

# Programa d'internacionalització professional al Brasil

9 empreses i despatxos professionals viatgen a Saô Paulo amb el CAATEEB

Carles Cartañá

informatiu@apabcn.cat

■ ■ Bardají & Capdevila Management Barcelona és un despatx professional de reconegut prestigi al nostre país i amb importants obres realitzades que, en els darrers mesos i a causa de la situació que viu el nostre sector, ha decidit fer un gir estratègic a la seva empresa. Primer, establint una relació professional amb el despatx Bogom Arquitectes per a la creació d'una nova plataforma de treball que avui du el nom de BA&EP (Barcelona Architecture & Engineering Project) i, en segon lloc, iniciant una col·laboració amb l'empresa Ambsol d'enginyeria especialitzada en sostenibilitat ambiental amb l'objectiu d'obrir nous horitzons professionals. Per la seva banda, Josep Soler i Miquel Cols dirigeixen l'Estudi Hèlix, un dels despatxos professionals més grans de Vilafranca del Penedès i amb una llarga i fructífera història com a societat professional. Soler i Cols també han decidit traspasar fronteres i obrir-se a nous mercats arreu del món.

Bardají & Capdevila i l'Estudi Hèlix són dues de les 9 empreses i despatxos professionals que han participat en el grup pilot del programa d'internacionalització del CAATEEB i que el passat octubre van fer el primer viatge de prospecció a São Paulo (Brasil) després de prop d'un any de preparació. El viatge va ser realitzat per nou empreses que havien estat prèviament seleccionades i que es van preparar a fons, tot explorant les seves possibilitats de projecció internacional i, de la mà del centre de promoció de negocis d'ACCIO, l'agència per a la competitivitat de l'empresa catalana de la Generalitat de Catalunya, van elaborar detalladament una agenda de contactes amb diverses empreses, associacions i entitats del país.

Un cop tornats del viatge, L'informatiu ha entrevistat Rafael Capdevila i Josep Soler, en representació de BA&EP



LEQUIP DE PROFESSIONALS QUE VA PARTICIPAR EN LA PRIMERA MISSIÓ INTERNACIONAL DEL CAATEEB

i Estudi Hèlix respectivament, per conèixer la seva opinió sobre el desenvolupament d'aquest programa i sobre les seves perspectives professionals.

## Prendre consciència del moment que vivim

Per començar, ens asseguren que cap de les dues empreses, en realitat, s'havien plantejat expressament la possibilitat de sortir fora d'Espanya. Però totes dues, a partir de l'any 2009 van prendre una consciència general que difícilment podrien sobreviure com a empresa si no eren capaços de diversificar el seu mercat de treball. "En tot cas, un dels camins de la diversificació era la internacionalització, però ens calia un canvi de mentalitat i sobretot, una preparació que ens aclarís a on anar i per on començar", diu Josep Soler, de l'Estudi Hèlix. Per a ells, la convocatòria d'una missió comercial al Brasil per part del CAATEEB va ser clau, ja que "va ser l'oportunitat per convertir en realitat un dels objectius de l'empresa".

Sortir a l'estranger tampoc va ser una decisió pensada expressament per Bardají & Capdevila. Això sí, a mitjans del 2010 ja començaven a plantejar-se com i què podien fer davant la situació econòmica

que es veia a venir. "Ens vam començar a moure, a analitzar el nostre mercat, a parlar amb diferents interlocutors, privats i públics i com a única resposta vam concloure que calia innovar, ser més competitiu, en definitiva, canviar, però com i cap a on?". Bardají & Capdevila van decidir buscar les claus del canvi a partir de la seva pròpia experiència aprofitant la davallada de feina del 2011 i, segurament també, del 2012, "per transformar-nos", diuen, "de tal manera que una vegada passada la crisi puguem disposar d'una estructura professional i empresarial suficientment innovadora per ser punters en el moment que l'activitat econòmica torni a reactivar-se".

La primera conclusió que Bardají & Capdevila va treure en clar és que l'estructura de petit despatx d'arquitectura tècnica i de *project management* com el seu, malgrat haver gestionat grans obres en els darrers anys, era una estructura que s'havia quedat obsoleta. "Per aquest motiu", explica Capdevila, "vam iniciar un nou camí conjuntament amb el despatx Bogom Arquitectes, per tal de crear una nova plataforma de treball amb una nova organització i donar un pas endavant amb una nova estructura on la inno-

vació, les noves tecnologies i la professionalitat donessin resposta a les necessitats futures del sector”.

Ara fa un any, al febrer, va sorgir la possibilitat de participar en el programa d'internacionalització impulsat pel CAATEEB. Bardaji & Capdevila ho van veure com una bona oportunitat per tres motius: aprofitar el programa com una nova eina de canvi, obrir-se a nous mercats per aplicar tot allò desenvolupat com a BA&EP i interactuar amb la resta de participants en el programa amb l'objectiu de buscar sinergies i continuar avançant. “Com així ha estat amb l'inici de col·laboració amb l'empresa Ambsol”, conclou Capdevila.

*Josep Soler: “Sortir ens ha servit també per conèixer una realitat diferent, lluny del pessimisme imperant al nostre país”.*

#### **Preparar-se adequadament abans de sortir a l'estranger**

En què va consistir la vostra preparació prèvia al viatge a Brasil? “Vam rebre una informació bàsica sobre els processos i mecanismes que ens permeten explorar nous mercats”, explica Josep Soler. “També”, afegeix, “vam realitzar un estudi de mercats per fixar en quins països podríem tenir oportunitats de treball, a més del Brasil i, finalment, vam definir el perfil de la nostra empresa, així com els trets competitiu que podríem oferir en aquests nous mercats”.

*Rafael Capdevila: “L'experiència ha servit també per evolucionar dins del nostre propi mercat laboral”.*

Aquest aspecte, el de conèixer-nos millor a nosaltres mateixos, com a empresa, abans de sortir a oferir-nos, és un dels punts d'aquesta preparació prèvia que més valora Rafael Capdevila. “I a partir d'aquest coneixement, estudiar el mercat de destinació”, explica, “per tal d'identificar les portes d'entrada on el nostre *know-how* i la nostra experiència representin un valor afegit”.

## Construir al Brasil

■ ■ La construcció al Brasil és molt diferent de la de casa nostra? Tot i que la visita a São Paulo no els va donar l'oportunitat de conèixer amb gaire profunditat com funciona la construcció i, molt menys, en el conjunt del Brasil, Josep Soler creu que es poden intuir diferències en alguns aspectes com, per exemple, l'escala. “Els projectes de l'àrea de São Paulo són d'una dimensió poc usual en el nostre entorn proper, sobretot pel que fa a l'alçada”. Els requeriments normatius també són força diferents, “sobretot quan es tracta d'habitatge de baix cost vinculat a programes governamentals d'ajut, amb qualitats que poc tenen a veure amb la construcció a la qual estem acostumats”, diu, “segurament també perquè el clima més benigne els ho permet”.

Un altre aspecte és una divisió del treball dels projectes molt accentuada, “per una banda l'arquitecte projectista tracta bàsicament la forma i, de l'altra, els enginyers que desenvolupen les parts executives del projecte i la direcció de l'obra, amb una desconexió entre la idea projectual i l'execució material. En aquest cas, sembla més racional la forma de treballar que tenim aquí, que garanteix una millor coordinació entre projecte i execució. Això no treu que tinguin professionals de gran qualitat i tècnicament molt ben preparats”.

#### **Dimensió del país i les obres**

Rafael Capdevila avisa de què Brasil és un país molt extens, de dimensions continentals. “Els contrastos socials i tecnològics són molt marcats entre les distintes regions del país. São Paulo és una metròpolis de dimensions descomunals, de contrastos, de grans edificacions i de gratacels. Pel que varem



poder veure disposen de tecnologia i de coneixements similars als nostres i en alguns casos particulars fins i tot superiors. El volum de les obres que actualment s'estan executant a la ciutat és enorme tant pel seu nombre com pel seu tamany. Les dimensions de les nostres obres aquí es fan petites si les comparem amb les que s'estan executant allí”. La diferència principal”, diu, “és de dimensions d'obra i no tant pel que fa a la tecnologia emprada”. “En el nostre cas som molt més acurats i fem acabats de molta més qualitat final”.

Pel que fa al tema de l'habitatge social i protegit, al Brasil valoren molt la nostra experiència dels darrers anys. En el seu cas quan es parla d'habitatge social es fa referència bàsicament al programa governamental *Minha Casa Minha Vida*, que en l'actualitat està en la seva segona fase amb una previsió d'execució aproximadament de 7 milions d'habitatges a construir fins al 2020. “El nivell d'aquests habitatges és molt bàsic, pràcticament es tracta de fer la caixa de l'habitatge i les distribucions interiors i on el propietari final s'encarregarà d'executar tots els acabats i les instal·lacions del mateix”, explica Capdevila. ■



## Minha Casa Minha Vida

El següent pas és decidir de quina manera arribem al país de destinació: arribar i instal·lar-se com a empresa i iniciar l'activitat sols o bé buscar *partners* i companys de viatge locals per tal de complementar les nostres mancances i sumar per ser més competitiu en el mercat local. BA&EP es van decidir per aquesta segona via. “Com a vegades comentem de manera col·loquial”, diuen, “no hem marxat a Amèrica a colonitzar, sinó a complementar i sumar valor”.

*Josep Soler: “No tots els mercats emergents ni tots els països són adequats per a totes les empreses”.*

#### Una experiència positiva

Com valoreu la vostra estada amb el CAATEEB a São Paulo? Tant Josep Soler com Rafael Capdevila creuen que ha estat molt positiva, per diversos motius. “Ens ha servit per trencar el gel en el procés d'internacionalització”, diu Soler, “i també per conèixer una realitat diferent, ben lluny del pessimisme imperant al nostre país”. Més enllà del programa organitzat, l'intercanvi d'informació en les empreses participants ha estat un altre dels elements valorats ja que, segons opina Josep Soler, “va ser un bon element de reflexió i aprenentatge i una possibilitat de fer aflorar interessos comuns que poden contribuir a elaborar estratègies conjuntes”.

Aquest procés de reflexió interna i predisposició al canvi és també un dels aspectes destacats per Rafael Capdevila, per al qual l'experiència “ha estat realment molt positiva. Hem après molt més del que esperàvem i les expectatives han estat superades amb escreix”. “L'aventura que varem iniciar amb el nostre procés d'internacionalització”, explica, “ha implicat canvis molt més profunds i de calat empresarial dins l'estructura de BA&EP del que ens podíem imaginar de partida”.

Així, l'experiència de viatjar i viure realitats diferents, tant personals com professionals, ha permès els participants obrir-se i absorbir altres experiències i coneixements i guanyar en flexibilitat mental i adaptació professional. “Crec que aquests últims dos punts són impres-



RAFAEL CAPDEVILA



JOSEP SOLER



VISITA A UNA OBRA EN FASE D'ESTRUCTURES A SÃO PAULO

cindibles”, diu Capdevila, “no sols per afrontar un procés d'internacionalització, sinó també per canviar i evolucionar dins de la realitat del nostre propi mercat laboral i professional”.

#### Obtenir resultats

Heu obtingut resultats quant a contactes estables i possibilitats de treball? Per a Josep Soler, l'establiment de contactes no garanteix relacions comercials estables, en tot cas possibilita que s'obrin camins per arribar a formalitzar algun tipus de treball. “Sobretot”, diu, “si a partir de la visita al Brasil es continua la feina d'apro-

fundir en la definició de les col·laboracions i en millorar la nostra oferta com a empresa”. “En el nostre cas”, afegeix Soler, “hi ha hagut ofertes de col·laboració de professionals i empreses que diuen que volen comptar amb nosaltres en futurs projectes. En tots els casos, caldrà treballar per fer efectives les oportunitats de treball i per anar més enllà de les expectatives”.

BA&EP va allargar el seu viatge a Perú i Mèxic. “En tots tres països”, diu Rafael Capdevila, “hem aconseguit contactes i possibilitats d'associació amb d'altres despatxos professionals i empreses. Fins al moment ja hem presentat dues ofertes per

la realització de dos projectes, un a Brasil i un altre a Panamà. I per altra banda, i creiem que amb moltes més possibilitats i recorregut de futur hem assentat les bases per una possible associació o amb una important enginyeria de São Paulo on aportar la nostra experiència pel que fa a arquitectura, sostenibilitat i gestió energètica". "A Perú ja hem iniciat la tramitació i creació d'una filial nostra a Lima per tal d'associar-nos amb un despatx d'arquitectura i enginyeria per començar activitat en el sector públic principalment. Pel que fa a Mèxic", continua Capdevila, "hem establert contactes amb dues importants promotores immobiliàries on aportar el nostre coneixement pel que fa a arquitectura i *project management*".

**Rafael Capdevila:**  
*"No hem marxat a Amèrica a colonitzar sinó a complementar i sumar valor".*

Rafael Capdevila explica que també estan pendents de poder participar, conjuntament amb un altre enginyeria de Brasil, en la creació d'una nova proposta d'habitatge social més sostenible per donar resposta al programa *Minha Casa Minha Vida* impulsat pel govern brasiler. I per altra banda han fet contactes amb fons d'inversió espanyols establerts ja al Perú amb possibilitats de feina, tot i que no desenvoluparan fins no s'hagin establert plenament en el territori.

#### El paper del CAATEEB

Quina és la vostra valoració global del projecte d'internacionalització professional del CAATEEB? Per Josep Soler, la iniciativa del CAATEEB és un acte de realisme en relació amb la situació de la nostra professió i del sector de la construcció a Catalunya. "La internacionalització és un camí ineludible en les actuals circumstàncies si volem continuar treballant", diu. En qualsevol cas, tampoc és fàcil fer-ho bé ja que, "no tots els mercats emergents ni tots els països són adequats per a totes les empreses". Soler adverteix que "cal saber valorar bé les característiques de cadascú per actuar en el mercat més adequat i evitar desembarcar en la mateixa missió i en el mateix lloc oferint tots el



## Generar oportunitats de treball

■ ■ El CAATEEB i ACCIÓ han organitzat aquest programa d'internacionalització professional amb la voluntat d'integrar iniciatives de despatxos professionals i empreses, liderades per professionals del sector de la construcció amb potencial per generar oportunitats de treball, actuant com a dinamitzador d'idees, facilitant contactes i sinèrgies entre les empreses participants. El programa ha estat ben valorat pels professionals que hi han participat i actualment ja es prepara una segona edició, en la que a més es valorarà obrir el programa a d'altres països emergents.

Un dels elements diferencials d'aquest programa dissenyat i gestionat pel CAATEEB i ACCIÓ és que s'ha fet especial èmfasi en la preparació dels participants mitjançant una tasca prèvia que s'ha considerat imprescindible per afrontar en les millors condicions el repte de la internacionalització en un sector i us serveis professionals fins ara poc habituats a traspasar les fronteres. ■

mateix, convertint-nos en competidors de nosaltres mateixos".

També Rafael Capdevila mostra la seva satisfacció pel projecte d'internacionalització posat en marxa pel CAATEEB: "Participar-hi ens ha ajudat a reflexionar i a implantar canvis i noves idees a la nostra estructura empresarial, i no únicament en l'àmbit de la internacionalització sinó que també en el nostre dia a dia *nacional*. Ens ha permès veure les coses de diferent manera, des d'un nou punt de vista, que estem segurs ens serà molt profitós per anar millorant i innovant".

Evidentment sempre hi han punts i coses que cal millorar i canviar però cal entendre que ha estat una primera experiència per a tots. "Per la nostra part i com a participants", diu Capdevila, "volem aportar al CAATEEB tota la nostra experiència i coneixements en el nostre procés d'internacionalització per tal de que cada edició sigui millor que la anterior i que permeti a d'altres companys i col·legues de professió el poder plantejar-se la sortida a l'estranger com a un nova via de feina i de treball". "Per tant", diu, "des d'aquí volem animar a la resta del col·lectiu a iniciar aventures com la que hem iniciat nosaltres ja que l'entendem com un bon punt de partida per aconseguir aquells canvis vers la innovació i l'excel·lència que el nostre sector i entorn ens estan reclamant en els moments de crisi que malauradament estem vivint".

#### Estem prou preparats per sortir a fora?

Després haver superat obstacles per iniciar aquest nou camí, creieu que els nostres professionals estan prou preparats per exercir fora d'Espanya? Aquesta és la única qüestió en la qual els nostres entrevistats mostren opinions divergents. El portaveu de l'Estudi Hèlix ho veu de manera més optimista. Josep Soler opina que "en general, en tots els països que hem visitat ens han acollit molt bé en relació amb la nostra experiència professional, venir de Barcelona ajuda molt. Tenim l'avantatge de treballar bastant transversalment tots els processos de la construcció i això és un bagatge que soluciona problemes". "D'altra banda", adverteix, "hem d'anar amb una gran dosi d'humilitat, els altres també són bons i hem de buscar els aspectes complementaris que puguem aportar per fer atractius els nostres serveis".

El representant de BA&EP no ho veu tan clar. “Sincerament i després de l'experiència viscuda entenc que en la majoria dels casos, malgrat tenir el potencial per exercir a fora, crec que no estem preparats. Pensem que la nostra professió com a tal no està regulada en cap país del món. No hi ha cap titulació professional fora de les nostres fronteres que es pugui equiparar al 100% amb la nostra”. Capdevila ho té clar: “plantejar-se marxar sol és una quimera impossible a menys que estiguis contractat o pertanyis a alguna empresa que decideixi marxar a l'estranger. Sortir fora de les nostres fronteres com a arquitecte

**Josep Soler:**  
*“Als professionals no ens queda altre camí que el reciclatge”.*

tècnic o similar és una missió impossible”.

“Per aquest motiu”, diu, “nosaltres abans d'iniciar el procés d'internacionalització vam crear la plataforma BA&EP on aglutinar diferents tècnics i especialitats per aconseguir un equip de treball pluridisciplinar que ens permetés abastar la totalitat de qualsevol projecte”. Segons Capdevila, “són els equips de treball pluridisciplinars els que si seran capaços d'afrontar un procés d'internacionalització. I la raó bàsica és la ja exposada en qüestions anteriors: abastar des de la globalitat l'especialitat de cadascuna de les necessitats i demandes dels mercats exteriors. Una vegada creat aquest aglomerat és quan es pot plantejar un procés d'aquest tipus. Mai abans”.

**Rafael Capdevila:**  
*“Hem de transformar-nos per estar en primera línia en el moment en què l'economia arrenqui”*

#### **Canvis en la professió i en el sector**

Com veieu la professió durant els propers cinc anys? Josep Soler creu que el mercat de treball, tal com l'hem viscut en els últims anys d'efervescència de la construcció, difícilment el tornarem a veure, especialment en els propers anys. “Això implica un canvi profund en la forma de treballar i probablement en tot el sector”,



FOTO DELS PARTICIPANTS EN EL PROGRAMA D'INTERNACIONALITZACIÓ DEL CAATEEB



CASES DEL MUNICIPI D'IPANGUAÇU BENEFICIADES PEL PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA

diu. “Als professionals”, conclou, “no ens queda altre camí que el reciclatge, ja sigui per aconseguir accedir a altres mercats de treball o bé per millorar tecnològicament i col·laborar a sortir d'aquesta crisi amb propostes en les quals la construcció respongui a les necessitats reals de la societat, amb qualitat, economia i sostenibilitat”.

Rafael Capdevila no es mostra més optimista. “Sota el meu punt de vista ens esperen cinc anys durs per davant”, diu. “No crec que l'economia es reactivi el suficient per començar a pensar en nous projectes ni encàrrecs. L'estoc immobiliari existent és un llast enorme que no ens permetrà iniciar cap reactivació del sector a nivell del sector privat, i a nivell del sector públic les polítiques de retallades i contenció del dèficit públic faran inviables cap sortida a través de la contractació pública. Per tant, el panorama no serà gaire bó”.

Malgrat tot ells no han volgut caure en el forat fosc que implica l'actual conjuntura i han volgut aprofitar aquest temps per fer allò que en moments de bonança i activitat intensa no fem, o que el mercat immediat no ens demana, que no és altra cosa, reflexiona Capdevila, que “repensar i reflexionar vers l'objectiu de millorar i innovar per ser molt més competitius i eficients. En definitiva transformar-nos per estar en la primera línia de la graella de sortida en el moment en què l'economia torni a demandar els nostres serveis, pensant en que les estructures professionals en les que fins ara hem estat acostumats a treballar seran obsoletes i seran cosa del passat”. “Cal que el col·lectiu”, conclou, “sigui capaç de reinventar-se i de reprogramar-se per estar preparat per a aquest moment. I tal com hem comentat, plantejar-se un procés d'internacionalització, pot ser un bon punt de partida per a molts”. ■

## Missió internacional a São Paulo

■ ■ El primer viatge de prospecció es va dur a terme a l'octubre a São Paulo (Brasil). Prèviament, totes les empreses ja tenien organitzada la seva agenda de visites amb empreses i entitats potencialment interessades en els seus serveis, tot i que durant el viatge aquesta agenda es va anar actualitzant. En unes jornades intenses, es van fer sessions teòriques i taules rodones amb professionals del país dedicades als visats de treball, la convalidació de títols, els requeriments per a l'obertura d'empreses, marc jurídic i licitacions públiques, entre d'altres. Les sessions van confirmar les potencialitats i també les dificultats, que expliquen la preparació per a la internacionalització que tant s'ha treballat prèviament a Barcelona amb els consultors internacionals i el Servei d'Ocupació del CAATEEB.

### Jornades de treball

Es va visitar barris en ple desenvolupament i altres obres que es fan a la ciutat per afrontar el seu natural creixement i també preparar-se per a la celebració dels mundials de futbol.

Els participants van presentar els seus serveis professionals, posant èmfasi en les seves respectives especialitzacions davant d'empreses immobiliàries associades a Secovi/Fiabci, així com a l'associació d'empreses constructores Sinduscon. Després de les presentacions hi va haver temps per al contacte personal a través de sessions de *networking*.

També hi va haver un temps per als contactes institucionals com ara la visita a la Universitat Mackenzie, feta amb l'objectiu d'estudiar les possibilitats de reconeixement acadèmic dels enginyers d'edificació amb més agilitat respecte dels sistemes actualment existents. O la continuació dels contactes amb el consell regional d'enginyeria i arquitectura Crea per tal de treballar conjuntament en l'establiment d'unes condicions per simplificar el registre dels tècnics del CAATEEB, així com fomentar la



UNA IMATGE D'OBRES DE LA CIUTAT I SESSIÓ DE TREBALL DEL GRUP

transferència de coneixement entre els tècnics d'ambdós països amb cursos d'especialització i pràctiques en empreses.

La valoració dels participants en aquesta missió internacional ha estat, en general, positiva, tot i que en alguns casos costarà més que d'altres tancar projectes, ja que tothom és conscient que l'aposta per a la internacionalització requereix temps i perseverança. L'actuació del Servei d'Ocupació del CAATEEB ha estat molt ben valorada pels participants. Un cop finalitzada la missió del CAATEEB,

molts dels participants van continuar la seva estada a São Paulo amb noves entrevistes a la ciutat i a d'altres zones del país, així com en d'altres països de Sud-amèrica. I en les sessions de seguiment que s'han fet posteriorment, molts d'ells han volgut manifestar expressament el seu recolzament a que des del CAATEEB es continuï fomentant i liderant noves accions com aquesta entre el col·lectiu professional. ■