



# FORO DE GENERACIÓN DE SINERGIAS DIRECTIVAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

## NAZIOARTEKOTZEAN ZUZENDARITZA-SINERGIAK SORTZEKO FOROA

25 de noviembre - 19 de enero

Azaroak 25 - urtarrilak 19 | 2011-12

data berriak  
nuevas fechas



CAMARA DE GIPUZKOA  
GIPUZKOAKO BAZKUNDEA

@ganberak

PATROCINADO POR / LAGUNTZAILEA:



kutxa

El número de empresas vascas que dispone de establecimientos permanentes en el exterior es cada vez mayor. Se trata de un grupo, que a pesar de su diversidad sectorial y geográfica, tiene en común dificultades y problemáticas similares diferentes a las empresas meramente exportadoras.

Todas ellas disponen de diferentes estructuras organizativas e incluso diferentes modelos de gestión, pero tienen un objetivo común, internacionalizar sus empresas para atender a sus clientes a nivel global.

Nuestras empresas deben desarrollar capacidades y conocimientos diferentes y adaptar la forma de gestionar al nuevo entorno.

En estos momentos, no existe una plataforma donde puedan poner en común las mejores prácticas y las mejores metodologías para internacionalizar sus empresas.

Para apoyar la creación de sinergias entre empresas internacionalizadas la Cámara de Gipuzkoa ha puesto en marcha este foro.

## OBJETIVO

---

- Obtener conocimientos sobre estrategias a tener en cuenta a la hora de plantearse la implantación exterior
- Participar de la experiencia de otras empresas sobre qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar entre otras cuestiones.
- Conocer los instrumentos financieros que facilitan la implantación en otros países y estudiar los riesgos financieros
- Implementar una gestión eficaz en base a un análisis riguroso de la “supply chain management”
- Adaptar el producto/servicio a las necesidades del mercado
- Analizar la fiscalidad de los grupos internacionalizados
- Tramitar los recursos humanos necesarios para este proceso en entornos multiculturales, abordando la expatriación y las competencias directivas necesarias en cada etapa de este proceso.

En resumen, realizar un repaso de todas las cuestiones a abordar en una implantación exterior desde la idea inicial hasta su ejecución in situ en base a la experiencia de expertos en la materia y al conocimiento de las mejores prácticas puestas en marcha por otras empresas.

Gero eta handiagoa da atzerrian kokapen iraunkorrak dituzten euskal enpresen kopurua. Talde honek, nahiz eta aniztasun sektorialak eta geografikoak izan, antzeko zailtasun eta problematikak ditu, esportatzaile besterik ez diren enpresek dituzten ezberdinak.

Guztiak antolatze-egitura desberdinak dituzte, baita kudeaketa eredu desberdinak ere, baina helburu komun bat: beraien enpresak nazioartekoak bihurtzea bezeroez mundu mailan arduratzeko.

Gure enpresek ahalmen eta ezaguera ezberdinak garatu behar dituzte eta kudeatzeko era inguru berrira moldatu.

Gaur egun ez dute plataformarik enpresak nazioarteko bihurtzeko praktika eta metodologi onenak komunean jartzeko.

Nazioartetutako enpresen artean sinergien sortzea sustatzeko, Gipuzkoako Bazkondeak Foro hau jarri du martxan.

## HELBURUA

---

- Estrategiak buruzko ezagutzak lortzea kanpoan ezartzeko orduan kontutan izan beharrekoak.
- Beste enpresen esperientziaz baliotu: zenbat eta zer merkatuei ekin, nola sartu, zer nolako antolamendu hartu, besteak beste.
- Beste herrialdetan ezartzen errazten dituzten tresna finantzarioak ezagutu eta arrisku finantzarioak ezagutu.
- Kudeaketa iraunkor bat inplementatu, “supply chain management” analisi zehatz baten oinarrituz.
- Produktu/zerbitzua merkatuen beharrei egokitu.
- Nazioartetutako elkarteen fiskalitatea aztertu.
- Prozesu honetarako beharrezkoak diren giza baliabideak bideratu ingurune multikulturaletan, erbesteratzeari eta prozesu honetako etapa bakoitzean beharrezkoak diren zuzendaritza-gaitasunei ekinez.

Laburbilduz, kanpo-ezarpen bat egiterakoan kontutan izan behar diren gaien errepasso bat egitea, hasierako ideiatik in situ gauzatze arte, adituen esperientziez eta beste enpresek jarritako praktika onenez baliatuz.

**MÓDULO 1: Claves para abordar el proceso de implantación exterior (25/11/2011)****MODULO 1: Kanpo-ezarpena prozesuari ekiteko klabeak (2011/11/25)**

- 09.00 La reflexión estratégica previa al proceso de implantación
- 10.00 Información de interés: fuentes de información de los países objetivo y ayudas públicas a las implantaciones
- 11.00 Pausa café
- 11.30 Coste de la implantación: métodos para evaluar la viabilidad económico-financiera de la nueva empresa
- 12.30 Identificación de propuestas de mejora por grupos de trabajo
- 13.30 Puesta en común de recomendaciones
- 14.00 Almuerzo
- 16.00 Fin de la jornada Coloquio y conclusiones

**MÓDULO 2: Liderando el cambio en la organización (01/12/2011)****MODULO 2: Antolakuntzaren aldaketan buru izaten (2011/12/01)**

- 09.00 Gestión de personas en entornos multiculturales
- 10.00 La expatriación: la gestión integral de expatriados e impatriados. ¿Hay alternativa para la expatriación?
- 11.00 Pausa café
- 11.30 Competencia directiva en un ámbito global: autoevaluación de las capacidades y planes personalizados de carrera
- 12.30 Identificación de propuestas de mejora por grupos de trabajo
- 13.30 Puesta en común de recomendaciones
- 14.00 Almuerzo
- 16.00 Fin de la jornada Coloquio y conclusiones

**MÓDULO 3: La organización en empresas internacionalizadas (15/12/2011)****MODULO 3: Antolakuntza nazioartetutako enpresetan (2011/12/15)**

- 09.00 La Responsabilidad Social Corporativa
- 10.00 Adaptación de productos a nuevos mercados y su influencia sobre el mercado local
- 11.00 Pausa café
- 11.30 Negociación intercultural: proceso y técnicas de negociación, así como consideraciones generales sobre la problemática de las empresas internacionales a la hora de realizar negocios en países diferentes al propio
- 12.30 Identificación de propuestas de mejora por grupos de trabajo
- 13.30 Puesta en común de recomendaciones
- 14.00 Almuerzo
- 16.00 Fin de la jornada Coloquio y conclusiones

**MÓDULO 4: Corporate Management (22/12/2011)****MODULO 4: Corporate Management (2011/12/22)**

- 09.00 Corporate finance: la creación de valor para el accionista
- 10.00 Corporate Governance: Consejo de Administración, supervisión de equipo directivo, estructura, funcionamiento
- 11.00 Pausa café
- 11.30 General management: estrategia corporativa y estrategias funcionales
- 12.30 Identificación de propuestas de mejora por grupos de trabajo
- 13.30 Puesta en común de recomendaciones
- 14.00 Almuerzo
- 16.00 Fin de la jornada Coloquio y conclusiones

**MÓDULO 5: El puzzle de la implementación (1) (12/01/2012)****MODULO 5: Implementazioaren puzzlea (1) (2012/01/12)**

- 09.00 Estudio/Análisis de la financiación del proyecto de implantación
- 10.00 Inteligencia económica e inteligencia competitiva
- 11.00 Pausa café
- 11.30 Fiscalidad de los grupos internacionalizados
- 12.30 Identificación de propuestas de mejora por grupos de trabajo
- 13.30 Puesta en común de recomendaciones
- 14.00 Almuerzo
- 16.00 Fin de la jornada

**MÓDULO 6: El puzzle de la implementación (2) (19/01/2012)****MODULO 6: Implementazioaren puzzlea (2) (2012/01/19)**

- 09.00 Supply Chain Management
- 10.00 Gestión de riesgos en el ámbito internacional
- 11.00 Pausa café
- 11.30 Planificación integral de los proyectos de inversión
- 12.30 Identificación de propuestas de mejora por grupos de trabajo
- 13.30 Puesta en común de recomendaciones
- 14.00 Almuerzo
- 16.00 Fin de la jornada Coloquio y conclusiones

## METODOLOGÍA

---

Creación de un foro de cooperación de empresas internacionalizadas a través de:

- Organización de jornadas de transmisión de conocimiento y contraste de experiencias.
- Mejores prácticas.
- Metodología común de mejores prácticas en la internacionalización.

## PONENTES

---

A lo largo de estos talleres, participarán ponentes de prestigio que aportarán una visión integral de la problemática que supone la implantación exterior en todos sus ámbitos.

D. Xavier Mendoza, Director general asociado de ESADE y director del OEME

D. Mario Esteban Martínez, Gerente Inteligencia competitiva de ACCIONA.  
Profesor del Máster de analista de inteligencia

D<sup>a</sup>. Eliana Benjumeda, Experta en Inteligencia competitiva en ACCIONA

D<sup>a</sup>. Ana Gazarian, Presidenta y fundadora de EMPLOYEE MOBILITY SOLUTIONS

D. Antonio Garcia Rebolgar, Director de la Dirección General de Información e Inversiones de ICEX

D. Juan Morlan, socio de LANDWELL PRICEWATERHOUSECOOPERS

D. Julen Galarza Badiola, Director general de M&L GROUP, Innovación en Manufacturing y Logística

D. Amadeo Jansana, Director del Círculo de negocios de CASA ASIA

D. Germán Granda, Director General de FORÉTICA

D<sup>a</sup>. Ana Armesto, Presidenta del CLUB FINANCIERO DE BILBAO

D. Rafael Barrilero, socio de MERCER

D. Roberto Rabella, socio de DELOITTE

D. Juan Carlos Beitalarrangoitia, Director de la Unidad de Procesos de Diseño y Producción de IKERLAN

D. Oscar Izquierdo, Responsable de Performance & Reward, Human Capital, de ERNST & YOUNG

D. Francisco Páez, Socio Director de CMI GESTIÓN

## METODOLOGIA

---

Nazioartekatutako enpresen lankidetzaren foro baten sortzea, hauen bitartez:

- Ezagueraren transmisioa eta esperientzien kontrasteari buruzko jardunaldien antolakuntza.
- Praktika hoberenak.
- Nazioartekatutako praktika onenen metodologia komuna.

## HIZLARIAK

---

Taller hauetan ospe handiko hizlariak hartuko dute parte, eta atzerrian ezartzeak suposatzen duen problematikaren ikuspegi orokor bat azalduko dute.

Xabier Mendoza jna., ESADEko zuzendari nagusi elkartua eta OEMEko zuzendaria

Mario Estaban Martínez jna., ACCIONAko Lehiakortasun-adimen Gerentea

Eliana Benjumeda and., ACCIONAko Lehiakortasun-adimenean aditua

Ana Gazarian and., EMPLOYEE MOBILITY SOLUTIONSeko sortzaile eta Presidentea

Antonio Garcia Rebollar jna., ICEXeko Informazio eta Inbertsioko Zuzendaritza Nagusiko Zuzendaria

Juan Morlan jna., LANDWELL PRICEWATERHOUSECOOPERSeko elkartua

Julen Galarza Badiola jna., M&L GROUP, Innovación en Manufacturing y Logística-ko Zuzendari Nagusia

Amadeo Jensana jna., CASA ASIA-ko Negozio Zirkuloaren Zuzendaria

Germán Granda jna., FORETICAko Zuzendari Nagusia

Ana Armesto and., BILBOKO CLUB FINANTZARIOko Presidentea

Rafael Barrilero jna., MERCEReko elkartua

Roberto Rabella jna., DELOITTEko elkartua

Juan Carlos Beitialarrangoitia jna., IKERLANeko Produkzio-prozesuen Unitateko Zuzendaria

Oscar Izquierdo jna., ERNST & YOUNGeko Performance & Reward, Human Capital-eko Arduraduna

Francisco Páez jna., CMI GESTIONeko Bazkide Zuzendaria

## DIRIGIDO A

---

Este foro está dirigido a directivos de empresas implantadas en el exterior o con intención de implantarse y a todas aquellas empresas con potencial exportador importante (superior al 30% de su facturación) que están planteándose dar ese paso.

## DURACIÓN Y HORARIO

---

Fecha inicio: 25 de noviembre de 2011 - Fecha fin: 19 de enero de 2012.

Número de horas: 64.

Horario: de 9.00 h a 16.00 h (comida incluida), los días 25/11, 1/12, 15/12, 22/12, 12/1 y 19/1.

## LUGAR

---

Cámara de Gipuzkoa.

## MATRÍCULA

---

240 €+ IVA

## INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES

---

### **Cámara de Gipuzkoa**

Avda. de Tolosa, 75

20018 Donostia-San Sebastián

Teléfono: 943 000 295

Fax: 943 000 267

E-mail: [aaguirrezabala@camaragipuzkoa.com](mailto:aaguirrezabala@camaragipuzkoa.com)

[www.camaragipuzkoa.com](http://www.camaragipuzkoa.com)

---

(\*) Los datos facilitados serán incorporados a un fichero automatizado de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa para participar en este taller así como para envíos de información comercial que consideremos pueda ser de su interés. Si usted desea ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición, de acuerdo a la L.O. 15/99, puede hacerlo en nuestras oficinas.

---

En caso de no autorizar el uso posterior según lo indicado, marcar esta casilla:

NO

## NORI ZUZENDUA

---

Foro hau atzerrian ezarriak dauden enpresen zuzendariei edo ezartzeko asmoa duten enpresei zuzenduta dago, eta esportatzeko ahalera handia dutenentzat (bere fakturazioaren %30 baino gehiago) pauso hau ematea planteatzen ari direnak.

## IRAUPENA ETA ORDUTEGIA

---

Hasierako data: 2011ko azaroaren 25a - Bukarako data: 2012ko urtarrilaren 19a.

Ordu kopurua: 64.

Ordutegia: 9:00etatik 16:00etara (bazkaria barne) 11/25, 12/1, 12/15, 12/22, 1/12 eta 1/19 egunetan.

## TOKIA

---

Gipuzkoako Bazkunea.

## MATRIKULA

---

240 €+ BEZ

## INFORMAZIOA ETA IZENEMATEAK

---

### **Gipuzkoako Bazkunea**

Tolosa Hiribidea, 75

20018 Donostia

Telefonoa: 943 000 295

Faxa: 943 000 267

E-maila: [aaguirrezabala@camaragipuzkoa.com](mailto:aaguirrezabala@camaragipuzkoa.com)

[www.camaragipuzkoa.com](http://www.camaragipuzkoa.com)

---

(\*) Emandako datuak Gipuzkoako Merkataritza, Industria eta Nabigazio Bazkunde Ofizialeko automatizatutako fitxategi batera gehituko dira tallerrean parte hartzeko eta zuzentzat interesgarri izan daitekeen informazio komertziala bidaltzeko. Sartzeko, zuzentzeko, deuseztatzeko edota contra egiteko eskubideak erabili nahi izan ezker, L.O. 15/99 legearen arabera, gure bulegoetan egin dezakezu.

---

Geroagoko erabilerari ez badiozu baimena ematen, marka ezazu laukitxo hau:

EZ

## HOJA DE INSCRIPCIÓN

EMPRESA: \_\_\_\_\_ N.I.F.: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

C.P.: \_\_\_\_\_ MUNICIPIO: \_\_\_\_\_

TEL.: \_\_\_\_\_ MÓVIL: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_ HTTP:// \_\_\_\_\_

PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

FACTURACIÓN EN 2010: \_\_\_\_\_ EXPORTACIÓN EN 2010: \_\_\_\_\_

IMPLANTACIONES EN EL EXTERIOR (ESPECIFICAR PAÍS): \_\_\_\_\_

TIPO DE IMPLANTACIÓN: \_\_\_\_\_  COMERCIAL  PRODUCTIVA

¿TIENE SU EMPRESA PREVISTA UNA NUEVA IMPLANTACIÓN EN 2012?  SI  NO

EN CASO AFIRMATIVO, ESPECIFICAR PAÍS Y TIPO DE IMPLANTACIÓN: \_\_\_\_\_

Para confirmar su participación en este Foro, rogamos nos hagan llegar esta inscripción, junto con un talón o transferencia a nombre de la Cámara de Gipuzkoa. Datos para transferencia: Kutxa (c/c): 2101 0206 11 0002887792 / Banco Guipuzcoano (c/c): 0042 0001 93 0102878926. Concepto: "GENERACIÓN SINERGIAS DIRECTIVAS 2011 - Nombre de empresa".

## IZENA EMATEKO ORRIA

ENPRESA:

I.F.Z.:

HELBIDEA:

POSTA KODEA:

HERRIA:

TEL.:

MUGIKORRA:

FAXA:

E-MAILA:

HTTP://

PARTEHARTZAILEA:

KARGUA:

2010EKO FAKTURAZIOA:

2010EKO ESPORTAZIOA:

ATZERRIAN EZARPENAK (HERRIALDEA ZEHAZTU):

EZARPEN MOTA:

 KOMERTZIALA PRODUKTIBOA

BA AL DU ZURE ENPRESAK 2012RAKO EZARPEN BERRI BAT AURRIKUSIRIK?

 BAI EZ

ERANTZUNA BAIIEZKOA BADA, HERRIALDE ETA EZARPEN MOTA ZEHAZTU:

Foro honetan zure partaidetza baieztatzeko, izenemate hau helarazi ezaiguzu, arren, taloi edo transferentzi batekin, Gipuzkoako Bazkundera izenean. Transferentzia egiteko datuak:  
Kutxa (k/k): 2101 0206 11 0002887792 / Banco Guipuzcoano (k/k): 0042 0001 93 0102878926.  
Kontzeptua: "GENERACIÓN SINERGIAS DIRECTIVAS 2011 - Enpresaren izena".



CAMARA DE GIPUZKOA  
GIPUZKOAKO BAZKUNDEA

ganberak

PATROCINADO POR / LAGUNTZAILEA:



[www.camaragipuzkoa.com](http://www.camaragipuzkoa.com)

