

# B-UIC

Your business magazine

#09

JULIO 2017

## Up to Date

Una manera assolible d'internacionalitzar una pime:  
les joint ventures i el marc FSA/CSA

## News from the market

Entrevista: Nicolás de Salas

A new model for enhanced results in international PR  
and marketing campaigns

Entrevista: Alberto López

International differences and how to overcome them

Entrevista: Tom Van der Heyden

El cas de les caves Freixenet

## Faculty insight

Anàlisi del programa eduCAT

Offshoring and education under different equilibria

Abriendo horizontes: irse de movilidad a otro país

## Be UIC





JULIO 2017

[www.uic.es/alumni](http://www.uic.es/alumni)

# INDEX

## Editorial

02 > Saludo de la Decana

## Up to Date

04 > Una manera assolible d'internacionalitzar una pime: les joint ventures i el marc FSA/CSA

## News from the market

- 12 > Entrevista a Nicolás de Salas
- 14 > A new model for enhanced results in international PR and marketing campaigns
- 18 > Entrevista a Alberto López
- 20 > International differences and how to overcome them
- 24 > Entrevista a Tom Van der Heyden
- 28 > El cas de les caves Freixenet

## Faculty insight

- 32 > Anàlisi del programa eduCAT
- 34 > Offshoring and education under different equilibria

## Be UIC

### STAFF

**Edita:** Facultat de Ciències Econòmiques i Socials

**Director:** Dolors Gil Doménech

**Consejo Editorial:** Marta Mas, Jasmina Berbegal

**Coordinación redaccional:** Paula García

**Diseño:** [www.twice.es](http://www.twice.es)

ISSN 2339-7640



Em plau presentar-vos el nou número de juliol del 2017 de la revista de la nostra facultat. A la Facultat acabem de tenir les graduacions de grau i màster del curs 2016-2017, on una nova promoció surt de les nostres aules amb moltes il·lusions compartides. Aquests estudiants seran a partir d'ara els nostres Alumni, ambaixadors de UIC Barcelona allà on vagin, dels quals ens sentim orgullosos, per la seva contribució a millorar la societat.

En aquest novè número de la revista B-UIC el tema central ha estat la internacionalització de les empreses, un repte per a qualsevol empresa que operi en un món globalitzat. En particular, hem tractat les grans oportunitats que ofereixen els negocis internacionals i hem identificat les millors estratègies de màrqueting en l'àmbit internacional. Per aquest motiu hi han participat professors de la Facultat i experts en l'àmbit, que han escrit sobre diferents aspectes relacionats amb el procés d'obrir nous mercats i han compartit amb nosaltres part dels seus coneixements i experiències. També hi han col·laborat dos Alumni dels programes de mobilitat internacional de la nostra facultat, que ens han explicat la seva experiència després de passar per casa nostra. Com podreu llegir en les pàgines següents, aquest ha estat un curs ple d'experiències i activitats enriquidores, tant dins com fora de l'aula, per a tota la comunitat universitària de la nostra facultat.

Finalment, com sempre, agraïm la col·laboració de tots els artífexs en la consecució de la B-UIC, en especial de la professora Dolors Gil, que ha vist néixer i consolidar aquesta publicació que tan bé representa i comunica l'activitat i la vida de la nostra facultat. Agraïm molt la seva dedicació i esforç com a directora de la revista des del 2013.

Esperem que gaudiu d'aquest número i que així conegueu també de primera mà totes les novetats en què la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials ha treballat, tant en l'àmbit docent com en el de recerca.

Cordialment,

Marta Mas

**Degana de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials**



Tot acomiadament té sempre un punt agre dolç. La part més difícil és dir adeu a la direcció d'una revista que he vist néixer i créixer, que m'ha donat moltes satisfaccions i m'ha aportat un gran nombre de coneixements. La B-UIC m'ha permès dur a terme tasques i tenir contacte amb empreses i persones d'àmbits molt diferents d'aquells en què treballava habitualment com a docent i investigadora. Personalment, m'ha resultat una experiència altament enriquidora, per la qual cosa agraeixo a la Junta de Facultat que apostés per mi per liderar aquesta revista ja fa quatre anys.

El millor de la B-UIC són les persones que participen en totes les fases: des de l'elaboració de la proposta fins a l'autoria dels articles, el seguiment, la correcció i la traducció, la maquetació, la presentació i la difusió. Tots els membres de la Facultat, sense excepció, es bolquen en la revista, i els estic profundament agraiïda. Així mateix, la col·laboració de professionals externs i d'Alumni de la facultat és clau per a la consecució de la B-UIC. A tots ells, moltes gràcies! Vull agrair també la gran feina que la Direcció de Comunicació i el Servei d'Idiomes de UIC Barcelona, i l'empresa Twice, fan en cada número de la revista, i l'aposta que Alumni UIC va fer en el seu dia per fer de la B-UIC una realitat. Gràcies a tots vosaltres també, la B-UIC no tindria sentit sense els nostres lectors.

Aquest camí no l'hauria pogut recórrer sola. La figura de la coordinadora redaccional, com a suport a la direcció, és una de les claus de l'èxit de la nostra revista. En aquesta categoria, tant la Consuelo León com l'Alba Cladellas i la Paula García han fet la seva feina d'una manera excepcional. L'altra clau de la B-UIC és el suport des de Direcció de Comunicació, i en concret el de la Nuria Meseguer. Mai se sap les voltes que donarà la vida, però de bon grat espero que em torni a donar la possibilitat de treballar amb la Paula i la Nuria, les quals, a més de grandíssimes persones, són professionals "com la copa d'un pi".

Ja només em queda dir un "fins aviat", ja que estic ben segura que, tot i no fer-ho des de la direcció, tornaré a col·laborar amb la B-UIC. Desitjo a qui em succeeixi que gaudeixi de tot el que la nostra revista li oferirà. Per a mi, ha estat un plaer i una experiència inoblidable.

**Dolors Gil**  
*Directora de la B-UIC*  
*Professora d'ADE a UIC Barcelona*



**David Tanganelli**  
Professor d'ADE a UIC Barcelona

# Una manera assolible d'internacionalitzar una pime: **les joint ventures i el marc FSA/CSA**

MOLTES PETITES I MITJANES EMPRESES (PIMES) S'ORIENTEN A NOUS MERCATS ESTRANGERS A L'ENDURIR-SE CADA COP MÉS LA COMPETÈNCIA EN EL MERCAT LOCAL, JA FORÇA MADUR, DELS SEUS PRODUCTES. AQUESTS MERCATS LOCALS MADURS IMPLIQUEN UN CREIXEMENT CADA COP MÉS PETIT DE LA DEMANDA DELS PRODUCTES ALHORA QUE SUPOSEN UNA LLUITA FEROTGE AMB ELS COMPETIDORS. AMBDUES TENDÈNCIES ES TRADUEIXEN FREQUËNMENT EN UNA DISMINUCIÓ DE LA RENDIBILITAT I, PER TANT, DELS MARGES DE BENEFICI. AQUESTS FETS CONSTITUEIXEN UN MOTOR IMPORTANT, ENTRE D'ALTRES, PER IMPULSAR DECIDIDAMENT LA PIME CAP A LA INTERNACIONALITZACIÓ. PERÒ LA NOSTRA ORGANITZACIÓ ESTÀ PREPARADA PER AQUEST REPTE D'ANAR A L'ESTRANGER?

Sovint els acadèmics parlen dels requisits de la internacionalització. Un és disposar de prou recursos humans i financers per garantir l'èxit del procés internacionalitzador. Per a les pimes això constitueix un vertader coll d'ampolla donada la relativa escassetat de recursos de què disposen per la seva dimensió. Però la carència de recursos que presenten en comparació amb les grans corporacions multinacionals no significa que no puguin dur a terme exitosament un procés internacionalitzador més enllà de les exportacions directes. Segons l'ICEX, de les aproximadament 150.000 empreses espanyoles amb activitat internacional, unes 100.000 facturen a l'estranger menys de 25.000€. I acaben sent al voltant d'unes 5.000 empreses les que expliquen el 85% del total de les vendes de productes espanyols a l'estranger d'una manera regular en el temps (cinc anys consecutius).

En aquest article comentarem el paper i la lògica de les joint ventures internacionals com a eines i modes d'entrada a nous mercats que les pimes farien bé de tenir en compte quan consideren seriosament internacionalitzar la seva activitat empresarial de manera estable, eficient i profitosa.

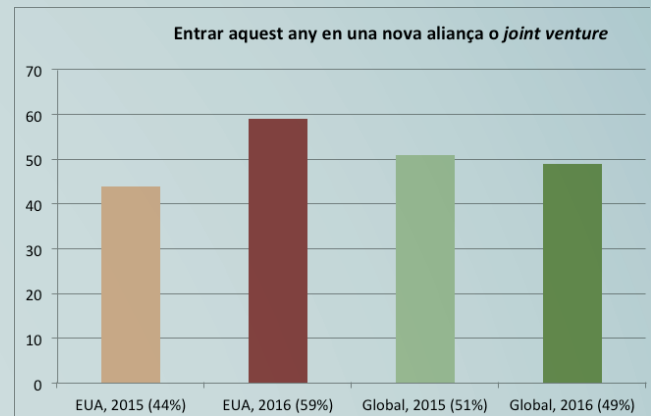
## **Què són les joint ventures?**

Les empreses conjuntes, popularment conegudes com a **joint ventures** (d'ara endavant, **JV**), són un tipus d'aliances estratègiques entre empreses. Una JV és una nova empresa, amb entitat jurídica pròpia i diferent de la dels seus socis, constituïda per dues o més empreses, tot i que majoritàriament solen estar formades per dues empreses. Cadascuna de les empreses sòcies és independent i, per tant, un procés de JV entre dues empreses (A i B per exemple)

significa que després de l'acord existeixen tres empreses: A i B, que ja existien, i la nova empresa C (la JV), constituïda per A i B com a sòcies. Les JV es coneixen també com a *equity joint ventures*, ja que els socis participen en el capital de la nova entitat amb el percentatge de propietat acordat. Quan una de les empreses de la JV és d'un país diferent a la de l'altre soci o socis, llavors parlem de joint ventures internacionals (JVI).

Aquests tipus d'aliança estratègica tenen un paper clau en l'estratègia de creixement i expansió per a moltes empreses. Són una alternativa a l'opció orgànica de construir i establir filials pròpies (*greenfields*) o a l'opció inorgànica de les fusions o adquisicions. Segons el Global CEO del 2016 de la consultora PwC, el 49% dels directius globals esperen participar en aliances o *joint ventures* durant el 2016, i en el cas de directius dels Estats Units, aquest percentatge s'eleva al 59% (vegeu la figura 1).

Figura 1  
Els directius estan enfocats a la formació d'aliances estratègiques.



Font: 19th Annual Global CEO Survey, PwC, 2016.





Les JVI poden ser un instrument excel·lent per a les pimes per fer negocis a l'estranger: els permet compartir el risc, els costos de posada en marxa, els operatius del negoci i els beneficis que generen amb un soci local.



### Els avantatges de les joint ventures internacionals

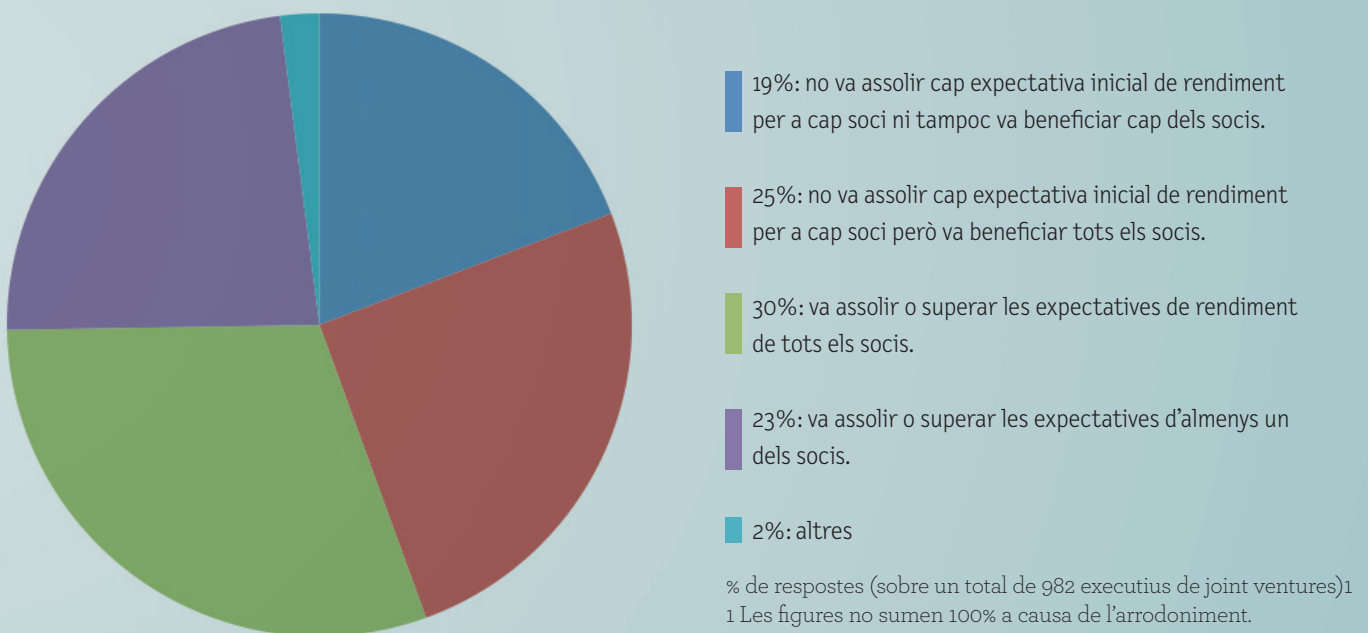
Les JVI poden ser un instrument excel·lent per a les pimes per fer negocis a l'estranger: els permet compartir el risc, els costos de posada en marxa, els operatius del negoci i els beneficis que generen amb un soci local. Aquest és coneixedor de la idiosincràsia del mercat, les regulacions, els actors polítics i socials clau, els proveïdors, l'idioma, els gustos del consumidor, etc. Estudis acadèmics realitzats amb empreses reals en els darrers 25 anys en diferents parts del món mostren que les JVI poden ser tan rendibles com les filials pròpies que una empresa té a l'estranger. En la figura 2 s'observa que el 80% de quasi 1.000 JV enquestades indiquen un rendiment profitós de la JV per a les empreses sòcies participants. Malgrat tot, encara són molts els directius que tenen la creença que les JV no són tan rendibles o tan fàcils de dirigir com les filials 100% pròpies. També està estesa la creença que amb les JV es pot perdre capital intel·lectual o tecnologia pròpia o, en tot cas, efectuar-ne transferències no desitjades. Però, un cop més, l'experiència de centenars de JV en diferents contextos internacionals ens mostra que aquests aspectes es poden gestionar de manera adequada i exitosa.

Així doncs, compartir l'aventura internacionalitzadora amb un soci local permet a les pimes superar les carències de personal (recursos humans) i de capital (financeres) que presenten: el soci contribuirà també amb capital per arrencar l'empresa i fer-la operativa, així com també amb directius i altre personal administratiu. Alhora es pot accedir a un coneixement ràpid dels aspectes clau del mercat estranger gràcies, novament, al soci local i, d'aquesta, manera es pot superar el que es coneix en la literatura del *management* internacional com *liability of foreignness* (o els desavantatges que té una empresa quan opera en un mercat estranger nou). Ara bé, les JVI presenten una lògica empresarial adequada? Per respondre aquesta pregunta, el conegut marc d'anàlisi FSA/CSA introduït per Rugman ens pot donar algunes idees.

Figura 2

**Més dels dos terços de les joint ventures assolixen les expectatives inicials dels socis o bé generen beneficis a tots els socis implicats.**

#### Rendiment global de la joint venture



Font: Rinaudo, E. K.; Uhlaner, R. (2014) Joint Ventures on the rise, McKinsey&Company



### La lògica FSA/CSA i les joint ventures internacionals

Per *firm specific advantages* (FSA) ens referim al conjunt de factors o elements específics i exclusius de l'empresa que li atorguen un avantatge competitiu. Un FSA ha de ser únic (específic de l'empresa i que la diferencia de la competència), difícil o impossible de replicar pels competidors, i sostingut en el temps. Els FSA sorgeixen de les capacitats, habilitats i competències específiques que té l'empresa i, per tant, es poden crear i sostenir en el temps.

Poden ser tangibles (un producte, una tecnologia, capital humà altament especialitzat) o intangibles (una marca o uns processos determinats). Els FSA—en un context de competència internacional— doten l'empresa d'un avantatge competitiu global. Així doncs, cal analitzar detingudament els recursos, l'experiència, la tecnologia i les innovacions que té l'empresa, i determinar quines d'aquestes capacitats podrien funcionar en altres contextos diferents al propi: per què no explotem els nostres FSA en aquells mercats (països) en què sigui possible?

D'altra banda, els *country specific advantages* (CSA) fan referència als avantatges específics que presenta un determinat territori o localització. Es poden referir a l'accés a determinats recursos minerals, a la mateixa posició geogràfica/territorial, a la disponibilitat i el cost de la mà d'obra i, principalment, a la grandària i composició del seu mercat, les taxes de creixement del consum, etc.

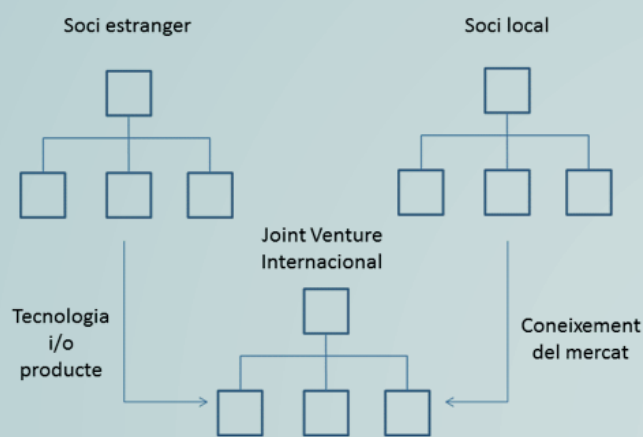
Per tant, una pime manufacturera fàcilment es pot trobar en una situació en què la maduresa del seu mercat intern (saturació) i la forta competència interior provoquin un estancament de les vendes i una disminució dels marges de rendibilitat. Alhora, l'empresa posseeix un determinat FSA (per exemple, un bon producte o tecnologia), i creiem que el podríem comercialitzar en mercats internacionals. Ara bé, per les nostres pròpies característiques de ser una pime, ens trobem amb forts condicionaments: poca disponibilitat de fons per fer noves inversions de capital i un personal escàs i potser no gaire preparat per iniciar una nova operació a l'estranger. Davant aquestes circumstàncies, què podem fer?

La fórmula de les aliances estratègiques, en el context específic de les pimes, es revela com un gran instrument. Efectivament, l'establiment d'una *joint venture* amb un soci local del país on ens volem establir pot resoldre el problema de manera efectiva i financerament rendible. Ja hem comentat els avantatges de les JVI. Seguint el marc FSA/CSA, diem que si la pime presenta un FSA es

pot constituir com el soci estranger d'una JVI que operarà en el país de destinació escollit. El soci local i el nou mercat són els que posseeixen a diferents nivells els CSA, de manera que el soci estranger (la pime) aporta el producte (o la tecnologia) i el soci local aporta el coneixement del mercat, els contactes, etc. Simultàniament, el risc de l'operació internacional és més reduït, ja que el soci local aporta també capital i recursos humans, així com certs aspectes de gestió que la pime difícilment pot conèixer: la contractació de treballadors i directius intermedis, les normes de comptabilitat i fiscalitat del país, els proveïdors clau, les característiques del mercat i consumidors, etc. En la figura 3 mostrem un tipus de JVI de les característiques descrites.

Figura 3

### JVI per comercialitzar productes existents en un mercat exterior (o bé per adquirir productes estrangers pel mercat local).



Font: Beamish, P. (2008) *Joint Venturing*, IAP, Charlotte (NC).

Nota: el soci local és el del mercat internacional en què ens volem establir.

Per tant, l'anàlisi FSA/CSA aplicat a la internacionalització d'una pime ens justifica la racionalitat de la formació de JVI amb socis locals dels nous països on volem estendre les nostres operacions. D'aquesta manera, podem internacionalitzar la nostra activitat d'una manera compatible amb les limitacions que implica ser una pime. Arribats a aquest punt apareix la pregunta: què haig de tenir en compte per constituir una JVI?



---

El risc de l'operació internacional és més reduït, ja que el soci local aporta també capital i recursos humans, així com certs aspectes de gestió que la pime difícilment pot conèixer



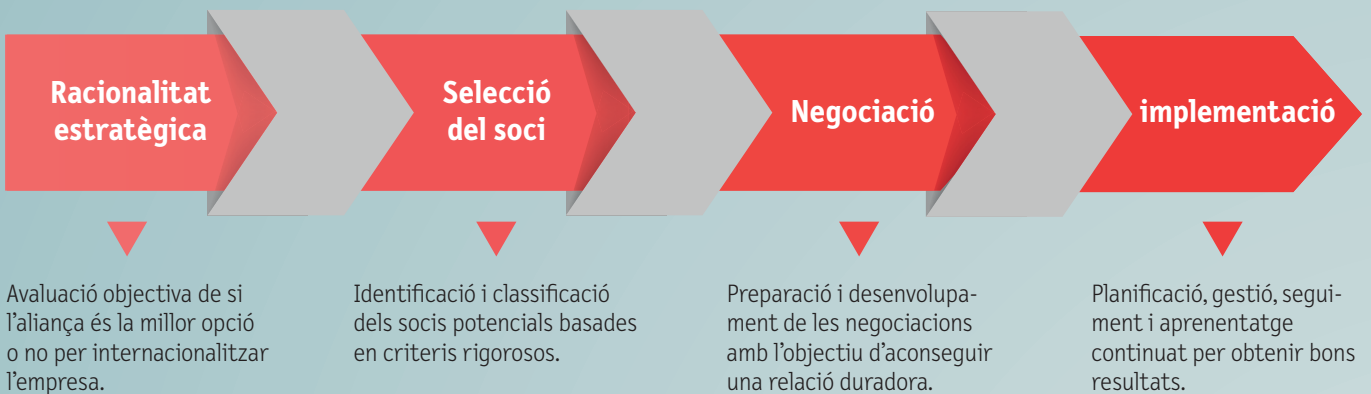


### El procés de formació d'una JV

Respondre a la pregunta anterior requeriria molt més espai del que disposem en aquest article, però de manera sintètica podem assenyalar que la constitució d'una JV presenta quatre fases diferenciades.

Figura 4

#### Les quatre fases del procés de formació d'una joint venture



Font: Schaan, J-L.; Kelly, M.; Tanganelli, D. (2012). *Gestión de Alianzas Estratégicas: construyendo alianzas que funcionen*, Pirámide, Madrid.

**Primer**, cal assegurar-se de la racionalitat estratègica de l'aliança: és la JVI realment la millor manera d'entrar al mercat estranger? Tenim les capacitats suficients? És consistent el model de negoci? Sóc conscient de les meves FSA i de quines són les carències que tinc i que haig de suplir amb un soci potencial? Tenim clars els objectius que esperem de la JV? La nostra organització està mínimament preparada per establir un acord de cooperació?

En **segon** lloc, tenim la selecció adequada del soci. No ens hem de fiar d'aproximacions no buscades ni casar-nos amb el primer que trobem. Aquesta fase és crucial. Hi ha diferents procediments, mecanismes i aspectes que cal tenir en compte per fer una selecció adequada del soci: des d'establir uns criteris de selecció fins a estratègies per identificar socis potencials o realitzar una *due diligence* —a diferents nivells— del possible soci a fi d'avaluar-ne l'ajust operatiu, estratègic i cultural amb la nostra empresa.



La **tercera** etapa és la de negociació i disseny bàsic de l'aliança. Cal tenir en compte aspectes com la formació i els membres de l'equip negociador i la preparació adequada de la negociació. Temes com quines concessions estariem disposats a fer i quines no, quins actius o propietat intel·lectual cal protegir, o entendre què vol o pot voler el soci potencial es revelen d'especial importància en aquesta fase. L'acord ha d'abordar aspectes com la presa de decisions dins la JV, una definició clara dels objectius de la JV i de la seva governança, quines mesures objectives i clares d'avaluació del rendiment s'empraran, així com establir procediments de resolució de conflictes. També és força útil tenir predefinit què cal fer exactament en cas de ruptura.

I, finalment, la implementació i posada en marxa de l'empresa conjunta. En aquest **quart** punt, té especial rellevància el rol del director general de la JV. Cal assegurar també que la comunicació sigui fluida i efectiva, tant en l'àmbit intern com entre la JV i les empreses sòcies. Evita força problemes definir de manera clara els vincles, les funcions i les responsabilitats dels directius de la JV així com de totes les operacions. Els sis primers mesos de funcionament permeten conèixer les principals fonts potencials de conflicte. És un període per enfortir i alimentar la confiança mútua entre els socis i comprovar si tenim un diàleg suficientment obert i clar amb els socis per poder tractar constructivament els problemes que sorgeixen. Finalment, cal avaluar l'aprenentatge que estem assolint com a empresa sòcia gràcies a la JV; mesurar adequadament els indicadors definits en l'etapa anterior per avaluar el rendiment de la JV i, en definitiva, preguntar-se de nou si l'aliança continua tenint sentit estratègic per als nostres objectius.

## Conclusió

En aquest article hem trencat una llança a favor de les *joint ventures* com a mode d'entrada que les pimes que estan pensant internacionalitzar les seves operacions han de considerar seriosament. Hem destacat alguns dels motius que impulsen la internacionalització i hem remarcat els avantatges principals que reporta a les pimes la forma d'entrada de *joint venture*. El marc d'anàlisi FSA/CSA ens ajuda a comprendre estratègicament aquesta eina internacionalitzadora. Finalment, hem sintetitzat de manera telegràfica —quasi com a titulars— els aspectes principals que cal tenir en compte en la formació d'una JV. El lector que estigui interessat a saber més detalls de com formar i gestionar una *joint venture* pot posar-se en contacte directament amb l'autor.

## BIBLIOGRAFIA

Bamford, J.; Gomes-Casseres, B.; Robinson, M. (2003) **Mastering Alliance Strategy**. Jossey-Bass, San Francisco (CA).

Beamish, P. W. (2008) **Joint Venturing. Information Age Publishing (IAP)**, Charlotte (NC).

ICEX España, **Exportación e Inversiones (2017) Perfil de los exportadores españoles (2000-2016)**. Consultat l'abril del 2017.

PwC (2016) 19th Annual Global CEO Survey: **Redefining business success in a changing world**, <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>

Rinaudo, E. K.; Uhlener, R. (2014) **Joint Ventures on the rise**, McKinsey&Company.

Rugman, A. M. (1981) **Inside the multinationals**, Croom Helm, Londres.

Rugman, A. M.; Collinson, S. (2009) **International Business** (5a ed.), Pearson Education, Essex.

Rugman, A. M. (2010) "Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm", *Multinational Business Review*, 18(2): 1-12.

Schaan, J-L.; Kelly, M.; Tanganelli, D. (2012) **Gestión de Alianzas Estratégicas: construyendo alianzas que funcionen**, Pirámide, Madrid.

Tanganelli, D. (2004) **Joint Ventures Internacionales entre PYMES de la Unión Europea**, Thomson Civitas, Madrid.

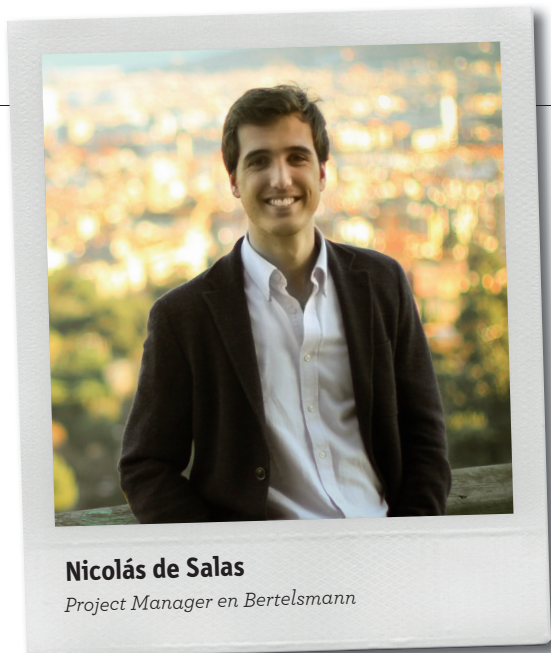




Por Nuria Meseguer

Responsable de comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de UIC Barcelona

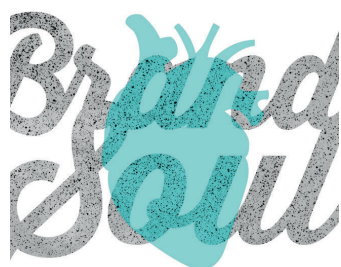
# Las marcas tienen que ser humanas



Nicolás de Salas

Project Manager en Bertelsmann

NICOLÁS DE SALAS  
FOTOGRAFÍA DE JAVIER SÁNCHEZ LAMELAS



DEL CORAZÓN  
DE LAS PERSONAS,  
AL ALMA  
DE LAS MARCAS



**Nicolás de Salas** es el menor de cuatro hermanos, desde pequeño siempre ha estado rodeado de conversaciones de empresa, política, etc. A los 12 o 13 años le robó a su hermana un par de libros sobre marketing y desde entonces no paró de leer. *“Lograr que la gente se enamore de tus productos o servicios es algo que me parece fascinante. Hay tantísimos productos y tantísimos impactos publicitarios por día que conseguir destacar el valor añadido de tu producto me parece un reto muy entretenido”*, afirma.

En 2016 publicó el libro **BRAND SOUL**. Nicolás quería adentrarse en el “por qué” de las decisiones y en la psicología de la conducta humana. Con el libro buscaba encontrar y establecer un paralelismo entre las motivaciones humanas y las motivaciones de las empresas, con el objetivo de analizar si las relaciones a largo plazo entre consumidor y empresa eran más leales cuando coincidían en un mismo propósito o motivación. “Y desde luego que sí”, nos dice.

Tras un par de años trabajando en marketing, en el sector de gran consumo, actualmente está formándose en la multinacional de medios Bertelsmann, que tiene negocios en televisión, radio, entretenimiento, música, libros, digital... Se encuentra en el programa Talentum de la empresa. El programa se rota por división de negocio y por país cada seis meses, exponiendo al empleado a proyectos estratégicos de gran visibilidad, diferentes industrias y diferentes culturas. Ahora mismo Nicolás está en el venture capital que tienen en la India, aprendiendo de inversiones y de empresas emergentes (start-ups). “Bertelsmann es una compañía excepcional, me gustaría hacer carrera ahí. Mi objetivo es poder abarcar una visión lo más multidisciplinar posible, con perspectiva internacional”, afirma.

## Las marcas tienen que ser humanas

“Desde el origen de la humanidad las relaciones —tanto entre personas como entre personas y marcas— se han basado en algo aparentemente muy sencillo, pero complicado de conseguir: la confianza. A raíz de la aparición de Internet, sin embargo, la pirámide de confianza se ha invertido: ya no confiamos tanto en las corporaciones como lo hacíamos en la década de los 60 —cuando veíamos un anuncio en la televisión—, sino que ahora desconfiamos del anuncio y confiamos más en la persona de a pie, en aquellos que han probado el producto o te han dado una recomendación en Amazon. Por ello, las marcas deben adoptar una identidad y una imagen humana que denote naturalidad, espontaneidad, cercanía y transparencia, con tal de lograr la confianza con sus consumidores y humanizar su figura.

Así como la mayoría de las empresas afirman que el consumidor es la pieza más elemental de su estrategia de marketing, muchas pymes aún siguen centrándose exclusivamente en el modelo de las 4P (Precio, Promoción, Distribución (Placement, en inglés)—y Producto), descuidando en cierta medida al consumidor, a la persona.

Las marcas deben ser humanas en el sentido en que deben demostrar con su identidad—actos—y con su imagen—palabras—que su principal objetivo es servir a sus consumidores, y no únicamente vender el producto. Deben anteponer los intereses del consumidor a los de la empresa, y deben transmitirlo de una forma humana. Del grado de cercanía y personalización con el que una marca se dirija a una persona dependerá su confianza y relación a largo plazo. Uno de los cinco rasgos universales más importantes que desgrano en mi libro es la unicidad de la persona. Starbucks te llama por tu nombre, Coca-Cola y Nutella te lo graban en sus latas/etiquetas... Acciones como estas humanizan a la marca precisamente porque hacen sentir al consumidor como algo único.

El comportamiento está intrínsecamente relacionado con la personalidad, formada por el temperamento y el carácter. Las personas tenemos un temperamento—lo heredado genéticamente—y un carácter—lo adquirido por los influjos que hemos ido recibiendo del entorno. Las marcas igual. Tienen una identidad—una visión y misión redactados en los estatutos y que ‘heredan’ de ellos—y una imagen—una comunicación verbal o no verbal que intenta llegar a su entorno/target.

Por lo tanto, igual que hay diversos tipos de personalidad en los individuos, en las marcas también. Existen las marcas rebeldes (Harley-Davidson, Diesel...), las marcas cómicas (Campofrío, la cerveza Mixta...) o las marcas exploradoras, como RedBull, que busca llegar al límite y superarse y, por eso, patrocina deportes de riesgo, etc. Todo ello dota a las marcas de una personalidad basada en arquetipos humanos y que logra a largo plazo crear una comunidad de fieles entregados a tu marca, con la que comulgan en parte gracias a esos rasgos humanos con los que pueden sentirse (o quieren sentirse) identificados.

La Caixa, a pesar de ser una institución financiera y, por tanto, gozar de una imagen más deshumanizada, es un fantástico ejemplo de una marca con alma. Desde 1902 ha estado comprometida con la sociedad, promoviendo las pensiones para la vejez en 1915, volcándose en la lucha contra la tuberculosis durante los años 20, promoviendo la igualdad con la incorporación del Instituto de la Mujer que Trabaja, dando cientos de becas para el estudio... Su Fundación La Caixa es la tercera mayor fundación del mundo y la primera fundación privada de España, ya que destina 500 millones de euros al año al impacto social... Una marca con alma es aquella que no pierde de vista que su principal objetivo es tener un impacto en la sociedad.”

La comunicación de las marcas está evolucionando a un tono más cercano, amigable y personalizado, a los consumidores actuales les gusta que les llamen por su nombre.

## El storytelling

“El storytelling es clave para transmitir un *insight* y lograr llegar no solo a la mente, sino al corazón de los consumidores. A través de las historias, desde siempre, los seres humanos nos hemos emocionado, reído, llorado e ilusionado. De nuevo, se convertirá en excesivo siempre y cuando la historia no esté bien vertebrada en las promesas de la marca y sea incoherente frente a su identidad. Estrella Damm lleva desde su anuncio en Formentera de 2009 arrasando cada verano. P&G te emociona en cada Juegos Olímpicos con sus historias de superación vinculadas a las madres. Campofrío te recuerda lo bello de la vida y del país, al margen de la crisis. Para hacerlo bien se debe fundamentar la imagen (*storytelling*) en la identidad (lo que es). Mercedes-Benz era una marca con un producto muy bueno, pero anclado en el pasado y dirigido a un target “abuelo”. En 2015 lanza la campaña “Algo está pasando en Mercedes”, con el rebelde chef David Muñoz hablando de los valores de las estrellas Michelin (*storytelling*) y, al final, vemos un producto que, en efecto, ha cambiado de identidad: todos los coches de Mercedes se han rediseñado para ofrecer una estética más deportiva y juvenil. Hay coherencia entre identidad e imagen”.

## El futuro de la comunicación en las empresas

En opinión de Nicolás de Salas, la crisis no ha revalorizado la comunicación y el marketing en las empresas, como se podría pensar. “Todo lo contrario, lamentablemente, lo primero que las compañías han eliminado durante la crisis han sido sus actividades de comunicación.”

A nivel externo, la comunicación debería ser más sincera, espontánea y natural, no tan seria, formal o “robotizada”, como ocurre en algunos casos. El tono está evolucionando a un tono más cercano, amigable y personalizado, a los consumidores actuales les gusta que les llamen por su nombre.

A nivel interno, se debería posicionar al DirCom en todos los comités de dirección. La comunicación es una de las piezas más fundamentales en una compañía, ya que la falta de coordinación y de entendimiento entre las divisiones de negocio o departamentos suele ser uno de los principales problemas a la hora de implementar una estrategia. De ahí que posicionar al director de comunicación en gabinetes de gran visibilidad sea algo estratégicamente adecuado para la compañía.



Rob J. Petrusch  
Professor at Iona College

# A New Model for Enhanced Results in International PR and Marketing Campaigns

The world is shrinking in the age of speed. To compete effectively, global PR executives and marketing brand managers need to understand the three dynamic forces that are changing the way international public relations and marketing campaigns are conducted. In a proposed new model, the three dynamic forces include:

1. Harnessing speed
2. Innovating and creating on demand, and
3. Applying design thinking



## HARNESSING SPEED

As a global society, we worship speed and velocity. We want to run faster, ride faster and think faster. Each new generation seems to want to go faster than the previous one. Watching movies and TV shows from a decade ago, we can notice how the dialogue and action scenes moved much slower than they do now. In the US, we have speed dating, speed checkout and even speed bosses. Europe and Asia have faster bullet trains, faster biking (Tour de France) and even faster speed skating. Studies from around the world have shown that the speed of physical movement increases with the size of the city. Walk in New York City, Paris or Berlin and then visit their suburbs or rural areas and the great difference in speed of movement will become immediately noticeable.

Even the sound bite has dropped from about 40 seconds in 1968 to about 7 seconds in 2017. Political sound bites are even shorter as witnessed in the recent US elections. Even commercial slogans are following the Nike model of Just Do It. Even our sentences are shorter today than in previous generations. Speeding images in movies and TV shows flash before our eyes. Persuasive messages have grown exponentially and are changing constantly on social media platforms as exhibited by the now famous emoticons. The smooth but quick-paced blending of information, entertainment and influence needs to be part of new international PR and marketing campaigns.

All these changes in the age of speed now mean that to reach target audiences in the US, Europe or Asia, international PR and marketing executives need to craft messages that are easy to understand, remember and share in any format - print, broadcast or social media. One approach that I developed and recommend for public relations and marketing executives is based on the **Maven Formula**, a guide for remembering campaign messages. It includes:

### M= Messaging

Communicating with short copy points and graphic elements

### A= Audience

Identifying who connects best with your organisation

### V= Vision


Connecting Point A to Point B to Point C and must follow a story or journey

### E= Emotion

Helping people buy with feelings and justify with facts

### N= Novelty

Sharing information in your campaign with new approaches or new ideas



Now, in the age of speed, mean that to reach target audiences in the US, Europe or Asia, international PR and marketing executives need to craft messages that are easy to understand, remember and share in any format - print, broadcast or social media.



## INNOVATE AND BE CREATIVE ON DEMAND

Most organisations no longer have the luxury anymore to wait for innovation to happen. PR and marketing executives understand that their organisations must touch a chord with target audiences and avoid the “me-too” syndrome that makes their campaigns look alike, feel alike and get lost in the crowd. One powerful technique to boost innovation and creativity is the strategic use of questions at the start of an international PR and marketing campaign. Consultant and leadership expert Dr John Maxwell suggests that you only get answers to the questions you ask. Good questions such as Why, What if and How unlock and open doors and help us build better ideas. Good questions can provide executives with a different perspective and even change their mind-set, a process that is necessary for innovation to take place on demand.

Hooking the best ideas for your campaigns involves following a two-stage process:

1. Spend some time preparing to generate ideas with brainstorming and with a technique called “**Mind Mapping**” pioneered by Tony Buzan. This is a powerful graphic tool that helps unlock the potential of the brain and involves putting the main idea or concept in the centre of a paper or computer screen and branching off your thoughts from that central point. This beats the linear listing of ideas by a wide margin. This process does not censor any ideas because your thoughts are added quickly on the paper or computer screen without judgment.
2. Use higher-level intuition (non-linear free form) to select the best ideas from your mind map to put into your campaign.

Good questions  
such as Why,  
What if and  
How unlock and  
open doors and  
help us build  
better ideas.

## APPLY DESIGN THINKING

Design thinking is not just about graphic design, although that is a key element of a campaign. But it is more about making the rules of design thinking applicable to your specific campaign needs. David Carlson makes this process very clear and informative in **A Little Red Book About How To Make Design Matter**. His book proposes strategic design guidelines that facilitate convergence across different fields. The seven-stepping stones that he suggests can be immediately valuable to international PR and marketing executives who are responsible for launching global campaigns.

Here is my interpretation of how the seven-stepping stones can work best for your campaign thinking process.

### **Step 1: Think Transdisciplinary.**

One of Apple Inc.’s advantages in its early days was in how its CEO, Steve Jobs, thought transdisciplinary in all aspects of the business. Part technologist, part humanist, Jobs was the ultimate blending of the liberal arts with technology. If hybrid thinking worked for Apple executives, it can work for PR and marketing teams working on global campaign. Hybrid thinking helps different disciplines to interact and allows for the multiplicity of ideas from different sources. Smart executives draw on different fields, hoping the winning idea will emerge from the process. Many times one can find solutions when least expected. Carlson calls this thinking having a “portfolio mind”- cross-pollinating from different fields. The transportation and sports industries are using transdisciplinary thinking to reboot their products and services.

### **Step 2: Take a Cultural Approach.**

How does your campaign relate to people and their diverse backgrounds? What type of meaningful experience do you want people to remember from your campaign? Think of the powerful experiences that music, art and dance bring to their audiences. The same “emotionality” should happen in your campaign. Great designers and architects figured this out years ago and built in cultural capacity in their work and commissioned assignments. Visit a major museum in a global city and you will leave with a sense of awe about its architecture and famous works on exhibit. Carlson notes that all we keep and cherish are infused with strong emotions whether it’s an antique watch, ring or chess piece.

### **Step 3: Act Responsibly.**

More than ever today, people admire high-trust organisations and want to do business with them. Doing well is not only for non-profit organisations. Perhaps even more so, it’s also for global organisations launching international PR and marketing campaigns. Make corporate social responsibility a more productive angle for your



business and campaign. Your good work has the chance to be recognised by both traditional media and social media platforms. More importantly, make a difference in the lives of people who buy your products and services and your organisation is bound to reap the rewards. More and more, consumers appear increasingly willing to pay more for a product or service from a company that incorporates corporate social responsibility into corporate policies.

#### **Step 4: Make it Different.**

Stagnant, old-fashioned organisations will not survive if they stay in the mainstream too long. One strategy to make it different is to change the rules of the game. There was a time when no one imagined that music could be stored on a portable device and sold online until the iPod came along. Social media organisations have changed the way of communicating and doing business online and in doing so have disrupted the way traditional organisations do business. Uniformity does not fare well as a business model when consumers have too many choices. Luxury brands in particular need to offer high-end experiences to justify their cache and price. Also going beyond the ordinary makes people want to return and share the experience again. Carlson noted that the famous Ice Hotel in Sweden became famous when it began inviting tourists from all over the world to explore a hotel made entirely of ice. It even became a hot spot for weddings.

#### **Step 5: Share Knowledge.**

The open source movement in software technology is spreading to other industries. Sharing information with your customers and not hoarding it will help your organisation become consumer-friendly and generous. This power of sharing information even with the competition in special cases can break open a market and expand the revenue pie for everyone. This type of information sharing is common practice in the medical and scientific community and has paid dividends in finding cures for many diseases. The United Nations uses its influence by sharing ideas with many nations on ways to curb poverty, improve the environment and build sustainable communities in poor countries. Social media platforms have expanded how organisations can share information with their customers and build trust. Find innovative ways to share information in your campaign.

#### **Step 6: Be Intuitive.**

A famous quote by the great hockey player, Wayne Gretzky, is: "Skate to where the puck is going to be, not where it has been." Many executives are unsure of intuitive decisions and often say: Prove it. But many of the famous inventions from the Internet to social media would have failed if they had to be proven before being

launched. In creative fields such as film, music and art, the willingness to go with the gut is essential. This does not mean giving up rational analysis or forgetting about the budget. It simply means going with the prototype experiment or campaign and seeing what happens. Very often good international PR and marketing campaigns have a "gut element" that pays off in the end.

#### **Step 7: Dare to Fail.**

This is by far the toughest step to follow for PR and marketing executives. After all, they are paid on successful results. Yet, taking risks is the way to learn from our mistakes. Many successful movie directors have taken a chance with unknown actors knowing full well the film may fail because of that decision. Many companies have launched products even though focus groups have doomed them to fail. The good news is that more often than not, those movies succeeded and those products did go on to become best sellers.

In sum, for international PR and marketing campaigns to be successful, all three steps of the new model: harnessing speed, innovating and creating on demand and applying design thinking must work in tandem.

**About the author:** Dr Robert J. Petrusch is head of the public relations concentration at Iona College in New Rochelle, NY. He has a doctorate in Education from the Department of Organisation and Leadership at Columbia University. He is a former chief communications executive for a Fortune 500 company. He serves on the National Council for the United Nations Association.

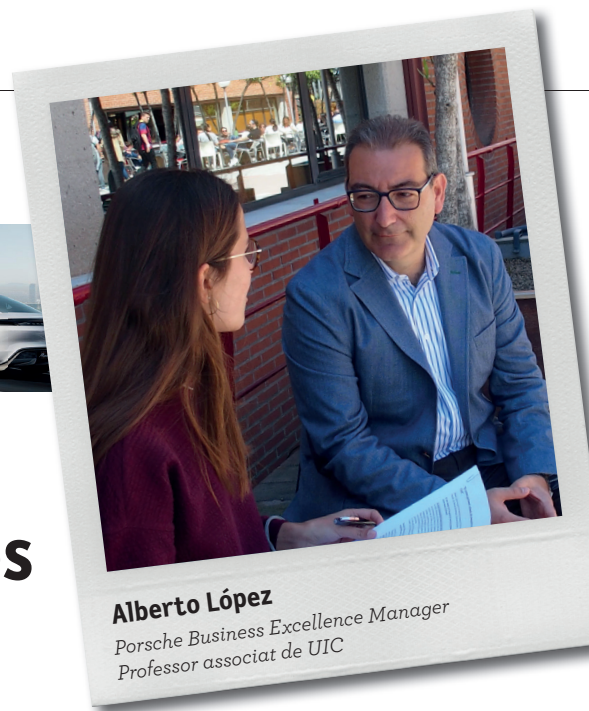




Per **Lucía Castán**  
1er de Periodisme



# “El control permanent i exhaustiu dels pressupostos és clau per a l'èxit”



**Alberto López**  
Porsche Business Excellence Manager  
Professor associat de UIC

**ALBERTO LÓPEZ** ÉS GERENT DE L'EXCEL·LÈNCIA EMPRESARIAL A PORSCHE I PROFESSOR ASSOCIAT DE LA FACULTAT DE CIÈNCIES ECONÒMIQUES I SOCIALS DE UIC BARCELONA. VA COMENÇAR TREBALLANT EN UN CONCESSIONARI COM A VENEDOR I DESPRÉS COM A DIRECTOR I VA PASSAR PER SEAT I FIAT FINS A ARRIBAR A PORSCHE.

## Quina és la seva història, com va arribar a Porsche?

En tota la meua carrera professional he treballat en la història de l'automòbil, i fa sis anys el director de vendes de Porsche, que em coneixia, es va posar en contacte amb mi perquè hi havia un projecte internacional amb requisits molt adients amb el que jo havia fet en el meu bagatge professional. Aquesta va ser la principal raó per la qual vaig entrar a Porsche, per un projecte molt especial.

## Quina ha sigut la seva trajectòria professional?

Vaig començar en una concessionària de cotxes a Barcelona com a venedor, i vaig pujar diferents posicions fins a ser el director d'una concessionària de diverses marques: teníem prop de 100 treballadors i quatre marques diferents. El 2008, just abans de la crisi, els propietaris ens van dir que volien vendre la societat, i aleshores vaig entrar a treballar a Seat. Vaig estar-hi un any per una qüestió molt específica.

Quan vaig acabar amb Seat vaig estar treballant dos anys en un projecte per Fiat, en què també era director de les filials a Catalunya. Després d'acabar amb Fiat vaig començar amb Porsche, on fa sis anys que treballa.

## Aquesta experiència amb Seat i Fiat, com l'ha ajudat amb Porsche?

L'experiència de Seat em va ajudar molt, perquè em va fer conèixer com funciona un fabricant. Jo coneixia molt bé com funcionava una concessionària, un importador, però no tenia la part de fabricant. Allà vaig començar la meua experiència internacional, vaig passar gairebé un any viatjant pel món.

## El seu càrrec és el de gerent de l'excel·lència empresarial a Porsche. Quines són les seves àrees d'actuació?

La meua responsabilitat és assolir el màxim nivell de satisfacció dels nostres clients i obtenir la millor eficiència en l'explotació del mercat, i així aconseguir que la nostra xarxa de concessionaris sigui rendible tant a Espanya com a Portugal. Dit així sembla molt fàcil, però implica des de tasques de millora de processos tant en la venda com en la postvenda fins a l'anàlisi i la posada en marxa dels comentaris dels nostres clients, passant per l'adaptació i la implantació de programes i processos d'altres mercats.

Dins de l'àmbit ibèric també gestiono la coordinació entre fabricant, importador i xarxa de concessionaris per a la recerca, l'aprovació i la implantació de millors pràctiques de venda i postvenda. A més, estic dins d'un grup de treball internacional per a l'aplicació de noves tendències del retail a les concessionàries d'automòbils.

## Durant l'últim any els beneficis de l'empresa i el nombre de treballadors han augmentat, quin és l'esperit de l'empresa?

L'any 2011 ja vam començar amb una estratègia de creixement sostenible anomenada Estratègia 2018 basada en quatre pilars: assolir un volum de vendes per sobre de 200.000 unitats, amb els treballadors més professionals mantenint un nivell de rendibilitat per als accionistes i posant en pràctica una de les frases del nostre fundador “Sempre posar al mercat un cotxe menys que la demanda existent.”

El llançament d'un producte com el Macan ha fet possible, fins i tot

en èpoques de crisi, anar creixent tant en volum com en rendibilitat any rere any, i això va fer que a finals del 2016 quedés obsoleta l'Estratègia 2018. És per això que actualment estem treballant per redefinir l'estratègia i mantenir l'esperit, però incorporant nous pilars, com excedir les expectatives del client intensificant l'experiència de marca amb els treballadors més professionals incrementant el seu grau de col·laboració i innovació. Aquesta nova definició de l'estratègia l'anomenen Estratègia 2015, i és l'esperit pel qual ens guiem a l'hora de prendre les decisions.

### **Fa poc que ha tingut lloc el Saló de Ginebra. Veu favorable l'impacte que tindrà el Porsche Panamera Sport Turismo a l'empresa? Creu que ha causat una bona impressió?**

Sí, la resposta de la premsa internacional ha sigut molt bona i de nou obrim un nou segment en el mercat de l'automòbil. El ritme de comandes ens fa ser molt optimistes, ja que continua la gran acceptació que va tenir el nou Panamera que vam llançar a finals de l'any 2016, que ressalta l'èxit de la motorització híbrida que, si continua amb la mateixa tendència de vendes, es convertirà en el motor estrella del Panamera.

Tornant a la versió Sport Turisme, crec que en l'àmbit d'imatge ja és tot un èxit, però pel que fa a vendes, com que és un producte més de nínxol de mercat, la seva demanda es comportarà de manera diferent depenent del país. Creiem que tindrem un volum més alt de vendes a la Xina que als Estats Units o Europa, ja que el posicionament del nostre producte, en terme generals, és més a prop del comportament del tipus de client xinès. D'una manera més propera, el volum de vendes que esperem a Portugal és superior al del mercat espanyol, ja que el client portuguès és més sensible a les novetats.

### **Què busca Porsche?**

Com a resum volem ser la marca més exitosa per a solucions de mobilitat exclusives i esportives. Per aconseguir aquest objectiu hi ha quatre línies d'actuació principals que són: ser la millor empresa del mercat pels seus treballadors, inspirar el client amb una experiència única de producte i de marca, i innovar amb sostenibilitat el model de negoci per obtenir una rendibilitat sobre vendes per sobre del 15%.

### **Està previst ampliar la venda de cotxes Porsche a nous països?**

Actualment tenim presència a 86 països amb diferents volums de vendes i, en principi, l'estratègia que vam començar el 2011 va ser la de consolidar els mercats actuals i tenir un 20% aproximat de les vendes repartides entre els Estats Units, la Xina, Alemanya, Europa i la resta del món. Per assolir aquesta balança de vendes, el 2016

hem reforçat el mercat brasiler creant una filial i diferenciant-la de la resta de Sud-amèrica, i aquest any continuarem amb la creació de la filial a Sud-àfrica. Creiem que aquestes filials donen un aire més local a les necessitats dels nostres clients en aquests dos països. Però sempre sense perdre la nostra consistència de marca quant a imatge de marca, preu, producte i comunicació.

### **Com afecta a les vendes internacionals l'adhesió de l'empresa a Volkswagen?**

Pertànyer a un grup com Volkswagen ens permet tenir sinergies dins del grup, en què compartim plataformes, motoritzacions, canvis, etc., però cada marca és totalment independent en el desenvolupament de productes, comercialització i imatge de la marca, tot i que sempre dins de l'estratègia global del grup.

Per tant, crec que és positiu pertànyer al grup, tot i que a vegades tenim ensurts com el "Dieselgate", que es va publicar l'any passat. Arran de l'escàndol, el que era el nostre president, Mathias Müller, va ser nomenat president de Volkswagen, i va reforçar la posició de lideratge de la nostra marca dins del grup i va comunicar tant als accionistes, els treballadors i els clients com als grups d'interès internacional que la nostra marca no hi estava involucrada.

### **Porsche fabrica automòbils d'elit. Aquesta adhesió en canviarà la qualitat? I l'estratègia de venda?**

Definitivament, ni la qualitat ni l'estratègia de venda no es veuen compromeses pel fet de pertànyer a Volkswagen. Al contrari, la nostra marca és una de les de menys volum de vendes del grup, però la que contribueix més al resultat final. Aquesta és una de les raons per les quals els llançaments futurs de Porsche no s'han vist ni cancel·lats ni compromesos en qualitat, tot i la implantació transversal a totes les marques d'un programa de reducció de costos. De fet, està previst que s'avanci la comercialització d'alguns dels productes, com el vehicle elèctric E-mission.

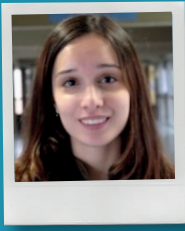
### **En la seva opinió, quina és la clau per a l'èxit?**

Sintetitzar l'èxit de Porsche en una sola cosa és força difícil, no hi ha un sol factor, sinó un conjunt de factors, moltes vegades contraposats, però busquem balancejar tots dos extrems. Si hagués de sintetitzar-ho, crec que les raons clau són:

-L'esportivitat de tots els models fets a imatge dels de competició, però amb una usabilitat diària. Cal destacar que tot i l'esportivitat dels nostres cotxes, més del 70% dels Porsche fabricats en tota la història encara estan en ús.

- La força de la imatge de la marca.

- El control permanent i exhaustiu dels pressupostos assignats a publicitat, desenvolupament, inversions, formació, etc.



Nina Magomedova  
Professora d'ADE a UIC Barcelona

# International Differences and How to Overcome Them: Insights from International Business Theory

My brother has an impressive international profile: he was raised in Russia, studied in Turkey, worked in France and is currently residing in Hamburg, Germany. A couple of weeks ago he came back from a four-month business trip to Kansas, USA. He thought that after his experience of living in four different countries, the US people could hardly surprise him, because, you know, they are Americans - we watch their movies, laugh at the TV shows, eat their burgers and drive their cars. And yet they did, he said: *“Every single time I would present something to them, even a very simple thing, their reaction would be ‘Wow! Wonderful! Amazing!’. At the beginning I felt like a genius, because everybody was ‘amazed’ with my work. After a while, I started suspecting that they were just making fun of me. But in the end, I realised that they say it to everyone, in any set of circumstances, and their ‘Fantastic job!’ could be translated as plain ‘OK’”.*

My brother was lucky to realise his utter ignorance of US business culture soon enough to avoid building up miscommunication between his company and the American partners. Such miscommunication is caused by cultural or broader speaking psychic distances between different countries, and knowing how to overcome these distances is crucial for the smooth operation of an international company. Considering the speed of doing business and the level of competition nowadays, companies don't have the right to make a mistake, as it will very likely cost them a missed opportunity.

So, which distances should a company take into account when it deals with an international environment and what can it do with them?

## LANGUAGE

Nowadays, language arises growing concerns among business makers, whose international activities cross an increasing number of countries. If I have partners in China, for instance, I can hire an interpreter or even enrol myself in a Mandarin course. But if I have partners in 10 different countries, all of who speak different languages, should I hire 10 interpreters? What if my company has subsidiaries in 10 different countries, with which I need to maintain prompt and sure communication on a daily basis, should I rely on interpreters too? It sounds implausible, especially considering how much tacit information and nuances will be lost during the translation process. Some business advisors suggest companies have a language strategy' that would be adopted throughout the company's international operations. Language strategies imply introducing a universal language that would be used by the whole company, regardless of its home country and the location of its subsidiaries. For example, Hiroshi Mikitani, the CEO of Rakuten, Japan's largest online marketplace, introduced English as the company's official language. He explains this choice as “purely practical”, because this language is used by 1.75 billion people around the world, and because the most talented IT and finance specialists speak English, either as a first or second language<sup>2</sup>.

## CULTURE

If a language is something you can learn, cultural distances will be more challenging to overcome. However globalised the world seems to be, culture does matter. That is why when we have a meeting with an international partner, we prepare ourselves by reading blogs

and articles about the partner's culture, hoping that it will help us figure out the way they think, act and make decisions. But when we actually have a meeting with this partner, surprises still happen. For instance, your partner is from China, but instead of welcoming you with a polite and humble bow, he firmly shakes your hand and greets you with a confident smile from ear to ear. That is nothing like what you've read about in the all-you-need-to-know-about-china-dot-com blog. In this regard, Andy Molinsky<sup>3</sup>, a professor of Organisational Behaviour at Brandeis International Business School, suggests that when we try to predict our international partners' behaviours we should ask the right questions.

In particular, instead of figuring out the peculiarities of a country's national culture, we should rather inform ourselves about the region our partner comes from. For instance, when I came to Barcelona for the first time, I expected to be surrounded by open, extraverted people who go to bullfights every week and enjoy paella on La Rambla. But I immediately realised that the local people are quite reserved, bullfights are prohibited throughout Catalonia and La Rambla would be the last place on Earth they would eat anything that contains seafood. Stereotypes do work in many cases, but far from always, because one country is very often a conjunction of diverse cultures in which one region has very little in common with



Instead of figuring out the peculiarities of a country's national culture, we should rather inform ourselves about the region our partner comes from.



the others. In some cases, the differences caused by internal conflicts and rivalry can be so intense that the neighbouring regions will hardly be willing to collaborate with each other. Inter-regional cultural differences can be confusing for managers who are used to working with some particular part of a country and are now trying to expand further, because they erroneously apply the same business tactics to a heterogeneous market with significant internal variations.

After region, we should ask ourselves what we know about the company our partner represents. For instance, the behaviour of Google's employees wearing geeky T-shirts will be different from that of McKinsey's consultants in impeccable suits, because the organisational culture of these two companies is quite distinct.

Lastly, we should figure out whether we are dealing with a true local that was born and raised in that particular setting and without extensive travel experience, or a cosmopolitan, who has travelled extensively and/or studied abroad. So, that Chinese partner who firmly shook your hand, probably studied somewhere like the Harvard Business School and might well speak a couple of European languages.



---

If the levels of industrial development of a company's home country and a target market are very different, the company will have a difficulty understanding local needs and correctly choosing the right timing for the introduction of a new product into this market.

## INDUSTRIAL DEVELOPMENT

If the levels of industrial development of a company's home country and a target market are very different, the company will have a difficulty understanding local needs and correctly choosing the right timing for the introduction of a new product into this market. This is true even for industries like publishing. I once had an interview with the top manager of a US publisher's Spanish subsidiary, who said: *"Sometimes, the US headquarters do not fully understand Latin American market trends, and I think it is because of the big difference in industrial development between them: what was popular in the US in 2014 would be popular in Latin America in about 5 years"*. That is why when the US headquarters went about introducing some very successful American books into Latin American market, the clients in that market were not ready for the American novel-ties, and the sales were lower than expected. Adequate timing for introducing a new product is crucial for any company, and there are some tricks that can help. The US publisher, for example, started working with the distant Latin American market through Spain, which is somewhere in the midway in terms of publishing industry trends: about 1-2 years behind the US, and about 2-3 years ahead of Latin American countries. This intermediate position helps the Spanish subsidiary predict the trends of the target market more precisely and introduce new products at just the right moment.

## MIGRATION

Studying the effect of migration on the perception of distance between countries, international business researchers<sup>4</sup> found that migration can reduce this distance, because of the cultural and family ties created by immigrants with a distant country. For instance, despite the cultural, linguistic and industrial differences between Germany and Turkey, Turkish people do not perceive Germany as a distant country, because they have relatives in this country, who they visit regularly, and get to know Germany better. These findings can be useful for companies that start their expansion in culturally distant regions. For example, Spanish companies that expand into Asia could start with the Philippines, because there is a great number of immigrants from this country in Spain, who can be hired to facilitate communication between their home country and Spanish companies.

Apart from creating cultural and family ties between countries, immigrants are also an efficient workforce. According to researchers from the Vienna University of Economics and Business<sup>5</sup>, immigrants tend to be more creative, have entrepreneurial spirit, knowledge of languages and vast cross-cultural experience. Therefore, companies might be interested in starting their international expansion in regions with a high concentration of immigrants from diverse cultural backgrounds. In that sense, an alternative to the Philippines in Asia would be Singapore, a country that receives the greatest number of migrants from diverse countries and can become a perfect starting point for expansion into Asia.

Despite the increasing globalisation of the international business, it is still too early to speak about global convergence of business practices and customer trends. Companies are more than ever sensitive to distances and dissimilarities between countries, because they need to act rapidly to benefit from new market opportunities. Efficiency of communication and effective decision-making is crucial to grasp these opportunities faster than the competitors. That is why it is important to know where the difficulties can come from and what tools you have to overcome them.

**1** Neeley, T., & Kaplan, R.S. (2014). **What's your language strategy?** Harvard Business Review, Vol. 92(9), pp. 70-76.

**2** Mikitani, H. (2013). **Unify your global company through a common language.** Harvard Business Review, April, 9.

**3** Molinsky, A. (2016). Cultural differences are more complicated than what country you're from. Harvard Business Review, January, 14.

**4** Håkanson, L., Ambos, B., Schuster, A., & Leicht-Deobald, U. (2016). **The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions.** Journal of World Business, Vol. 51(2), 308-318.

**5** Vandro, P., & Frank, N. (2016). **Why are immigrants more entrepreneurial?** Harvard Business Review, October, 27.



Por Gerard Canyelles - 2º de Periodismo  
Lucía Castán - 1º de Periodismo

# “China no deja indiferente a nadie”



Tom Van der Heyden

CEO S<sup>3</sup> Group

**Tom Van der Heyden** fundó hace trece años, junto a su socio, la empresa de consultoría S<sup>3</sup> Group, Strategic Sourcing Solutions ([www.groups3.com](http://www.groups3.com)). La empresa está ya en diez países. Su principal actividad es la exportación a China y otros países asiáticos, el *sourcing*, es decir, la búsqueda y selección de fabricantes asiáticos, incluida la gestión de la producción y logística, y la ejecución de proyectos de consultoría relacionados con la internacionalización de la empresa hacia los mercados asiáticos.

## Háblanos de tu empresa S3 Group, ¿a qué se dedica?

S3 Group es un conjunto de empresas enfocadas a los proyectos de internacionalización en mercados emergentes. Esta actividad se centra parcialmente en compañías que desean trabajar con Latinoamérica y con Asia, pero la mayor parte de nuestra actividad está directamente relacionada con China.

En concreto, ofrecemos tres familias de servicios:

- **Sourcing industrial:** facilitamos el acceso de empresas occidentales a las compras o la producción en países low cost (p. ej., China) y les ofrecemos un abanico de opciones como la selección de proveedores, el desarrollo de producto, el control de calidad, etc.
- **Exportación y desarrollo de negocio:** se trata de servicios para compañías que desean introducir sus productos (o servicios) en los mercados emergentes y, para ello, les ayudamos en la búsqueda de agentes o distribuidores, la realización de acuerdos con cadenas de supermercados, la gestión de importación, etc.
- **Consultoría:** en este caso son un conjunto de prestaciones que pueden ser de apoyo para las actividades arriba mencionadas, como estudios de mercado, realización de misiones comerciales, negociaciones interculturales, etc.

En resumidas cuentas, S3 tiene la capacidad en cuanto a recursos humanos y conocimientos de ser el *one-stop-shop* de una empresa que desea iniciar u optimizar sus operaciones internacionales relacionadas con los mercados emergentes. Y lo hace mediante un equipo excepcionalmente profesional presente en España y China, en concreto con sedes en Barcelona, Pekín, Shanghai y Hong Kong.

## Estudiaste un máster en el IESE, ¿ahí ya pensabas en crear tu propia empresa y dedicarte a los mercados internacionales/la internacionalización empresarial?

Sin lugar a duda, el IESE me sirvió sobre todo para reforzar un convencimiento que me venía de más lejos, por el espíritu emprendedor que he heredado de mis padres. Y siendo belga, o sea de un país pequeño para el cual ‘el extranjero’ es muy grande, se me hizo evidente que la internacionalización iba a ser una condición *sine qua non* para el desarrollo de mi carrera profesional.

En cualquier caso, más que reforzar este convencimiento, el IESE me permitió, de la mano de grandes expertos en el *management*, aprender un amplio abanico de herramientas y conocimientos que a posteriori he podido poner en práctica.



## ¿Por qué decidiste enfocarte y trabajar en el mercado chino?

Hace unos veinte años tuve la oportunidad de visitar China en el contexto de otra empresa en la que trabajé como directivo (TYCSA, Grupo CELSA). Aquel viaje me causó un impacto muy fuerte: “algún día haré algo relacionado con China” ya pensé en ese momento. Y creo que es una impresión que se llevan muchos cuando visitan el gigante asiático por primera vez.

China no deja indiferente a nadie, por su historia, su dimensión, su cultura, su dinamismo... Y, a pesar de ciertas turbulencias recientes, sigue siendo un mercado único, que ofrece oportunidades (y retos!) que no se presentan en ningún otro sitio a escala global.

## ¿Actualmente China es la mayor potencia económica mundial? ¿Y en el futuro?

Lo es y no lo es...: en PIB sigue siendo Estados Unidos, pero en pocos años la economía norteamericana quedará relegada al segundo puesto.

No obstante, no es únicamente el ranking absoluto que cuenta. Sin duda, para las empresas occidentales, el crecimiento de la economía china (entre un 6% y 7% al año, una tasa en la que en España solo podemos soñar) y, aún más, el auge de la clase media, y su correspondiente poder de compra, son lo verdaderamente importantes en esta “carrera a nivel macroeconómico”.

## ¿Qué hay que hacer para entrar en un mercado como el chino? ¿Qué dificultades tiene?

Podríamos dedicar un número especial de B-UIC a esta pregunta... pero, en resumen, lo básico es tener claro que entrar en China es una carrera de fondo que requiere paciencia e inversión.

Incluso gastar mucho dinero no garantiza nada, como muchas empresas ya aprendieron de primera mano, pero gastar poco y querer tener éxito en menos de dos años suele ser la receta perfecta para fracasar.

Aunque se trate de un mercado inmenso, con tasas de crecimiento (todavía) espectaculares, no somos los primeros que hemos descubierto este potencial: simplemente a modo de ejemplo, en el mercado del vino, las bodegas españolas han de competir con el mundo entero. Franceses (con una cuota de mercado del 50% en vino importado en China), italianos, australianos, chilenos (con un régimen de importación preferencial, sin aranceles, a su favor) y un largo etcétera de países productores vinícolas compiten por el favor de los consumidores chinos. Y esta es una realidad muy dura.

## ¿Qué ventajas y qué desventajas tiene?

El mercado chino es complejo, los gustos son diferentes y el conocimiento del consumidor sobre artículos importados es a menudo muy básico. Para productos o servicios de tipo B2B existen otras barreras, como por ejemplo lo casi inevitable, que es divulgar de





alguna forma parte del *know-how* de la empresa occidental al participar en concursos locales. Todo esto hace dudar al empresario. Pero, nuevamente, el potencial es enorme y no se puede comparar con nada en el mundo de los negocios internacionales. Se ha puesto de moda evaluar alternativas como, por ejemplo, Vietnam, que indudablemente también tiene su atractivo. Pero ¿cómo vamos a comparar un mercado de 92 millones de habitantes con otro de 1.373 millones...?

### ¿Qué tiene el mercado asiático que no tengan los demás?

Aparte de lo expuesto arriba, o sea, la mera dimensión y el crecimiento sostenido del mercado chino, también cuentan otros factores (casi) únicos:

- El interés del Gobierno chino por desarrollar activamente ciertos sectores, como son las inversiones en tecnología medioambiental.
- La mera relevancia del mercado y todo lo que afecta a las relaciones comerciales, sociales y políticas con el resto del mundo. Cuando en los últimos años ciertos observadores vaticinaron una inminente crisis en China, solo nos quedó esperar que este panorama no se materializara, porque el impacto a escala mundial sería devastador. El peso de China es simplemente demasiado grande para ignorarlo.

### ¿El global sourcing llegará algún día a su fin? O, por el contrario, ¿cada año se potenciará más?

Es complejo hacer predicciones sobre fenómenos económicos a nivel mundial, porque van entrelazados con múltiples factores: el giro en la política norteamericana, el reciente descenso en el creci-

miento del comercio internacional, los mercados de divisas con su inevitable volatilidad, etc.

No obstante, creo que más que llegar algún día a su fin, el global *sourcing* pasará por un proceso de adaptación a los factores arriba mencionados.

En su afán por seguir buscando competitividad, las empresas seguirán siendo actores interesados en localizar mercados que combinen costes laborales bajos, recursos humanos con un nivel de formación mínimo, facilidades de carácter impositivo y mercantil, etc.

Y esto impulsará un movimiento continuado que llevará a ciertas regiones a especializarse y otras a introducirse en ese mercado global del *sourcing*, como pueden ser algunos países “nuevos” en el Sudeste Asiático (Camboya, Laos, etc.) y *the new frontier*: África. Ya existen operaciones industriales muy relevantes en los sectores de los complementos de la moda (cuero, etc.) en países como Etiopía. Pero también en el sector del *outsourcing* de los servicios (*call centers*, TIC, etc.), África está llegando a tener una creciente relevancia en países como Ruanda o Kenia.

Sobre si China tiene los días contados como centro de producción para el *global sourcing*, puede que haya efectivamente una reducción en su competitividad por el aumento de los costes (principalmente, pero no únicamente) laborales. Pero hoy por hoy, la realidad sigue siendo —y nada indica que esta situación tenga que cambiar en breve— que la variedad y profundidad de la industria china más



---

La internacionalización y exportación deberían ser vías preferenciales para muchos estudiantes. Las oportunidades se multiplican “allí fuera” y, aunque las exigencias puedan ser más difíciles, el nivel de satisfacción de trabajar en un contexto internacional puede ser aplastante.

que reducirse, se ha ido ampliando aún más en los últimos años. O dicho de otra forma, ni el conjunto de todos los demás países asiáticos relevantes para el *global sourcing* supera la capacidad industrial de China. Para muchísimos productos el destino del comprador occidental seguirá siendo China o... China.

### **¿Crees que el futuro empresarial está en los mercados internacionales o, concretamente, en Asia?**

Hay demasiados sectores de actividad económica para dar una respuesta generalizada a esta pregunta, pero sí, para la mayoría de los segmentos de mayor relevancia la internacionalización será el camino obligatorio en los años que vienen.

No únicamente para conquistar nuevos mercados, posiblemente con mayor rentabilidad que los entornos nacionales, sino que en bastantes ocasiones habrá una motivación de carácter defensivo: protegernos de nuevos competidores, buscar acceso a tecnologías innovadoras, mejorar costes de producción, etc.

Todos estos factores impulsarán a un sinnúmero de empresas a buscar soluciones en los mercados internacionales.

### **¿Qué mensaje darías a los estudiantes de economía y empresa de hoy en día?**

Hoy en día los estudiantes de economía y empresa se encuentran con un panorama único, que es muy diferente del que existía para generaciones anteriores: a la vez, nunca antes han habido tantas oportunidades ni tanta competitividad.

Para que los estudiantes logren encontrar su hueco en este escenario, ante todo contará que tengan una actitud positiva, constructiva, la del “vaso medio lleno”.

Sí, muchos estudiantes en España, Europa y el mundo entero se preparan intensamente para tener un papel relevante en el mundo

de la empresa. Pero sí, también, nunca antes han podido escoger entre tantas opciones laborales: tanto en sectores y actividades “tradicionales” (como pueden ser la industria, la alimentación, etc.) como en un sinnúmero de segmentos que han surgido con fuerza, refiriéndome a las nuevas tecnologías, la digitalización, el comercio electrónico (e-commerce), etc.

### **¿Les recomiendas la especialidad de internacionalización y exportación? ¿Por qué?**

Sí y no. Muchos damos un primer paso en una cierta dirección sectorial que no da el resultado deseado. Es normal, me pasó también a mí.

Sin duda, la internacionalización y exportación deberían ser vías preferenciales para muchos estudiantes. Las oportunidades se multiplican “allí fuera” y, aunque las exigencias puedan ser más difíciles, el nivel de satisfacción de trabajar en un contexto internacional puede ser aplastante.

Pero es verdad que esta realidad no es así para todos. Viajar es divertido (y visitar países lejanos a cuenta de la empresa tiene su atractivo...), pero llega también a cansar. Hablar idiomas es posiblemente una de las experiencias más enriquecedoras, que nos permite entender mejor cómo piensan en otro país, en otra cultura, en otro entorno laboral, pero es más cansado que hablar siempre en nuestra lengua materna.

Es comprensible que haya jóvenes que deseen desarrollar una carrera profesional en un entorno menos “exótico”. *Nothing wrong about that.*

Pero seamos realistas: ¡el mundo es un lugar demasiado tentador, un podio demasiado atractivo, un mercado demasiado inagotable para al menos no intentar conquistarlo!



Dra. Noelia Jiménez-Asenjo  
Professora d'ADE a UIC Barcelona

# El cas de les caves Freixenet

FREIXENET ÉS UNA MARCA DEDICADA EXCLUSIVAMENT A LA PRODUCCIÓ I VENDA DE CAVA EN L'ÀMBIT INTERNACIONAL. EL SEU CELLER ESTÀ EMPLAÇAT A SANT SADURNÍ D'ANOIA.

La història del cava Freixenet es remunta a l'any 1861, quan **Francesc Sala Ferrés** funda la primera marca exportadora de vins de la zona. Posteriorment, durant els anys vint i trenta, Freixenet crea notorietat de marca al mercat nacional i inicia l'exportació a mercats emergents. Als anys setanta, Freixenet ja és una marca totalment consolidada en l'àmbit espanyol i català, i als anys vuitanta s'inicia un període d'expansió internacional en què el grup Freixenet aconsegueix el lideratge de vins escumosos, que perdura fins avui.

Freixenet forma part del Grup Freixenet, una multinacional que destaca per ser una empresa 100% familiar. Està integrada per prop de 1.250 persones i el 2013 va facturar més de 500 milions d'euros, dels quals un 80% van ser al mercat internacional. Així mateix, el grup comercialitza vi tranquil i escumós amb nombroses marques, entre les quals hi ha: Freixenet, Segura Viudas, René Barbier, Castellblanch, Canals i Nubiola, Henri Abelé, Viento Sur i Gloria Ferrer, entre d'altres.

## INTERNACIONALITZACIÓ DEL CAVA FREIXENET

La internacionalització del cava Freixenet s'inicia a finals del segle XIX amb l'impuls i l'interès dels fundadors que, gràcies als seus viatges i contactes, comencen a exportar els seus productes a mercats exteriors d'influència espanyola i mercats emergents del moment. Prova d'això és la filial comercial que el 1935 obren a Nova Jersey, Estats Units.

No obstant això, la Guerra Civil espanyola i la II Guerra Mundial ralenteixen el desenvolupament de l'empresa i interrompen el desenvolupament de la filial nord-americana, fins que a finals dels

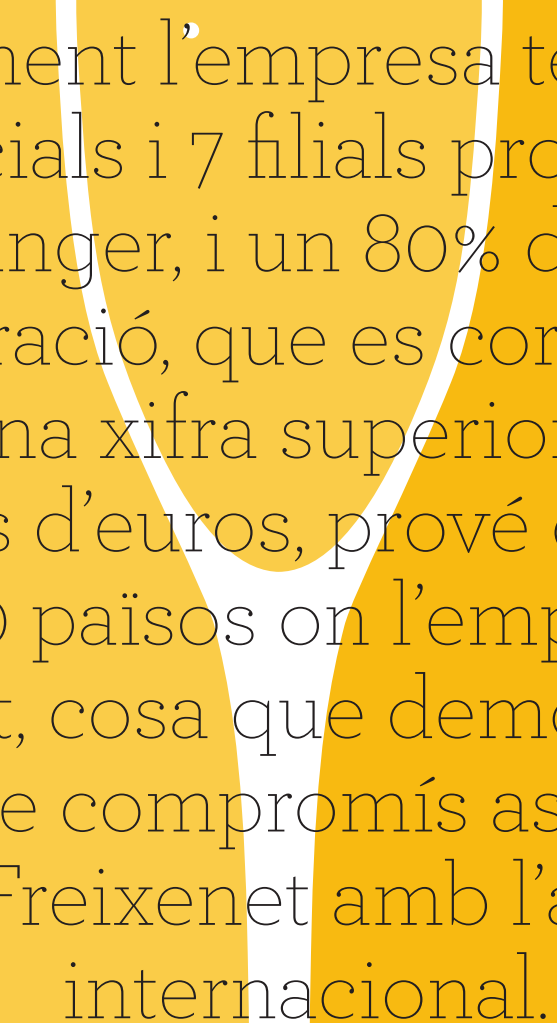
anys cinquanta **Josep Ferrer Sala**, un familiar directe dels fundadors i actual president honorífic, es fa càrrec de l'empresa i lidera un pla de modernització productiva, comercial i publicitària que desenvolupa l'activitat de Freixenet tant en l'àmbit nacional com en l'internacional.

El 1975 Freixenet institucionalitza el seu procés d'internacionalització i crea el Departament d'Exportació. Durant els anys vuitanta aconsegueix una expansió internacional sense precedents, que situa l'empresa com a número u en vendes de vi escumós en l'àmbit internacional.

L'entrada d'Espanya a la Comunitat Econòmica Europea provoca que l'empresa comenci a apostar fort per Europa. És així com als anys noranta, Alemanya es converteix ràpidament en el país número u de vendes de Freixenet i lidera la venda al mercat més gran de vi escumós del món.

Durant els anys vuitanta Freixenet decideix llançar els seus caves al mercat japonès, amb força èxit, i inicia la temptativa d'entrar a la Xina.

Estratègicament, el grup empresarial decideix aconseguir cellers en zones vitivinícoles de gran prestigi, tant en l'àmbit nacional, com la Rioja, Ribera de Duero o el Priorat, com en l'àmbit internacional, on l'empresa adquireix o construeix els cellers de Sala Vivé, a Mèxic (anys setanta); Henri Abelé, a França (1985); Gloria Ferrer, a Califòrnia (1986); o més recentment Yvon Mau, a França (2001), i Wingara, a Austràlia (2001).



Actualment l'empresa té 20 filials comercials i 7 filials productives a l'estranger, i un 80% de la seva facturació, que es correspon amb una xifra superior als 400 milions d'euros, prové dels més de 140 països on l'empresa és present, cosa que demostra l'alt grau de compromís assolit pel grup Freixenet amb l'activitat internacional.



Els factors que semblen incidir favorablement en els resultats obtinguts per Freixenet en el mercat xinès són l'experiència internacional; l'accés al sistema distribuït; l'evolució de les formes d'entrada; l'estructura empresarial; un grau de coneixement i experiència més alt adquirit en el mercat, que s'ha aconseguit mitjançant les delegacions i filials comercials; el suport donat als intermediaris; la presència a les xarxes internacionals; l'actitud proactiva de l'equip directiu; la percepció d'oportunitats ofertes per aquest mercat, i el perfil geocèntric que presenta l'empresa.



Actualment l'empresa té 20 filials comercials i 7 filials productives a l'estranger, i un 80% de la seva facturació, que es correspon amb una xifra superior als 400 milions d'euros, prové dels més de 140 països on l'empresa és present, cosa que demostra l'alt grau de compromís assolit pel grup Freixenet amb l'activitat internacional.

## **INTERNACIONALITZACIÓ DEL CAVA FREIXENET A LA XINA**

L'exploració activa del mercat xinès s'inicia el 1985, quan Freixenet, gràcies a un contacte nacional, intenta regalar un contenidor de cava al govern xinès, cosa que no va ser possible a la Xina comunista d'aquell moment. Van haver de passar 19 anys fins que l'empresa aconseguís, el 2004, entrar de veritat al mercat xinès, gràcies a l'importador internacional ASC Fine Wines Ltd.

Durant aquests 19 anys l'empresa ha intentat per diferents mitjans entrar al gegant asiàtic, acumulant experiències i fracassos que li han permès conèixer el mercat, el sector i els consumidors xinesos i seguir-ne l'evolució de prop. Així doncs, a mesura que incrementa el coneixement i l'experiència de l'empresa en el mercat, ha augmentat el compromís de Freixenet amb aquest, fet que constata la inversió de recursos econòmics i humans efectuada a aquest mercat. Als anys vuitanta s'obre una delegació a Xangai i l'any 2007 es contracten el *general manager* i sis professionals, i més tard aquesta mateixa oficina es converteix en la filial comercial de Freixenet per al mercat xinès. El 2013 aquesta filial va contribuir en un 1,9% a la facturació total del grup, xifra que equival a prop de 10 milions d'euros.

Són dos els estímuls inicials que van portar el grup empresarial a apostar pel gegant asiàtic als anys vuitanta. En primer lloc, Freixenet va voler anar a la Xina seguint la filosofia del grup d'estar present en els diferents països del món, ja que la internacionalització forma part de l'ADN familiar.

La segona raó va ser el reconeixement del gran potencial que té el mercat xinès, on s'està formant una classe mitjana de 400 milions de persones, al qual se suma l'increment del consum de vi escumós que des del 2011 viu el mercat. Així mateix, el sector vitivinícola s'està desenvolupant i els xinesos estan cada vegada més oberts al món occidental i volen ser més cosmopolites i s'interessen per conèixer i entendre les diferents qualitats del vi. Així, el 2014 la Xina es converteix en el país número 1 en consum de vi en l'àmbit mundial.

No obstant això, són nombroses les barreres que les empreses vitivinícoles han de superar per establir-se amb èxit en aquest mercat. La principal barrera a què es va enfrontar Freixenet i a la que actualment s'enfronten la majoria d'empreses del sector, és la dificultat de trobar importadors seriosos que vulguin treballar i posicionar marques vinícoles en el mercat, a més d'aconseguir fidelitzar-los i crear-hi llaços de confiança. Aquesta raó és la que va impulsar Freixenet a obrir una delegació i una filial comercial al país, amb l'objectiu de treballar localment per impulsar la relació amb els intermediaris contactats.

Així mateix, també hi ha dificultats amb les diferències culturals, concretament les relatives als hàbits i costums dels consumidors xinesos, el desconeixement de la categoria del cava o la mentalitat a curt termini que hi ha al mercat. Els xinesos volen guanyar diners de manera immediata, cosa que és totalment oposada a la necessitat de pensar estratègicament i treballar a llarg termini per posicionar al mercat una marca com Freixenet. A totes aquestes barreres se sumen les regulacions estrictes de l'etiquetatge, els temes burocràtics i administratius i la manca de seguretat jurídica que hi ha al país.

Freixenet ha aconseguit superar amb èxit els diferents reptes del mercat xinès. Els factors que semblen incidir favorablement en els resultats obtinguts per Freixenet en aquest mercat són l'experiència internacional; l'accés al sistema distributiu; l'evolució de les formes d'entrada; l'estructura empresarial; un grau de coneixement i experiència més alt adquirit en el mercat, que s'ha aconseguit mitjançant les delegacions i filials comercials; el suport donat als intermediaris; la presència a les xarxes internacionals; l'actitud proactiva de l'equip directiu; la percepció d'oportunitats ofertes per aquest mercat, i el perfil geocèntric que presenta l'empresa. És així com s'aprecia que tant les característiques de l'empresa com les de l'equip directiu incideixen favorablement en els recursos compromesos tant amb el mercat xinès com amb l'activitat internacional general de l'empresa, i amb els resultats obtinguts.

Finalment, l'actual president de la companyia, el Sr. Bonet, assenyalava que la internacionalització, juntament amb la qualitat i la innovació, i el suport de la forta cohesió del grup familiar són els factors clau de l'èxit empresarial del Grup Freixenet.



# Un estudi avalua l'impacte del programa eduCAT en l'adquisició de competències de l'alumnat de secundària a Catalunya



L'ESTUDI NO QÜESTIONA LA IMPLANTACIÓ D'EINES TECNOLÒGIQUES A LES AULES, PERÒ SÍ QUE ALERTA QUE CAL TENIR EN COMPTE COM S'IMPLEMENTEN ELS PROGRAMES.

Un estudi dirigit pel Dr. Toni Mora, vicerector de Recerca, Innovació i Transferència de UIC Barcelona, en col·laboració amb el professor J. Oriol Escardíbul, de la Universitat de Barcelona, ha avaluat l'impacte del **programa eduCAT** en el rendiment educatiu dels alumnes de secundària. Els resultats mostren que la implementació del programa eduCAT va tenir conseqüències negatives en l'adquisició de competències de l'alumnat en totes les matèries avaluades. Ara bé, l'impacte no és quantitativament important: suposa una reducció d'un 5,1% en la nota mitjana obtinguda per l'alumnat en el conjunt de les proves de competències.

L'estudi conclou que el programa eduCAT ha incidit negativament en l'adquisició de competències dels alumnes al final de la secundària, però l'impacte no és rellevant en termes quantitius.

L'impacte és sempre més elevat en el cas dels nois que de les noies, en especial en català i anglès. Els resultats no estan en desacord amb part dels estudis internacionals; així, si bé l'evidència empírica sobre l'ús de les TIC a l'aula no és conclouent, la majoria d'estudis no mostren cap efecte o bé mostren efectes negatius.

El Dr. Toni Mora puntualitza que *"l'estudi no critica la implantació d'eines tecnològiques a les aules, però sí que alerta que cal tenir en compte com s'implementen els programes"*.

L'estudi ha calculat l'impacte sobre les competències avaluades, no sobre les no avaluades, les competències no cognitives (com el treball en equip, la implicació de l'alumnat o les competències de recerca) o el grau d'assimilació de les noves tecnologies.

L'estudi considera l'impacte del programa eduCAT en els resultats de les proves d'avaluació de competències del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu en tres cohorts d'estudiants (del curs 2012-2013 al 2014-2015) de 4t d'ESO, en matemàtiques i llengües (català, castellà i anglès). Es tenen en compte els resultats d'aquests estudiants en les proves de competències de 6è de primària, fetes quatre anys abans, per controlar-ne el nivell acadèmic.

El mètode d'anàlisi utilitzat pels autors és similar al dels assajos clínics, de manera que es comparen escoles en què es va aplicar el programa eduCAT (grup de tractament) amb escoles de característiques socioeconòmiques similars que no van participar en el programa (grup de control). Es va treballar amb dades relatives al conjunt d'escoles a Catalunya i, a més, els autors van fer una enquesta específica a quasi 700 centres per obtenir més informació sobre l'aplicació del programa.

El programa eduCAT va ser introduït per la Generalitat de Catalunya el curs 2009-2010, amb el nom inicial d'eduCAT1x1, amb l'objectiu, entre d'altres, que els alumnes poguessin usar portàtils i materials electrònics en el procés d'aprenentatge a les aules.



El programa eduCAT va ser introduït per la Generalitat de Catalunya el curs 2009-2010, amb el nom inicial d'eduCAT1x1, amb l'objectiu, entre d'altres, que els alumnes poguessin usar portàtils i materials electrònics en el procés d'aprenentatge a les aules. En referència als ordinadors, es finançava la meitat del cost i l'altra meitat (150 euros) la pagaven les famílies. Els recursos anaven destinats, preferentment, als ensenyaments del primer cicle de l'ESO. A partir del curs 2011-2012 es va iniciar el programa eduCAT2.0 com a continuació del programa eduCAT1x1, amb alguns canvis.

Han col·laborat en l'estudi l'Àrea de Tecnologies per a l'Aprenentatge i el Coneixement, del Departament d'Ensenyament; el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu (CSASE), i l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT), i ha rebut el suport financer

de la Càtedra Eurest d'Economia Pública: Avaluació de Polítiques Sanitàries i Educatives de UIC Barcelona, dirigida pel Dr. Toni Mora.

La Universitat Internacional de Catalunya i Eurest Catalunya, empresa líder en el sector de la restauració per a col·lectivitats, que pertany a Compass Group, van crear el 2015 la Càtedra Eurest d'Economia Pública: Avaluació de Polítiques Sanitàries i Educatives. Dirigida pel Dr. Toni Mora, la càtedra aborda tres àrees principals de recerca: la nutrició i l'obesitat; la incidència dels nivells educatius i l'avaluació de programes en l'educació, i l'ús dels recursos sanitaris. El 2016 es va presentar el primer estudi de la càtedra, "L'impacte de la formació nutricional sobre decisions alimentàries", amb la participació de més de 3.200 estudiants de secundària de 104 centres escolars de Barcelona.





Pablo Agnese  
Professor d'ADE a UIC Barcelona

## Offshoring and education under different equilibria

OFFSHORING HAS BEEN IN THE LIMELIGHT FOR SOME TIME NOW — ITS EFFECTS ON THE SCHOOLING DECISION OF WORKERS ARE, HOWEVER, SOMETHING WORTH STUDYING WITH A MORE CRITICAL EYE.

Our analysis is performed in the context of a so-called matching model with different possible equilibria. In less technical words, we study the effects of offshoring on the educational decision of the workers who are more at risk of losing their jobs (e.g. low-skill workers). Will workers adjust promptly to the offshoring threat by upgrading themselves with higher studies and qualifications? Will it be enough to compensate for the welfare loss resulting from offshoring-related layoffs? Our analysis allows for different possible scenarios (e.g. different equilibria) at which we arrive by incre-

asing the productivity gap, namely, the difference between the productivity levels of low- and high-skill workers.

Our exercise suggests that the upgrading of low-skill workers can only partially offset the welfare-deteriorating effects of offshoring. Within our framework, such welfare losses are brought about by job losses as well as the wage-decreasing effects of offshoring. In policy terms, our objective is to restore pre-offshoring welfare levels by increasing the opportunity cost of staying low-skill — in



other words, to make it more expensive for workers to remain low-skill by encouraging skill upgrading and, hence, higher productivity levels and a higher reemployment probability. Since our results do not point towards a full compensation through the upgrading mechanism, we also look into a potential policy alternative, that is, labour flexibility. Indeed, flexibility has proved to be an effective tool to deal with the adverse welfare effects of offshoring that befall those in the lowest end of the skill ladder.

We draw on the previous literature of matching models like Albrecht and Vroman (2002), Rogerson et al. (2005), and Davidson et al. (2008), and also on our recent contribution about the potential compensating mechanisms to deal with the offshoring phenomenon (Agnese and Hromcová, 2016). We propose a matching model with endogenous skill requirements where employers create both high- and low-skill vacancies and where the distribution of skill requirements across these vacancies is endogenous, as is the schooling decision of workers. This decision is based on the wage differential between high- and low-skill jobs. In general, low-skill workers are better off the greater the fraction of low-skill vacancies, while firms with low-skill requirements are better off the greater the fraction of low-skill job candidates.

We adapt and extend the model in Albrecht and Vroman (2002) to the case of low-skill offshoring. Within our context here, we interpret a lowering of low-skill productivity as a result of higher intensity in low-skill offshoring activities—this makes sense, as offshoring implies stronger foreign competition.

In order to produce a measure of low-skill offshoring, we rely on an intermediate imports index as proposed by Feenstra and Hanson (1996). The rationale is that the higher the volume of intermediate trade the higher the offshoring intensity, as inputs previously produced in the home country are now being imported back from low-wage countries.

Accordingly, our analysis highlights this mechanism while considering two broad skills (low and high) and also the different costs implied by the workers' educational choice. As commented earlier, this self-adjusting mechanism will not play out completely—in other words, pre-offshoring welfare levels are not fully restored by simply endogenising the educational decision of workers. For this reason, we aim to restore welfare by increasing the opportunity cost of staying low-skill. This we do by introducing an incentive that lowers the cost of acquiring skills (e.g. grants or on-the-job training).

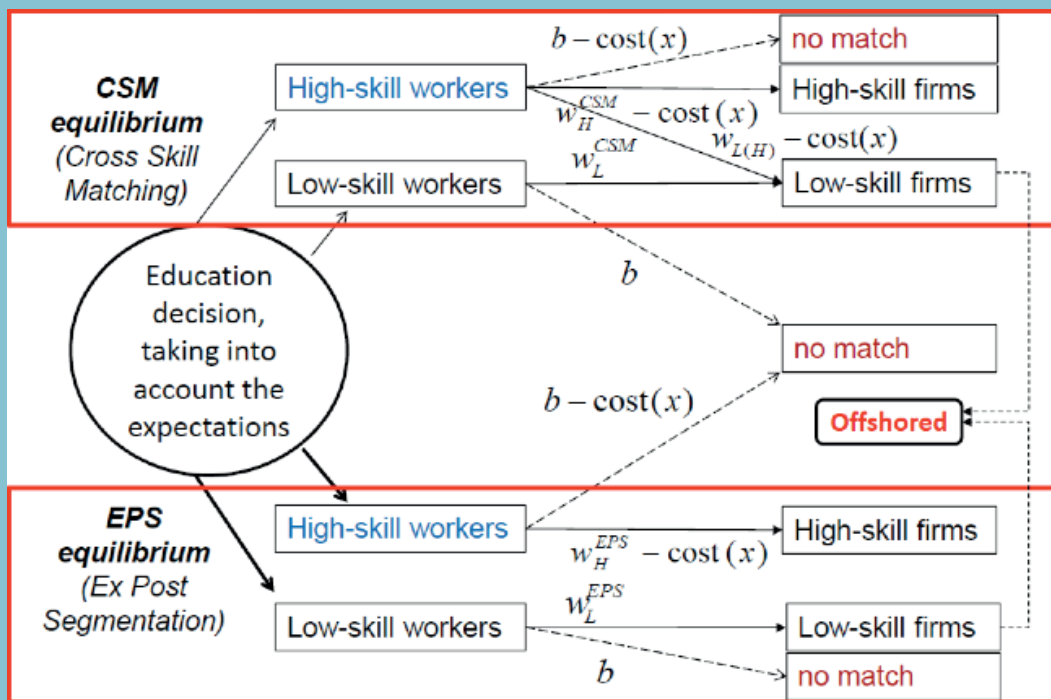




Labour market flexibility, in turn, is suggested as the complementary policy to bring welfare back to its original level, as already discussed in earlier works (see Agnese and Hromcová, 2016, and Jung and Mercenier, 2014). In particular, we contend that it would only take a minor reduction of what we refer to as vacancy costs (e.g. firing and hiring costs) to bring the economy back to previous welfare levels. In fact, allowing for a further rollback can drastically change things for the better in terms of welfare.

As in Albrecht and Vroman (2002) two equilibria are discussed: the equilibrium with cross-skill matching (CSM) and the equilibrium with ex post segmentation (EPS). CSM occurs when high-skill workers and low-skill vacancies match, while EPS takes place when these potential matches do not meet, i.e. high-skill workers only work in high-skill jobs. The type of equilibria achieved depends on the expectations high-skill workers have of the labour market and their willingness to accept a low-skill job. Figure 1 shows the model's possible matches and payoffs.

Figure 1  
A matching model with possible matches and payoffs



When employed, workers receive their wages according to the job requirements of the workplace and their own personal skills, that is,  $w_L$ ,  $w_{L(H)}$ , and  $w_H$ , which correspond, respectively, to wages in a low-skill firm being paid to low-skill workers, wages in a low-skill firm being paid to high-skill workers and wages in a high-skill firm being paid to high-skill workers. Notice that we must account for the cost of skill acquisition,  $\text{cost}(x)$ , when dealing with high-skill workers. On the other hand, when unemployed, workers receive unemployment benefits equal to  $b$ , minus  $\text{cost}(x)$  in the case of high-skill workers.





Notice that higher levels of economic growth along with higher wages will eventually help workers make the educational adjustment.

If the conditions of low-skill workers worsen because of offshoring we expect a stronger pull towards the EPS equilibrium as more individuals will choose to become high-skill — they will, in effect, turn down job offers and avoid the skill mismatch of the CSM equilibrium (see Agnese and Hromcová, 2016).

Our paper shows that offshoring can have negative effects on the welfare of workers, especially low-skill ones, and that their endogenous adjustment by way of higher education cannot completely offset the welfare loss. In light of these results, we suggest increased labour market flexibility as a way to mitigate these effects. In particular, by slightly reducing firing and hiring costs we can restore welfare to its pre-offshoring level. If costs are slashed even more, then the positive effects could be remarkable. Notice that higher levels of economic growth along with higher wages will eventually help workers make the educational adjustment. For that reason, it is paramount that countries, especially in the times we are in, do not depart from traditional growth policies with a focus on work, productivity and savings.

#### BIBLIOGRAPHY

Agnese, Pablo and Hromcová, Jana, 2016. **Low-skill Offshoring and Welfare Compensation Policies**, *Economic Modelling* 52, 408–426.

Albrecht, James and Vroman, Susan, 2002. **A Matching Model with Endogenous Skill Requirements**, *International Economic Review* 43, 283–305.

Davidson, Carl, Matusz, J. Steven, and Shevchenko, Andrei, 2008. **Outsourcing Peter to pay Paul: High-skill Expectations and Low-skill Wages with Imperfect Labor Markets**, *Macroeconomic Dynamics* 12, 463–479.

Feenstra, Robert C. and Hanson, Gordon H., 1996. **Globalization, Outsourcing, and Wage Inequality**, *American Economic Review* 86, 240–245.

Jung, Jaewon, and Mercenier, Jean, 2014. **On modeling task, skill and technology upgrading effects of globalization with heterogeneous labor**, *Economic Modelling* 39, 49–62.

Rogerson, Richard, Shimer, Robert and Wright, Randall, 2005. **Search-Theoretic Models of the Labor Market: A Survey**, *Journal of Economic Literature* 43, 959–988.

[A similar and much extended version of this article, co-authored with Jana Hromcová at UAB, is still in the works. The usual disclaimer applies.]



Por **Isabel Pera**  
*Directora de Relacions Internacionals a UIC Barcelona*

## **Abriendo horizontes:** irse de movilidad a otro país. Posibilidades internacionales en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

HASTA UN TOTAL DE 32 PAÍSES CONFIGURAN EL LISTADO DE POSIBILIDADES DE MOVILIDAD INTERNACIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.

Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, China, Corea, Taiwán, Suiza, Italia, Suecia, Alemania, Francia, Chile, México, Argentina, Brasil, Colombia..., hasta un total de 32 países configuran el listado de posibilidades de movilidad internacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

La motivación principal suele ser “aprender inglés” u otros idiomas, pero también tener una experiencia personal enriquecedora, hacer amigos y contactos, ver otros enfoques académicos, viajar y disfrutar.

Y es que irse fuera a cursar una parte de los estudios, o a hacer prácticas, es cada vez una opción más común como parte integral de la formación universitaria.



Al salir de casa y enfrentarse a una cultura y entorno diferentes, la persona desarrolla hasta un 70% más de competencias personales.

La movilidad es mucho más: “*estudiar en un país diferente se convierte en un trampolín para acceder a un puesto de trabajo, ya que supone un elemento diferenciador*” (según un informe de la Comisión Europea sobre el impacto de la movilidad europea). Así, después de realizar una movilidad internacional, el estudiante tiene:

- Una tasa de paro un 23% inferior a la media.
- Más del doble de posibilidades de cambiar de trabajo que los alumnos que no han realizado movilidad.
- Un 44% más de probabilidades de ocupar un cargo directivo.
- Más capacidades emprendedoras.

¿Y eso por qué?

Pues porque, al salir de casa y enfrentarse a una cultura y entorno diferentes, la persona desarrolla hasta un 70% más de competencias personales que son, precisamente, las que los empresarios buscan al contratar a su equipo de trabajo: tolerancia, confianza en sí mismo, resolución de problemas, curiosidad, decisión y consciencia de las propias virtudes y defectos.

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales es la facultad que tiene más convenios internacionales (con 65 universidades extranjeras), por lo que hay también muchos tipos de programas de movilidad. Por poner algunos ejemplos, uno puede irse uno o dos años al Politecnico di Torino a cursar una doble titulación –ADE-Ingeniería– o cursar asignaturas en la University of California-Berkeley

Summer Sessions, acceder a un MBA en el Iona College de Nueva York gracias a la doble titulación, cursar un semestre en inglés en la TU Wien o, incluso, hacer prácticas al acabar la carrera mediante el nuevo programa de la Unión Europea para recién titulados.

El objetivo es que cada uno encuentre la movilidad que mejor se adapte a sus objetivos, nivel académico y de idiomas, duración deseada y presupuesto. Hay posibilidades de todo tipo...

- de estudios o de prácticas
- en la Unión Europea o fuera, en otro continente
- semestral o anual
- de movilidad o de doble titulación (para poder ejercer en otro país)
- en castellano, inglés, francés, italiano, alemán o portugués

Así, desde el Servicio de Relaciones Internacionales y desde vuestra facultad, os animamos con convicción a realizar una movilidad internacional. También os invitamos a apostar por la excelencia académica y lingüística desde el primer día en la Universidad para aseguraros que podéis acceder al mayor número de posibilidades ofrecidas.

Tal como dijo San Agustín: “*The world is a book, and those who not travel, read only one page*”.

**STUDY OVERSEAS**



HABLAMOS CON...

## Ginna Hernández

“En Canadá desarrollé la habilidad de ser proactiva, de buscar soluciones por mí misma”



### Estudiaste ADE en UIC Barcelona. ¿Por qué decidiste venir a esta universidad?

Después de hacer un análisis de las universidades, decidí estudiar en UIC Barcelona por sus valores. Considero que son muy importantes, tanto a nivel profesional como a nivel personal. También me gustó el profesorado, las clases con un número de alumnos reducido y las oportunidades que te brinda estudiar en esta universidad.

### Cuando acabaste, te fuiste a la Western University de Canadá, ¿por qué Canadá?

Es una buena pregunta... Empecé la carrera teniendo claro que me apetecía hacer intercambio y que quería hacerlo en Londres (Inglaterra)... y, mira por dónde, acabé en Londres, pero de Canadá. ¿Por qué? No puedo darte una razón en concreto, la verdad. Me puse a mirar todas las universidades a las que teníamos acceso. UWO era una universidad con un nivel alto, de habla inglesa, un

campus grande pero con clases tanto magistrales como reducidas y, además, durante el segundo año de carrera, conocí a una chica que estudiaba allí y me convenció al completo para ponerla como primera opción.

### ¿Qué es lo que hace que te sientas más satisfecha/orgullosa de haber tomado la decisión de estudiar allí?

Me siento muy orgullosa, porque creo que desarrollé la habilidad de ser proactiva, de buscar soluciones por mí misma, es decir, buscarme un poco la vida. Y creo que a día de hoy puedo decir que es una habilidad que estoy utilizando a nivel profesional y que me está ayudando a aprender mucho más de mi día a día.

### ¿Lo que menos te gustó?

El frío. Puedo decir orgullosa que he sobrevivido sin resfriarme a uno de los peores inviernos en Canadá, jaja.

### ¿Qué fue lo que más te llamó de la sociedad canadiense?

Me sorprendió lo multicultural que es la sociedad y que no hay ningún tipo de discriminación, como pasa en otros países donde hay menos culturas conviviendo. Son muy respetuosos. Además, son muy generosos, honestos y amistosos, lo cual yo apreciaba mucho, ya que decidí irme sola de intercambio.

### Ahora trabajas en la cadena de hipermercados Henkel, ¿cuál es tu función en ella?

Bueno, actualmente ya no estoy en hipermercados, pero continué en Henkel. Ahora mismo estoy en el Departamento de E-commerce con los clientes online, además de en una línea de *new business* en la que el objetivo es encontrar nuevos puntos de negocio. Tengo la suerte de estar en esta posición que me da la visión tanto del online como del offline, y no me voy ningún día a casa sin haber aprendido o haberme sorprendido por algo nuevo.

### ¿Te conformas con tu trabajo o tienes planes de futuro más ambiciosos?

Creo que actualmente tengo mucha suerte de estar tanto en la posición en la que estoy como en Henkel. Realmente, me considero una persona con ambiciones, pero a la vez sé que un trabajo constante y bien hecho hace que tus ambiciones se hagan más reales a medida que pasa el tiempo.

### Hace 10 años, ¿te veías donde estás ahora? ¿Dónde te ves dentro de 10 años?

Para nada. Hace 10 años no tenía ni idea de lo que quería estudiar, pero ahora puedo afirmar que no me he equivocado.

¿Y dentro de 10 años?

No lo sé con claridad, pero mi intención es probar los departamentos de Trade Marketing y Marketing algún día.



HABLAMOS CON...

## Gemma Roy

“Tornaria a Xangai amb els ulls tancats. No descarto anar-hi a treballar en un futur”

### **Vas estudiar ADE a UIC Barcelona. Per què et vas decidir per aquesta universitat?**

Vaig decidir estudiar a UIC Barcelona perquè em donava un valor afegit que a altres llocs no tenien: t'ensenya un valor humà que la majoria d'universitats no ensenyen. Per a mi, no és únicament important ser una bona empresària, sinó treballar per un futur millor, ajudar els altres i contribuir a ajudar a canviar el món per fer-lo una mica millor.

Tal com em deien els professors de UIC Barcelona, prefereixo guanyar menys diners en la meua vida laboral i saber que estic deixant un món millor als meus fills, que guanyar molts diners i no poder dormir a la nit pensant en els desastres i les injustícies laborals que estic cometent. També m'oferia la possibilitat de fer la carrera 100% en anglès i amb un professorat qualificat i amb experiència en el món laboral.

### **Erasmus... per què Xangai?**

Aquest va ser un dels motius pel qual vaig decidir anar a UIC Barcelona. Tenia clar que volia fer el meu intercanvi universitari a Xangai. Quan vaig anar a les portes obertes de la Universitat, em van fascinar totes les explicacions que ens varen donar sobre poder marxar a l'estranger per completar la meua carrera professional.

Des que era petita em cridaven molt l'atenció totes les diferències culturals que hi havia arreu del món i, sobretot, ja pensant en la Xina, m'intrigava com un país comunista i tan tradicional podia haver creat una ciutat com és actualment Xangai, tan cosmopolita, on hi ha un munt de persones de diverses nacionalitats barrejades, on des del punt de vista arquitectònic s'uneix el passat amb el futur... A Xangai podem veure un temple budista a prop d'un gratacels de vidre, passejar per una gran avinguda plena de botigues i, només a uns carrers de distància, veure el comerç tra-

dicional xinès del segle passat.

### **Com va ser el “xoc cultural”? Et vas adaptar ràpid?**

Va ser un canvi important. En primer lloc, la mentalitat xinesa és molt diferent a l'occidental, mostren molt poc la felicitat i l'alegria. És una cultura bastant tancada, els costa obrir-se als estrangers. Tot i així, cal recordar que Xangai és una de les ciutats més obertes de tota la Xina i, per tant, teníem la sort que en moltes zones ens sentíem com a qualsevol ciutat d'Europa, en què podíem menjar i prendre cafè com en el nostre país.

Els caps de setmana els aprofitàvem per descobrir la ciutat, anàvem a visitar tots els llocs emblemàtics i descobríem totes les meravelles que amaga la ciutat.

### **Amb què et quedes de la societat de Xangai? Què consideres que tenen ells que no tenim nosaltres? I al contrari?**

Hi ha moltes coses que em varen agradar dels habitants de Xangai. Vaig descobrir que els agrada molt que siguis molt amable amb ells, ja que no hi estan acostumats, i llavors ells et mostren la seva cara més afable i agràida. Són una societat força antipàtica i poc comunicativa amb la gent de carrer i els sorprèn que nosaltres no ho siguem. Ens era molt difícil fer amics xinesos. El que menys em va agradar va ser la contaminació constant que viu el país. L'aire es fa irrespirable molts dies seguits, és pràcticament impossible caminar pel carrer i veure què tens davant. Hi ha dies que inclús han de tancar l'aeroport.

### **Hi tornaries?**

Sí, amb els ulls tancats. No descarto anar-hi a treballar en un futur. És una ciutat que actualment ofereix moltes possibilitats laborals per la persona que vulgui intentar-ho.



### **Creus que és recomanable marxar fora durant la carrera? Ho recomanaries a tothom?**

Crec que és necessari que la gent marxi a fer un curs escolar fora, a l'estranger, o que hi faci les pràctiques. Aprendre a viure fora de la llar familiar t'ajuda a desenvolupar-te com a persona.

Crec que és una experiència vital i molt enriquidora. Ho recomano a tothom, els diria que no tinguin por, que val la pena intentar-ho, que ara és el moment de fer-ho i que segur que en el futur ho agrairan.

### **Estàs treballant a Everis? Què hi fas? Creus que el fet de marxar fora t'ha ajudat a l'hora de trobar feina?**

Sí, actualment estic fent les pràctiques del màster a l'empresa Everis. La meua funció és de *business analyst* i ara mateix col·laboro en un projecte internacional de reestructuració de les filials de la companyia.

El fet d'haver marxat a l'estranger m'ha obert la ment i m'ha ensenyat a no tenir por al canvi. Això, traslladat a la vida laboral per un consultor, és bàsic, ja que uns mesos estàs en una empresa fent la teua feina i al cap de poc temps ja et destinen a una altra empresa completament diferent i t'hi has d'adaptar ràpidament.

### **Quins són els teus plans de futur?**

En un futur immediat m'agradaria que Everis em fes una oferta laboral per poder ampliar els meus coneixements i agafar experiència. Tot i així, no descarto anar a treballar a l'estranger.

HABLAMOS CON...

## Andrew Bell

“Escogí Barcelona porque es una ciudad cosmopolita que ofrece muchas oportunidades de disfrutar de la cultura y el clima”

### ¿Qué grado estudias?

Estudio Español y Matemáticas en la Universidad de Lancaster, Inglaterra.

### ¿Cuánto tiempo estuviste en Barcelona?

Estuve en Barcelona por un año, desde septiembre del 2015 hasta junio del 2016.

### ¿Por qué decidiste venir a UIC Barcelona?

Tenía que pasar un año en un país de habla española como requisito para hacer el último año de mi carrera. Pude elegir entre universidades de Bilbao, Granada o Barcelona, pero elegí Barcelona porque es una ciudad grande y cosmopolita que ofrece muchas oportunidades de disfrutar de la cultura y el clima. En fin, pensé que sería difícil aburrirme allí.

### ¿Qué es lo que más te gustó de nuestra universidad?

Me gustó que UIC Barcelona fuera pequeña en comparación con otras universidades como Lancaster. Gracias a ello pude conocer a todo el mundo de mi clase, y creo que esto me ayudó a sentirme cómodo al principio cuando empecé a estudiar en Barcelona. Asimismo, creo que esto fue un factor que me ayudó a adaptarme al nuevo sistema educativo.

### ¿Y de Barcelona?

#### ¿Cómo fue tu adaptación?

Vengo de una ciudad de unos 60.000 habitantes, y Lancaster, donde estudio, es aún más pequeña, con unos 40.000 habitantes, por eso Barcelona me pareció otro mundo cuando llegué a El Prat. Sin embargo, no me costó tanto adaptarme a la rutina española. El primer mes me resultó difícil, porque tuve que acostumbrarme a vivir en una ciudad donde la gente habla dos lenguas extranjeras y tiene un horario muy diferente a

los ingleses. Pero había tanta actividad en la ciudad que era difícil no querer explorarla y participar. Creo que esta participación es lo que me ayudó a acostumbrarme a la vida barcelonesa, porque me ofreció muchas oportunidades para hacer amigos y adaptarme al horario español, mientras me acostumbraba a hablar más en español y catalán.

### Participaste en la actividad de tandem lingüístico, ¿la recomendarías?

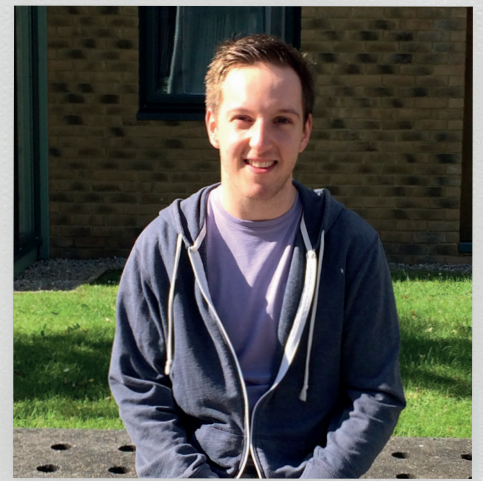
Si estudias una lengua en una universidad inglesa, tienes que pasar un año de la carrera fuera para mejorar tus habilidades lingüísticas para el último año de estudios. Por eso me aproveché mucho de los tandems lingüísticos y mejoré mucho mi español y catalán. Hice muy buenos amigos a través del programa y, al final, quedábamos no solo para hacer el tandem, sino para otras actividades. Además, en verano, después de los estudios en la universidad, viajé a Madrid con un amigo que conocí en el programa y a Edimburgo con otro. Sin duda, ¡recomendaría el programa a todo el mundo que quiera hacer amigos y mejorar sus lenguas!

### ¿Cambiarías algo de tu estancia en Barcelona?

No creo que cambiase nada de mi estancia en Barcelona. La aproveché al máximo durante todo el año y disfruté de cada momento.

### ¿Repetirías la experiencia de Erasmus? Si es así, ¿en qué país?

Si tuviera la oportunidad de vivir la experiencia de Erasmus otra vez, con certeza lo haría. Aprendí mucho de mí mismo viviendo en Barcelona y mejoré muchísimo mis lenguas, por eso encontré el año muy beneficioso. Creo que me gustaría repetir la experiencia en Francia o Alemania, porque tengo



ganas de aprender una nueva lengua, y creo que me sería provechoso saber hablar francés o alemán en el futuro, sobre todo dado que son dos de las lenguas más importantes en Europa.

### ¿Por qué crees que es positivo para un estudiante viajar? ¿Crees que es necesario para una buena carrera profesional? ¿Por qué?

Es una experiencia muy positiva. Aprendes desde habilidades de comunicación hasta la habilidad de adaptarte a nuevas situaciones. Además, es una manera fácil de aprender nuevas lenguas, que es un talento que es cada vez más importante en el mundo de los negocios hoy en día. Además, te ofrece la oportunidad de mejorar tu conciencia social, otro elemento esencial para los negocios entre países.

Si puedes enseñar a un directivo que has viajado a otros países donde tuviste que adaptarte a otro estilo de vida mientras aprendiste nuevas habilidades, creo que le darías una primera impresión increíble de ti mismo.

### ¿Cuáles son tus planes de futuro?

Me graduaré este verano en la Universidad de Lancaster y he hecho el proceso para trabajar en el British Council de México o España por un año. Sin embargo, mientras esté en este puesto, me gustaría encontrar prácticas como traductor en una empresa, porque el año siguiente me gustaría hacer un máster o trabajar como traductor.

HABLAMOS CON...

## Abner Arditti

“Los compañeros de clase también fueron grandes anfitriones conmigo desde el primer día”



### ¿Qué grado estudias?

### ¿En qué universidad?

Estoy estudiando la Licenciatura en Administración en la Universidad Católica de Santa Fe. En diciembre del 2016 terminé el cursado y me quedan por rendir tres exámenes para licenciarme.

### ¿Cuánto tiempo estuviste en Barcelona?

En Barcelona estuve seis meses, llegué a finales de agosto del 2015 y me fui a finales de febrero del 2016.

### ¿Por qué decidiste venir a UIC Barcelona?

Mi universidad me presentó la posibilidad de realizar un intercambio académico y dentro de las opciones que tenía para elegir estaban una universidad en Montevideo (Uruguay), algunas opciones en Brasil y UIC Barcelona. Al ver que tenía la posibilidad de ir a Barcelona no lo dudé, ya que pensé que iba a ser la opción que más me iba a enriquecer tanto académicamente como personalmen-

te. Era todo un desafío no solo académico, sino también personal: vivir seis meses a miles de kilómetros de mi familia, de mis amigos y de mi ciudad.

### ¿Qué es lo que más te gustó de nuestra universidad?

Es muy difícil decir que fue lo que más me gustó de UIC Barcelona, ya que me gustó todo. UIC Barcelona es un lugar fantástico desde todos los puntos de vista, el edificio es muy moderno, cuenta con toda la tecnología y está emplazado en un hermoso lugar de Barcelona. El equipo profesional es maravilloso, fui un afortunado con los profesores que tuve, incluso a día de hoy tengo la suerte de seguir en contacto con algunos de ellos, como Marta Mas y Víctor Küppers. Los compañeros de clase también fueron grandes anfitriones conmigo desde la primera clase. Se ofrecieron para lo que necesitara, tanto en el aspecto académico como en el extraacadémico, incluso compartimos varias actividades extraacadémicas. Tuve el placer de ser invitado por un compañero (Manu Núñez) a ver al Barça en el Camp Nou, en un partido de Champions.

### ¿Y de Barcelona? ¿Cómo fue tu adaptación?

Barcelona es para mí la mejor ciudad que hay en el mundo para vivir, una ciudad que tiene todo supercompleto. Mi adaptación fue muy buena y rápida, creo que en parte se debe a que la cultura catalana es muy parecida a la Argentina, y también a que tuve la suerte de hacer amigos tanto en UIC Barcelona como fuera que me hicieron sentir como en casa.

### ¿Cambiarías algo de tu estancia en Barcelona?

El tiempo, la hubiera hecho más larga. En vez de seis meses, un año.

### ¿Repetirías la experiencia de Erasmus?

#### Si es así, ¿en qué país?

Sin duda que la repetiría, ya que fue una experiencia increíble desde todo punto de vista. Elegir un país es difícil, elegiría España o Italia, ya que son países donde la cultura es muy similar a la Argentina. Pero creo que si volviera a hacer Erasmus, volvería a Barcelona, ya que quedé enloquecido con la experiencia y la ciudad. No creo que haya ciudad que la supere.

### ¿Por qué crees que es positivo para un estudiante viajar? ¿Crees que es necesario para una buena carrera profesional?

#### ¿Por qué?

Creo que es positivo para un estudiante viajar porque te da otra perspectiva, te permite ver y aprender cosas nuevas distintas a las que uno vive a diario, te abre la mente. Más aún cuando uno viaja a un lugar completamente distinto al que vive, como es la relación Sudamérica-Europa. Sin duda creo que es una herramienta necesaria para una buena carrera profesional, y recomiendo a todo aquel que tenga la posibilidad de viajar que lo lleve a cabo. Personalmente soy un apasionado de los viajes, de conocer nuevos lugares. Durante mi estancia en Europa aproveché al máximo el tiempo para poder viajar y conocer nuevos lugares. Y esto creo que es un agregado más que tiene la experiencia del Erasmus.

### ¿Cuáles son tus planes de futuro?

Hoy me encuentro trabajando en una empresa y terminando la carrera universitaria. El presente año quiero terminar mi carrera de grado y continuar formándome y aprendiendo en el mundo de las empresas. En un futuro, mi idea es continuar en el ámbito laboral y en paralelo ir haciendo distintos programas de postgrado que me brinden las herramientas necesarias para aplicarlas en el mundo laboral.

# NOTÍCIES



## Convenio para realizar un proyecto de Doctorado Industrial

13 - enero - 17

UIC Barcelona y la empresa Aigües de Barcelona (AGBAR) han firmado un acuerdo para llevar a cabo un proyecto de Doctorado Industrial con una tesis sobre "El desarrollo de la sostenibilidad desde la misión corporativa", dirigida por el profesor Miquel Bastons.

## Banco Sabadell presenta su programa «Talent Graduate Programme» a los alumnos de ADE

12 - enero - 17

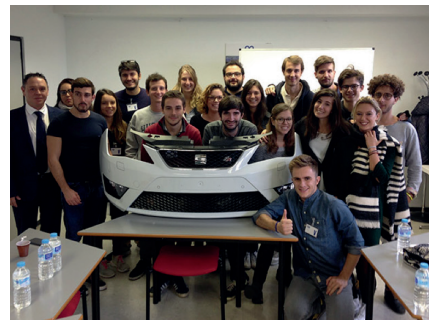
El pasado lunes 16 de diciembre la Sra. Anna Alsina, HRBP Operaciones Desarrollo Corporativo de Banc Sabadell, impartió una sesión a los alumnos de ADE, entre los que se encontraban los alumnos de la asignatura de Dirección de Recursos Humanos.



## Un grupo de alumnos de máster visita Química Olivé y Plastic Omnium Automotive

16 - enero - 17

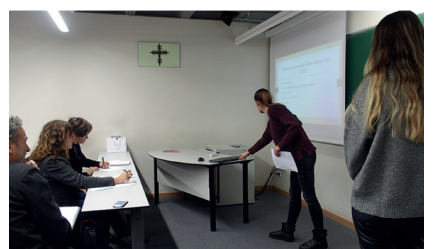
Los alumnos de la asignatura Dirección de Producción y Operaciones, que imparte el profesor Joaquim Pous, visitaron el pasado noviembre las empresas Química Olivé y Plastic Omnium Automotive (antes Faurecia), pertenecientes a los sectores químico y automovilístico respectivamente.



## Los alumnos de Strategic Management analizan la autenticidad de los valores de las empresas

14 - enero - 17

Los alumnos de cuarto curso de ADE presentaron el pasado mes de diciembre sus trabajos de investigación frente a un tribunal formado por Montse Pigem, responsable de formación y desarrollo de Aigües de Barcelona, y Noemí Freixes, HR Business Partner Corporate Areas de Almirall.



## Núria Chinchilla inaugura la segunda edición de los Desayunos Cátedra

17 - febrero - 17

Nuria Chinchilla, profesora ordinaria del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, inauguró el pasado 13 de febrero la segunda edición de los Desayunos Cátedra que organiza la Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de UIC Barcelona.



## Javier Relats, director general de TOUS: «Un buen líder siempre aprende»

17 - enero - 17

El director general de TOUS, Javier Relats, impartió una sesión sobre la dirección de personas a los alumnos de ADE el pasado 22 de diciembre.



## Alumnos de UIC Barcelona juegan a fútbol en la cárcel

2 - marzo - 17

Los segundos jueves de cada mes alumnos voluntarios de las facultades de Derecho, Ciencias Económicas y Sociales y Medicina juegan a fútbol con los presos del Centro Penitenciario de Hombres de Barcelona, más conocido como Cárcel Modelo. El último partido acabó en empate. Un estudiante de Derecho comentó: "Agradecen mucho que vayamos. Es una gran sensación y muy divertido. ¡Sin duda repetiremos la experiencia!".



## Más de 600 personas participan en el #UICsocialday

8 - marzo - 17

#UICsocialday, el día de las misiones posibles, volvió a UIC Barcelona en los dos campus de Barcelona y Sant Cugat en su segunda edición. La campaña de sensibilización dirigida a toda la comunidad universitaria contó con la participación de más de 600 personas entre alumnos, PAS y PDI que quisieron poner su granito de arena en alguna de las seis misiones que se ofrecieron: Desayuno para todos, Deseos dulces, Do-re-mi, Cantemos bingo, Diversión y Gol de oro. Se trataba de regalar su tiempo y hacer la vida un poco más fácil a personas con dificultades.



## El rector de UIC Barcelona otorga los premios extraordinarios de doctorado 2015

14 - marzo - 17

Xavier Gil, rector de la Universidad Internacional de Cataluña, de acuerdo con el Tribunal nombrado por el Comité de Dirección de la Escuela de Doctorado, ha otorgado el Premio Extraordinario de los distintos programas de doctorado.



# NOTÍCIES

## Alumnos de grado y máster participan como voluntarios en 4YFN y el MWC

16 - marzo - 17

Doce alumnos de grado y máster de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales participaron como voluntarios en el 4YFN y el MWC.



## Los alumnos de ADE trabajan en tres retos empresariales en una nueva edición del B-Day

7 - abril - 17

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales celebró el 5 de abril la festividad del patrón de Económicas, San Vicente Ferrer, con una nueva jornada del Business Day que este año llevaba como título "B-Challenged". En esta ocasión, los alumnos, divididos por equipos tuvieron que presentar sus soluciones a tres retos propuestos por Banco Sabadell, Laboratorios Diafarm y Lidl.

## Una veintena de alumnos de UIC Barcelona obtienen la Beca Alumni-Banco Santander

8 - marzo - 17

Un total de 20 alumnos de diferentes titulaciones de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona) se han beneficiado de la Beca Alumni-Santander 2016-2017 que se ha entregado hoy en el Saló de Graus de la Universidad.



## Los robots, tema de una nueva edición del Global Biz Club

28 - abril - 17

Especialistas de empresas del sector de la tecnología y la inteligencia artificial debatieron ayer sobre el futuro de los robots en una mesa redonda organizada por el Global Biz Club de Alumni.



# Simon Dolan: «Si los valores de una empresa no son congruentes, esta no va a sobrevivir»

5 - abril- 17

Simon Dolan, profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE Business School, participa en la segunda edición de los Desayunos Cátedra que organiza la Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de UIC Barcelona.



## Un estudio evalúa el impacto del programa eduCAT en la adquisición de competencias del alumnado de secundaria en Cataluña

4 - abril- 17

Dirigido por el vicerrector de Investigación de la Universitat Internacional de Catalunya, Toni Mora, en colaboración con el profesor J. Oriol Escardíbul, de la Universitat de Barcelona, el estudio evalúa el impacto del programa eduCAT en el rendimiento educativo de los alumnos de secundaria. Los resultados muestran que la implementación del programa eduCAT tuvo consecuencias negativas en la adquisición de competencias del alumnado en todas las materias evaluadas. Ahora bien, el impacto no es cuantitativamente importante: supone una reducción de un 5,1% en la nota media obtenida por los alumnos en el conjunto de pruebas de competencias.

## Dos equipos de la Universidad, entre los ganadores del Fórum UNIV UIC Barcelona

3 - abril- 17

Un equipo formado por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y uno de estudiantes de la Facultad de Derecho han ganado el primer y tercer premio, respectivamente, del Fórum UNIV UIC Barcelona.



# NOTÍCIES

## Jasmina Berbegal, ponente en unos talleres sobre estrategias de innovación en Valencia

31 - marzo - 17

La Dra. Jasmina Berbegal, vicedecana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y directora del Máster Universitario en Dirección de Empresas y Sistemas de Producción, viajó a Valencia donde impartió talleres sobre estrategias de innovación y participó también como ponente en un Seminario de Investigación.



## Barcelona sí puede llegar a ser un nuevo Venture Capital Hub

17 - marzo - 17

Los directores de los principales fondos de Venture Capital se sientan en UIC Barcelona en la mesa redonda "Alternativas para financiar tu negocio", organizada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales el 8 de marzo.



## La educación en nutrición tiene un impacto directo en la mejora de los hábitos saludables, tanto en alimentos como en bebidas

10 - mayo - 17

Es una de las conclusiones del informe "Impacto de la formación nutricional sobre decisiones alimentarias", en el que participaron más de 3.200 estudiantes de secundaria de 104 centros escolares de Barcelona ciudad, aporta datos sobre cómo se ven modificadas las decisiones alimentarias durante el desayuno, después de haberles impartido un taller de formación sobre hábitos de alimentación saludables.



## Segona edició del seminari de perfeccionament directiu de la Càtedra Direcció per Missions i Govern Corporatiu

1 - junio - 17

El seminari s'ha desenvolupat durant els dies 29 i 30 de maig. Al llarg de les conferències col·loqui, estudi de casos pràctics i workshops, els assistents han pogut reforçar els seus coneixements i amarar-se de nous mètodes centrats en la direcció per missions.

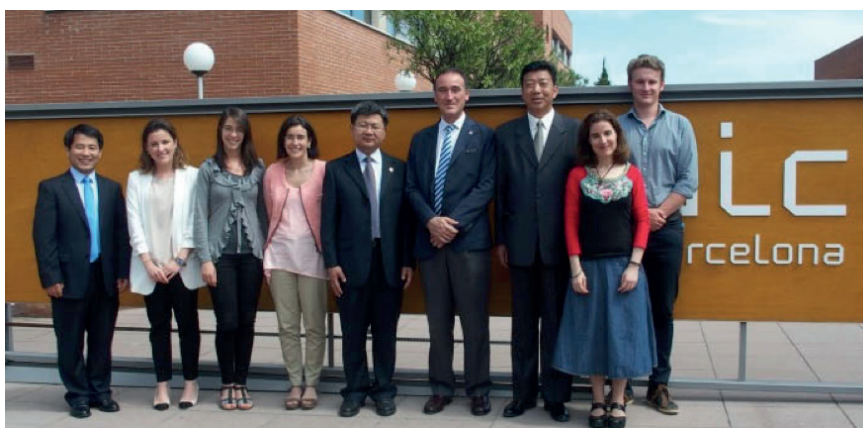




## Una delegació de la Universitat de Yantai, de la Xina, visita UIC Barcelona

31 - mayo - 17

UIC Barcelona va acollir dilluns passat la visita de tres directius de la Universitat de Yantai, de la Xina. El vicepresident, Zhang Wei; el director, Ren Huijiang, i el project manager de l'oficina internacional, Wu Hongjun, es van reunir amb la Universitat per tal d'explorar possibles oportunitats de col·laboració amb la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials.



## UIC Barcelona reuneix emprenedors i experts per parlar sobre si és possible emprendre

26 - mayo - 17

La Facultat de Ciències Econòmiques i Socials va organitzar dimarts 23 de maig passat la taula rodona "Experiències d'emprenedoria davant els reptes actuals: és possible emprendre?", que va reunir emprenedors i experts amb motiu del nou Master's Degree in Venture Capital and Private Equity.

## Oviedo acoge el V Simposio Empresas con Rostro Humano

2 - mayo - 17

El V Simposio Empresas con Rostro Humano que organiza anualment la Càtedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales tuvo lugar en Oviedo el pasado 28 de abril.



## Dues professores d'ADE fan una estada de recerca en el marc del programa Erasmus+ a Milà

26 - mayo - 17

Les doctores Dolors Gil i Jasmina Berbegal, professores de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials de UIC Barcelona, han fet recentment una estada de recerca dins del programa Erasmus+ de mobilitat del professorat, a la School of Management del Politècnic de Milà (Itàlia).



# NOTÍCIES

## El presidente de Ficosa, Josep M. Pujol, padrino de la graduación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

4 - junio - 17

Josep M. Pujol, presidente de Ficosa y del patronato de la Universidad, apadrinó el 1 de junio pasado la graduación de grado y máster de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. El acto estuvo presidido también por el Dr. Toni Mora, vicerrector de Investigación, Innovación y Transferencia; la Dra. Marta Mas, decana de la Facultad, y la Dra. Jasmina Berbegal, vicedecana.







## PUBLICACIONS

JASMINA BERBEGAL

LAFUENTE, E.; BERBEGAL-MIRABENT, J. (2017) **“Contract employment policy and research productivity of knowledge workers: An analysis of Spanish universities”**. International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2017.1323226.

OLAYA, E.S.; BERBEGAL-MIRABENT, J.; ALEGRE, I.; DUARTE, O.G. (2017) **“Researchers’ willingness to engage in knowledge and technology transfer activities: An exploration of the underlying motivations”**. R&D Management, DOI: 10.1111/radm.12263.

LLORENS, A.; BERBEGAL-MIRABENT, J.; LLINÀS-AUDET, X. (2017) **“Aligning professional skills and active learning methods: An application for information and communications technology engineering”**. European Journal of Engineering Education, DOI: 10.1080/03043797.2016.1189880.

PEDRO GARCÍA DEL BARRIO  
GARCÍA-DEL-BARRIO, P. (2017) **“Pareto-improving income redistribution: Expanding consumer access to the vaccines market”**. Economics of Governance, First Online: 20 January 2017.

GARCÍA-DEL-BARRIO, P.; ZARCO, H. (2017) **“Do movie contents influence box office revenues?”**. Applied Economics, 49 (17), 1679–1688.

DOLORS GIL  
GIL-DOMÉNECH, D.; BERBEGAL-MIRABENT, J. (2017) **“Stimulating students’ engagement in mathematics courses in non-STEM academic programmes: A game-based learning activity”**. Innovations in Education and Teaching International, DOI: 10.1080/14703297.2017.1330159.

FREDERIC MARIMON

CAVALLOTTI, R.; GRAU-GRAU, M.; MARIMON, F.; GAS-AIXENDRI, M. (2017) **“Design and validation of a measurement scale of intergenerational family solidarity”**. Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 24, 107–125.

CRISTÓBAL-FRANSI, E.; HERNÁNDEZ-SORIANO, F.; MARIMON, F. (2017) **“Critical factors in the evaluation of online media: creation and implementation of a measurement scale (e-SQ-Media)”**. Universal Access in the Information Society. International Journal, 16 (1), 235–246.

PENTJI YAYA, L. H.; MARIMON, F.; LLACH, J.; BERNARDO, M.; CASADESUS, M. (2017) **“Analysis of training programs related to Quality Management System: the Spanish case”**. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(2), 216–230.

MARIMON, F.; MAS-MACHUCA, M.; BERBEGAL-MIRABENT, J.; LLACH, J. (2017) **“UnivQual: A holistic scale to assess student perceptions of service quality at universities”**. Total Quality Management & Business Excellence, DOI: 10.1080/14783363.2017.1302795.

MARTA TRAPERO

OLIVA-MORENO, J.; TRAPERO-BERTRAN, M.; PEÑA-LONGBARDO, L.M.; DEL POZO-RUBIO, R. (2017) **“The valuation of informal care in cost-of-illness studies: a systematic review”**. Pharmacoconomics, 35, 331–345.

LÓPEZ NICOLÁS, A.; TRAPERO-BERTRAN, M.; MUÑOZ, C. (2016) **“Smoking, health related quality of life and economic evaluation”**. Repositorio Digital de la Universidad Politécnica de Cartagena, <http://hdl.handle.net/10317/5537>.



## LLIBRES I CAPÍTOLS DE LLIBRE

JASMINA BERBEGAL

BERBEGAL-MIRABENT, J.; ALEGRE, I.; GUERRERO, A. (2017) **“University research parks and their impact on technology transfer activities”**. In: Ran, B. (Ed.), Technological innovation networks collaboration and partnership. Contemporary perspectives on technological innovation management and policy, Vol. III (pp. 167-192). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

MARTA TRAPERO

TRAPERO-BERTRAN, M.; OLIVA MORENO, J.; Grupo de Expertos GECA (2017) **“Guía Metodológica para la estimación de costes en asma (GECA)”**. Editorial Mundipharma. ISBN: 978-84-7889-872-4. Depòsit legal: M-1617-2017.



## CONGRESSOS

PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

GARCÍA-DEL-BARRIO, P. **“Consumers preferences & sport rivalries in European soccer: Hierarchy of teams and leagues based on soccer fans support”**. XII Gijón Conference on Sports Economics: Sports and Consumer Behaviour (5-6/5/2017).

FREDERIC MARIMON

MARIMON, F.; BERBEGAL-MIRABENT, J. **“Sinergias cruzadas entre el aprendizaje de contenidos propios de Dirección de Operaciones y el uso de herramientas de análisis genéricas”**. VIII Workshop in Operations Management and Technology. ACEDEDOT 2017. Universidad Politécnica-

ca de Valencia (Valencia). (30-31/3/2017).  
Proceedings: "Estrechando las entre  
universidad y empresas para el aprendizaje  
en dirección de operaciones", p. 3.

#### MARTA TRAPERO

TRAPERO-BERTRAN, M. "Marco teórico e implicaciones prácticas para la elaboración de informes". III Jornada Red Española de Agencias de Evaluación de Tecnologías Sanitarias y Prestaciones del Sistema Nacional de Salud (Zaragoza). (Diciembre 2016).

TRAPERO-BERTRAN, M. "Datos de la vida real ¿se incorporan a las evaluaciones económicas?" I Jornada de Evaluación Económica de Medicamentos y Tecnologías Sanitarias (Toledo). (Enero 2017).

TRAPERO-BERTRAN, M. "Cuestiones controvertidas en evaluación económica: intervenciones sanitarias en Enfermedades Raras y tratamientos al final de la vida". XX Congreso Nacional de Hospitales y Gestión Sanitaria (Sevilla).

TRAPERO-BERTRAN, M. "Aspectos económicos del control del tabaquismo: Proyecto EQUIPT". VIII Jornada de la Prevención y Control del Tabaquismo del CNPT (Zaragoza).



## CURSOS, SEMINARIS I TROBADES CIENTÍFIQUES

#### JASMINA BERBEGAL

"Assessing the relevance of portfolio complexity in technology transfer offices". Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir (22/3/2017).

"Innovar para emprender: De la idea a la experiencia del usuario". Universitat de València (21/3/2017).

"Estrategias y políticas de innovación". Universitat Politècnica de València (20/03/2017).



## ESTADES DE RECERCA

#### JASMINA BERBEGAL

15-19/5/2017: Erasmus+ visiting staff. School of Management. Politecnico di Milano (Itàlia).

20-27/3/2017: Departament d'Economia i Ciències Socials. Universitat Politècnica de València.

#### DOLORS GIL

15-19/5/2017: Erasmus+ visiting staff. School of Management. Politecnico di Milano (Itàlia).



## ARTICLES DE PREMSA

#### PABLO AGNESE

5/2017 "Vivenda: ¿volvemos a las andadas?", El Periódico de Catalunya.

12/2016 "¿Gastar menos o ingresar más?", El Periódico de Catalunya.

#### JASMINA BERBEGAL-MIRABENT

27/4/2016 "La sociedad del conocimiento y el impacto económico de las universidades", Blog Universidades, Sí. <http://www.universidadesi.es/la-sociedad-del-conocimiento-impacto-economico-las-universidades/>

#### MARTA TRAPERO

Artículos de prensa publicats a Redacció Mèdica, DiarioPharma y Diario Médico.

Entrevista en Revista Española de Economía de la Salud (EDS) a Marta Trapero Beltrán y Juan Oliva sobre la Guía Metodológica para la Estimación de Costes en Asma (GECA).



## PROJECTES

#### DOLORS GIL

Membre del projecte "EDU2015-65574-R - Educación e innovación social para la sostenibilidad. Formación en las Universidades Españolas de profesionales como agentes de cambio para afrontar los retos de la sociedad", finançat pel Ministerio de Economía y Competitividad.

#### MARTA TRAPERO

Directora acadèmica de la 2a edició del projecte "Economic Evaluation of Medicines and Health Technologies" a la City University London (programa compartit entre UIC Barcelona i la City University).



**No deixis mai  
de créixer**

**Amplia els teus estudis d'ADE  
amb els nostres Màsters especialitzats  
en capital risc, estratègies i  
sistemes operatius empresarials i big data:**

Master's Degree in Venture Capital  
and Private Equity

---

Màster Universitari en Direcció d'Empreses  
i Sistemes de Producció

---

*Màster Executive en Big Data Science*



[www.youtube.com/user/UIC](http://www.youtube.com/user/UIC)  
[twitter.com/uicbarcelona](https://twitter.com/uicbarcelona)  
[www.facebook.com/UICbarcelona](https://www.facebook.com/UICbarcelona)  
[www.flickr.com/photos/uicbarcelona](https://www.flickr.com/photos/uicbarcelona)  
[www.sumanthistories.com](http://www.sumanthistories.com)