

sumario

- 2** Editorial: Responsabilidad social corporativa y globalización
- 3** ELKARBIDE SRM: Gestión de la relación con los Proveedores
- 6** **Entrevista:** Iñigo Lapitz, Director General de IBAI Sistemas:
"Nuestros principales retos son consolidarnos en el sector industrial y la internacionalización"
- 8** Competir con éxito en el mercado global
- 10** Nuevo régimen para ganancias patrimoniales generadas por transmisión de elementos patrimoniales antes de 1995
- 12** INDIA, colaboración y desarrollo
- 14** Noticias

Responsabilidad social corporativa y globalización

Diferentes estudios destacan que la acción social de la empresa será uno de los componentes clave de la empresa del futuro, y su desarrollo uno de los principales cambios que se producirán en nuestra sociedad, al igual que ya está ocurriendo en otros países de referencia. En esa línea, cada vez más empresas se adhieren a esta corriente que empezó primero integrando los conceptos de servicio a la sociedad y después responsabilidad social empresarial RSE.

La RSE es definida por la Comunidad Europea como “La integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Después, con el auge de las preocupaciones ambientales surgió el concepto de desarrollo sostenible y finalmente con la crisis en el manejo de la información a los accionistas surgió con gran fuerza la tendencia del Gobierno Corporativo.

En realidad, todos estos desarrollos, se dan como consecuencia de la aplicación de la teoría de los *stakeholders*. Sus cuerpos teóricos se refieren a las relaciones, métodos, principios y medidas que permitan a una empresa y a sus administradores dar cuenta pública interna y externa de sus resultados de su empresa en tres dimensiones: lo económico, lo social y lo ambiental.

El concepto de responsabilidad social ha desplazado el concepto de simplemente buen ciudadano con el que se inició la construcción del concepto. Ahora, este concepto de una mera responsabilidad social, también se queda corto y se habla de RC, responsabilidad corporativa que abarca todas las áreas antes mencionadas. Los Principios Guía de esta responsabilidad social empresarial más amplia y extendida abarcando lo social, lo ambiental y la transparencia, los compila Jacques Igalens de la siguiente manera:

- 1 Defensa de los valores universales: libertad, igualdad, solidaridad, estado de derecho, dignidad humana.
- 2 Responsabilidad global. Tomar conciencia de los riesgos eventuales que la empresa puede acarrear a otros.
- 3 Mejoramiento continuo. Mejorar la productividad para disminuir el uso de recursos y energía.
- 4 Obligación de precaución. Evaluación continua de riesgos. La falta de certitud no puede retardar la adopción de medidas efectivas y proporcionales para prevenir un riesgo de daños graves e irreversibles al medio ambiente o a las personas.
- 5 El que contamina paga. OCDE 1972, tratado de Maastricht 1992.
- 6 Principio de racionalidad. Con una aproximación causa-efecto. La empresa debe tener en cuenta todas las consecuencias de sus actividades.
- 7 Principios de seguridad de resultado. Para el caso de actividades que puedan afectar la salud.
- 8 Principio de compromiso y transparencia.

- 9 Principio de subsidiariedad. Pensar global y actuar localmente.
- 10 Principio de información, consulta y concertación.
- 11 Principio de participación de empleados y comunidad en las decisiones y proyectos que los afectan.
- 12 Principio de buen gobierno para seguridad de inversionistas y consumidores. Se deben declarar los riesgos a los inversionistas: riesgos de mercado, riesgos jurídicos, riesgos industriales y ambientales, riesgos sociales y la cobertura de los seguros.

Todos somos conscientes en nuestras empresas de la importancia que tienen estas directrices, y que las mismas, cada vez más, van a condicionar nuestros proyectos estratégicos.

Esta exigencia de una mayor responsabilidad corporativa va pareja con un desarrollo imparables de los procesos de globalización, que a su vez están cambiando el mapa de juego. En el libro “La Tierra es Plana”, Thomas Friedman explica la evolución de la actual era de globalización y plantea escenarios futuros que en algunos casos son ya prácticamente realidad. Cuando le pregunta a Jaithirth Rao, uno de las personas con las que contactó en India sobre que “todo lo que pueda digitalizarse podrá subcontratarse con el postor más listo, más barato, o con el que reúna ambas condiciones”, Rao le contestó que “cada quién tiene que saber cuál es exactamente su valor añadido”.

Gradualmente, todos los vectores estarán bajo la “espada de Damocles” de la globalización, teniendo que cuestionarse sobre lo que hacemos directamente y lo que subcontratamos “al mejor postor” con objeto de poder seguir siendo competitivos. La respuesta de Rao es lógica y algo que habitualmente se plantea en la literatura sobre temas estratégicos, algo que se enseña en las escuelas de negocio, facultades de empresariales... y nos obliga a desarrollar estrategias que nos permitan ser competitivos en ese escenario que cada vez está más cerca, si es que no ha llegado ya.

Todos somos conscientes de que el escenario empresarial en que tenemos que desarrollar nuestra actividad está cambiando, y lo único seguro es que va a seguir haciéndolo, siendo necesario un reposicionamiento continuo en el mismo. En este proceso, no nos cabe la menor duda de la importancia creciente de la RSC, pero la misma se debe desarrollar, cada cual a su nivel, dentro de un escenario cambiante en el que la globalización va a ir a más.



ELKARBIDE SRM:

Gestión de la relación con los Proveedores

Juan José Rodríguez Consultor Tecnológico (jj.rodriguez@lks.es)

CRM es un término ampliamente extendido que identifica los sistemas que tratan de agilizar la gestión de la relación de una organización con sus clientes. En este mismo ámbito, se introduce el concepto de SRM (Supply Relationship Management) para identificar la familia de productos que se encarga de agilizar la relación de una empresa con sus proveedores.

El objetivo de estos sistemas es alcanzar un mayor grado de "integración" entre la organización y sus proveedores. Se entiende como integración tanto la que se produce a nivel de sistemas (facilitando las transacciones automatizadas) como la que se produce a nivel de las personas de las diferentes organizaciones (proporcionan un nuevo canal de comunicación para gestionar la interacción de las personas implicadas). **Elkarbide** es un producto que se ubica en este entorno tratando de aportar un marco para la implantación de soluciones SRM.

QUÉ ES UN PRODUCTO DE SRM

Cada año, las empresas gastan al menos una tercera parte de su presupuesto en los bienes y servicios que necesitan para operar en sus negocios. Para manejar y controlar estas compras, muchas compañías dependen de procesos basados en papel, que son ineficientes, caros de mantener y difíciles de administrar. La automatización de estos procedimientos se denomina sistemas SRM.

Con estos sistemas los agentes de compras pueden establecer una colección de contactos y proveedores homologados. El sistema gestiona estos acuerdos y pondrá a disposición de los empleados un modo de solicitar los servicios de estos proveedores acordados. En el caso ideal, los servicios/productos del proveedor se ofrecerán a través de un catálogo accesible por los empleados de la organización y sobre el que realizarán sus solicitudes de abastecimiento.

Esto facilita la gestión centralizada del proceso, la aprobación y el seguimiento de estas ordenes de compra. La promesa de estos sistemas se centra en la gestión centralizada del proceso, que permitirá un mayor control sobre el cumplimiento de los acuerdos, seguimiento de los proveedores y seguimiento centralizado de las compras.

En una organización se identifican diferentes tipos de compras. Según el tipo, uso y valor de los productos o servicios, los procesos se clasifican en:

- **Compras productivas.** Adquisición de materias primas y bienes de producción. Son compras cuantiosas y muy frecuentes, con importantes especificaciones. A menudo se dan dentro de intervalos críticos de tiempo.
- **Compras no productivas.** Adquisición de materiales operacionales (operating supplies) y servicios de mantenimiento y reparación. Normalmente son de bajo coste y volumen, pero se dan con mucha frecuencia.
- **Compras independientes.** Adquisición de bienes de capital (maverick procurement). Son adquisiciones de mucho valor y se dan con muy poca frecuencia (suelen ser nuevas inversiones, creación de nuevas fábricas...). Excepcionalmente, también incluye aquellas compras productivas y no productivas que, generalmente por requisitos de tiempo, están fuera del proceso regular de compras. Habitualmente, los productos SRM tratan de optimizar el proceso de compras para los casos muy repetitivos y que tienen una mayor necesidad de control por su criticidad. Es decir, compras productivas y no productivas.

- Las funciones **estratégicas** establecen las políticas que rigen el proceso, definen los objetivos del área y definen cómo se lleva a la práctica el proceso de compras.
- Las funciones **tácticas** tratan de definir cómo alcanzar los objetivos del área, establecer contactos y llegar a acuerdos con proveedores. Se encargan de identificar qué catálogos y servicios son los que debe utilizar la organización.

Las funciones **operacionales**. En un entorno de compras electrónicas este tipo de funciones se realizan de forma descentralizada. Entre estas funciones se encuentra el proceso de selección de productos/servicios, realización de pedidos, entrega de los productos, facturación y pago de las compras.

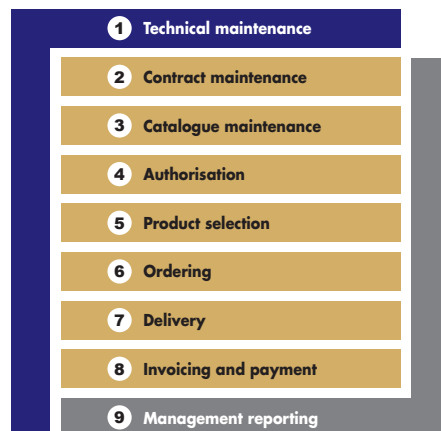


Figura 2: Funciones generales de un producto SRM

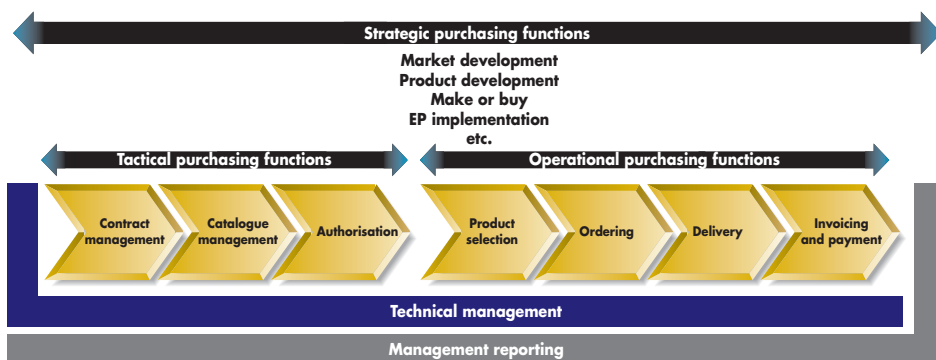


Figura 1: Visión general del proceso de compras

Descripción del proceso de compras

Las actividades en torno al proceso de compras cubren un amplio espectro en el que pueden intervenir diferentes agentes. La figura 1 muestra una visión general del proceso de compras. Es posible dividir las actividades del proceso en tres grandes niveles: estratégicas, tácticas y operacionales.

Los productos de SRM se centran principalmente en las funciones **tácticas** y **operacionales**. Se identifican 9 funciones habituales en estos sistemas (ver fig. 2):

- **Gestión de proveedores (Contract management):** Gestión de los acuerdos entre el comprador y el proveedor así

como los procedimientos acordados para la realización de las transacciones. Esta gestión debe consolidar la información del sistema respecto a cada proveedor, lo que puede ayudar en el proceso de toma de decisiones.

- **Gestión de catálogos:** En un contexto de aprovisionamiento descentralizado y en el ámbito de compras no productivas, se considera que los productos/servicios deben ser catalogables. El sistema debe proporcionar los mecanismos para gestionar la información sobre los productos de cada proveedor.
- **Selección de productos:** Permitir a los usuarios autorizados realizar pedidos y acceder a los catálogos registrados para seleccionar los productos requeridos. El hecho de basarse exclusivamente sobre los catálogos limita las posibilidades de gestión del proceso únicamente a productos catalogables.
- **Proceso de selección basado en solicitudes de oferta.** Existen un gran número de compras que no se realizan sobre catálogo o acuerdos previos. Para este tipo de compras es necesario proporcionar un proceso de selección alternativo basado en el ciclo solicitud de ofertas, recepción de ofertas y decisión.
- **Autorización:** Los sistemas, a pesar de proporcionar un medio descentralizado, deben proporcionar un mecanismo de control sobre las compras, ofreciendo los medios para definir circuitos de aprobación y políticas de activación de dichos circuitos.
- **Realización de pedidos:** Como culminación del proceso de selección de productos se lanza la petición, iniciándose los procesos de comunicación con el proveedor.
- **Recepción de los productos:** El seguimiento del estado de la orden de compra y la recepción de los productos. Esta recepción puede desencadenar procesos de control de calidad que permitan evaluar al proveedor.
- **Facturación y pago:** El sistema debe integrarse con el de facturación y pagos para concluir la transacción.
- **Informes de gestión:** la información gestionada por estos sistemas puede ser útil para la toma de decisiones y la mejora del proceso. El sistema debe permitir la gestión analítica de la información.

ELKARBIDE COMO UN SISTEMA SRM

Elkarbide presenta un SRM como una aplicación que canaliza la comunicación entre los compradores y los proveedores

Para que todos los implicados en dicha comunicación puedan acceder a Elkarbide ésta está diseñada en 2 partes. Una interna de integración con los sistemas de la empresa cliente, y otra pública (y Web), que permite gestionar dicha comunicación entre compradores y proveedores.

Toda acción relacionada con un proveedor esta provista de una serie de notificaciones que alertarán tanto a la parte compradora como a la proveedora para permitirles responder a dicha acción a través de Elkarbide.

Además, Elkarbide se ha desarrollado como una serie de módulos independientes que permiten implantar las distintas funcionalidades en base a las necesidades de la organización en la que se implanta. Dichos módulos son:

Gestión de proveedores

La gestión de proveedores ofrece una gestión centralizada de la información disponible sobre cada proveedor. Es un modo de consolidar toda la información que gestiona el sistema en torno al proveedor, compromisos de entrega y políticas de precios. Las funcionalidades a consideradas en este ámbito son:

- Creación/mantenimiento de datos básicos de proveedores
 - Compromiso de entrega
 - Procedimientos acordados
- Evolución del comportamiento del proveedor
 - Retrasos en los pedidos
 - Ratios calidad/precio
 - Disponibilidad de catálogos actualizados.

Gestión de catálogos

Un SRM no debe sólo ofrecer una gestión de los proveedores, sino también de los productos que éstos ofrecen. Es por ello que Elkarbide ofrece una gestión centralizada de los distintos catálogos de los proveedores y su integración como productos comprables por un comprador. Permite a un comprador acceder a los productos que necesite, bien buscándolos por proveedor o bien buscando por las características inherentes al producto necesitado.

La gestión de catálogos así mismo tiene la posibilidad de generar pedidos seleccionando los productos deseados, aunque dicho pedido deberá ser validado por el sistema en el que Elkarbide está integrado. Para que dichos catálogos permanezcan actualizados, Elkarbide proporciona una

herramienta que permite introducir y actualizar los catálogos desde los documentos Excel ofrecidos por el proveedor. La herramienta permite definir la correspondencia entre campos de la Excel y campos del artículo en la base de datos, permitiendo integrar los distintos artículos de los diferentes proveedores en una estructura común.

Gestión de la solicitud de ofertas

No siempre es posible disponer de un mecanismo de selección de productos basado en catálogo. Esto puede suceder cuando el tipo de producto/servicio solicitado no es catalogable (por su naturaleza) o el proveedor no ofrece catálogo electrónico. En estos casos es necesario plantear un proceso de selección del proveedor diferente a la selección de los productos por catálogo. La alternativa es seguir un proceso de solicitudes de oferta y decisión en base a estas solicitudes.

El proceso que para ello sigue Elkarbide es el siguiente:

- 1 Ante una necesidad de compra, el responsable de compra selecciona una serie de proveedores a los que solicitar la oferta para satisfacer el pedido.
- 2 Las solicitudes son enviadas a los proveedores que deben responder con sus ofertas.
- 3 Las ofertas son analizadas por el responsable decidiendo a qué proveedor se le solicita el pedido.

En todo momento existe una posibilidad de dialogo desde los proveedores hacia el responsable de compras para resolver posibles dudas o establecer comentarios relativos a su oferta. Entonces, en base a las características de las ofertas realizadas, el responsable de compras realizara el pedido oportuno.



Gestión de la autorización

Una de las virtudes de un sistema SRM es la capacidad que ofrece a la organización de controlar el proceso de compra. Las solicitudes de compra dentro de la organización no tienen que transformarse necesariamente en un pedido a proveedor. El sistema puede dirigir un proceso de autorización que permita a las personas adecuadas dentro de la organización decidir si la compra debe llevarse a cabo. Sin embargo, si toda solicitud debe pasar por un proceso de autorización puede llevar a una falta de agilidad del proceso. Para evitarlo, Elkarbide proporciona mecanismos para definir criterios que activan un proceso de autorización. Por ejemplo, en base a la cuantía del pedido, los proveedores seleccionados o el tipo de productos.

Gestión de pedidos

Una vez seleccionada una oferta o seleccionados determinados artículos de un catálogo, se procede a la realización de un pedido. De esta forma tanto desde Elkarbide como desde los medios establecidos en los sistemas de la empresa se puede realizar un pedido. Una vez que se realiza un pedido, Elkarbide comunica dicho evento tanto al comprador como al proveedor, iniciando un control del estado y seguimiento del pedido.

El proveedor podrá comunicar el progreso del pedido, pudiendo iniciar un diálogo en el caso de que no se puedan cumplir las condiciones del pedido. Elkarbide así mismo gestiona las recepciones de los pedidos por parte de los distintos implicados.

Gestión de Integración

Una empresa normalmente dispondrá de sus propios sistemas de información entre los que se encontrarán ERPs, CRM, etc. En realidad, dichos productos ya manejan los conceptos de un SRM, aunque no el proceso. Es por ello que un SRM deberá integrarse con dichos productos para obtener el máximo rendimiento posible. Dado que los sistemas en distintas empresas pueden ser muy heterogéneos, se ha aislado y encapsulado la integración con dichos sistemas en un módulo con funcionalidad específica para ello, independizándolo del funcionamiento de los demás módulos.

ID	Descripción	Cantidad	Valor	Estado	Fecha
1	Producto A	100	1000	Completado	2023-10-26
2	Producto B	50	500	Pendiente	2023-10-26
3	Producto C	200	2000	En Proceso	2023-10-26
4	Producto D	75	750	Cancelado	2023-10-26
5	Producto E	150	1500	Pendiente	2023-10-26

Código	Descripción	Cantidad	Valor	Proveedor	Fecha
PO-001	Compra de Materiales	1000	10000	Proveedor X	2023-10-26
PO-002	Compra de Servicios	500	5000	Proveedor Y	2023-10-26
PO-003	Compra de Equipos	200	2000	Proveedor Z	2023-10-26

CONCLUSIONES

La relación de una empresa con sus clientes/proveedores es fundamental para su buen funcionamiento. Elkarbide es un producto que se presenta para agilizar todos los trámites presentes en dichas relaciones y que permite canalizar e integrar en los sistemas de una empresa la gestión y comunicación con sus proveedores. Elkarbide está actualmente siendo desplegado en muy diversas empresas, las cuales comienzan a percibir los beneficios de este nuevo canal para gestionar la relación con sus proveedores.



Nuestros principales retos son consolidarnos en el sector industrial y la internacionalización

entrevista

IBAI Sistemas y Scanbit, especialistas en gestión documental y asistencia informática, se han integrado recientemente en LKS. Ambas empresas tienen sus sedes en Vitoria y cuentan con una plantilla conjunta de 30 profesionales.



IBAI Sistemas nació en el año 1991, originalmente como empresa distribuidora de soluciones HW y SW de IBM y en la actualidad está dedicada al desarrollo e implantación de sistemas de gestión documental y a la asistencia informática en áreas como outsourcing o mantenimiento.

SCANBIT es una filial de IBAI creada para proporcionar servicios documentales a los clientes -escaneado, grabación de datos, catalogación de documentos, archivística y biblioteconomía- y al desarrollo de soluciones software específicas para la gestión de bibliotecas.

Entre sus clientes se pueden destacar los ayuntamientos de Vitoria, Bilbao y San Sebastián, las diputaciones de Álava y Gipuzkoa, el Gobierno Vasco, la Universidad del País Vasco, Universidad de Deusto, VISESA, etc.

- Ustedes son conocidos por su calidad de expertos en materia de gestión de documentos, pero me gustaría que explicase con más detalle cuál es su aportación en este ámbito.

- Efectivamente, una de las áreas de actividad principales de IBAI Sistemas es el desarrollo e implantación de sistemas de gestión documental. Estos sistemas tratan de gestionar la información no estructurada, documentos, que existe en las

organizaciones frente a los sistemas típicos de gestión de información estructurada, datos, como los ERPs.

En la mayoría de las organizaciones se emplean una ingente cantidad de recursos humanos y materiales para gestionar los documentos, tanto en formato digital como físico, sin que el resultado de esos esfuerzos sea mínimamente aprovechable. Nuestros proyectos en este área cubren todo ese proceso de implantación y rentabilización, por cierto muy rápida, de estos sistemas. Desde el análisis de necesidades hasta el soporte y formación de los usuarios, pasando por el desarrollo e implantación del sistema, basándonos en nuestra línea de producto AdDoc™.

-Pero además de esa línea de servicios, IBAI tiene también otras soluciones que ofrecer a sus clientes.

- Así es. Hemos alcanzado un gran prestigio por nuestros servicios en ese terreno, pero también abarcamos otras áreas de actividad como es la de Soportes de Sistemas como asistencia informática, outsourcing, subcontratación de servicios... en especial en el entorno de la pequeña y mediana empresa, en las que podemos actuar como un departamento de informática a la medida.

- Son ya más de 15 años de experiencia en un sector de cambios rapidísimos.

- IBAI inició su andadura en 1991 como empresa distribuidora de soluciones empresariales de HW y SW de terceros (principalmente IBM).

Yo destacaría en nuestra evolución dos rasgos muy claros. Por un lado, una apuesta constante por la innovación y la formación, y por otro, una evolución hacia los negocios de más valor añadido como servicios y software propio.

A lo largo de los años los recursos generados han sido reinvertidos en el desarrollo de la empresa pasando de una plantilla de 3 personas a una de 30.

- Habrá sido difícil situarse en primera línea en un ámbito en el que se compete con grandes empresas...

- Nuestra existencia y evolución demuestran que se puede conseguir. Nuestra principal ventaja competitiva frente a la competencia es nuestra flexibilidad. Estamos acostumbrados, por nuestra especialización, a competir con empresas mucho mayores, a las que en muchos casos su propia estructura les impide ser suficientemente flexibles y económicamente competitivos, especialmente en proyectos de tamaño medio o pequeño.

Ejemplo de esta flexibilidad es el acuerdo de colaboración en el área de los sistemas de gestión documental con la empresa argentina Sistemas Bejerman, que nos permite compartir esfuerzos de desarrollo y alcanzar economías de escala que hacen que nuestras soluciones sean difíciles de batir en términos de precio/prestaciones.

- Habla de una colaboración con una empresa extranjera. Por lo que sabemos no es la única.

- Forma parte de nuestra estrategia. Otra de las áreas de actividad, en este caso de nuestra empresa filial SCANBIT, ha sido la de los sistemas de gestión de Bibliotecas. Hasta el año 2002 fuimos representantes para España de una empresa Belga, EliAS N.V. especializada en este sector. A finales

Entrevista

Iñigo Lapitz

Director General de IBAI Sistemas (ilapitz@ibai.com)

de 2002, esta empresa quebró y en un movimiento destinado en un principio a proteger a nuestros clientes y nuestras inversiones en el mercado, adquirimos los derechos de comercialización y la propiedad intelectual de los productos de esa empresa en colaboración con la empresa distribuidora en Italia (Softpeople – Primesource).

Para poder dar continuidad al negocio internacional de estos productos, fuera de los mercados español e italiano, decidimos crear una empresa en Bélgica LIBRICORE BVBA que contratara al personal clave de la extinta EliAS y garantizara la evolución del producto.

- Antes comentábamos la velocidad de los cambios que se producen en este sector. La innovación parece clave. ¿Qué hacen ustedes a este respecto?

- Una de las piedras angulares de nuestra visión empresarial ha sido históricamente la de la innovación y evolución de nuestros productos y servicios. En esta andadura, hemos recibido ayudas tanto de la Diputación de Álava (Promeco) como del Gobierno Vasco (Gaitek).

En la actualidad, estamos culminando el proceso de desarrollo de una nueva generación de productos para la gestión bibliotecaria (Librisuite). Y para ello nos hemos apoyado en subvenciones públicas como el programa PROFIT y financiación blanda procedente de CDTI.

- Ustedes tienen que competir con grandes empresas de nivel internacional. Antes comentaba el acuerdo alcanzado con una empresa argentina o la empresa creada en Bélgica. ¿Qué otras implantaciones tienen a nivel internacional?

- Uno de los principales retos de cara al futuro es nuestra internacionalización, en especial en el mercado Iberoamericano. La evolución hacia una economía cada vez más global y la generación del acceso a internet hacen que este reto sea cada vez más accesible, pero también cada vez

más necesario. En este sentido, hemos comenzado a dar algunos pasos en países como Argentina, Chile o Perú y esperamos apoyarnos en la estructura de LKS en la región para avanzar en este objetivo.

- ¿Qué otros retos tiene IBAI sobre la mesa?

- Otro de los objetivos es la consolidación de nuestra presencia en el sector industrial. Tradicionalmente, nuestros principales clientes se encuentran en la administración pública y el sector servicios, como sanidad, educación finanzas... pero creemos firmemente que existe un amplio campo para nuestras soluciones en el sector industrial, tanto en el área de soluciones de gestión documental (oficina técnica, SAT, procesos logísticos..) como en las áreas de soporte de sistemas, donde de forma creciente vemos más empresas con un uso deficiente de las nuevas tecnologías. En la mayoría de casos, por falta de recursos que soporten los mismos.

- En este marco, con estos retos y objetivos, ¿cuál es la razón por la que se han integrado en el grupo LKS?

- Una de las amenazas que nosotros identificábamos en el entorno y en la evolución de nuestro mercado, era precisamente el creciente tamaño de las empresas con las que nos toca competir.

En determinados ámbitos, aspectos como la disponibilidad de recursos o la solvencia financiera, por poner unos ejemplos, constituyen factores limitantes para el crecimiento de nuestro negocio.

Nuestra entrada en el grupo LKS nos permite superar estas dificultades, apoyándonos en los recursos y sinergias de un gran grupo, mientras mantenemos nuestra capacidad para ser flexibles. Además de esta razón, hay otros aspectos no menos importantes como es el hecho de compartir valores de empresa y objetivos empresariales coincidentes ha facilitado el proceso.

Estamos seguros de haber acertado.





Competir con éxito en el mercado global

Eva Larrea Directora de Consultoría de Gestión (e.larrea@lks.es)

La Internacionalización no es un fenómeno nuevo, ya que la expansión de las multinacionales se extendió durante todo el siglo pasado y como señala el experto en política internacional Thomas Friedman, nos encontramos en lo que denomina la era de la globalización 3.0.

El distintivo de la realidad actual estriba en la velocidad, amplitud e intensidad de los efectos de la globalización, motivada por la confluencia de una serie de factores determinantes como el protagonismo creciente de las economías emergentes en el escenario económico, la irrupción de Internet o el desarrollo de la logística y las cadenas de suministro integradas, que han permitido mitigar en gran medida las limitaciones asociadas al espacio y al tiempo, ofreciendo oportunidades inimaginables hasta ahora.

En este contexto, la mayoría de las empresas de nuestro entorno incorporan la expansión internacional como un eje prioritario de sus agendas estratégicas, impulsado por diversas razones:

- Como vía de crecimiento hacia nuevos mercados; bien por iniciativa propia o como respuesta a la demanda de clientes estratégicos
- Como fórmula para mejorar la competitividad de sus fuentes de suministro y el rendimiento de sus operaciones, mediante el aprovechamiento del diferencial coste-rendimiento entre diferentes localizaciones

Así, en Euskadi, un número significativo de empresas cuentan con una alta presencia internacional, no sólo con actividades comerciales, sino con implantaciones industriales y/o centros de compra.

La mayoría ha obtenido notables beneficios en términos de crecimiento y mejora de rentabilidad, así como una serie de ventajas inducidas en ámbitos como la Innovación, por las mayores posibilidades de inversión derivadas del ahorro de costes y por el aprendizaje y acumulación de conocimientos que aporta la actividad internacional.

Sin embargo, muchas de ellas han experimentado importantes dificultades, en la medida que los proyectos de internacionalización constituyen una iniciativa compleja, donde confluyen diversos factores de riesgo y elementos de incertidumbre, que se deben afrontar de manera anticipada y eficaz, para conseguir los resultados esperados en los plazos previstos.

Tomando como base la experiencia de diversas empresas con recorrido internacional, desde LKS hemos identificado los **principales factores** para convertir los retos de la internacionalización en oportunidades reales para **competir con éxito en el mercado global**, que se exponen seguidamente.

El Marco Estratégico de Internacionalización

Como punto de partida, es fundamental que la empresa, mas allá de consideraciones de tipo general, clarifique sus **razones** para la Internacionalización, reflexionando sobre cómo ésta **va a contribuir** al logro de una **competitividad sostenible**.

El marco de internacionalización en cada empresa está determinado por los factores del entorno, como las claves de competitividad del sector, los requisitos y tendencias de los clientes o las actuaciones de los competidores.

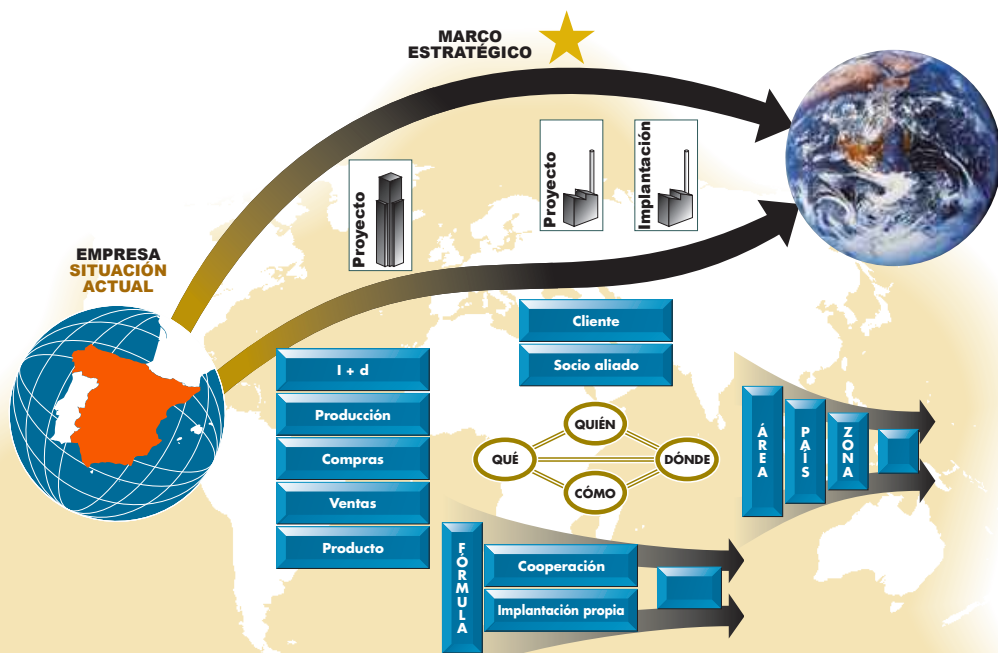
Las claves del entorno competitivo junto a la realidad dinámica de la empresa (situación competitiva en el mercado doméstico,

experiencia, disponibilidad de recursos,...), constituyen las bases para proyectar su futuro deseable, como tractor de su actuación y determinante de su modo y ritmo de avance.

Además de clarificar el "por qué" y el "para qué" de la Internacionalización, **el marco estratégico** debe actuar como **horizonte de referencia**, guiando el proceso a seguir para evolucionar desde la situación de partida hacia el escenario objetivo, **priorizando** y periodificando en el tiempo **los proyectos** a abordar, con la dosis de **flexibilidad** suficiente para que en el camino puedan producirse modificaciones ante nuevas oportunidades o imprevistos no planificados.

Complementariamente, **en cada proyecto** de expansión concreto, se deben confirmar y /o concretar cuestiones clave sobre:

- **qué internacionalizar**, tanto en términos de **productos/servicios** como de **actividades de la cadena de valor**
- **a quién** dirigir nuestros productos y servicios
- **dónde** localizarse (área/país/zona) considerando los distintos factores de elección (potencial y acceso a mercados, aspectos sociales y culturales, infraestructuras y comunicaciones, disponibilidad de personas cualificadas, legalidad y fiscalidad, finanzas, ...).
- **cómo**, bajo qué modalidad, mediante implantación propia o acometiendo operaciones de cooperación interempresarial.





Desarrollo Ágil y Eficaz de las Implantaciones Exteriores

Además de un marco estratégico que contextualice la acción internacional en su conjunto y de una reflexión específica para cada proyecto de expansión, el desarrollo con éxito de las implantaciones exteriores requiere de un **proceso que estructure y coordine las distintas actividades** (técnicas, económicas, organizativas, culturales, jurídicas,...) a abordar, para afrontar en las mejores condiciones, la complejidad y riesgos asociados a este tipo de proyectos.

En consecuencia, es fundamental aglutinar las competencias de un **equipo multidisciplinar liderado por un Comité Director** que aporte visión global y enfoque estratégico, y asegure la asignación tanto de recursos como de personas cualificadas desde el inicio y en las diferentes fases, hasta la puesta en marcha y consolidación de la nueva implantación. En este sentido, la experiencia muestra que uno de los principales factores limitativos con los que se encuentra la empresa es disponer de personas preparadas y con disposición para la movilidad, por lo que la gestión anticipada de “desplazados” y de “su regreso” es un ámbito de la máxima importancia para la actividad Internacional.

Por otro lado, siguiendo una dinámica de **aprendizaje acumulativo**, el proceso debe incorporar los **retornos de experiencia** de cada implantación, que puedan ser extrapolables a otros proyectos, aún considerando que ninguna experiencia es totalmente replicable, debido a las especificidades de cada mercado y a las distintas realidades políticas, sociales y culturales del país de destino.

Complementariamente, el apoyo en **experiencias de otras empresas** próximas que ya se hayan implantado en el lugar elegido o la **contratación de expertos** en implantaciones internacionales, son instrumentos a considerar y utilizar para acelerar el proceso y conseguir los objetivos de las implantaciones.

Operaciones de Cooperación Interempresarial

Otro instrumento para competir con éxito en el escenario internacional, son las operaciones de cooperación interempresarial, como:

- Vía de **apalancamiento** en el **proceso de expansión internacional**.
- Estrategia para generar la dimensión necesaria que permita competir con éxito en el **contexto global**.

- **Fórmula para complementar las competencias internas**, y poder acometer iniciativas que en solitario serían difícilmente alcanzables.

Sin embargo, estas **operaciones** están sujetas a **diversos riesgos y dificultades** que conviene ser tenidos en cuenta desde el inicio, para eliminar o al menos mitigar sus efectos.

Por lo tanto, antes de abordar una estrategia de cooperación interempresarial, es preciso un **análisis en profundidad de la decisión** y ser consciente de los **factores críticos** para el buen fin de la operación.

En primer lugar, es necesario definir los **objetivos de la operación**. No es lo mismo, que la operación de cooperación se conciba como una estrategia de entrada que como una fórmula para el largo plazo.

A continuación, hay que explicitar el **perfil del socio** y proceder a su búsqueda y selección. En el análisis, además de los consabidos aspectos, técnicos, económicos y jurídico-legales, resulta vital, considerar el **capital humano**, así como **aspectos organizativos y culturales**, que suelen ser los que mayor impacto presentan y los que más difícil re-conducción plantean.

Igualmente, resulta clave lograr una **convergencia estratégica con el futuro socio**, que permita compartir un proyecto común, ya que de lo contrario, más pronto que tarde, las divergencias y los conflictos de intereses aparecerán.

Con el cierre del acuerdo, se inicia la etapa más crítica y donde se concentran los mayores niveles de fracaso, por una **insuficiente planificación, tracción y gestión del proceso de integración**, siendo necesario articular una adecuada organización, asignación de recursos y dedicación de personas preparadas, que permitan el cumplimiento de objetivos y la materialización de sinergias.

Gestión de la Empresa Multilocal

Una vez que la empresa ha recorrido una cierta trayectoria en su senda internacional, se suele encontrar con una serie de sociedades, oficinas, plantas... que en muchas ocasiones carecen del necesario alineamiento estratégico y la adecuada coordinación de actividades entre las diferentes localizaciones, en ausencia de lo que podríamos denominar un “gobierno corporativo común”.

Ante esta realidad diversa y compleja, una de las primeras cuestiones que la empresa debe resolver es “**dónde y cómo ubica las actividades de la cadena de valor** en los diferentes países”, su grado de concentración o replicación para conjugar los requisitos de “eficiencia global y adaptación local” y aprovechar el diferencial coste-rendimiento entre las diferentes localizaciones posibles.

En paralelo, la arquitectura organizativa de la empresa se hace más compleja, ya que a los ejes producto-negocio-función, se incorpora la dimensión área geográfica. Se requiere un **nuevo orden y encaje organizativo para maximizar la generación común de valor**, a partir de la optimización de lo que cada implantación contribuye al conjunto, **actuando como una red de unidades sinérgicas**. Como parte integrante del modelo organizativo, es necesario replantearse:

- El esquema de toma de decisiones en los diferentes ámbitos: estratégico, operativo y de gestión.
- Los niveles de centralización-descentralización de servicios y los mecanismos de coordinación.
- Los flujos de información.

La amplitud y dispersión geográfica de los puntos de información en el propio perímetro de la empresa y su integración creciente en redes extendidas hacia clientes, proveedores, partners... hace que las TICs constituyan una herramienta imprescindible para disponer de la información necesaria allá y cuando sea preciso para la toma de decisiones.

El último punto lo hemos reservado a las **Personas**, como protagonistas del **proceso de cambio** asociado a la Internacionalización, que impacta en todas las dimensiones empresariales, afecta al sustrato cultural de la organización e implica en mayor o menor medida a todas las Personas: partiendo del Equipo Directivo y Personas clave, que deben ampliar su visión estratégica desde la matriz al conjunto de la compañía, al resto de Personas, que han de evolucionar en su perfil competencial, para ser capaces de convivir en contextos multiculturales, estar abiertos a la cooperación con terceros y operar con nuevos procesos y herramientas de trabajo.

En próximos números tendremos la oportunidad de profundizar en estos temas, así como compartir inquietudes y propuestas de solución.



Nuevo régimen para ganancias patrimoniales generadas por transmisión de elementos patrimoniales antes de 1995

Susana Pardo Responsable del área de derecho fiscal del negocio de Abogados (susana.lksabogados@lks.es)

A finales de 2006 y principios de 2007, se han publicado en los diferentes boletines oficiales de los territorios históricos del País Vasco las normativas que regulan el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas -IRPF- con efectos para el ejercicio 2007 (la declaración del IRPF que se presenta entre abril-junio del año 2008).

Una de las modificaciones introducidas hace referencia al cálculo de la ganancia patrimonial que debe tributar cuando la misma se genera como consecuencia de la transmisión de elementos patrimoniales que han sido adquiridos antes del 31 de diciembre de 1994.

A continuación se analiza dicha modificación.

Limitación a la aplicación de los coeficientes de abatimiento

Con la normativa vigente hasta el 31 de diciembre de 2006, cuando un contribuyente transmitía un elemento patrimonial que había sido adquirido antes del 31 de diciembre de 1994, la ganancia patrimonial que se generaba se veía reducida en función de número de años transcurridos desde su adquisición hasta 31 de diciembre de 1994 y en función del tipo de elemento transmitido.

Si se trataba de inmuebles, dicha ganancia se reducía en un 11,11% por año transcurrido desde la adquisición hasta el 31 de diciembre de 1994. Tratándose de acciones que cotizan en Bolsa dicha ganancia se reducía en un 25% por año y las ganancias patrimoniales generadas por la transmisión de otro tipo de activos (por ejemplo, participaciones en fondos de inversión) se reducían en un 14,28% por año transcurrido desde su fecha de adquisición hasta el 31 de diciembre de 1994.

En cuanto al cómputo de años transcurridos desde la adquisición hasta el 31 de diciembre de 1994, hay que tener en cuenta que el cálculo se hacía por exceso, de forma que si un inmueble había sido adquirido el 3 de marzo de 1989, el número de años transcurridos hasta el 31 de diciembre de 1994 –a efectos de calcular el porcentaje en el que se podía reducir la ganancia patrimonial- era de 6 años (5 años desde el 3 de marzo de 1989 hasta el 3 de marzo de 1994 y uno más desde el 3 de marzo de 1994 hasta el 31 de diciembre de 1994). Por tanto, la ganancia patrimonial generada por dicha transmisión, esto es, la diferencia entre el precio de venta y el valor de adquisición (este último actualizado por los

coeficientes de actualización que se publican anualmente por las haciendas forales y que tratan de corregir el efecto de la inflación) se reduciría en un 66,66% (11,11% por cada año).

En conclusión, aquellas transmisiones derivadas de inmuebles adquiridos antes del 30 de diciembre de 1986, de acciones cotizadas adquiridas antes del 30 de diciembre de 1991 o de otro tipo de activos adquiridos antes del 30 de diciembre de 1988, no quedaban sujetas al impuesto, independientemente del precio de venta o del importe de la ganancia que se generaba.

La modificación introducida en la última reforma del IRPF ha congelado la aplicación de estos coeficientes de antigüedad –también denominados coeficientes de abatimiento- a la parte de la ganancia patrimonial generada hasta el 31 de diciembre de 2006.

En la práctica, esta congelación de la aplicación de los coeficientes implica lo siguiente:

Cuando se transmitan elementos patrimoniales adquiridos con posterioridad al 31 de diciembre de 1994, no existirá especialidad alguna, y por tanto, la ganancia patrimonial que se genere tributará en su totalidad. Esta ganancia se integrará en la base de ahorro, tributando –actualmente- al tipo fijo del 18%.

Cuando los elementos transmitidos hayan sido adquiridos antes del 31 de diciembre de 1994, se aplicarán las siguientes reglas:

- 1 Se calculará la ganancia patrimonial por diferencia entre el precio de transmisión el coste de adquisición actualizado.
- 2 Dicha ganancia se entenderá generada de forma lineal en el tiempo y habrá que distinguir dos partes; la generada hasta el 31 de diciembre de 2006 y la generada a partir de dicha fecha.

A estos efectos, la normativa indica que se entenderá como “ganancia generada hasta el 31 de diciembre de 2006” la parte de la ganancia patrimonial que proporcionalmente corresponda al número de días transcurridos entre la fecha de adquisición y el 31 de diciembre de 2006, ambos inclusive, respecto del número total de días que hubiera permanecido en el patrimonio del contribuyente.

- 1 La parte de la ganancia generada hasta el día 31 de diciembre de 2006 podrá aplicar el porcentaje de reducción del 11,11%, 25% o 14,28% de reducción por cada año transcurrido desde la adquisición hasta el 31.12.1994, en función del tipo de elemento transmitido.
- 2 La parte que se entienda generada a partir del 31 de diciembre de 2006 no tendrá derecho a reducción.
- 3 Existe una especialidad para la transmisión de valores admitidos a negociación a 31 de diciembre de 2006. En estos casos, el importe de la ganancia con derecho a reducción no viene limitado por el número de días transcurridos entre la compra y la venta sino en función del precio al que se transmitan dichos valores.
- 4 De esta forma, si el precio al que se transmiten dichos valores es inferior al

que corresponde a los mismos a efectos del Impuesto sobre el Patrimonio del año 2006, se podrán aplicar los coeficientes de abatimiento a la totalidad de la ganancia, independientemente del tiempo transcurrido entre la fecha de compra y la fecha de venta.

5 Si por el contrario, el precio de venta es igual o superior al antes mencionado, los porcentajes de abatimiento serán aplicables a la ganancia calculada tomando como precio de venta dicho valor, y el exceso tributaría sin reducción alguna.

Es posible que con un ejemplo se pueda ver mejor cómo se aplican estos porcentajes:

Supongamos un contribuyente que adquirió un inmueble el día 6 de mayo de 1990 por un precio de 180.303 euros y lo transmite el día 25 de junio de 2010 por un precio de 300.506 euros.

La ganancia patrimonial que se genera será la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra, esto es, 120.203 euros.

Una vez calculada la ganancia patrimonial, habrá que determinar qué parte de la misma se ha generado hasta el 31 de diciembre de 2006.

Desde el 6 de mayo de 1990 hasta el 25 de junio de 2010 habrán transcurrido 7.356 días.

Desde el 6 de mayo de 1990 hasta el 31 de diciembre de 2006 habrán transcurrido 6.084 días, por tanto, la ganancia patrimonial generada desde la compra hasta el 31 de diciembre de 2006 será el porcentaje que represente 6.084 días entre 7.356 días, esto es, 82,71%.

Dado que la ganancia total asciende a 120.203 euros, el 82,71%, esto es, 99.417,49 euros será la parte de ganancia generada hasta el 31 de diciembre de 2006 y el resto, 20.785,51 euros, será la ganancia generada desde el 31 de diciembre de 2006 hasta la fecha de venta.

Los porcentajes de abatimiento sólo serán aplicables sobre la ganancia generada entre la fecha de compra y el 31 de diciembre de 2006 -99.417,49 euros-.

A continuación habrá que calcular en qué porcentaje se puede reducir dicha ganancia, porcentaje que dependerá del número de años -calculados por exceso- transcurridos entre la fecha de compra y el 31 de diciembre de 1994.

Desde el 6 de mayo de 1990 hasta el 6 de mayo de 1994 han transcurrido 4 años, más uno por exceso hasta el 31 de diciembre de 1994. En total, son 5 años a efectos del cálculo del porcentaje.

Al tratarse de un bien inmueble, habrá que multiplicar 11,11% por el número de años transcurridos, esto es, 5 años.

En conclusión, la ganancia generada hasta el 31 de diciembre de 2006 -99.417,49 euros- se reducirá en un 55,55% -55.226,42-, tributando por tanto la diferencia -44.191,07 euros-.

En cuanto a la ganancia generada a partir del 31 de diciembre de 2006 -20.785,51 euros- tributaría en su totalidad.

Con la normativa actualmente vigente, esta ganancia tributaría al tipo fijo del 18%, esto es, 11.695,78 euros, si bien, este porcentaje podría variar de aquí al año 2010.

Precio de venta	300.506,00
Precio de compra	180.303,00
Ganancia	120.203,00

Fecha de compra	06-05-1990
Fecha de venta	25-06-2010
Días transcurridos entre la compra y venta	7.356
Días transcurridos entre la compra y 31-12-2006	6.084
Días transcurridos entre 31-12-2006 y la venta	1.272
Porcentaje de ganancia hasta el 31-12-2006	82,71%
Porcentaje de ganancia a partir del 31-12-2006	17,29%

Ganancia generada hasta el 31-12-2006	99.417,49
Ganancia generada a partir del 31-12-2006	20.785,51

Años transcurridos desde la compra hasta 31-12-94	5
Porcentaje a reducir	55,55%
Ganancia a reducir	99.417,49
Importe de reducción	55.226,42
Ganancia reducida	44.191,07

Ganancia que tributaría	
Generada hasta 31-12-2006	44.191,07
Generada a partir del 31-12-2006	20.785,51
GANANCIA TOTAL	64.976,58

- 1 Cabe mencionar que en la normativa aplicable en Territorio Común, la congelación de la aplicación de dichos coeficientes se ha realizado a fecha 20 de enero de 2006, fecha en la que se dio a conocer el Anteproyecto de Modificación del IRPF en dicho Territorio.
- 2 El valor de los valores admitidos a cotización a efectos del Impuesto sobre el Patrimonio del año 2006 será su valor de negociación media del cuarto trimestre de dicho año 2006.
- 3 En el cálculo de la ganancia del presente ejemplo se ha prescindido de la actualización del precio de compra al desconocerse los coeficientes que estarán en vigor en el ejercicio 2010.



INDIA, colaboración y desarrollo

Juan Luis Llorens Gestor de Estrategia de LKS (jl.llorens@lks.es)

India se ha convertido, junto con China, en el mercado emergente de mayor potencial de crecimiento en el mundo y como tal ofrece grandes oportunidades de inversión y cooperación empresarial en un mercado en plena expansión, sujeto a un importante proceso de modernización y liberalización.

Entre los motivos que justifican su atractivo económico destacan los siguientes:

Tamaño y crecimiento del mercado

India, con una población de más de 1.000 millones de habitantes es, tras China, el país más poblado del planeta. Aunque su PIB actual sólo representa algo más del 80% del producto español, sus registros mejoran ostensiblemente en términos relativos. India es la cuarta economía del mundo en paridad de poder de compra. Su PIB ha crecido a un ritmo anual acumulativo del 8% en los últimos cuatro años y 5,7% en las últimas dos décadas. Sólo dos países del área asiática, China y Corea del Sur, superan este dinamismo.

Más aún, las proyecciones más recientes consideran posible que se mantengan tasas de crecimiento medio en torno al 6% (Goldman Sachs, 2003) e incluso al 7% (Rodrik y Subramanian, 2004) para el periodo 2005-2025.

Los sectores de mayor dinamismo son la construcción residencial, el automóvil, la biotecnología, las telecomunicaciones, las tecnologías de la información y el sector farmacéutico-sanitario, un conjunto que se aleja del estereotipo de país subdesarrollado. A primeros de este año se ha anunciado un plan automovilístico que supondrá la inversión de casi 31.000 millones de euros en la próxima década.

Elevada capacitación a costes bajos

Dentro de las bases de la competitividad de la economía india destacan los bajos costes salariales junto con la elevada capacitación técnica de un porcentaje elevado de la población laboral y el uso extendido del inglés a nivel comercial. India ocupa el primer lugar del ranking de los países con mayor disponibilidad de ingenieros cualificados y el tercer puesto, tras Singapur y EE.UU., en mano de obra cualificada. El abanico salarial se sitúa a un nivel similar al de países como China e Indonesia.

Además se prevé que en los próximos 7 años la población activa se incrementará en 83 millones de personas.

Estabilidad política y económica

La llegada al frente del Gobierno de Manmohan Singh en 2004, el primer sikh en alcanzar este puesto, ha contribuido de manera fundamental a lograr la estabilidad política del país y a continuar con las reformas económicas tendentes a la liberalización del mercado y al fomento del ahorro y de la acumulación de capital. En abril de 2005 el sistema IVA sustituyó la anterior maraña de impuestos indirectos, lo que supone un gran paso en términos de simplicidad y eficiencia en la búsqueda y consolidación de un mercado único indio.

La modernización y el crecimiento de la economía india han estimulado el crecimiento de las importaciones mucho más que las exportaciones, provocando en los últimos años un déficit por cuenta corriente. Por ello el Gobierno incentiva la inversión extranjera directa, incrementando los límites a la participación del capital extranjero en diversos sectores. A día de hoy, se han incrementado hasta el 49% en seguros y aviación civil, 74% en telecomunicaciones y 100% en el sector inmobiliario y construcción. Sectores, como infraestructuras, sistema bancario y aseguradoras, se beneficiarán de un conjunto de medidas liberalizadoras con vistas a atraer más capital extranjero.

Importante incremento del poder adquisitivo y del consumo

El PIB por habitante en 2006 asciende a 3.569 dólares. En medio de una gran masa de población empobrecida, se expande la clase media: 250 millones de personas que centran sus hábitos de compra en los bienes de consumo duradero e invierten en vivienda. La clase alta, que agrupa a unos 50 millones de personas, demanda bienes con marca y mayor valor. Los electrodomésticos, teléfonos móviles, automóviles y motocicletas, por ejemplo, están experimentando un crecimiento sustancial. En 2006 se vendieron en India más de 50

millones de móviles según estimaciones de Vodafone, que accedió recientemente a este mercado tras comprar el 67% del cuarto operador local, Hutchinson Essar.

Perspectivas del país

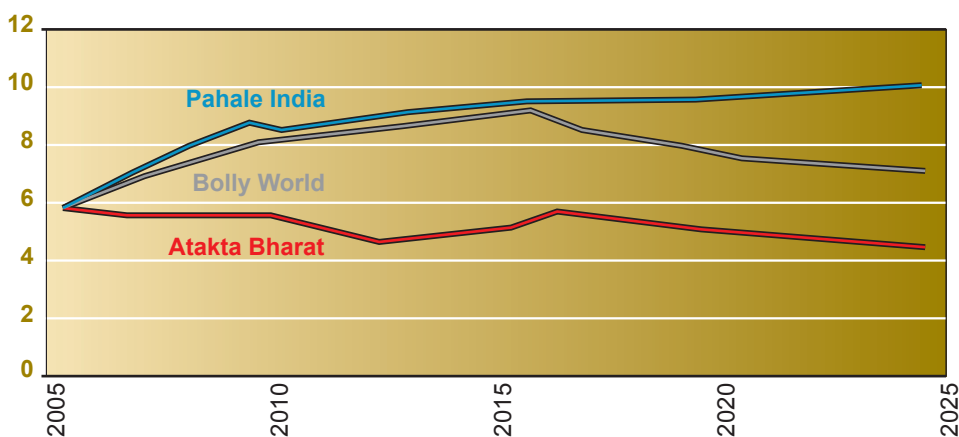
El futuro de India, como su presente, no está exento de grandes problemas e incertidumbres. Con más de mil millones de habitantes, 18 lenguas oficiales, cuatro religiones oficiales y una estructura de castas nunca eliminada, su gestión es una tarea de enorme complejidad, incluso para un gobierno que descansa en el apoyo de 18 partidos diferentes.

La importante brecha social provocada por las enormes desigualdades sociales, las tensiones con sus vecinos, Pakistán y China, la actividad de diversos grupos terroristas a lo largo del país y la difícil convivencia de musulmanes e hinduistas minada frecuentemente por la beligerancia de grupos fundamentalistas de ambos credos. Con estos condicionantes, los escenarios prospectivos admiten, lógicamente, diversas posibilidades.

Un equipo integrado por los mejores economistas indios aventuraba en 2004 en el Foro de Davos tres posibles escenarios, desde un insostenible Bolly World, en homenaje a su potente industria cinematográfica, caracterizado por la modernización de los sectores clave y el abandono y empobrecimiento aún mayor de los distritos rurales que lleva a una situación a la larga insostenible y explosiva: a un segundo escenario (Atakta Barat) de erráticos bandazos en la política económica; a un tercer escenario, el más deseable (Pahale India) concebido como una vía intermedia y equilibrada entre los dos escenarios anteriores, y que contiene en el acrónimo Pahale las claves del éxito: lucha contra la Pobreza, desarrollo de la Agricultura, salud (Helth), Acceso a la educación, superación de las limitantes infraestructurales para la difusión del desarrollo (Leapfrogging) y Eficacia de la acción gubernamental (J.J. Boillot, "Les futurs possibles de l'économie indienne", Futuribles, octubre 2006).



Tres escenarios de crecimiento del PIB indio 2205-2025



Fuente: World Economic Forum.

Presencia de MCC en India

MCC, que inició su implantación en el país asiático hace nueve años, cuenta con la presencia directa de las cooperativas Irizar y Coinma-Danona, ambas con accionistas locales. Irizar piensa ampliar la planta de fabricación de carrocerías para autobuses de que dispone. Por su parte, Coinma ha establecido una alianza con un grupo constructor de Nueva Delhi para distribuir a través de tiendas propias, de franquicias y de otros minoristas los muebles fabricados por esta cooperativa. La presencia de MCC en India también abarca a otras seis empresas más que están presentes con sus productos a través de agentes comerciales. Otras 15 empresas del grupo están adquiriendo componentes industriales. Nueve proyectos de inversión en estudio con socios locales permitirán aumentar esta incipiente implantación industrial.

En resumen, India se consolida como uno de los destinos mundiales más atractivos para la inversión. Inversores de Estados Unidos, Reino Unido o Japón, sitúan a India entre los 5 destinos con mayor potencial para la inversión extranjera, ya que el nivel de inversiones recibidas no se corresponde con su potencial.

Mientras, grandes corporaciones indias como Tata o de origen indio como Matra irrumpen con su propia apuesta de globalización en los mercados mundiales, como el reciente caso de Arcelor puso en evidencia en nuestro país. El desarrollo y el potencial de la industria de tecnologías de la información y comunicación indio, con su epicentro en Bangalore, es otro ejemplo de gran interés.

II Foro LKS sobre la globalización: El reto del mercado indio

Con estas referencias de fondo el grupo LKS celebra el 21 de marzo en Bilbao su segunda jornada sobre los retos del País Vasco en respuesta a la globalización de los mercados y la internacionalización de las inversiones industriales.

La eliminación de las trabas al comercio y a la movilidad de los capitales ha producido una enorme ampliación de los mercados que ya no son sólo destino natural de las exportaciones propias sino lugar de implantación de plantas productivas, tanto para cubrir las necesidades de desarrollo del país como para obtener un suministro más competitivo de productos intermedios y finales destinados tanto al mercado propio como al mercado mundial.

De este modo, la globalización facilita una internacionalización de mucho mayor caudal y, en algunos aspectos, más amenazadora: no sólo compiten los productos y servicios: compiten los países como lugares de ubicación de actividad productiva. La deslocalización constituye a la vez un arma estratégica para las empresas, y puede ocasionar perjuicios a países y regiones concretas, en especial en aquéllos en los que la industria auxiliar tiene un peso importante.

En consecuencia, globalización y deslocalización son dos caras de la misma moneda que plantean retos cuya respuesta sólo viene puede venir dada desde el fortalecimiento de las estrategias de competitividad de las empresas...y de los territorios.

En la Jornada se analizará con el apoyo de una variada gama de ponentes las experiencias y recomendaciones en relación con las oportunidades que ofrece el mercado indio, analizando las respuestas que cabe orquestar desde un diseño concertado e inteligente de la política económica.





Los directivos de las empresas de LKS en México, República Dominicana y Costa Rica.

LKS continúa su expansión internacional en México y República Dominicana

Desde hace unos meses, LKS cuenta con dos nuevas empresas en su despliegue en el exterior: México y República Dominicana. En su estrategia de expansión en el mercado internacional, la empresa vasca está creando empresas participadas con una fuerte presencia de profesionales locales que aportan su experiencia y conocimiento del mercado, aprovechándose al mismo tiempo de las herramientas contrastadas de la firma, de su know how y prestigio alcanzado en estos años de actividad.

LKS México se constituyó en diciembre y se trata de un país en el que MCC tiene una presencia significativa. El proyecto tiene su base en Querétano, está ya a pleno rendimiento y las expectativas de crecimiento en los próximos años son altas.

En palabras de Juan Jiménez de Santiago, Director General de LKS México, "es un proyecto ilusionante que significa trasladar a este país y su entorno el saber hacer de una empresa tan sólida y experta como es LKS. Nuestra misión es aportar aquí los mismos valores y soluciones que ya se han demostrado válidos en otros lugares".

Por otra parte, en marzo, se presentó **LKS Dominicana**, también con socios locales. El presidente de esta firma, el dominico-colombiano Mario D'Aleman, explicó que "las líneas de actividad que vamos a ofrecer responden fielmente al catálogo de LKS, de manera que se trata de herramientas y productos con la garantía de su éxito en Europa y que con nuestro conocimiento de estas tierras y sus empresas e instituciones podemos aportar una excelente colaboración para el desarrollo de nuestro entorno".

Fermín Garmendia, Director General de LKS S, Coop. explica que "la creación de estas dos empresas, y otras que están ya en proyecto, se enmarca dentro de la política estratégica de la firma de establecer nuevas empresas en el extranjero con socios locales que aportan su inestimable conocimiento de las características de las organizaciones de cada zona".

Abogados se posiciona en Turquía

Con la firma de un acuerdo de colaboración con el despacho **Guzeldere Law Firm**, el negocio de Abogados de LKS da un paso más en su política de desarrollo internacional, en la que continúa aportando a sus clientes despachos extranjeros de calidad contrastada y en condiciones óptimas.

El despacho Guzeldere Law Firm tiene sus oficinas en Estambul, está especializado en derecho mercantil y es uno de los mejores bufetes de la capital turca. LKS Abogados viene colaborando con este despacho desde hace algún tiempo y la calidad y profesionalidad demostrada por estos abogados le han impulsado a la firma del presente acuerdo.

Turquía es un país que en estos momentos aporta grandes oportunidades, con lo que este acuerdo supone para los clientes de LKS Abogados poder disponer de unos servicios legales de garantía, necesarios en cualquier iniciativa empresarial internacional que decidan emprender en este país.



Jesús Martínez y Justo Martín, respectivamente director y responsable del área mercantil del negocio de Abogados con el Sr. Guzeldere socio de la firma turca con la que se ha alcanzado el acuerdo de colaboración.



Jornada sobre los retos de Cantabria organizada por LKS y mcctelecom

El presidente del Gobierno de Cantabria, Miguel Ángel Revilla, clausuró la jornada sobre “Los retos de Cantabria en el siglo XXI” organizada por LKS con motivo de la inauguración de sus nuevas instalaciones en Astillero. Miguel Ángel Revilla afirmó en su alocución que la comunidad cántabra está consolidando las condiciones idóneas para que las empresas inviertan con la seguridad de encontrar el entorno adecuado para desarrollar su actividad.

Al acto, organizado por mcctelecom y LKS en el Hotel Bahía de Santander acudieron más de 150 personas entre empresarios y autoridades, destacando la presencia de Miguel Ángel Pesquera, Consejero de Industria, Trabajo y Desarrollo Tecnológico; el Secretario General de la Consejería de Industria; Pablo de Castro, Director General de Desarrollo e Innovación Tecnológica; Federico Gutiérrez Solana, Rector de la Universidad de Cantabria; José Villaseca y Francisco Royano, Consejero –Delegado y Director General respectivamente de Sodercan, además del alcalde de Astillero y una nutrida representación de las principales empresas cántabras.

En el acto intervinieron Javier Sotil, vicepresidente de MCC y Antonio Canelo, expresidente de MCC. Ambos analizaron los principales retos y estrategias que deben abordar las empresas en la región para ser competitivas y el papel que deben jugar las instituciones en ese marco.

Procedimiento exitoso en reclamación de daños

El negocio de Abogados de LKS fue contratado para dirigir un procedimiento judicial, en una reclamación de daños y perjuicios por cumplimiento defectuoso de contrato, contra una empresa alemana fabricante de máquina-herramienta.

La sentencia, que ya es firme, reconoce a nuestro cliente una indemnización de más de siete millones de euros, siendo el precio de compra de la instalación suministrada defectuosamente inferior a cinco millones de euros.

La cuestión planteada ofrecía una dificultad extrema, ya que ponía en peligro la reconversión de uno de los negocios de nuestro cliente cuya inversión total ya estaba comprometida.

El objetivo principal a conseguir consistía en traer de Alemania el equipo industrial y hacerlo funcionar de forma suficiente: para ello hubo que realizar multitud de negociaciones y firmar numerosos acuerdos.

Posteriormente se inició un procedimiento judicial especialmente complejo y, como es natural, el suministrador contrató a un despacho de abogados que en defensa de sus intereses interpuso todas las excepciones y trabas imaginables.

Todas las excepciones fueron desestimadas por el Juzgado y el procedimiento continuó hasta dictar Sentencia.

El procedimiento judicial ha resultado complejo, y su preparación ha supuesto una gran dedicación y esfuerzo, no sólo por parte de LKS Abogados, sino también por parte del propio cliente, que ha dedicado personal directivo y técnico de gran valía profesional a esta tarea, para la que se ha precisado una ingente prueba documental y pericial que permitiera ilustrar acerca de cuestiones técnicas complejas, y acreditar el alcance y veracidad de los daños y perjuicios sufridos.

En su sentencia, el juzgado reconoce a nuestro cliente una indemnización de siete millones doscientos noventa y nueve mil euros y el derecho a no abonar la cantidad de quinientos mil euros pendiente de pago.



Paseo José María Arizmendiarietas/n
Tel. 902 54 09 90
Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)
e-mail: lksmondra@lks.es

Delegaciones

ANDALUCÍA	FRANCIA
ARAGON	COSTA RICA
CANTABRIA	MÉXICO
CATALUÑA	
GALICIA	
MADRID	
NAVARRA	
PAIS VASCO	



LKSren II. Foroa INDIA, merkatu globalean sartzeko enpresa harremanak gauzatu

**Bilboko Euskalduna Jauregia
2007ko martxoaren 21a**

Juan Jose Ibarretxe lehendakariaren eta Suryakanthi
Tripathi Indiako enbaxadorearen presentziarekin.



II Foro LKS INDIA, Tejiendo vínculos empresariales para acceder al mercado global

**Palacio Euskalduna de Bilbao
21 de marzo de 2007**

Con la presencia del Lehendakari Juan José Ibarretxe y de la
Embajadora de la India en España, Suryakanthi Tripathi.

www.lks.es