



LA EXPANSIÓN DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA: ESTRATEGIAS Y CAMBIOS ORGANIZATIVOS

Con la colaboración de

Primer informe anual del Observatorio de la
Empresa Multinacional Española (OEME)

Banesto
Fundación Cultural

PRICEWATERHOUSECOOPERS
FUNDACIÓN

ESADE
Business School
Universidad Ramon Llull



**LA EXPANSIÓN
DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA:
ESTRATEGIAS Y CAMBIOS ORGANIZATIVOS**

ÍNDICE

LA EXPANSIÓN DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA: ESTRATEGIAS Y CAMBIOS ORGANIZATIVOS

PRIMER INFORME ANUAL DEL OBSERVATORIO
DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA (OEME)

- Capítulo 1 010**
El entorno macroeconómico de la expansión
inversora española en el exterior
- Capítulo 2 026**
Tendencias y factores de localización de
la IED empresarial española en 1993-2007
- Capítulo 3 076**
De la internacionalización a la multinacionalización de la
empresa: marcos teóricos para su análisis estratégico
- Capítulo 4 106**
Análisis transversal de una muestra de empresas
españolas en su proceso de internacionalización
- Capítulo 5 132**
Financiación y resultados de los procesos
de internacionalización
- Capítulo 6 148**
La internacionalización del sector hotelero.
El caso español
- Capítulo 7 166**
Conclusiones

PRÓLOGO

AL PRIMER INFORME DEL OEME

España ha asistido en las últimas dos décadas a la aparición de un nutrido grupo de empresas internacionalizadas y al auge de una serie de empresas multinacionales que ocupan posiciones de liderazgo a nivel mundial en sus respectivos sectores. Este colectivo de empresas desempeña en la actualidad un papel clave en la economía española y, en buena medida, el éxito futuro de nuestra economía va a estar vinculado a su capacidad para innovar y continuar su expansión internacional en el marco de una economía mundial crecientemente competitiva y global.

Conscientes de la importancia de estudiar la evolución de estas empresas y de identificar las oportunidades y los retos estratégicos y organizativos a los que se enfrentan, ESADE y el ICEX se comprometieron, mediante la firma del correspondiente convenio de colaboración que tuvo lugar el día 10 de diciembre de 2007, a impulsar y poner en marcha el Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME).

El objetivo central del nuevo observatorio es el estudio de la transición de las empresas con una actividad exportadora significativa hacia fases más avanzadas de internacionalización, desde que empiezan a consolidar posiciones de inversión directa en el exterior hasta adquirir la condición de empresas multinacionales. El OEME se centra, en definitiva, en el estudio de los factores que inciden en el éxito o en el fracaso de las estrategias de multinacionalización de las empresas españolas.

Para el ICEX, el estudio de la internacionalización de las empresas españolas en sus diferentes fases, desde la exportación inicial hasta la implantación en el exterior a través de una inversión directa, siempre ha sido una prioridad, pues ello, por una parte, permite acumular experiencias que pueden ser útiles para otras empresas en la toma de decisiones estratégicas y, por otra, aporta una información vital para el diseño de las políticas públicas de apoyo a la internacionalización.

El OEME constituye hoy ya una realidad con entidad propia, integrada en el ámbito de los centros de investigación y los departamentos académicos de ESADE, que pretende servir de plataforma abierta de encuentro e intercambio de experiencias y conocimientos entre académicos y empresas. Aspira, en definitiva, a ser un centro de referencia tanto para los directivos de las empresas españolas en fase avanzada de internacionalización como para la comunidad académica.

Por ello, nos es muy grato presentar uno de los primeros resultados de la colaboración iniciada entre el ICEX y ESADE hace 11 meses, que ha contado además con el apoyo de dos importantes patrocinadores: la Fundación Banesto y la Fundación PricewaterhouseCoopers. Se trata del primer informe anual del OEME, que lleva por título *La expansión de la empresa multinacional española: estrategias y cambios organizativos*.

Esperamos que este primer informe contribuya a avanzar el conocimiento sobre cuáles son los retos con que se enfrentan las empresas que ya son multinacionales y las que se están multinacionalizando, y de qué modo les están dando respuesta. Temas de gran interés en los momentos actuales que ESADE, el ICEX, la Fundación Banesto y la Fundación PricewaterhouseCoopers comparten y que configuran la parte central de la agenda de trabajo y de investigación que el OEME se compromete a desarrollar en los próximos años.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL OEME ESADE/ICEX

CONSEJO RECTOR

Presidencia: **Silvia Iranzo**, secretaria de Estado del MITC y presidenta del ICEX

Vocales en representación del ICEX: **Ángel Martín Acebes**, vicepresidente ejecutivo del ICEX, y **Angel Torres**, secretario general de política económica y economía internacional del Ministerio de Economía y Hacienda

Vocales en representación de ESADE: **Carlos Losada**, director general de ESADE, **Juan Manuel Soler**, presidente del Patronato de la Fundación ESADE, y

Germán Castejon, presidente de la Asociación de Antiguos Alumnos

Vocales en representación de los otros patrocinadores (promotores)

Fundación Banesto: **José M^a Nus**, consejero director general

Fundación PricewaterhouseCoopers: **Jesús Díaz de la Hoz**, socio de PwC

Secretarios del Consejo: **Mario Buisán** (ICEX) y **Alfons Sauquet** (ESADE)

COMITÉ EJECUTIVO

Presidencia: **Alfons Sauquet**, decano de ESADE Business School

Vocales en representación del ICEX y del MITC: **Mario Buisán**, director general de Información e Inversiones del ICEX, **Enrique Giménez de Córdoba**,

director de la división de Información y Publicaciones del ICEX, **Matilde**

Madrid, subdirectora general de Análisis, Estrategia y Evaluación de la

Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del MITC, y **Valentín Laiseca**,

subdirector general de Inversiones Exteriores de la Secretaría de Estado de

Turismo y Comercio del MITC

Vocales en representación de ESADE: **Xavier Mendoza**, director general adjunto de ESADE, **Pere Puig**, profesor del departamento de Economía y

director académico del OEME, y **José M^a de la Villa**, director de Relaciones

Institucionales de ESADE y director operativo del OEME

Secretarios del Comité Ejecutivo: **Enrique Giménez de Córdoba** (ICEX) y

José María de la Villa (ESADE)



En esta primera edición del informe anual del Observatorio de la Multinacional Española (OEME) se presentan los resultados de los estudios realizados entre septiembre de 2007 y julio de 2008 por un grupo de siete profesores pertenecientes a cuatro departamentos académicos de ESADE (Economía, Política de Empresa, Control y Dirección Financiera, y Dirección de Marketing).

El presente informe anual está formado por seis capítulos, agrupados en tres grandes bloques temáticos, más un capítulo final de conclusiones.

En el primer bloque se abordan, por una parte, los aspectos relativos a la evolución de la economía española desde la entrada en vigor del Tratado de Maastricht en 1993 y del entorno macroeconómico en el que se ha producido el crecimiento de la inversión extranjera directa (IED) emitida por nuestro país (capítulo 1); y, por otra, se procede al análisis del crecimiento y de los cambios sectoriales, geográficos e institucionales, que han acompañado a la acción inversora empresarial española exterior en los años 1993-2007, periodo caracterizado por la rápida internacionalización de numerosas empresas.

El segundo bloque está compuesto por un único capítulo, el 3, en el que se presentan los marcos teóricos y conceptuales que se consideran más pertinentes para el análisis estratégico de los procesos de internacionalización y de multinacionalización. En dicho capítulo también se recogen los resultados más significativos de los estudios empíricos más recientes sobre la materia.

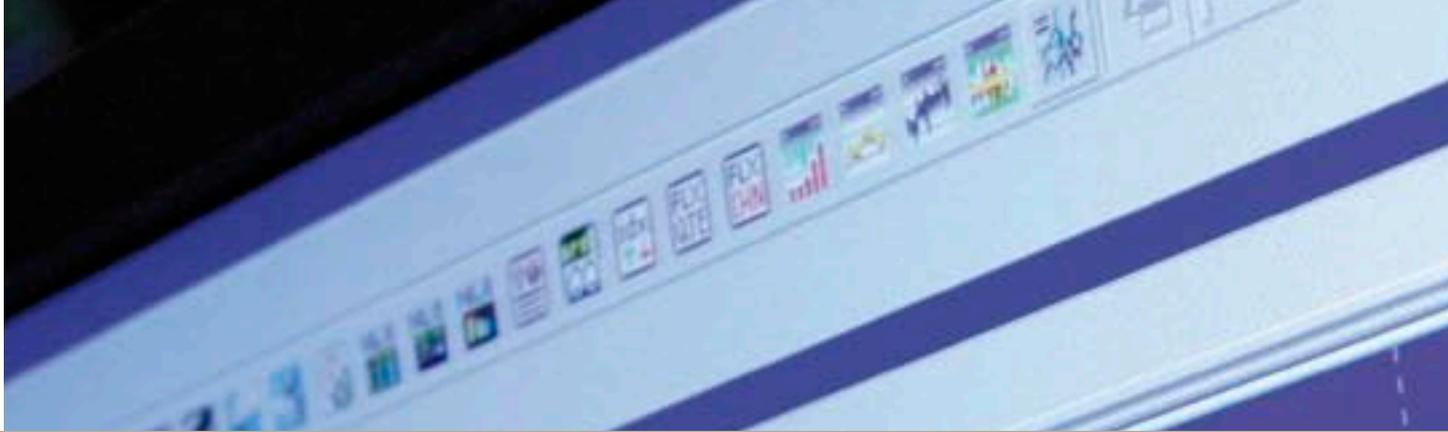
El tercer bloque está formado por tres estudios empíricos. Los dos primeros tienen carácter multisectorial y el tercero se centra en el sector hotelero. En el primero de los estudios se realiza un análisis transversal del proceso de internacionalización de una muestra de grandes empresas españolas que cotizan en bolsa (capítulo 4). En el segundo se estudia el proceso de internacionalización desde la perspectiva del director financiero, poniendo el énfasis en cómo se ha financiado la inversión en el exterior (capítulo 5). En el tercer estudio se analiza en profundidad la expansión y el desarrollo internacional de una treintena de grupos hoteleros españoles (capítulo 6).

El capítulo final recoge las principales conclusiones, ideas y resultados que se pueden extraer del primer informe anual del OEME.

Barcelona, septiembre de 2008

Pere Puig Bastard

Catedrático de Economía de ESADE-URL
y director académico del OEME





CAPÍTULO 1

EL ENTORNO MACROECONÓMICO DE LA EXPANSIÓN INVERSORA ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR

Por Josep M. Comajuncosa
Departamento de Economía de ESADE



EL ENTORNO MACROECONÓMICO DE LA EXPANSIÓN INVERSORA ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR

Desde 1994 hasta 2007 la economía española ha experimentado el periodo de crecimiento sostenido más largo del último siglo. Esta fase de crecimiento ha sido posible gracias a dos grandes hitos en el proceso de integración de la economía española en la europea: la incorporación a la CEE y a la Unión Monetaria Europea.

1. INTRODUCCIÓN

Los dos grandes hitos que permitieron el proceso de integración de la economía española en la europea fueron: primero, y con anterioridad a la fase que analizamos, la incorporación en 1986 a la CEE y su implicación para la libre circulación de mercancías en un primer momento y, posteriormente, de factores productivos. Y segundo, más recientemente, la incorporación en 1999 a la Unión Monetaria Europea. El ejemplar esfuerzo realizado tratando de satisfacer la totalidad de los requisitos establecidos en el Tratado de Maastricht, y en particular la rápida reducción del déficit presupuestario público, que en breve tiempo se convertiría en un sostenido superávit público, superando cualesquiera previsiones pesimistas, permitieron a la economía española

una reducción sustancial de los tipos de interés y una favorable consolidación de su presupuesto público. Si a ello sumamos la estabilidad de tipo de cambio y la confianza generada en los mercados financieros internacionales por la pertenencia al euro, junto a las buenas expectativas para la inversión empresarial, tenemos ya una parte importante de la explicación de la sostenida expansión de la economía española en el periodo analizado.

Además, a lo largo del periodo la economía española ha presentado un comportamiento diferencial respecto de la media europea y de la mayoría de las economías de esta área. Ha mostrado una mayor capacidad de generar actividad económica, lo cual se ha traducido en tasas de crecimiento económico más elevadas (**tabla 1.1**). También

ha mostrado una mayor capacidad de creación de empleo, lo cual le ha permitido reducir sustancialmente su tasa de paro, una de las variables que tradicionalmente peor se ha comportado en la economía española (**gráfico 1.2**).

Este mejor comportamiento ha permitido a la economía española proseguir y prácticamente completar el proceso de convergencia hacia la media europea, tanto si consideramos la Europa de los 15 como aún en mayor medida si consideramos la Europa de los 25. Si en 1990 la renta per cápita de la economía española se encontraba a un nivel de 78,1 respecto del valor 100 de la media de la UE-15, en 2004 este valor había aumentado hasta 86,0 (respecto de la UE-25 las cifras serían para los mismos años de 85,4 y 92,9).

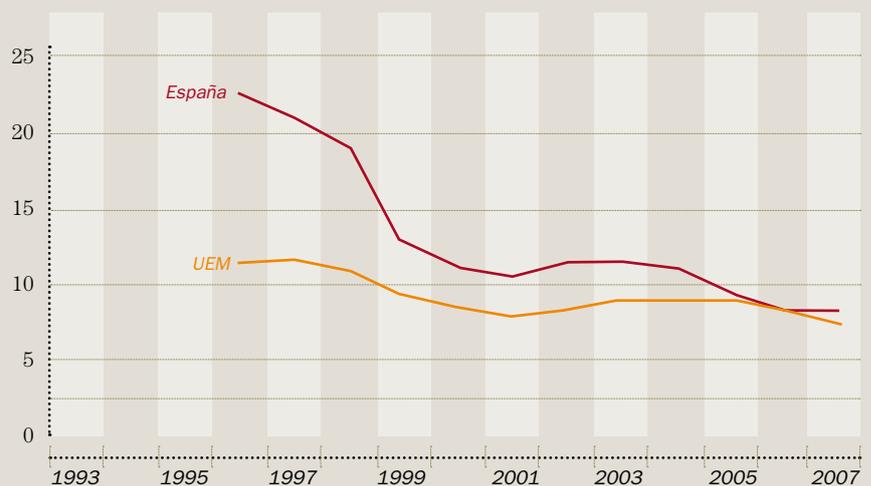
Tabla 1.1. TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB DE DIVERSAS ECONOMÍAS DE LA ZONA EURO

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
España	-1	2,5	2,7	2,4	3,5	3,8	4,1	4,1	2,8	2,2	2,5	2,7	3,6	3,9	3,8
UEM	-1,1	2,7	2,1	1,7	2,5	2,9	2,7	3,5	1,5	1	0,7	1,7	1,7	2,9	2,6
Alemania	-1,2	2,8	1,3	1,3	2,3	2,5	1,7	3,2	0,7	0,2	0	1	1	3,1	2,6
Italia	-1,2	2,2	2,9	0,7	1,5	1,6	1,6	2,9	1,8	0,4	0,4	1	0,2	1,9	1,5

Fuente: Informe anual del Banco de España

Este largo periodo de crecimiento y que en general podríamos considerar de francamente positivo para la economía española no ha dejado de tener, sin embargo, algunos problemas. Así, el diferencial de inflación (**gráfico 1.3**) respecto de la mayoría de las economías de la zona euro ha supuesto una importante merma de la competitividad de los productos españoles en el exterior, sobre todo en el resto de los países de la zona euro, nuestros principales socios comerciales, habida cuenta de la imposibilidad de devaluar nuestra moneda en el contexto de una moneda única europea. A la poca competitividad general de la economía española ha contribuido también en gran manera la pobre evolución de la productividad. Estas dos circunstancias, que son sin duda dos de los principales puntos débiles de la economía y también dos factores negativos que pueden afectar su evolución futura, tienen una variedad de causas, algunas de ellas aún hoy difíciles de dilucidar. Entre ellas podríamos destacar la falta de competencia en algunos mercados, sobre todo en el sector de la distribución y de la provisión de servicios

Gráfico 1.2. COMPARACIÓN DE LA TASA DE PARO ENTRE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA Y LA MEDIA DE LA ZONA EURO



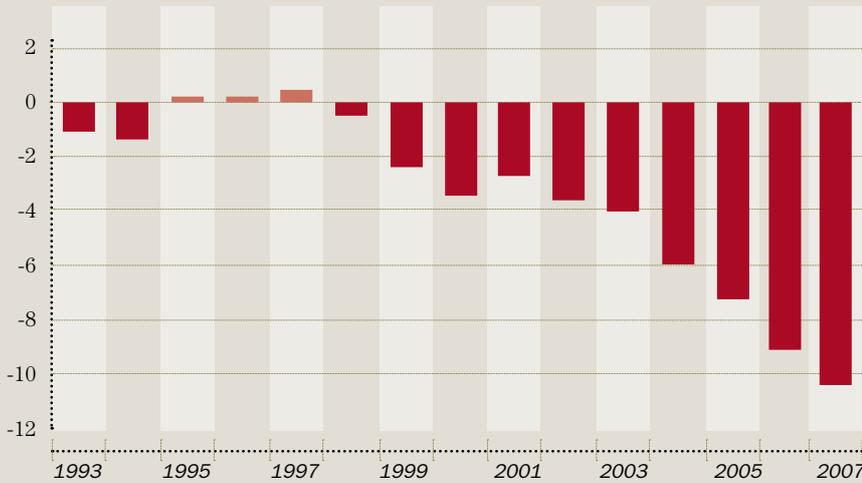
Fuente: Informe anual del Banco de España

Gráfico 1.3. COMPARACIÓN DE LA TASA DE INFLACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA Y LA MEDIA DE LA ZONA EURO



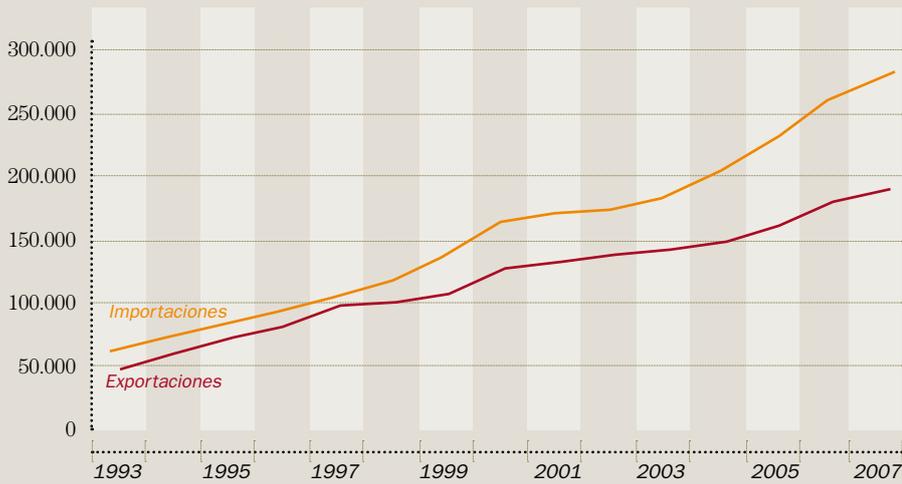
Fuente: Informe anual del Banco de España

Gráfico 1.4. SALDO DE LA BALANZA POR CUENTA CORRIENTE 1993-2007 (EN PORCENTAJE DEL PIB)



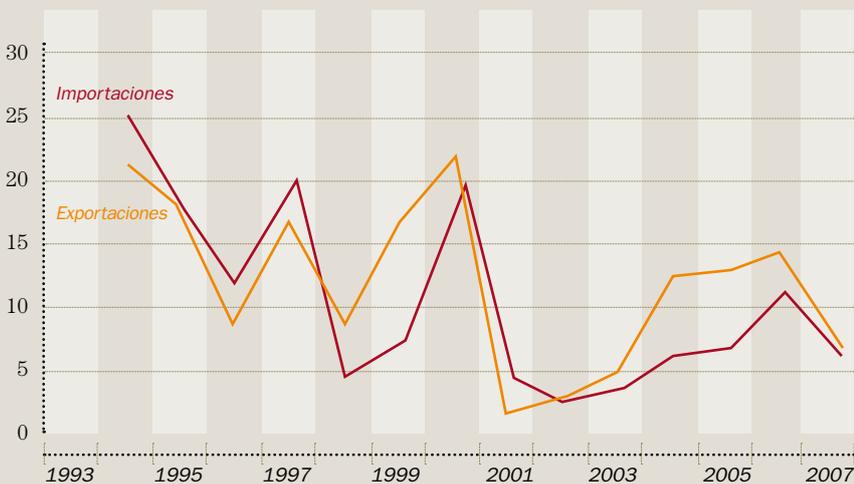
Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

Gráfico 1.5. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES (EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

Gráfico 1.6. EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES (EN TASA DE VARIACIÓN ANUAL): 1993-2007



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

públicos, la poca capacidad de las empresas para realizar gastos de I+D o para incorporar a sus procesos productivos innovaciones procedentes de otros ámbitos de la sociedad, y la excesiva concentración de recursos económicos en dos sectores: la construcción y el turismo. Ambos sectores han experimentado una importante expansión basada en la disponibilidad de mano de obra barata procedente de la inmigración, en detrimento de otros sectores más basados en las nuevas tecnologías y el conocimiento, y por tanto más susceptibles de experimentar mejoras en su productividad.

Una de las consecuencias de la poca competitividad de la economía ha sido la pobre evolución del sector exterior, básicamente de la balanza por cuenta corriente, que ha ido acumulando déficits de forma creciente a lo largo del periodo, y que han llegado a niveles muy elevados (entre los más altos de la economía mundial) en los tres últimos años. El comportamiento de la balanza por cuenta corriente ha sido ampliamente compensado por el superávit de la balanza por cuenta financiera. Dicho superávit es el que ha permitido financiar el déficit de operaciones corrientes de la balanza de pagos e incluso ha permitido acumular reservas de divisas por parte del Banco de España.

Un comentario aparte merece seguramente la estructura de la balanza de pagos española, pues presenta algunas

particularidades que deben ser destacadas. Así, las entradas de fondos de diversa índole en la cuenta financiera, como veremos posteriormente, han permitido no tan sólo financiar el déficit corriente, algo de por sí positivo, sino que han superado esta magnitud hasta permitir una importante salida de inversión extranjera directa neta desde la economía española, que con algunos altibajos se ha mantenido en niveles bastante elevados durante todo el periodo. Las entradas de fondos en forma de inversiones en cartera (bonos, obligaciones, acciones), de créditos bancarios canalizados a través del sector financiero y de aumentos de los saldos bancarios de no residentes en instituciones financieras residentes han permitido financiar nuestro déficit por cuenta corriente (básicamente derivado de la balanza comercial), pero también han permitido financiar una nada desdeñable inversión directa neta en el exterior.

2- LA BALANZA POR CUENTA CORRIENTE

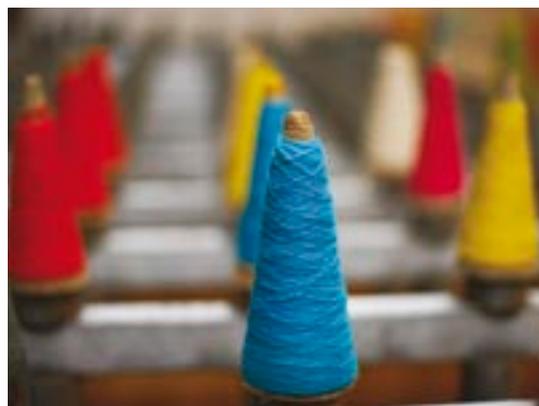
A lo largo de todo el periodo, con la única excepción de los años 1995–1997, la balanza por cuenta corriente ha presentado un déficit de forma persistente. Este déficit ha crecido progresivamente hasta situarse en el año 2007 en sus niveles más altos. En porcentaje del PIB este saldo se mantuvo relativamente pequeño hasta el año 1999, pero desde entonces ha venido creciendo considerablemente: mientras que en

1999 el déficit era equivalente al 2,3% del PIB, en 2007 ha llegado hasta el 10,1%.

Este elevado déficit de la balanza por cuenta corriente se ha convertido en los últimos años en una de las características más distintivas de la economía española, y tal como hemos mencionado anteriormente en uno de sus principales problemas.

Si realizamos comparaciones a nivel internacional, el déficit por cuenta corriente español es el segundo en términos absolutos de toda la economía mundial, sólo por detrás del de los Estados Unidos de América, y también el segundo, entre los países desarrollados, en términos de porcentaje del PIB, sólo por detrás del de Grecia. **(gráfico 1.4)**

La partida que más contribuye con diferencia a la existencia de este persistente déficit por cuenta corriente es la balanza comercial (diferencia entre importaciones y exportaciones de mercancías). Su saldo negativo ha sido siempre mayor en valor absoluto que el de la balanza por cuenta corriente, a excepción de los dos últimos ejercicios, 2006 y 2007. Contrariamente a lo que sucedía en el pasado los persistentes superávits que se han producido en la balanza de servicios, básicamente debido al buen comportamiento exterior del sector turístico, durante todo el periodo de nuestro análisis han sido ya insuficientes como para compensar el persistente déficit de la balanza comercial.



A principios de los 90 el déficit por cuenta corriente de la economía española se situaba en las proximidades del 1% del PIB, mientras que el déficit de la balanza comercial representaba alrededor de un 3% del PIB. En el año 1999 el déficit comercial ascendía al 5% del PIB y ha ido en aumento en la presente década con valores de entre el 7% y el 8% del PIB hasta alcanzar valores próximos al 10% en el ejercicio de 2007.

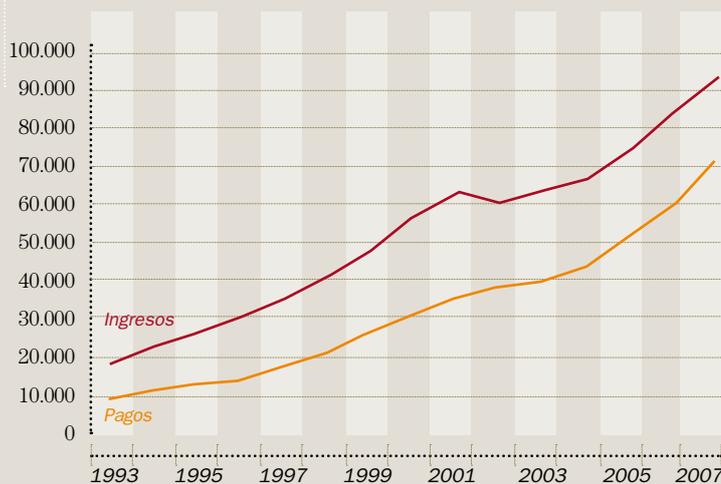
Este incremento del déficit comercial ha sido motivado por un mayor crecimiento de las importaciones que de las exportaciones a lo largo de todo el periodo. Ambas magnitudes han mostrado en todo momento un fuerte crecimiento (**gráficos 1.5 y 1.6**) que, sin embargo, ha sido mayor en el caso de las importaciones que en de las exportaciones.

Por lo que hace referencia a las exportaciones, cabe distinguir dos subperíodos: crecieron de forma espectacular del año 1993 hasta 1997 (y puntual-

mente también en el 2000), con tasas de crecimiento anual que oscilaron entre el 11% y el 25%. Desde entonces se ha mantenido a niveles más bajos, entre el 3% y el 8% de aumento anual. Esta desaceleración es atribuible en parte a las peores cifras de crecimiento económico mostradas en el segundo subperiodo por los países de destino de las exportaciones españolas, sobre todo Alemania, pero muy probablemente se ha debido también a una pérdida de competitividad de la economía española. Por lo que hace referencia a las importaciones, éstas crecieron a un ritmo anual muy elevado hasta el año 2000, con cifras que oscilaron entre el 9% y el 22% anual. Su crecimiento fue menos intenso, en cambio, en el trienio 2001-2003, en un contexto de desaceleración de la demanda interna en la economía española. Posteriormente, en el trienio 2004-2006, han recuperado un mejor ritmo de crecimiento y ya en el 2007 la desaceleración económica ha empezado a afectar el ritmo de crecimiento de las importaciones, que sólo han aumentado un 6,9% en términos nominales.

Si bien hace algunos años el déficit de la balanza comercial se situaba bastante por encima del déficit de la balanza por cuenta corriente, a partir del año 2002 el déficit corriente ha ido aumentando de tal forma que en el ejercicio de 2007 ha superado ya la cifra del déficit de la balanza de mercancías.

Gráfico 1.7. EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE SERVICIOS (EN MILLONES DE EUROS), 1993-2007



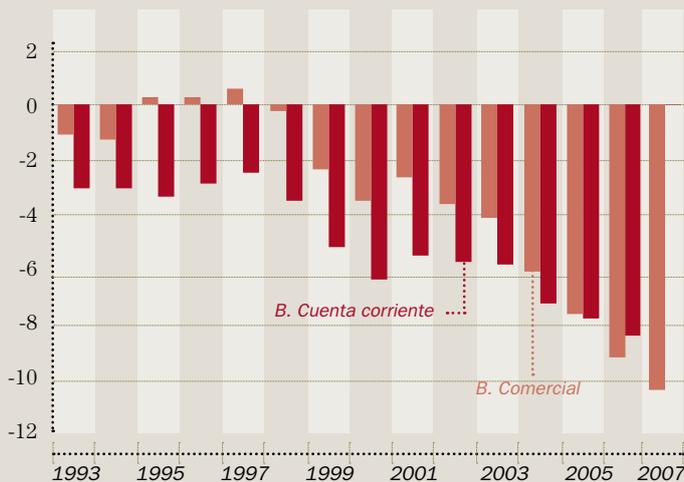
Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

Gráfico 1.8. EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE SERVICIOS (EN TASA DE VARIACIÓN ANUAL): 1993-2007



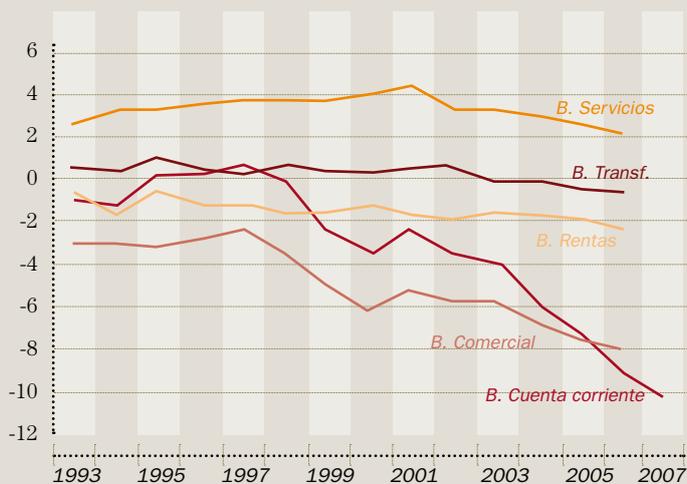
Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

Gráfico 1.9. SALDO DE LA BALANZA COMERCIAL Y DE LA BALANZA POR CUENTA CORRIENTE



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

Gráfico 1.10. COMPOSICIÓN DE LA BALANZA POR CUENTA CORRIENTE



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

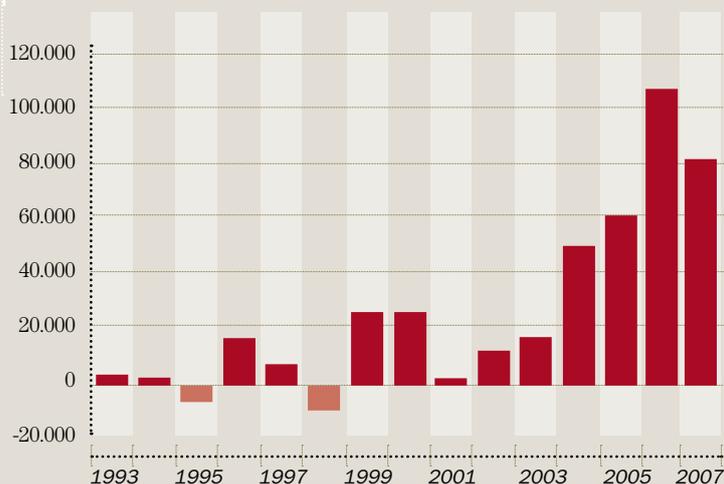
La balanza de servicios

La balanza de servicios se había mantenido en unos niveles bastante estables hasta el año 2004. Su saldo oscilaba entre el 3% y el 4,2% del PIB entre 1993 y 2004. La estabilidad de este saldo de la balanza de servicios se produjo en un contexto de aumentos importantes, pero de magnitud parecida, tanto de los ingresos como de los pagos en concepto de servicios (**gráficos 1.7 y 1.8**), que aumentaron hasta el año 2001 a cifras anuales que oscilaban entre el 10% y el 17%. A partir del año 2002, tanto ingresos como pagos de la balanza de servicios experimentaron una ralentización, sobre todo en el trienio 2002-2004, que fue más pronunciada en el caso de los ingresos, lo cual produjo una reducción de dicho superávit. El saldo de la balanza de servicios, que en el año 2001 alcanzaría su punto máximo del periodo, representando un 4,2% del PIB, se ha reducido en la actualidad hasta la mitad, situándose cerca del 2% del PIB. A partir de 2002 el superávit de la balanza de servicios ha tenido una menor capacidad para compensar el déficit de la balanza comercial y, como consecuencia de ello, toda la balanza por cuenta corriente ha visto aumentar su saldo negativo, que ha venido empeorando de forma continuada (**gráfico 1.9**).

Las balanzas de rentas y transferencias

También la balanza de rentas ha contribuido al aumento del déficit por cuenta corriente. Esta balanza ha presentado un saldo negativo, aunque estable,

Gráfico 1.11. SALDO DE LA BALANZA POR CUENTA FINANCIERA
(EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

Gráfico 1.12. SALDO DE LA BALANZA POR CUENTA FINANCIERA
(EN PORCENTAJE DEL PIB)



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

que se ha mantenido con déficits de entre el 0,7% y el 1,5% del PIB hasta el año 2002. Un ligero deterioro desde entonces ha contribuido también al aumento del déficit por cuenta corriente. El déficit de la balanza de rentas se debe tanto a las salidas netas motivadas por la creciente población inmigrada como al aumento de la carga de pagos de intereses de una economía que ha venido apelando de forma ininterrumpida al endeudamiento y a la financiación exterior a lo largo de todo el periodo considerado.

La balanza de transferencias ha tenido un menor peso en términos relativos pero, a diferencia de la anterior, ha mostrado un pauta claramente cambiante a lo largo del periodo. Experimentó pequeños superávits que oscilaban entre el 0,3% y el 0,8% del PIB entre 1993 y 2003 debido básicamente a las entradas netas de transferencias de capital procedente de la Unión Europea, en forma de

fondos estructurales y fondos de cohesión. Dicha aportación de fondos de la Unión Europea se redujo drásticamente en los ejercicios 2003 y 2004. En los últimos tres ejercicios la balanza de transferencias ha experimentado ya ligeros déficits.

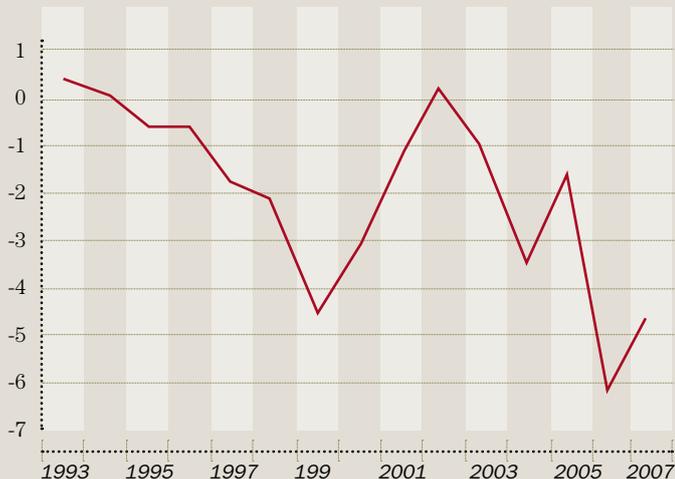
Cambios en la composición de la balanza por cuenta corriente

El gráfico 1.10 muestra la contribución del saldo de las balanzas comercial, de servicios, de rentas y de transferencias a la evolución del saldo total de la balanza por cuenta corriente.

Resumiendo, durante prácticamente todo el periodo la economía española ha experimentado un déficit en su balanza por cuenta corriente hasta alcanzar en los últimos años, básicamente a partir de 2003, niveles altos alarmantes. La causa principal de estos déficits ha sido la muy pobre evolución de nuestra balanza comercial, lo cual pone de relieve la insuficien-

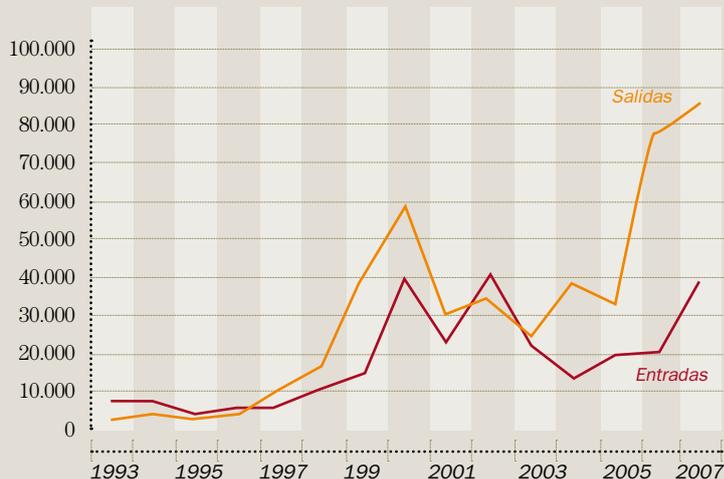
te competitividad de nuestros productos en los mercados globales, uno de los principales problemas que ha venido afectando a nuestra economía en el periodo 1993-2007. La balanza de servicios, con superávits más o menos importante algunos años, sobre todo gracias a las entradas netas de dinero procedentes del sector turístico sólo ha logrado paliar parcialmente este déficit. El progresivo debilitamiento del sector, entre los años 2001 y 2007 (gráfico 1.10) han hecho acrecentar el problema del déficit corriente. La balanza de rentas también ha contribuido al déficit corriente en la mayoría de los ejercicios, aunque en términos relativos bastante menores, y que desafortunadamente evolucionan a peor en los últimos años. Finalmente, la balanza de transferencias, que también había aportado en los primeros años 90 su pequeño grano de arena para compensar el déficit comercial, ha perdido este papel desde el año 2003, en gran par-

Gráfico 1.13. ENTRADAS NETAS DE IED (EN PORCENTAJE DEL PIB)



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

Gráfico 1.14. ENTRADAS Y SALIDAS DE IED (EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

te debido al fuerte crecimiento de las remesas de emigrantes a sus países de origen.

3. LA BALANZA POR CUENTA FINANCIERA

El saldo de la balanza por cuenta financiera ha presentado un saldo positivo a lo largo de todo el periodo, a excepción de los ejercicios 1995 y 1998 (**gráficos 1.11 y 1.12**). Este saldo positivo es el que ha permitido precisamente cubrir las necesidades de financiación de la economía española provocada por sus persistentes déficits en la balanza por cuenta corriente.

Por lo que hace referencia a la inversión exterior directa (IED), excepto en los cuatro primeros ejercicios del periodo, de 1993 a 1996, y en el ejercicio de 2002, en el resto se han producido salidas netas de flujos de inversión desde España hacia el exterior (**gráfico 1.13**). Las salidas netas de IED fueron particularmente elevadas en 1999, 2000 y 2004 (en todos

ellos superando el 3% del PIB) y en los dos últimos ejercicios, 2006 y 2007, en que se han alcanzado los niveles máximos del 6,0% y el 4,6% del PIB.

Evidentemente estas salidas netas de IED sumadas a los constantes déficits por cuenta corriente han requerido de importantes entradas de fondos a través de la inversión en cartera, que incluyen instrumentos del mercado monetario, bonos, obligaciones, acciones y participaciones en fondos de inversión, y del capítulo de otras inversiones, que incluye préstamos a corto y largo plazo al resto de sectores residentes y pasivos a corto y largo plazo de instituciones financieras monetarias.

Las salidas netas de IED se han producido tanto en un contexto de aumento de las entradas de IED como de la menos frecuente disminución de éstas (los ejercicios 2001, 2003 y 2004), y se han visto acompañadas en todo el periodo por aumentos

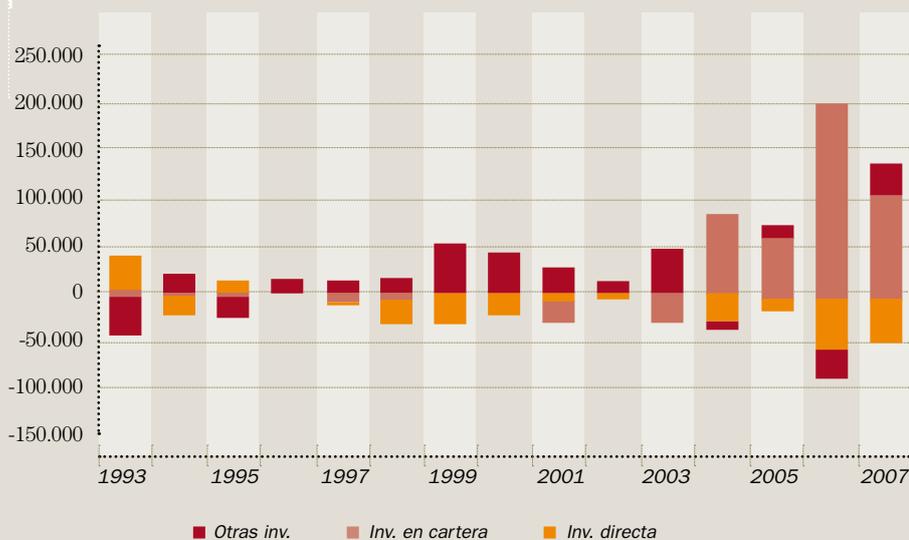
aún superiores del volumen de salidas, particularmente a partir del año 2005 (**gráfico 1.14**)

Composición del saldo de la balanza por cuenta financiera

Desde 1996 hasta 2003 la principal fuente de financiación externa de la economía española fueron las entradas en concepto de otras inversiones y desde entonces, del año 2004 al 2007, las entradas en inversión en cartera han tomado su lugar (**gráfico 1.15**).

En 1996 el saldo por concepto de otras inversiones suponía el 3,3% del PIB, que en su mayor parte entraba a través del sistema crediticio. En 1998 el saldo por el mismo concepto aumentaba hasta el 3,9% del PIB, en un contexto de aumento de las entradas netas a través del sistema crediticio que superaban este porcentaje hasta suponer un 6,2% del PIB. Dichas entradas se veían compensadas ese año por las importantes salidas debidas a otras instituciones financieras monetarias.

Gráfico 1.15. COMPOSICIÓN DEL SALDO DE LA BALANZA POR CUENTA FINANCIERA (EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

Gráfico 1.16. ENDEUDAMIENTO EXTERNO DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA (EN PORCENTAJE DEL PIB)



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

En el año 1999 las entradas de fondos por el concepto de otras inversiones alcanzaron su nivel máximo, tanto en términos absolutos, 52 miles de millones de euros, como relativos, el 9,2% del PIB. Esta entrada de fondos casi duplicó la cantidad dedicada a inversión directa en el exterior el mismo año (la mayor hasta el momento y que no se sobrepasaría hasta 2004).

En 1999 a la captación de recursos por parte de las entidades de crédito se le sumó la financiación recibida por el sector privado no crediticio a través de préstamos a corto y largo plazo. En el año 2000 el concepto de otras inversiones mantenía su importancia como fuente de financiación de la economía y suponía una entrada de fondos equivalente al 7,4% del PIB, manteniéndose la importancia de las entradas del sector crediticio, así como las debidas a depósitos bancarios, que en total aportaban entradas de fondos equivalentes al 5,2% del PIB. En 2003 el concepto de otras inversiones aporta de nuevo una gran cantidad de fondos, el 7% del PIB, entre los que dominaron en este caso los depósitos bancarios procedentes de otros países de la UE.

De 2002 a 2006 las necesidades de financiación total, incluyendo la necesidad de financiación generada por las operaciones no financieras más las inversiones de residentes en el exterior, han aumentado en términos de porcentaje del PIB.

Los fondos del exterior que permitieron cubrir estas necesi-

dades se canalizaron hacia toda la economía a través, sobre todo, de las empresas financieras, las cuales en un contexto de continuada ampliación de la brecha entre créditos y depósitos han ido recurriendo de forma creciente a las emisiones de renta fija (en detrimento del recurso interbancario). Estos fondos se utilizaban para la inversión productiva, pero también, dado el nivel francamente bajo de los tipos de interés reales, para la compra de vivienda o el consumo privado, con lo cual se estaba generando un problema de excesivo endeudamiento de las familias que puede suponer una rémora para el funcionamiento de la economía, sobre todo a partir del momento en que ha finalizado el *boom* expansivo del sector de la vivienda, a finales de 2007, y ha empezado a invertir su tendencia.

En el año 2004 se empezaría a producir un cambio estructural en las pautas de financiación externa de la economía española, a partir del momento en que empiezan a ser las inversiones en cartera las que recogen el testigo como fuente primordial de la financiación exterior. Las entradas netas en forma de créditos, depósitos y operaciones repo, dominantes hasta ese momento, supusieron entonces tan sólo un 1,2% del PIB en 2004, mientras que las entradas de la inversión en cartera llagaron hasta el 11,5% del PIB, cifra que supuso un récord histórico en términos absolutos, pero que ha seguido aumentando posteriormente. En 2004 este intenso flujo de capitales tomó la forma sobre todo de compra de valores de deuda, tanto pública como privada.



La deuda privada fue comprada en forma de bonos, obligaciones, cédulas hipotecarias y bonos de titulización. España se situó en ese año en el segundo lugar de Europa, sólo por detrás del Reino Unido, en volumen de emisión de activos titulizados, en línea con el fuerte crecimiento del crédito hipotecario en los años anteriores. De menor cuantía, pero también relevantes y recuperándose de los valores muy bajos de ejercicios anteriores, fueron las compras por parte de no residentes de acciones cotizadas de empresas españolas y de participaciones en fondos de inversión.

La emisión neta de valores de deuda ha seguido siendo la principal fuente de entrada de fondos, concentradas en los bonos y las obligaciones, que aumentaron hasta los 80.399 millones de euros en 2005, para triplicarse en 2006 hasta los 226.497 millones de euros y experimentar una disminución en el año 2007 debido a la tormenta financiera desencadenada por el mercado hipotecario americano, que ha reducido considerablemente a nivel global la actividad emisora de bonos titulizados.

Es posible que la escasez de ahorro interno haya llevado a la economía española a una encrucijada que la obligará a adoptar un cambio radical de modelo



La emisión neta de valores de deuda ha seguido siendo la principal fuente de entrada de fondos

El creciente endeudamiento de la economía española

Por lo que hace referencia a la posición de inversión internacional de España frente a residentes del resto del mundo (tanto de la zona euro como de fuera de ella), los continuos déficits de la balanza por cuenta corriente han provocado un aumento del endeudamiento de la economía española respecto del exterior tanto en términos absolutos como en porcentaje del PIB (**gráfico 1.16**).

Así, en 1993 la deuda externa de la economía española ascendía al 30,7% del PIB. Esta cifra había aumentado en 1999 hasta el 42,3%. Desde entonces el endeudamiento externo de nuestra economía ha seguido aumentando de forma regular, situándose en el pasado año 2007 a su nivel más alto, al alcanzar un 76,8% del PIB.

La composición de esta deuda externa ha variado significativamente a lo largo del periodo a medida que se modificaba el patrón de financiación externa de la economía española. Tal como hemos comentado anteriormente este proceso se ha materializado en el hecho de que la inversión en cartera ha ido asumiendo el papel de principal aportador de fondos en detrimento de los créditos canalizados por el sector financiero y de los depósitos bancarios, formas de canalización de fondos que habían supuesto la principal fuente de financiación exterior en los primeros ejercicios dentro del periodo estudiado.

La posición de la inversión internacional de la economía española

El signo del stock acumulado de inversión directa en el exterior, que era negativo a principios del periodo, reflejando un importante flujo de entradas de capital hasta llegado 1999, después de algunas oscilaciones se ha consolidado en niveles claramente positivos a partir del año 2005, como consecuencia de la importante salida neta de inversión directa hacia el extranjero. En los tres últimos años el stock de inversión directa en el extranjero ha terminado superando claramente el stock de inversión directa extranjera en territorio español. Con una diferencia que suponía un 5,7% del PIB en 2006 y un 7,3% en 2007, mientras que de 1993 a 1994 la diferencia se daba en sentido contrario en valores bastante estables entre el -12% y el -13% del PIB.

Este cambio ha sido posible gracias al gran aumento de la inversión directa española en el extranjero, que ha sobrepasado de modo creciente la tendencia al aumento de la inversión extranjera directa en nuestro territorio. Si la inversión directa española en el exterior suponía el 5,5% del PIB en 1993, había ascendido hasta el 29,6% del PIB en el año 2000 y ha alcanzado niveles récord del 40% y el 44,1% del PIB en los ejercicios 2006 y 2007, respectivamente.

En cuanto a la inversión en cartera y a otras inversiones, la economía española siempre ha tenido un stock con saldo

deudor, pero el volumen de la deuda externa debida a este concepto ha ido aumentando con los años a medida que el recurso a esta fuente de financiación ha ido ganando importancia relativa, sobre todo debido a la inversión en cartera (gráficos 1.17 y 1.18).

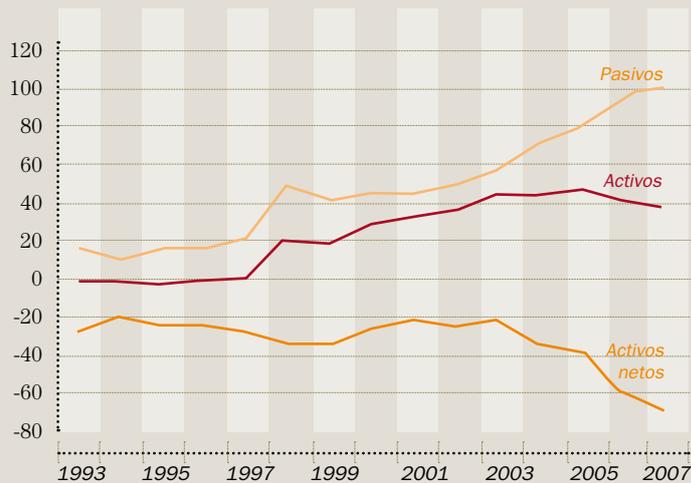
4. LA MOTIVACIÓN DE LA EXPANSIÓN EXTERIOR Y LA CUESTIÓN DE LA SOLIDEZ DE SU FINANCIACIÓN

Una primera cuestión que se nos plantea es hasta qué punto ha sido adecuado el grado de solidez del esquema de financiación de nuestra economía en estos últimos años. La mayoría de los analistas se sentirían más cómodos, sin duda, con una financiación menos volátil de la que han venido aportando los instrumentos financieros mencionados en los apartados anteriores, en nuestro análisis de los diversos componentes de la balanza de pagos.

En segundo lugar, aparece una cuestión que también merece un cierto análisis. Y es el porqué de la estrategia de muchas empresas españolas, que pese a encontrarse nuestra economía en una fase claramente expansiva, con aumentos internos de la actividad, del consumo y de la ocupación, han tomado la opción de realizar inversión directa en el exterior.

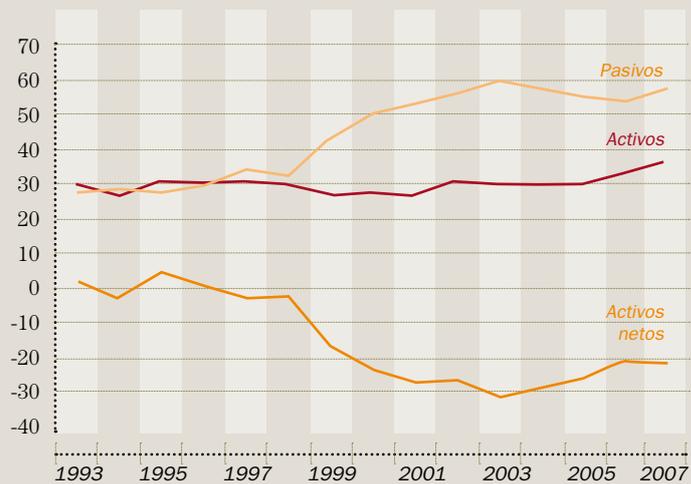
Varias son las posibles explicaciones. Una primera es la más obvia: las empresas han deslocalizado su actividad, desplazando parte de sus plantas de producción al extranjero. Este puede haber sido el caso del

Gráfico 1.17. STOCK DE INVERSIÓN EXTERNA EN CARTERA (EN PORCENTAJE DEL PIB)



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España

Gráfico 1.18. STOCK DE INVERSIÓN EXTERNA EN CONCEPTO DE OTRAS INVERSIONES (EN PORCENTAJE DEL PIB)



Fuente: Boletín estadístico del Banco de España



sector textil, del calzado y de derivados de la piel y del plástico. Este hecho pone sobre la mesa una nueva cuestión: algunas empresas han usado esta estrategia con el objetivo de producir a menores costes para luego vender en mejores condiciones en el mercado español. Aunque los primeros estudios no muestran que esto haya afectado la estructura de nuestras exportaciones, no podemos descartar que en un futuro se puedan producir cambios en la medida que las plantas localizadas en el extranjero abastezcan mercados que anteriormente se abastecían desde empresas situadas en el interior.

Una posible segunda motivación es que esas empresas hayan buscado el establecimiento de alianzas (*joint ventures*) o procedido directamente a la adquisición de empresas extranjeras en sectores avanzados para adquirir tecnologías (*know-how*) que de otra forma no les hubieran sido accesibles. Una tercera motivación es la búsqueda de economías de escala en mercados más grandes, que permitan una mayor rentabilidad de las empresas y una mejor posición a la hora de competir en la economía global. Este sería el caso de algunas empresas financieras. Una cuarta explicación es que algunas empresas han aprovechado ventajas que podríamos calificar de coyunturales: en un momento, la década de los 90, en que muchos países iniciaron un proceso de privatización de sus grandes empresas públicas, que durante décadas habían operado con una muy

baja eficiencia y supuesto una carga para las arcas del Estado, algunas empresas españolas, sobre todo del sector servicios públicos del tipo de la distribución de gas, electricidad y agua, decidieron aprovechar esta oportunidad para adquirir empresas que esperaban que pudieran proporcionar buenas rentabilidades a medio y largo plazo.

La otra cuestión importante relacionada con la estructura de financiación del sector exterior de la economía española es su sostenibilidad a nivel macroeconómico. Dadas las características propias de nuestra balanza de pagos, esta es una cuestión que sin duda se ha visto acrecentada por las importantes dificultades financieras aparecidas desde septiembre de 2007, cuando, por causas diversas, la crisis del mercado hipotecario *subprime* se ha convertido en una crisis financiera global. Ante el difícil panorama económico y financiero internacional contemporáneo, debemos preguntarnos hasta qué punto el endeudamiento de nuestras empresas y del conjunto de la economía ha crecido ya excesivamente, más allá de los niveles deseables y sostenibles, en un momento en que las necesidades de financiación y la apelación al mercado de capitales pueden suponer riesgos inesperados. En estas circunstancias es posible que la escasez de ahorro interno, y la consiguiente incapacidad para financiar nuestra inversión, por no hablar ya de la continuidad del proceso de inversión directa en el exterior, esté abocando a la economía española a una

encrucijada que la obligará a adoptar un cambio radical de orientación de su política económica, enfrentada a la creciente necesidad de reducir el elevado déficit de su balanza por cuenta corriente. Además, hay que tener en cuenta el descenso del saldo de la balanza de servicios por un comportamiento más débil del sector turístico y su aumento de los tipos de interés a nivel mundial.

5. COMENTARIO FINAL

El periodo 1994-2007 ha sido positivo en general para la economía española en todos los ámbitos macroeconómicos, dándose uno de los periodos de crecimiento más largos de nuestra historia. También ha sido un buen periodo para el sector exterior, pero en este caso resulta necesario hacer algunas matizaciones.

Nuestra economía ha mostrado una importante capacidad para atraer inversión procedente del exterior. Los inversores internacionales han considerado que se trataba de un destino rentable y seguro. A ello han contribuido una variedad de factores: la estabilidad político-social, la pertenencia a la UE y a la moneda única europea, la ortodoxia de las políticas económicas, el equilibrio del presupuesto público, o la solidez del sistema financiero, etc. Es importante destacar además que ha sido sobre todo el sector privado, tanto empresas financieras como no financieras, el que ha atraído estos capitales procedentes del exterior, siendo el papel del endeudamiento público mucho menor.

Esta entrada de capitales de diversa índole ha permitido a un importante número de empresas españolas iniciar una estrategia de expansión internacional que en muchos casos ha implicado la apertura de plantas productivas en otros países del mundo.

Como hemos dicho, esta estrategia se ha basado en gran medida en la financiación externa de nuestra economía y ha comportado volúmenes importantes de endeudamiento externo. El presente momento de crisis financiera internacional y de peligro de recesión en una diversidad de países desarrollados y en desarrollo puede hacernos pensar que tal estrategia va a ser difícil de mantener, al menos en el futuro inmediato. Pero no deberíamos olvidar que, pese a esas dificultades, la posición obtenida por estas empresas se encuentra en gran medida consolidada y que en realidad esta internacionalización es una fortaleza, más que una debilidad, a la hora de hacer frente a las dificultades que puede atravesar la economía global a corto y medio plazo.

Queremos también señalar que la evidencia empírica, de momento, no parece corroborar que se hayan producido los tantas veces anunciados efectos indeseados de la inversión extranjera directa para el país del cual ésta procede. Los datos no indican que se hayan producido cambios en la composición de las exportaciones, debido a que las plantas deslocalizadas estén abasteciendo mercados que anteriormente se abastecían

desde el interior de nuestra economía. Tampoco parecen haberse visto afectados al volumen o la calidad del consumo y de los servicios públicos, como sería de temer si esta inversión externa se financiara con ahorro que anteriormente servía para financiar los conceptos mencionados.

Y, finalmente, tampoco parece haberse visto afectado de forma significativa hasta este momento, según algunos de los estudios realizados, el volumen de empleo generado en el interior de la economía española como consecuencia de los procesos de expansión inversora o de posible *relocalización* de las actividades productivas más allá de las fronteras por parte de las empresas que actúan en los sectores más altamente internacionalizados de nuestra economía.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

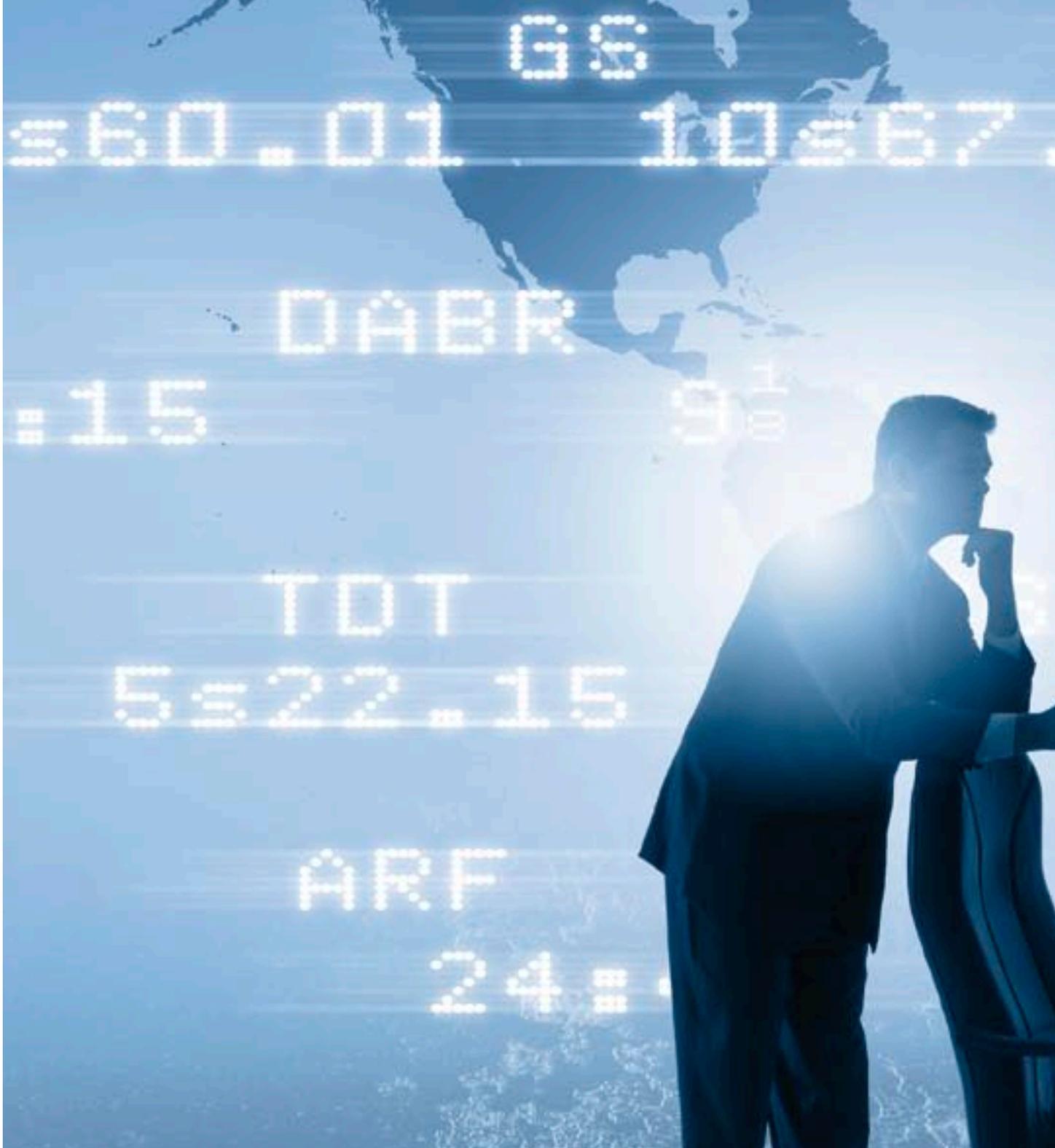
Banco de España, *Balanza de pagos y posición de inversión internacional de España*. Años 1999-2007

Banco de España, *Boletín económico*, Años 1999-2007

Banco de España, *Informe anual*, Años 1998-2007

Congreso de los Diputados (2007)

“Informe de la subcomisión para el análisis de las medidas a proponer al Gobierno en relación con los procesos de deslocalización y para estimular las mejoras de la competitividad de la economía”. *Boletín Oficial de las Cortes Generales Españolas. Congreso de los Diputados*, serie D: 28 de diciembre de 2007 núm. 656 (pp. 1-109).





CAPÍTULO 2

TENDENCIAS Y FACTORES DE LOCALIZACIÓN DE LA IED EMPRESARIAL ESPAÑOLA EN 1993-2007

Por Pere Puig

Departamento de Economía de ESADE

TENDENCIAS Y FACTORES DE LOCALIZACIÓN DE LA IED EMPRESARIAL ESPAÑOLA EN 1993-2007

1. PRESENTACIÓN PRELIMINAR

1.1 La segunda gran etapa de expansión inversora

La economía española en su conjunto, a través de un número creciente de sus empresas, ha protagonizado, junto a sus homólogas de Francia y del Reino Unido, lo que ha acabado siendo una intensa expansión inversora mundial en estos últimos tres años. Dicha expansión ha tenido lugar no tan sólo en el seno de los países de la OCDE, como nos indican los diversos informes internacionales, sino que también se ha producido en un número creciente de las economías emergentes y en vías de transición. Tanto la OCDE en su informe del año 2007 *Perspectivas de la inversión internacional* como la UNCTAD en el *Informe sobre las inversiones en el mundo 2007* nos presentan un diagnóstico francamente optimista de la situación y de las perspectivas mundiales de inversión exterior directa (IED) por parte de la mayoría de las economías desarrolladas, incluida la economía española. Esta es ciertamente una visión que, a la luz de los hechos acontecidos en la economía mundial más tarde, se nos plantean hoy desde una óptica mucho menos eufórica, pero sin que por ello quepa restarle importancia.

En un entorno económico y financiero internacional netamente favorable hasta

finales del año 2006 y primeros de 2007, en línea con lo que ya había manifestado en su informe del año anterior, la OCDE constataba lo siguiente: “El crecimiento económico ha continuado, los precios de las acciones de las grandes compañías se han mantenido elevados y los beneficios de las empresas han tendido a mejorar, a la vez que algunas empresas multinacionales cuyas bases de operaciones se sitúan en países en vías de desarrollo han empezado a hacer sentir su presencia convirtiéndose en adquirentes de empresas de la propia área de países de la OCDE (op. cit. capítulo 2 pág. 13). Las salidas de IED provenientes del conjunto de los países de la OCDE han aumentado en un 29% respecto al año anterior, alcanzando los 1.120 miles de millones \$ USA. Las entradas de capital en el conjunto de la OCDE han aumentado un 22%, alcanzando los 910 miles de

millones \$ USA (OCDE op.cit. capítulo 2 pág. 17).

Estas últimas cifras, según la OCDE, merecen ser destacadas en la medida en que son las segundas más elevadas después del histórico *boom* inversor de los años 2000. En una perspectiva más a medio plazo, la OCDE afirma que en la última década el conjunto de los países desarrollados, e incluso alguno de los que están en vías de desarrollo, están reafirmando su papel como proveedores mundiales de fondos de IED.

En su último *Informe sobre las inversiones en el mundo, 2007* UNCTAD ratifica que se ha alcanzado efectivamente un nuevo máximo histórico mundial en el año 2000 en el crecimiento de la IED, poniendo de manifiesto la indudable solidez de la economía mundial y de las empresas altamente internacionalizadas. Unos años en que los flujos de la IED dirigidos a los países



en vías de desarrollo (PVD) y a las economías en proceso de transición (ET) han alcanzado unos niveles históricos y en que los mayores flujos de inversión se han concentrado, sobre todo, en las economías asiáticas emergentes más expansivas.

1.2 Objetivos básicos del presente trabajo.

Fuentes de información y datos utilizados

La primera cuestión que se nos plantea en el presente capítulo es la de hasta qué punto la economía española ha participado plenamente o no, a través de sus empresas, de las oportunidades que ciertamente se le han presentado en una etapa de crecimiento expansivo tan fuerte de la inversión internacional como la que ha tenido lugar en el conjunto de la economía mundial.

Las tres preguntas básicas que en definitiva nos hemos planteado son las siguientes:

(1) ¿Cuál ha sido el perfil temporal y la magnitud del crecimiento sectorial y global de la IED española dirigida a diversas regiones y países del mundo en 1993-2007?

(2) ¿Hasta qué punto la expansión inversora exterior de las empresas españolas ha alcanzado o no especificidades propias, por comparación a la evolución de la IED mundial, en cuanto a tendencias de localización y grados de concentración geográfica?

(3) ¿Cuáles son hoy y cuáles han sido en el pasado más inmediato las características económicas e institucionales de los países destinatarios de la IED en los que más se ha intensificado la presencia empresarial española? ¿Qué tipo de cambios más importantes se han producido en ellos, si es que los ha habido?

En el último apartado de este mismo capítulo, nos plantearemos también una cuestión más, si bien de forma mucho más tentativa, dadas las limitaciones de espacio y de la información disponibles: ¿cuáles parecen haber sido las razones o motivos más frecuentes tenidos en cuenta por las empresas –sobre todo por parte de las pymes– en su toma de decisiones de inversión en el exterior y, en particular, al determinar la localización geográfica de sus proyectos de inversión? Esta es una cuestión merecedora sin duda de la más rigurosa atención, a la que nosotros nos proponemos dedicarle un mayor esfuerzo en un futuro no lejano.

1.3 Los flujos de IED como punto de partida en un análisis de la multinacionalización

De acuerdo con que expone el Manual de la balanza de pagos del FMI, la inversión exterior directa (IED) es un tipo de inversión internacional que refleja el objetivo, por parte de una empresa o entidad residente en

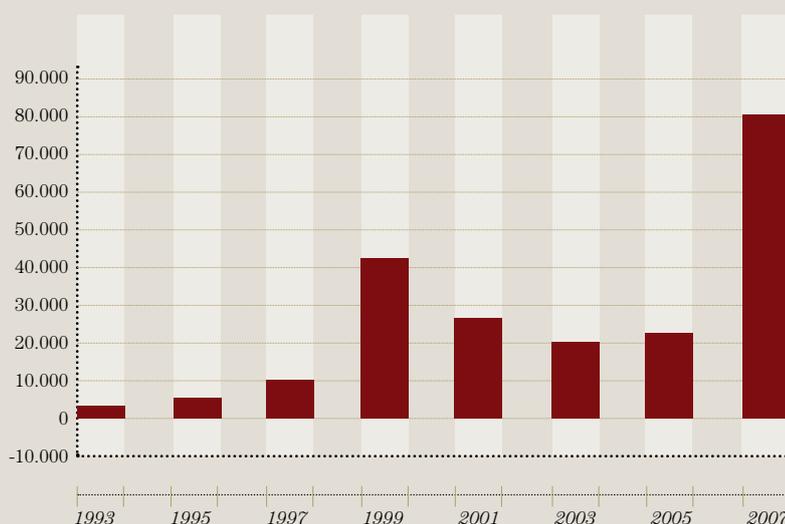


una cierta economía, de obtener una participación duradera en empresa(s) residente(s) de otra(s) economía(s) o país(es)¹. La inversión directa comprende no tan sólo la transacción inicial que establece la relación entre el inversor y la empresa de inversión directa, sino también otras transacciones financieras (aportación de capital, préstamos, etc.) que tengan lugar posteriormente. También se computan las que tengan lugar entre empresas que, sin mantener una relación de inversión directa pertenezcan a un mismo inversor.

Según nos indican Giorgio Barba Navaretti y A.J Venables (2005), en lugar de un análisis centrado en datos a nivel de empresa, muy a menudo los investigadores acaban recurriendo, sobre todo por razones de facilidad, a los datos mucho más agregados de los flujos de inversión exterior directa (IED) que registran las estadísticas de balanzas de pagos de los países. Estos son datos que suelen ser relativamente fáciles de disponer en forma de series temporales, desglosadas tanto por sectores como por países y regiones receptores y emisores de la inversión.

El conocimiento efectivo de qué tipo de estrategias y actividades realizan las empresas en proceso de internacionalización (o las que ya son EMN), tal como nos advierten Giorgio Barba Navaretti y John A. Venables (2005), exigiría poder disponer de datos concretos sobre el crecimiento y la composición de la población

Gráfico 1 (a). INVERSIÓN DIRECTA ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR IDE (NO ETVE)
AÑOS 1993-2007. VALORES DE LA IED (EN MILLONES DE EUROS A PRECIOS DE CADA AÑO)



Fuente: base de datos Inveex - MITYC.

Gráfico 1 (b). INVERSIÓN ESPAÑOLA (IED) EN EL EXTERIOR 1993-2007



Fuente: base de datos Inveex - MITYC.

ocupada y el nivel de capitalización de cada empresa, las cifras de ventas que éstas realizan y las operaciones de inversión que ejecutan, la cuantía y el origen de los flujos de financiación concretos de que disponen en cada momento². El hecho es que, tal como argumentan los dos autores, “desafortunadamente los datos existentes al nivel de las empresas o bien son muy fragmentarios o resultan del todo inexistentes en la gran mayoría de los países”. Cuando los datos se agrupan a partir de la información existente, uno se da cuenta pronto de la existencia de una elevada falta de homogeneidad en la información existente.

Nosotros nos hemos limitado en el presente capítulo, al empleo de los datos estadísticos procedentes de balanzas de pagos y de los registros y estimaciones de la IED provenientes de las declaraciones de las empresas. Las bases de datos de la UNCTAD sobre los flujos de la IED mundial (FDI *inflow* y FDI *outflow*) y la base de datos Data Invex, del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a las que hemos accedido sin dificultad, han sido nuestras fuentes básicas de información. No todos los cambios que se han venido produciendo estos años en el área de la intensa internacionalización de nuestra economía y de nuestras empresas tienen un reflejo cuantitativo suficientemente fidedigno, al nivel de la desagregación que sería de desear, cuando se parte de dichas fuentes de información.

Hemos podido avanzar un buen trecho en nuestro estudio –conviene reconocerlo– gracias a la accesibilidad y a la continuidad en el esfuerzo en la puesta al día de estas dos fuentes de información estadísticas de muy amplia cobertura.

2. LA EXPANSIÓN INVERSORA DE 1993 A 2007: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA

La expansión de la actuación inversora empresarial en el exterior en la última década y media ha sido francamente importante. En algunos aspectos –en ciertos sectores, áreas geográficas y países, a los que más adelante nos referiremos– podría afirmarse que aquélla incluso ha sido espectacular. Ofreceremos una primera presentación de la magnitud global del fenómeno analizado (el crecimiento de la IED española), haciendo servir para ello algunos de los indicadores macroeconómicos más usuales, con el fin de ofrecer al lector una primera visión de la situación y de las tendencias más generales. Obtendremos con ello una primera aproximación a la importancia cuantitativa global del crecimiento alcanzado por la inversión empresarial exterior española en la serie de datos comprendidos entre el año 1993 y 2007³.

En el **gráfico 1 (a)** hemos reproducido el perfil de los datos anuales que nos ofrece la base Data Invex y en la **tabla 1** efectuamos una presentación sintética del crecimiento de los



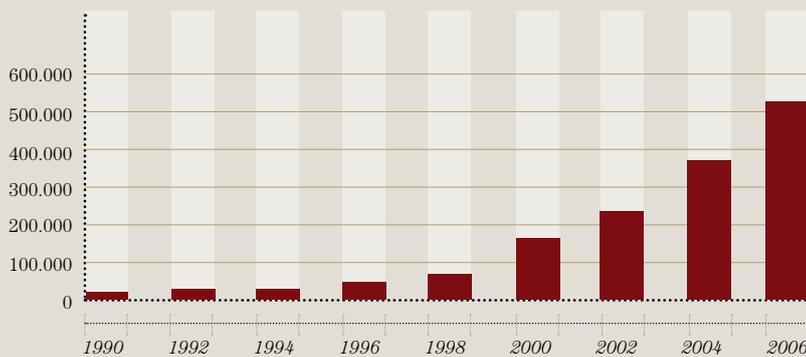
- (1) En la práctica, en su manual de la balanza de pagos, el FMI recomienda utilizar la existencia de un control del 10%, o superior, en el capital de la empresa en la que se invierte como indicador objetivo de la relación a largo plazo y la influencia directiva.
- (2) En los capítulos 3, 4 y 5, los profesores que participan en este informe efectúan una primera aportación genuina al análisis tanto teórico como empírico de las experiencias de internacionalización empresarial. Con su aportación se pretende entrar en aspectos específicos relacionados tanto con la financiación como con los cambios estratégicos y organizativos asociados a los procesos de multinacionalización empresarial.
- (3) Partimos de la información sobre los flujos agregados de la IED que se nos ofrece en la base de datos Data Invex del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, y nos centraremos en la consideración exclusivamente de las cifras que no incluyen las operaciones ETVE.

Tabla 1. ESTIMACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA IED ESPAÑOLA 1993-2007

PERIODOS ESTABLECIDOS EN EL ANÁLISIS DE TENDENCIAS DE LA IED	IDE MILLONES DE EUROS	ÍNDICE, AÑOS 1993-95 (BASE = 1)
Media de años 1993-1995	4.035,5	1,0
Media de años 1999-2001	39.921,9	9,9
Media de años 2004-2006	42.610,4	10,6
Media de años 2006-2007	56.992,5	14,1

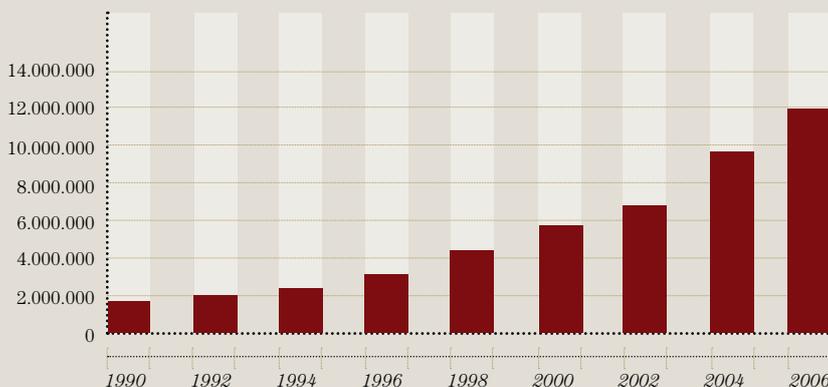
Fuente de datos: Registro de Inversiones. Base de datos *Invex - MITYC* (más elaboración propia).
 Nota: los datos de la IED en millones de euros de cada año no incluyen las operaciones ETVE.

Gráfico 2 (a). POSICIÓN INVERSORA DIRECTA DE ESPAÑA EN EL EXTERIOR: IED EN TÉRMINOS DE STOCK (MILLONES \$ USA)



Fuente: UNCTAD 2006.

Gráfico 2 (b). TOTAL IED MUNDIAL RECIBIDA POR TODOS LOS PAÍSES EN FORMA DE STOCKS DE CAPITAL (MILLONES DE \$ USA) AÑOS 1990-2006



Fuente: UNCTAD 2006.

flujos de salida de la IED española desde 1993 a 2007. En términos monetarios los flujos de la IED española al exterior han aumentado fuertemente, multiplicándose por más de 14 veces en los catorce años transcurridos en la serie.

El perfil de los flujos monetarios brutos anuales de la IED española entre el año 1993 y 2007 –según observamos en los **gráficos 1 (a) y (b)**– presenta unas fluctuaciones muy marcadas que en buena parte son atribuibles al intenso carácter cíclico de la serie.

Es por esta razón por la que hemos creído conveniente proceder a un cierto *alisamiento* de la serie de datos anuales, calculando las medias trienales de las cifras, con lo que tratamos de eliminar una parte significativa de dicha fluctuación. El resultado de dicha operación puede observarse en el gráfico para los años 1993-95, 1999-2001, 2004-06 y 2005-07. Con esta suavización en los datos, podemos observar que el crecimiento de la actividad inversora llevada por nuestras empresas en el exterior, todavía sigue siendo importante y muy cercana a lo que nos muestra el ajuste lineal realizado en los gráficos 1 (a) y (b), que muestran la tendencia original de los datos dentro de la cual se mueven nuestros mismos datos trienales. El crecimiento total de la IED es, en definitiva, del orden de 14 veces la cifra inicial (1993-95), como se indica en la **tabla 1**.

En el **gráfico 2 (a)** podemos constatar la importancia del crecimiento de la IED española, en términos del stock de capital acumulado, así como la fuerte aceleración de dicho crecimiento a partir de mediados de los años 90. En el **gráfico 2 (b)**, que se nos ofrece en paralelo, observamos asimismo el crecimiento igualmente intenso, si bien algo menos acelerado a partir de 1995, de la inversión exterior recibida en forma del stock de capital acumulado, por el conjunto de los países del mundo destinatarios de la IED mundial. Dichos datos nos son ofrecidos, en millones de \$ USA, por la UNCTAD (Conferencia Internacional de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas).

A los anteriores datos sólo cabe añadir, para constatar la importancia del crecimiento de la IED española, que ésta, entre los años 1990 y 2006, ha pasado de representar inicialmente tan sólo el 0,9% del PIB español en aquel primer año a elevarse hasta el 4,2% en el año 2006, unos cambios que no resultan demasiado alejados del crecimiento de los flujos de la IED emitidos por el conjunto de países con excedentes de capital más importantes hacia otras regiones y países de destino. Constatamos que el crecimiento experimentado por la IED empresarial española ha sido importante –del orden de 4,6 en unos años en que el crecimiento del PIB español ha venido siendo elevado– y que dicho crecimiento se ha situado claramente por encima de la media mundial.

2.1 Crecimiento de la IED con origen en España y en otros países inversores

En el **gráfico 3 (a) y 3 (b)** presentamos los datos sobre flujos acumulados de inversión directa (IED) que nos ofrece la OCDE en su último informe sobre perspectivas de la inversión internacional entre los años 1997 y 2006⁴. España figura en dichos datos en séptima posición, inmediatamente por detrás de Francia, Holanda y Alemania, pero claramente por delante de países como Japón, Canadá o Suiza, y muy por encima de Suecia e Italia. Los datos que figuran en ambos gráficos corresponden a las cifras brutas de flujos totales acumulados de inversión en un periodo de treinta años. Si considerásemos la posición internacional de España en términos netos (es decir, la diferencia entre entradas y salidas de capital a largo plazo) la posición que ocupa España se mantiene en una posición similar, como nos indican los mismos datos, si bien es cierto que la ordenación de los países que se sitúan por delante y por detrás del nuestro variaría en cierta medida.

La posición inversora exterior total IED (en forma de stock de capital) de España y de otros países de la Unión Europea se presenta ahora de forma comparativa en el **gráfico 4**, habida cuenta del tamaño relativo de las economías medidas en términos de PIB. Los datos de stock de la IED en porcentajes del PIB que figuran en dicho gráfico se refieren a



(4) OCDE *International Investment Perspectives: Freedom of Investments in Exchanging World*, OCDE Paris, 2007.

Gráfico 3 (a). FLUJOS DE SALIDA NETOS DE IED GRANDES PAÍSES INVERSORES DE LA OCDE. DATOS ACUMULADOS EN EL PERIODO 1976 A 2006

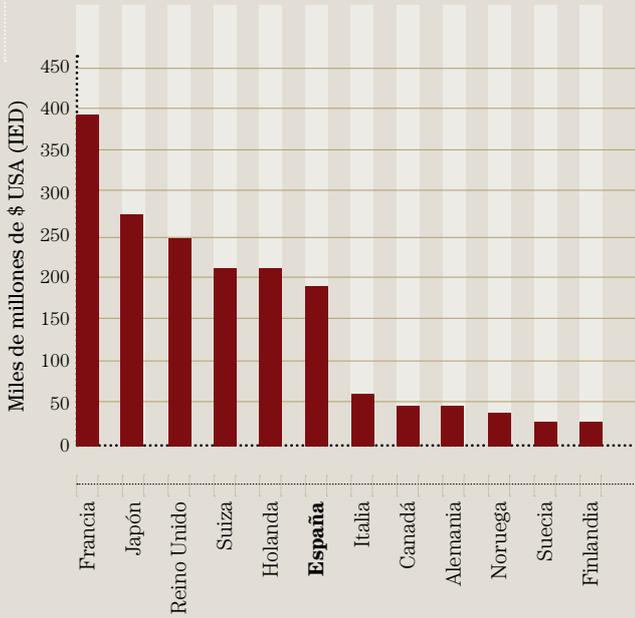
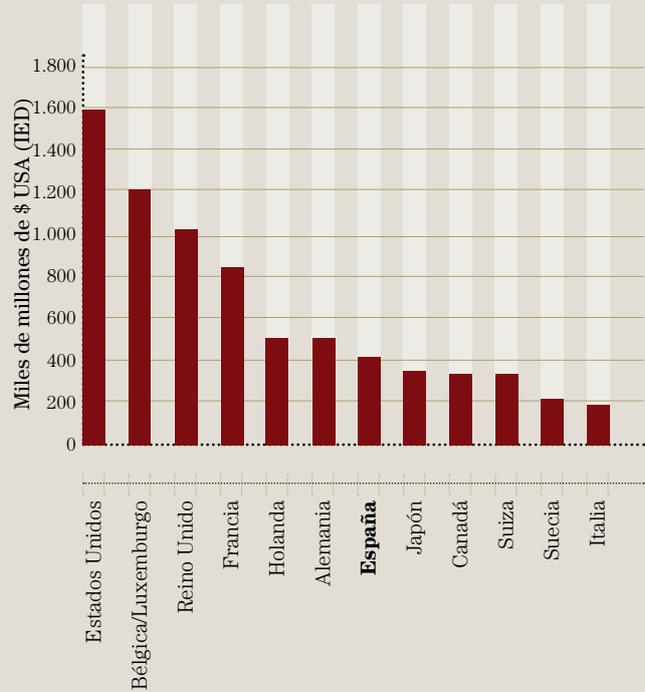


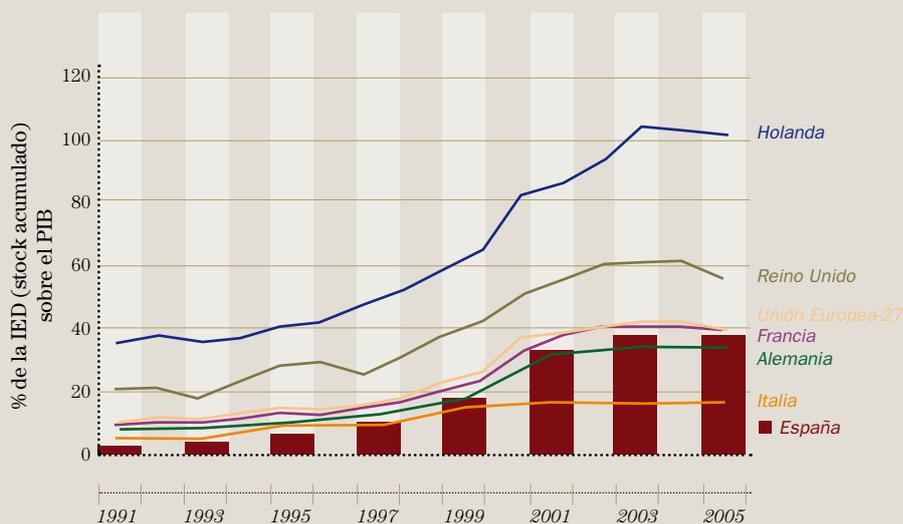
Gráfico 3 (b). FLUJOS DE SALIDA BRUTOS ACUMULADOS DE LA IED. GRANDES PAÍSES INVERSORES DE LA OCDE. DATOS ACUMULADOS EN EL PERIODO 1976 A 2006



España, Francia, Alemania, los Países Bajos, el Reino Unido y el conjunto de la UE-27. Se constata hasta qué punto la posición inversora exterior en términos de stock de la IED de los Países Bajos y del Reino Unido se ha mantenido a un nivel alto, mostrando además una aceleración particularmente intensa precisamente entre 1999 y 2003. Por último, en el mismo gráfico constatamos que el crecimiento acumulado de la IED española ha venido situándose por encima de la media de la UE-27 y de países como Italia y de Alemania en términos del PIB, a partir de la segunda mitad de los 90.

En el **gráfico 5** se muestran los datos de doce países de la UE, comparativamente con la media mundial, referentes a la posición inversora exterior en términos de

Gráfico 4. POSICIÓN INVERSORA DE ESPAÑA Y DE OTROS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA-27 (% SOBRE EL PIB DE CADA PAÍS)



Fuente: UNCTAD 2006.

stock de la IED y en porcentajes sobre el PIB en el año 2005. La economía española figura dentro del conjunto de países de la UE-27 en décima posición, por detrás de países con una muy elevada posición inversora exterior en relación con el tamaño relativamente reducido de su economía como Bélgica, los Países Bajos y, por supuesto, Dinamarca e Irlanda, pero también por detrás de Suecia y el Reino Unido. España se sitúa relativamente cerca de la media global europea, por encima de la media mundial y claramente por delante de países como Portugal e Italia.

2.2 Posición en el ranking mundial de IED y de adquisiciones y fusiones de empresas

Por último, vamos a examinar cuál es la posición que la eco-

nomía española ocupa globalmente en el panorama internacional como sede de empresas capaces de protagonizar no tan sólo un fuerte crecimiento de la IED en estos últimos años, sino de entrar en particular en operaciones de adquisición y de absorción de empresas de otros países. La **tabla 2** nos ofrece un conjunto de datos en este sentido que nos permite observar una cierta tendencia sin duda creciente por lo que se refiere a la posición que ocupan la economía española y una buena parte de sus empresas.

Debido al intenso proceso de internacionalización empresarial de estos últimos años, España ha pasado en diez años (1994-96 a 2004-06), según la **tabla 2**, a ocupar la quinta posición, inmedia-

tamente detrás de EE.UU., Reino Unido, Países Bajos y Francia, convirtiéndose en una de las principales economías originarias de flujos de la IED mundial. En los inicios de la década España ocupaba en cambio una posición relativamente rezagada dentro de la lista de 20 primeros países más fuertemente inversores.

Las empresas españolas internacionalizadas han mantenido globalmente en estos tres años unos porcentajes francamente elevados (del orden del 70% como media) por lo que se refiere al ratio o la relación entre el valor de las compras y absorciones de empresas de otros países y el nivel de las salidas de los flujos de la IED, muy por encima por cierto de los niveles existentes hace tan sólo diez años (47%).

Tabla 2. PARTICIPACIÓN DE ESPAÑA Y OTROS PAÍSES A LO LARGO DE UNA DÉCADA EN LOS FLUJOS TOTALES DE SALIDA DE LA IED MUNDIAL Y DE LAS COMPRAS Y ABSORCIONES DE EMPRESAS (M&A) (CIFRAS EN %) 2004-2006/ 1994-1996

AÑOS 1994-1996				AÑOS 2004-2006			
Países de origen	Flujos de salida de la IED. Ranking 1994-96% Total flujos IED	Adquisiciones y absorciones de empresas. Ranking 1994-1996 % M&A totales	Ratio M&A purchases / FDI (outflow)	Países de origen	Flujos de salida de la IED. Ranking 1994-96 % total flujos IED	Adquisiciones y absorciones de empresas. Ranking 1994-1996 % M&A totales	Ratio M&A purchases / FDI (outflow)
Estados Unidos	24,2	27,1	0,59	Estados Unidos	15,2	21,8	0,96
Reino Unido	10,6	17,1	0,84	Reino Unido	8,7	11,7	0,90
Alemania	10,5	8,2	0,41	Países Bajos	6,6	8,0	0,82
Suiza	3,8	5,8	0,27	Francia	10,0	6,9	0,46
Francia	5,5	5,6	0,46	España	6,6	6,8	0,70
Países Bajos	6,8	5,1	0,44	Alemania	5,1	5,5	0,72
Canadá	3,3	4,9	0,31	Canadá	4,2	4,8	0,76
Bélgica	-	2,0	0,00	Suiza	5,5	3,4	0,41
Japón	6,2	2,0	0,43	Italia	3,5	2,6	0,50
Suecia	2,2	2,0	0,46	Brasil	1,4	1,7	0,82
Italia	1,7	1,5	0,45	Suecia	2,5	1,6	0,44
España	1,5	1,4	0,47	Singapur	0,7	1,6	1,47
Hong Kong, China	7,1	1,4	0,43	Emiratos Árabes Unidos	0,3	1,3	3,19
Noruega	1,1	1,1	0,54	Japón	4,3	1,3	0,21
Singapur	1,9	0,8	0,41	Dinamarca	0,4	1,3	1,91
Brasil	0,1	0,3	0,73	Bélgica	4,4	1,2	0,18
China	0,6	0,3	0,23	China	1,2	1,1	0,63
Dinamarca	0,9	0,2	0,42	Hong Kong, China	4,0	1,1	0,18
Emiratos Árabes Unidos	0,0	0,1	3,20	Noruega	1,3	1,1	0,57
Austria	0,4	0,2		Austria	0,8	1,1	0,93
Total 20 países	88,4	86,9	0,51	Total 20 países	86,6	85,8	0,66
Resto 66 países	11,6	13,1	0,61	Resto 66 países	13,4	14,2	0,71
Total mundial	100,0	100,0	0,52	Total mundial	100,0	100,0	0,67

Fuente: UNCTAD - 'World Investment Report 2007' - FDI Outflow and M&A Outflows 1980-2006 - UNCTAD Statistics and data base.

3. TENDENCIAS DE CRECIMIENTO REGIONAL Y SECTORIAL DE LA INVERSIÓN EXTERIOR ESPAÑOLA (IED)

3.1. El crecimiento de la IED española. Una perspectiva comparada

La magnitud del crecimiento experimentado más allá de una década por la inversión directa en el exterior (IED) de la economía española ha venido siendo importante y ha mostrado una clara tendencia a su aceleración en estos últimos años (2003-2006), según podemos comprobar en el **gráfico 6**.

El **gráfico 7** nos informa sobre el crecimiento anual del peso relativo de la inversión exterior sobre el PIB de la economía

española y de una serie de otras economías. Los datos se refieren a Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido y también a otras economías como Estados Unidos y Canadá. También se refieren a una economía de menor tamaño, pero protagonista importante de la inversión internacional, como es el caso de Holanda.

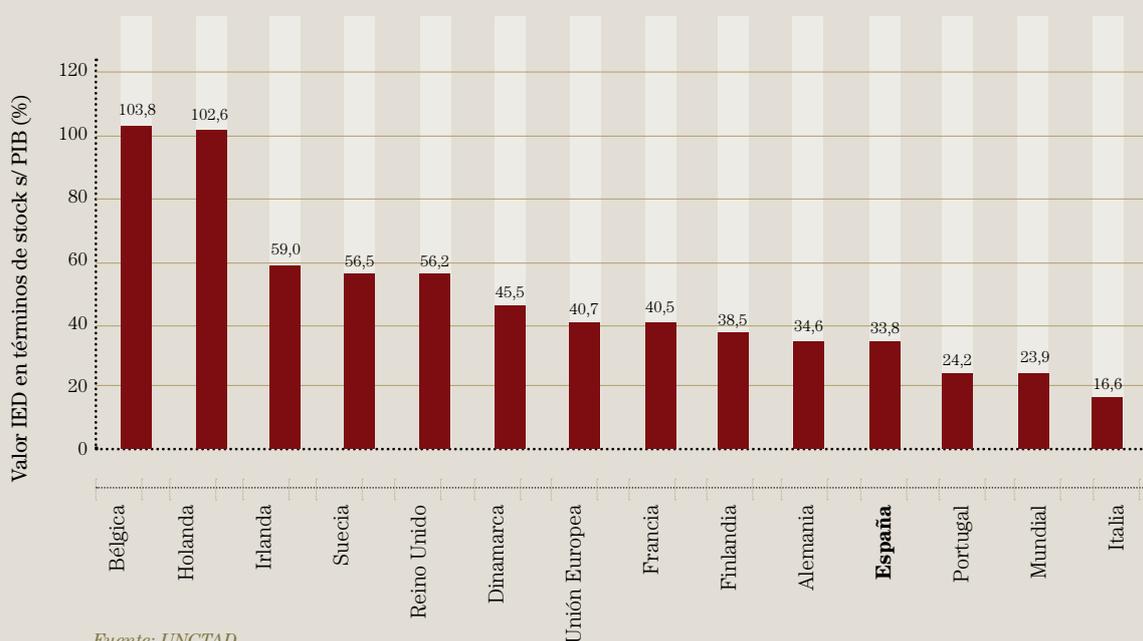
Los datos del gráfico permiten constatar la intensidad del crecimiento relativo experimentado por la posición inversora exterior española y la de aquellos otros países. En la segunda mitad de los años 90 la trayectoria seguida por la economía española, en cuanto a su posición inversora exterior, ha tendido a crecer de un modo continuado y a acercarse a

las espectaculares cifras alcanzadas por los países mejor situados (v. Países Bajos y el Reino Unido) mostrando, no obstante, una cierta desaceleración a partir del año 2000.

3.2. El crecimiento de los flujos de IED según grandes regiones o áreas de destino

La inversión exterior española (IED) se manifiesta notablemente concentrada en una primera etapa (sobre todo en los años 1994, y 1996-99), en el área de los países en vías de desarrollo como las zonas de destino prioritarias. A partir del año 2000 empieza a gravitar de forma importante, en cambio, hacia los países desarrollados de la OCDE (v. **gráfico 8 (a)**).

Gráfico 5. POSICIÓN INVERSORA EXTERIOR (IED) DE ESPAÑA Y OTROS PAÍSES DE LA UE-15 EN PORCENTAJES SOBRE EL PIB. VALORES EN % DE PIB (STOCKS) DE CADA PAÍS AÑO 2005



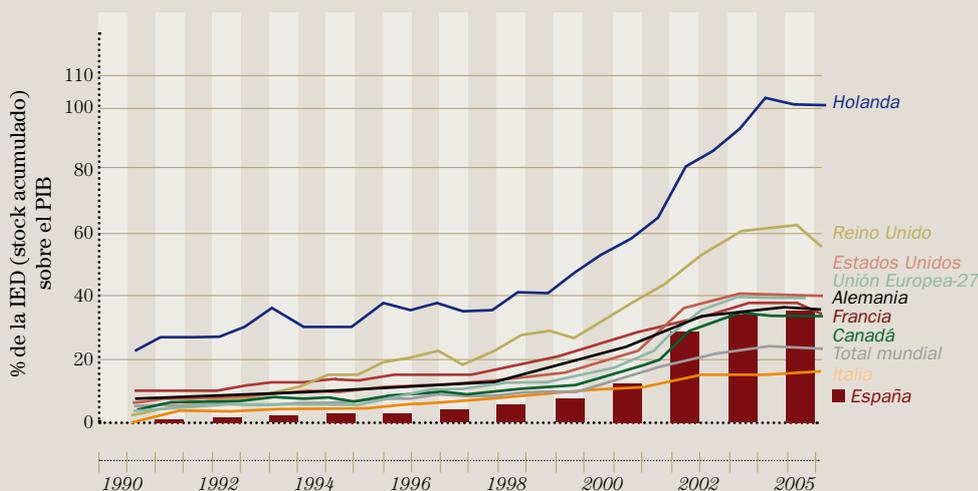
Fuente: UNCTAD.

Gráfico 6. VOLUMEN DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR (IED) 1990-2006



Fuente: UNCTAD WIR 2007; millones de \$ USA.

Gráfico 7. POSICIÓN INVERSORA DE ESPAÑA Y DE OTROS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA-27 (% SOBRE EL PIB DE CADA PAÍS)



Fuente: UNCTAD 2006.

Una visión más detallada de la evolución de los datos de la IED española con destino a las grandes áreas o regiones mundiales se nos ofrece en el **gráfico 8 (b)**. En dicho gráfico podemos observar, en primer lugar, el importante crecimiento del peso de Latinoamérica –con alguna discontinuidad (en el año 1995)–, en donde se produce una mayor concentración geográfica de la IED española en la

segunda mitad de los años 90 (con cifras del orden del 60% y del 70% en los años 1997 y 1999). Latinoamérica adquiere una posición privilegiada como gran zona receptora de los flujos IED procedentes de la economía española, casi sin interrupción, entre los años 1994 y 1999. Este proceso se verá seguido de la progresiva pérdida de posiciones, más tarde, del conjunto de la zona como lugar de destino

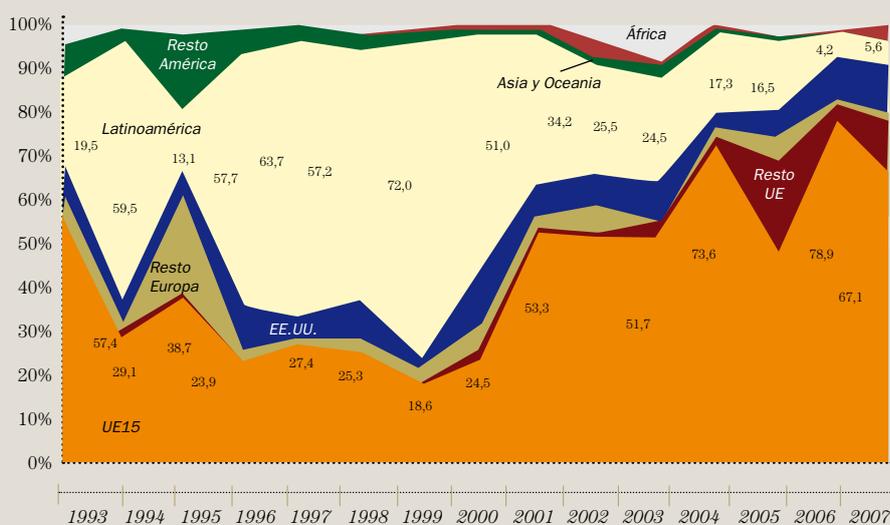
prioritario de las inversiones empresariales españolas, sobre todo a partir del año 2003 (**v. gráfico 8 (a)**).

La inversión exterior española tiende a concentrarse, a partir del año 2000, de forma cada vez más intensa, en un conjunto de países de la UE-15. A partir del año 2004, empezará a hacerlo también, aunque de un modo más selectivo, en

Gráfico 8 (a). DESTINO DE LA INVERSIÓN EXTERIOR ESPAÑOLA POR ÁREAS, SEGÚN EL NIVEL DE DESARROLLO. ÁREA DE PAÍSES OCDE VS. PVD (NO OCDE) 1993-2007



Gráfico 8 (b). ÁFRICA, ASIA Y OCEANÍA, RESTO DE AMÉRICA, LATINOAMÉRICA, AMÉRICA DEL NORTE, RESTO DE EUROPA. INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR GRANDES REGIONES. AÑOS 1993-2007. UE-15, RESTO DE LA UE Y DE EUROPA FRENTE A OTRAS REGIONES DEL MUNDO. CIFRAS EN % SOBRE EL TOTAL (SIN PF)



algunos de los países nuevos miembros –economías emergentes– de la UE-27.

Por último, según también se observa en el **gráfico 8 (b)** los flujos de salida de la IED española tenderán a ganar también, en estos años, una cierta presencia en el área de países de América del Norte, o países integrantes de la zona NAFTA (México, Canadá y Estados Unidos).

3.3 Tendencias de crecimiento de la IED por sectores de actividad⁵

La distribución por sectores de los flujos de la IED de origen empresarial español presenta en los años 1993-2007 un muy fuerte predominio del sector servicios. Se observa tan sólo alguna oscilación no muy intensa en los años centrales de la serie. En bastantes años, sobre todo al inicio y hacia el

(5) En este apartado y el siguiente partiremos de una cierta agrupación de los datos por sectores que nos ofrece la DG de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en su base de datos Data Inxev. Los criterios de la agrupación sectorial que hemos adoptado se detallan en el anexo I–tabla 1 del presente trabajo referidos a la clasificación de sectores del INE (CNAE). En dicho anexo I–tabla 2 se expone también cuál es la agrupación de los datos a nivel regional que hemos adoptado.

final, dicho sector de actividad se sitúa globalmente por encima del 80% como receptor de la IED española (v. **gráfico 9 (a)**).

La industria manufacturera sólo adquiere, en cambio, una presencia relativamente elevada (cerca o tan sólo algo superior al 20% de la IED), en uno o dos años iniciales y en diversos años intermedios de la serie (más concretamente en el año 1993 y 1995) y en algunos años posteriores (la etapa 2001-2003). Por lo que se refiere a las inversiones empresariales en los sectores de la minería y las industrias extractivas (incluidos el petróleo y el gas natural), los valores que observamos son en general bajos, con la excepción de la importante subida del año 1999 (un año de importantes inversiones en hidrocarburos) y el significativo rebrote del 2002-2003.

De acuerdo con el porcentaje que representan sobre la IED, no cabe la menor duda –según observamos en el **gráfico 9 (b)**– que el sector de la banca, los seguros y la intermediación financiera, por un lado, y el de las telecomunicaciones, por el otro, son las dos áreas de actividad de los servicios en las que se ha producido una mayor concentración de esfuerzo inversor internacional por parte de las empresas españolas en los años 1993-2007. A bastante distancia les siguen la producción y distribución de electricidad, agua y gas, y las actividades inmobiliarias y otros servicios a las empresas, el comercio y la hostelería, y

los transportes y actividades conexas, como sectores de actividad de los servicios en donde la presencia inversora exterior española, si bien algo oscilante, ha venido siendo significativa.

En el periodo central de los años 1998-2002, según observamos en el **gráfico 9 (b)**, la banca, los seguros y la intermediación financiera, tienden a perder posiciones como áreas de atracción de la IED española a nivel global. Pasa a ser el sector de las telecomunicaciones en estos años el que se lleva la participación más fuerte, pese a un cierto declive final. El resto de los sectores de los servicios –y muy particularmente el de la distribución de agua, gas y electricidad– presenta en esta etapa una evolución en general más moderada. Se advierte, asimismo, un crecimiento relativamente importante del esfuerzo inversor en el comercio y la hostelería, tanto en el periodo de los años 2000 a 2002 como más tarde. El esfuerzo de la IED empresarial española en este sector acabará remitiendo, en cambio, más adelante (2005-2007).

Finalmente, en los años 2002-07, asistimos a lo que parece ser un importante impulso inversor protagonizado de nuevo sobre todo por el sector de la banca, los seguros y la intermediación financiera, y por el sector de las telecomunicaciones, que también se mostrará especialmente activo en esta etapa. Los sectores de la administración inmobiliaria

y los servicios a las empresas, junto a los transportes y actividades conexas –así como el sector del comercio y de la hostelería–, presentan un dinamismo inversor relativamente importante en los años 2004-2005 (v. **gráfico 9 (b)**).

3.4 Tendencias de crecimiento de la IED española por sectores de actividad y en grandes regiones de destino 1993-2007

Presentamos, a continuación, de una forma necesariamente somera, algunos datos sobre el crecimiento por sectores y por grandes regiones mundiales de los flujos de la IED española. Los datos sobre el crecimiento por regiones de la IED se ofrecen agrupados en cuatro grandes zonas cuya definición más concreta se ofrece en el **anexo I–tabla 2**: A) zona NAFTA (México, Canadá y EE.UU.); B) zona de Latinoamérica, excepto México; C) zona de la UE-27; D) resto del mundo (Europa extra-UE, Asia y Oceanía, África, Rusia y países de la CEI).

Crecimiento sectorial de la IED en la zona de países NAFTA

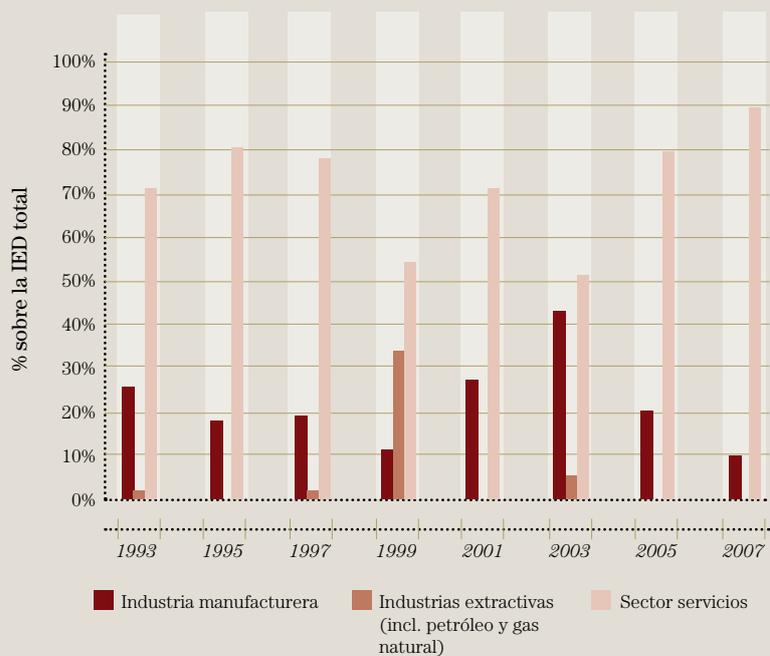
En la **zona de los países NAFTA**, según observamos claramente en el **gráfico 10**, el sector de la banca, los seguros y la intermediación financiera, situado en un primer lugar muy destacado, ha sido el gran protagonista de la IED en términos de volúmenes invertidos, generalmente por grandes empresas. Dicho sector se muestra especialmente dinámico, con importantes participaciones en flujos de inversión en la primera mitad de los años 90

(1993-1995) y también en años relativamente recientes (2002-2004). El sector de la producción y distribución de electricidad, agua y gas, y el sector de las telecomunicaciones que habían mostrado una presencia inversora significativa en los inicios de los años 2002-2005, el primero, y el periodo de los años 1996-98, el segundo, presentan en cambio un dinamismo mucho menor ya en etapas más recientes (v. **gráfico 10**).

Se observa, por último, una presencia significativa de empresas inversoras españolas en el sector del comercio y la hostelería, particularmente en los primeros años (1993-1995 y 1996-1998), que parece haberse estabilizado algo en los años siguientes. Las telecomunicaciones, en cambio, han tenido en general una participación bastante inferior como actividad destinataria de los flujos de la IED empresarial española (v. **gráfico 10**).

Crecimiento sectorial de la IED en la zona de Latinoamérica
A lo largo de los años 1993-2007 y en la **zona de Latinoamérica**, ha sido en el sector de las telecomunicaciones, en primer lugar, y en el sector de la banca, los seguros y la intermediación financiera, en segundo lugar, en donde observamos unos volúmenes de inversión sin duda más importantes, llevados a cabo en su mayoría por algunas de sus más grandes empresas. A estos dos grandes sectores les siguen, a cierta distan-

Gráfico 9 (a). PORCENTAJE DE LA IED DIRIGIDA A GRANDES SECTORES DE ACTIVIDAD EN LOS PAÍSES DE DESTINO (EXTRACCIÓN, MANUFACTURAS Y SERVICIOS). AÑOS 1993-2007



Fuente: Data Inves. DG de Comercio e Inversiones. MITYC.

Gráfico 9 (b). PORCENTAJE DE LA IED EN EL SECTOR DE LOS SERVICIOS DE LOS PAÍSES DE DESTINO (PRINCIPALES SUBSECTORES) AÑOS 1993-2007

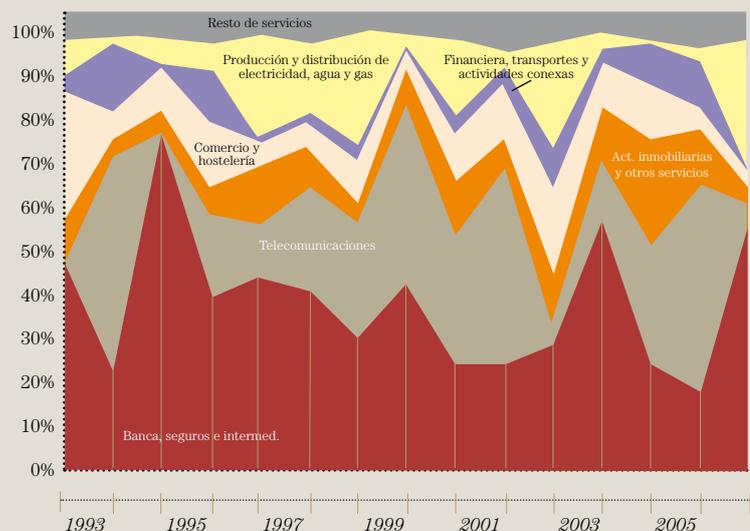
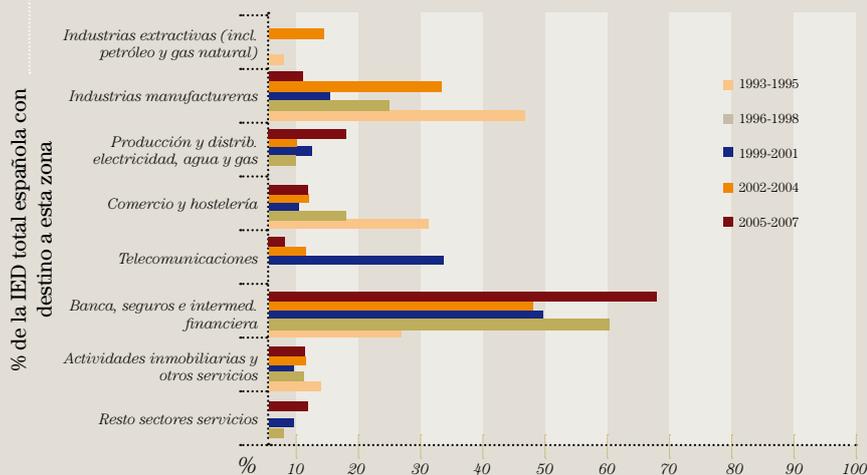
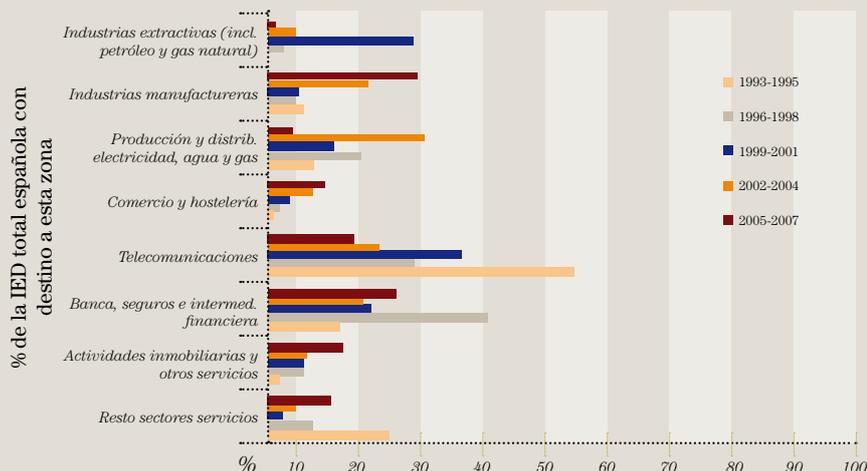


Gráfico 10. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO DE LA ZONA NAFTA (1993-2007)



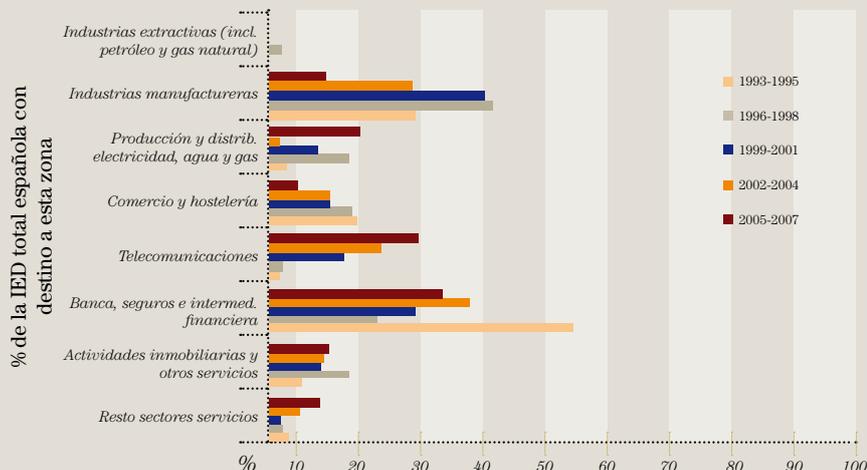
Fuente: MITYC-Data Inver.

Gráfico 11. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO DE LA ZONA LATINOAMÉRICA (1993-2007)



Fuente: MITYC-Data Inver.

Gráfico 12. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO DE LA UE-27 (1993-2007)

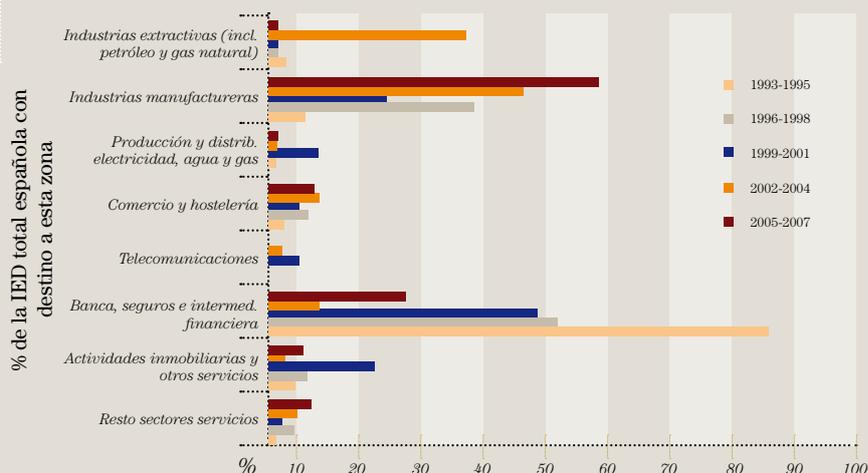


Fuente: MITYC-Data Inver.

cia, con un comportamiento relativamente similar entre sí, el conjunto de la industria manufacturera, que se muestra especialmente dinámica, con importantes crecimientos de inversión relativamente recientes (2005-2007), y el sector de la producción y distribución de electricidad, agua y gas, que se muestra más dinámico en los años 1996 y 1998 y presenta en cambio un menor dinamismo en las etapas más recientes. La presencia inversora de las telecomunicaciones se muestra particularmente intensa, de acuerdo con los datos expuestos, sobre todo en los primeros años (1993-1995) y en los años intermedios de la serie (1999-2001) (v. **gráfico 11**).

En el sector de las industrias extractivas, que incluye el petróleo y el gas natural, se observa una presencia inversora empresarial española muy significativa que en gran medida se concentra en los años 1996-98 y remite más tarde. A la vista del perfil general que nos ofrece el **gráfico 11**, puede afirmarse que la propensión fuertemente inversora hacia Latinoamérica existente a finales de los años 90 y primeros 2000 parece haber remitido significativamente en la gran mayoría de los sectores de actividad. Las excepciones seguramente más claras frente a estas tendencias decrecientes se situarían en el ámbito de las manufacturas, en el sector del comercio y la hostelería y, en cierta medida, en la banca y la intermediación financiera.

Gráfico 13. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO DEL RESTO DEL MUNDO (1993-2007)



Fuente: MITYC-Data Invex.

Crecimiento sectorial de la IED en la zona de la Unión Europea (UE-27)

En la **zona UE-27**, es el sector de la banca, los seguros y la intermediación financiera, una vez más, el que se sitúa en primera posición por su elevada participación relativa como gran ámbito receptor de la inversión empresarial española. En este sector observamos –ver **gráfico 12**– unas cifras particularmente elevadas en los años 1993-95 y también francamente sostenidas en los años 2002-2007. El sector de la banca y la intermediación financiera se encuentra seguido esta vez a una distancia más corta que en las otras zonas analizadas por el sector de la industria manufacturera cuyo grado de participación en la absorción de la IED española es notablemente alto a lo largo de la serie, pese a una cierta caída al final. La presencia relativamente elevada de la industria manufacturera podría ser considerada quizás como uno de los rasgos más característicos del perfil sectorial de la presencia inversora española en la UE-27.

Crecimiento sectorial de la IED en la zona del resto de países del mundo

Por último, en la **zona del resto de países del mundo** ha sido claramente el sector de la banca, los seguros y la intermediación financiera en general, seguido a relativa corta distancia por las industrias tanto manufactureras como extractivas, las dos áreas de la actividad productiva en donde se ha concentrado una mayor parte de

la IED emitida por el conjunto de empresas españolas en los años 1993-2005. En este conjunto de países han tenido, en cambio, mucha menor presencia las inversiones en el sector de las telecomunicaciones y en general en el resto de sectores de los otros servicios. Dichas áreas de actividad ostentan al parecer en esta área, al menos por ahora, un menor potencial de atracción de las inversiones internacionales –y también las españolas– que en el resto de las zonas anteriormente examinadas (v. **gráfico 13**).

4. TENDENCIAS DE LOCALIZACIÓN Y CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA DE LA IED: POTENCIAL DE ATRACCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PAÍSES DE DESTINO

En esta parte de nuestro trabajo trataremos de determinar hasta qué punto la acción inversora en el exterior del conjunto de las empresas españolas, y en definitiva de la economía española emisora de los flujos IED, se encuentra relativamente concentrada o dispersa geográficamente.

Para ello vamos a realizar un ejercicio de medición del grado de concentración geográfica de la IED para una extensa muestra de países.

En el **anexo I–tabla 3** encontrará el lector una primera presentación de los datos básicos que en cierto modo han inspirado este análisis. En dicha tabla se observa hasta qué punto existe disparidad entre la tendencia a la concentración geográfica de flujos trienales de la IED española dirigidos a determinadas grandes regiones o países del mundo, y el flujo inversor externo que dichas regiones o países reciben del mundo, dependiendo de los períodos analizados. Son visibles, por ejemplo, como era de esperar, las importantes diferencias de localización inversora que ostentan el conjunto de empresas españolas en Latinoamérica –sobre todo en los años 1995-97 y 1998-2000, y en Argentina o Brasil– cuando se comparan con la escasa propensión inversora a nivel mundial de las empresas de otros países inversores.



(6) Las cifras medias de la IED española en base trienal hacia un total de 53 países han sido calculados a partir de la base de datos Invex, que se mantiene puesta al día en el Registro de Inversiones de la Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MITYC) (web www.comercio.es). Las cifras de la IED mundial proveniente del conjunto de países del mundo y dirigida a la muestra de 53 países se han elaborado a partir de FDI Inflows UNCTAD WIR Database 2007, que nos ofrece cifras detalladas por países y grandes áreas geográficas de salida y de entrada de flujos IED. (web: www.unctad.org)

(7) El primer indicador de **potencial de atracción de la IED** se obtiene aplicando un cierto número de indicadores –tanto institucionales como económicos– a una extensa lista de países (hasta un total de 141). Trata de determinar cuál es su posición desde la perspectiva de una economía con capacidad para atraer flujos de inversión exterior. El segundo indicador, el de la **Inward FDI performance** (ejecutoria de atracción) mide hasta qué punto el flujo atraído por una economía es más o menos elevado cuando se compara con su peso (en cierto modo su tamaño y sus recursos) en el conjunto de la economía mundial.

Cálculo de indicador de concentración relativo o de intensidad de la inversión CR
El cálculo que a continuación efectuamos de un indicador que denominaremos CR (concentración relativa) para un total de 53 países trata de medir hasta qué punto existe en ellos un grado de concentración geográfica de la presencia inversora española superior, inferior o equivalente a la que mantienen el conjunto de inversores de las economías del mundo. La variable que hemos utilizado para la realización de dichos cálculos parte de la magnitud de los flujos de IED recibidos por dichos países, tanto procedente de la economía española como de la totalidad de las economías inversoras del mundo. Los datos de la IED se computan en cifras de medias trienales para tres periodos distintos y para los dos ámbitos citados⁶.

El coeficiente, que nosotros denominamos CR mide la concentración relativa de los flujos inversión exterior IED (Fij) de un determinado país de origen 'i' hacia un determinado país de destino 'j', comparándolos con la proporción que representan los flujos de IED recibidos por dicho país 'j' del total mundial (Fwj) sobre el total de los flujos emitidos por el conjunto del mundo hacia el resto de economías (Fww). La fórmula que hemos aplicado es la siguiente:

$$CR = (Fij / Fwj) / (Fwj / Fww)$$

A los efectos de eliminar lo más posible de nuestros datos sobre flujos de la IED de la economía española y del conjunto de la economía mundial la componente de fluctuaciones cíclicas que sin duda les afecta, hemos realizado todos los cálculos sobre la base de los flujos trienales para los periodos ya indicados al inicio de este capítulo: a) 1993-1995 (el periodo inicial en el que ya ha arrancado el fuerte crecimiento inversor español de la segunda mitad de los 90); b) 1999-2001 (segundo periodo de máximos históricos); c) 2004-2006 (último periodo considerado).

En las **tablas 3 y 4**, que presentamos a continuación, se resumen los resultados de los cálculos detallados que hemos efectuado de dichos indicadores o coeficientes de concentración relativa CR. Los cálculos de la CR se efectúan para un total de hasta 53 países, que consideramos representativos de los flujos de la IED española más sostenidos, en los tres años considerados. El conjunto de todos estos países representa el 99,76% de la IED total española.

En esta misma **tabla** se incluyen los datos correspondientes a dos indicadores UNCTAD denominados de **potencial de atracción** inversora y de **performance (o ejecutoria) de atracción** por parte de los países de destino o **atractores** de la inversión exterior (IED) proveniente de las economías o países de donde aquella es originaria (hasta un total de 141 países)⁷.

TABLA 3. RESULTADOS DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE CR (2004-2006)

A. NIVELES DE CONCENTRACIÓN ELEVADOS						
Flujos de IED cuyo origen se sitúa en ESPAÑA (2004-2006)				Años 2004-2006		
Países destinatarios de la IED española R > 1	Flujos IED			UNCTAD		
	Salidas (miles de euros)	%	CR	Potencial de atracción de flujos IED	Ejecutoria atractora de flujos IED	
A. 1 PAÍSES CON UNA CONCENTRACIÓN DE IED MUY ELEVADA (CR > 3)						
Portugal	1.945.559	4,65%	10,516	Portugal	0,252	1,131
República Dominicana	128.659	0,31%	9,980	República Dominicana	0,192	1,810
Rumanía	59.066	0,14%	7,209	Rumanía	0,176	3,791
Sudáfrica	46.754	0,11%	4,728	Sudáfrica	0,182	0,437
Marruecos	184.714	0,44%	4,241	Marruecos	0,144	2,003
Namibia	44.971	0,11%	3,967	Namibia	0,151	2,282
Países Bajos	2.550.769	6,10%	3,751	Países Bajos	0,398	1,165
México	1.798.048	4,30%	3,328	México	0,229	1,228
Hungría	1.224.980	2,93%	3,160	Hungría	0,265	2,603
Venezuela RB	105.490	0,25%	3,045	Venezuela RB	0,190	0,383
Subtotal "A"		19,34%				
A.2 PAÍSES CON UNA CONCENTRACIÓN DE IED BASTANTE ELEVADA (CR > 1)						
Reino Unido	16.399.426	39,22%	2,980	Reino Unido	0,445	2,670
República Checa	1.313.458	3,14%	2,736	República Checa	0,271	2,798
Egipto	128.613	0,31%	2,413	Egipto	0,166	2,765
Brasil	881.571	2,11%	1,854	Brasil	0,184	0,968
Uruguay	57.417	0,14%	1,616	Uruguay	0,146	2,382
Argentina	917.105	2,19%	1,394	Argentina	0,200	1,203
Noruega	287.471	0,69%	1,367	Noruega	0,422	0,771
Italia	1.350.151	3,23%	1,301	Italia	0,308	0,654
Francia	4.706.442	11,25%	1,137	Francia	0,387	1,394
Suiza	393.967	0,94%	1,103	Suiza	0,362	1,044
Subtotal "B"		63,22%				
Subtotal "A.1+A.2" (R>1)		82,56%				
Resto IED (R<1)		17,44%				
TOTAL	41.816.932	100,00%				

Fuentes de los datos: Data Inveex (Registro de Inversiones DG de Comercio e Inversiones) MITYC / UNCTAD WIR Data base 2007.



Países con un muy elevado grado de concentración de la IED española

En un primer **grupo de 10 países** con una **muy elevada concentración relativa** de la IED (con valores de la $CR > 3,0$, es decir, más de tres veces lo que representan los flujos de entrada de la IED mundial), la economía española ostenta una cifra del orden del **19,3%** del total de los flujos de la IED al exterior (v. **tabla 3**).

Se encuentran situados dentro de este grupo: a) En primer lugar, **cuatro países europeos**, uno de ellos claramente contiguo y el otro con un emplazamiento central dentro de la Unión Europea, como son Portugal y los Países Bajos. Ambos se encuentran situados en el área de las economías plenamente integradas en la antigua UE-15. A ellos cabe añadir **dos economías europeas emergentes**, como sin duda son Hungría y Rumanía. Países que hoy forman parte del grupo de nuevos miembros de la UE-27.

Tan sólo tres de estos países se encuentran claramente bien situados, desde el punto de vista de la capacidad de atracción de los flujos de la inversión exterior. UNCTAD sitúa a estas tres economías entre las mejor evaluadas (Países Bajos, Portugal y Hungría), otorgando valores muy elevados a sus respectivos índices de potencial de atracción y de ejecutoria de inversión. Rumanía adolece, junto con Namibia, Marruecos y Venezuela, de unas calificaciones relativamente más bajas de potencial de atracción (v. **gráfico 14 (a) y 14 (c)**).

b) En segundo lugar, figuran situados ya **en el área de países latinoamericanos** tan sólo tres países de muy elevada concentración relativa de las inversiones (IED) españolas: éstos son, en primer lugar, la República Dominicana y, algo más alejados, México y Venezuela. En ellos, y desde hace tiempo, una buena parte de las empresas españolas mantienen una presencia muy alta. Estos países son considerados, en general,

por UNCTAD, salvo en el caso de Uruguay, como economías con “una baja ejecutoria relativa de atracción de la inversión internacional”. Se les considera situados algo por encima de su potencial de atracción a medio plazo (v. **gráfico 14 (a) y 14 (c)**).

c) Por último, 3 países más, claramente localizados **fuera del continente europeo y de Latinoamérica**, cuentan, asimismo, con una muy alta presencia inversora española. Éstos son: Marruecos y Namibia, seguidos a distancia por Egipto y un país con problemas como sin duda es hoy en día Sudáfrica.

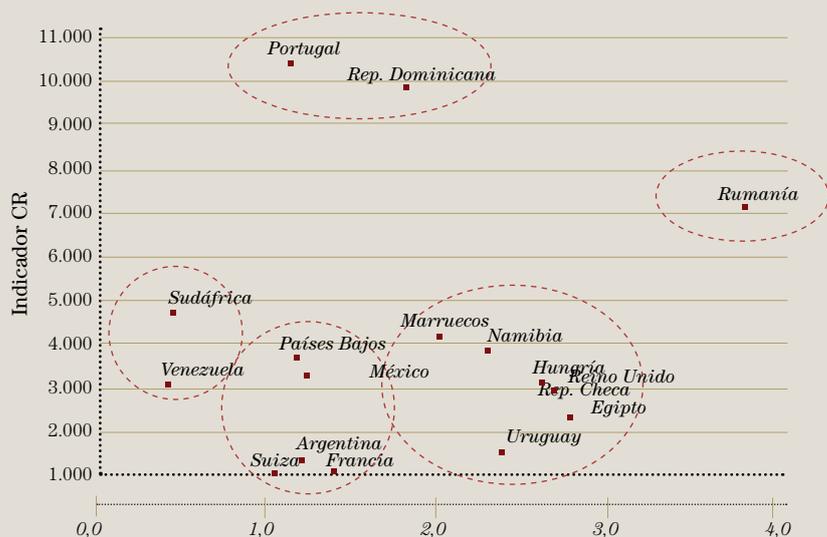
A los dos primeros países se les considera dotados de una ejecutoria de atracción relativamente elevada por parte de la UNCTAD, aunque su potencial de atracción sea relativamente menos favorable a medio plazo. Por último, la economía de Sudáfrica, según la UNCTAD, cuenta con unos indicadores que manifiestan tanto un “bajo potencial de atracción inversora” como una “ejecutoria pobre” (v. **gráfico 14 (a) y 14 (c)**).

Gráfico 14. PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES UNCTAD DE POTENCIAL DE ATRACCIÓN Y DE EJECUTORIA EFECTIVA (PERFORMANCE)

Países con una concentración bastante elevada de la IED española

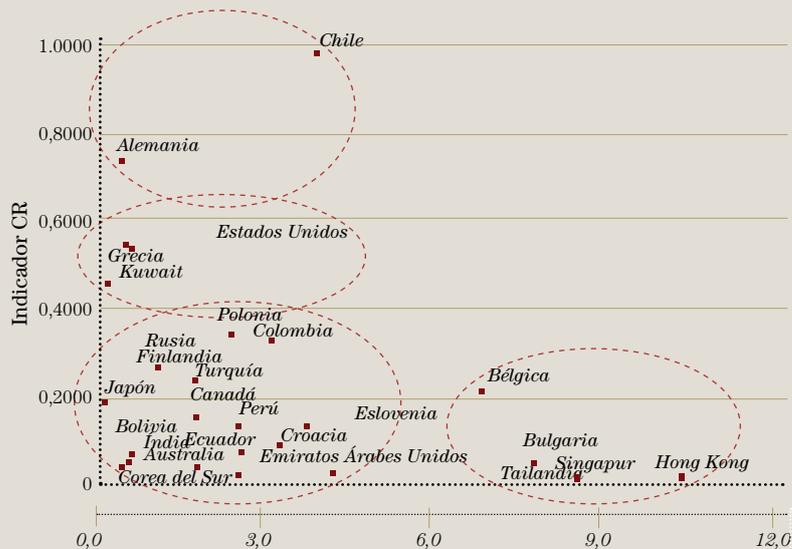
Existen todavía 10 países más claramente destinatarios de la IED española, que cuentan con unas CR relativamente altas (unos valores CR > 1 y < 3), es decir, una concentración inversora bastante elevada. Dentro de este grupo relativamente diverso, figuran algunas economías más desarrolladas y de mayor tamaño, con una elevada capacidad de atracción. Se encuentran situadas también algunas economías emergentes de potencial de crecimiento diverso. Unas y otras, de manera conjunta, absorben la parte más elevada de los flujos de salida de la IED española (63,2%) (v. **tabla 3**).

Gráfico 14 (a). EJECUTORIA EFECTIVA EN LA ATRACCIÓN DE LA IED MUNDIAL DE LOS PAÍSES DE LOS QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE IED (2004-2006) CR>1



NIVEL DE ATRACCIÓN EFECTIVA DE LOS FLUJOS IED EN RELACIÓN AL PESO ECONÓMICO DE CADA PAÍS (UNCTAD 2007)

Gráfico 14 (b). EJECUTORIA EFECTIVA EN LA ATRACCIÓN DE LA IED MUNDIAL DE LOS PAÍSES EN LOS QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MENOR CONCENTRACIÓN DE IED (2004-2006) CR<1

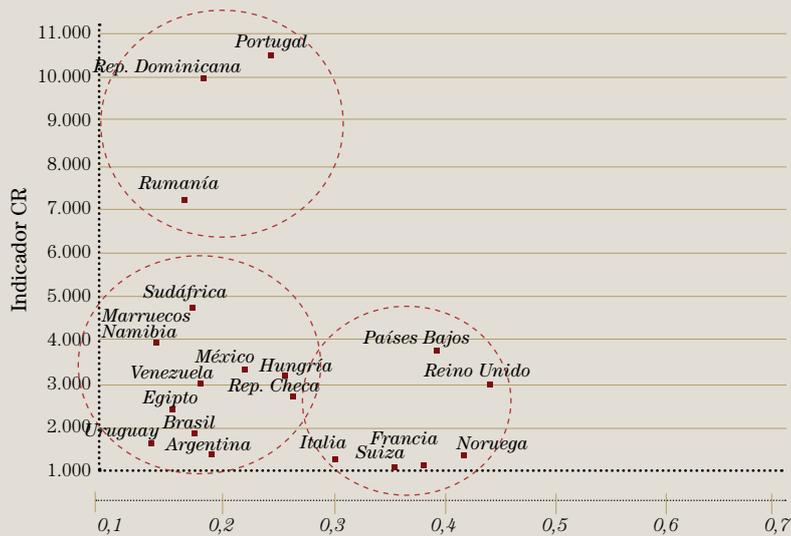


NIVEL DE ATRACCIÓN EFECTIVA DE LOS FLUJOS IED EN RELACIÓN AL PESO ECONÓMICO DE CADA PAÍS (UNCTAD 2007)

Los países que figuran en este grupo son los siguientes: a) el Reino Unido, Italia y Francia, seguidos de Noruega o Suiza (todos ellos países de un elevado potencial de atracción) en el área del continente europeo; b) Brasil y Argentina, en Latinoamérica, países que se sitúan con un potencial alto, si bien con una ejecutoria más baja, seguidos de Uruguay, países en los que la IED española se encuentra relativamente concentrada. Por último, Egipto y la República Checa, dos economías emergentes situadas en la periferia de la Unión Europea, si bien con un potencial de atracción inversora muy distinto –francamente superior en la segunda–. Todos ellos coinciden en contar con una

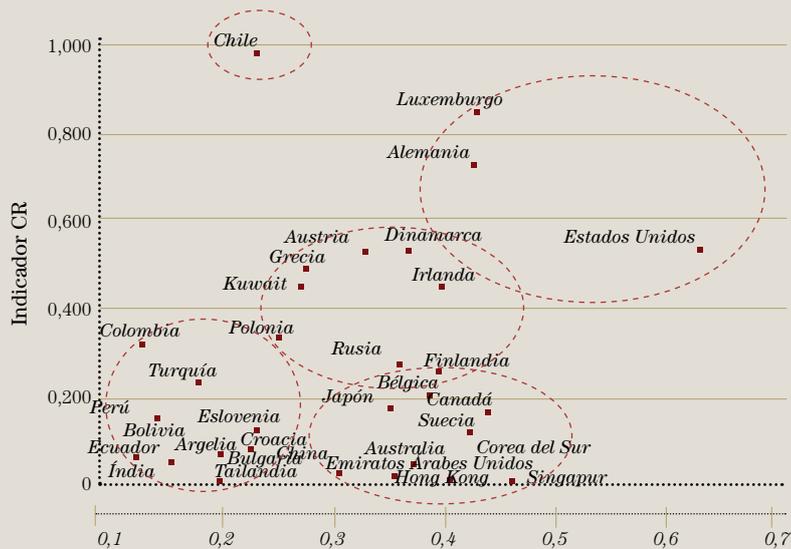
Gráfico 14. PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES UNCTAD (CONT.)

Gráfico 14 (c). POTENCIAL DE ATRACCIÓN DE LA IED MUNDIAL DE LOS PAÍSES EN LOS QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE IED (2004-2006) - CR>1



CAPACIDAD POTENCIAL DE ATRACCIÓN DE LA IED

Gráfico 14 (d). POTENCIAL DE ATRACCIÓN DE LA IED MUNDIAL DE LOS PAÍSES EN LOS QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MENOR CONCENTRACIÓN DE IED (2004-2006) CR<1



CAPACIDAD POTENCIAL DE ATRACCIÓN DE LA IED MUNDIAL SEGÚN INDICADORES UNCTAD

presencia relativa bastante elevada de la IED empresarial española.

Países con una concentración baja y muy baja de la IED española

En los dos segmentos de la **tabla 4** que presentamos se encuentran situados hasta un total de 36 países más en los que la participación de las inversiones empresariales españolas es algo o bastante inferior a la proporción que representan los flujos IED recibidos por estos países del conjunto del mundo. Los índices de concentración CR, para un cierto subgrupo, son simplemente bajos ($CR < 1$ pero $> 0,2$) y corresponden a un total de 16 países. A ellos se dirige el 16% de la IED española.

Para otro subgrupo los valores de CR son muy bajos ($CR < 0,2$) y representan a un total de 20 países más. A ellos se dirige, tan sólo, el 1,3% del valor total de los flujos de la IED española de los años 2004-2006 (v. **tabla 4**).

Figuran en este grupo algunas economías más desarrolladas ciertamente importantes como lugar de destino de la inversión empresarial española, como Estados Unidos, Bélgica, Canadá o Alemania. A la vez, entre ellos encontramos algunas de las economías emergentes que han dado pruebas de una mayor capacidad de crecimiento, así como de un muy elevado poder de atracción de la inversión exterior mundial, como Singapur, China y China-Hong Kong (v. **tabla 4** y **gráfico 14(d)**).

TABLA 4. RESULTADOS DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE CR

B. NIVELES DE CONCENTRACIÓN BAJOS O MUY BAJOS						
Flujos de IED cuyo origen se sitúa en ESPAÑA (2004-2006)				Años 2004-2006		
Flujos IED				UNCTAD		
Países destinatarios de la IED española R > 1	Salidas (miles de euros)	%	CR		Potencial de atracción de flujos IED	Ejecutoria atractora de flujos IED
B. 1 PAÍSES CON UNA CONCENTRACIÓN DE IED BAJA (CR < 1)						
Chile	454.899	1,09%	0,977	Chile	0,236	2,817
Luxemburgo	491.518	1,18%	0,843	Luxemburgo	0,427	17,476
Alemania	718.914	1,72%	0,728	Alemania	0,426	0,379
Estados Unidos	3.086.090	7,38%	0,532	Estados Unidos	0,623	0,505
Dinamarca	108.208	0,26%	0,529	Dinamarca	0,369	0,572
Austria	266.004	0,64%	0,525	Austria	0,331	0,658
Grecia	83.432	0,20%	0,490	Grecia	0,279	0,547
Kuwait	2.430	0,01%	0,447	Kuwait	0,274	0,078
Irlanda	193.767	0,46%	0,445	Irlanda	0,397	-2,202
Polonia	168.585	0,40%	0,329	Polonia	0,255	1,924
Colombia	106.784	0,26%	0,317	Colombia	0,136	2,542
Federación Rusa	171.038	0,41%	0,272	Federación Rusa	0,360	1,121
Panamá	89.835	0,21%	0,257	Panamá		4,535
Finlandia	60.922	0,15%	0,255	Finlandia	0,394	0,875
Turquía	106.195	0,25%	0,228	Turquía	0,185	1,413
Bélgica	632.814	1,51%	0,201	Bélgica	0,387	6,122
Subtotal "B.1"		16,12%				
B. 1 PAÍSES CON UNA CONCENTRACIÓN DE IED MUY BAJA (CR < 1)						
Japón	51.396	0,12%	0,171	Japón	0,353	0,014
Canadá	222.342	0,53%	0,161	Canadá	0,436	1,329
Perú	12.536	0,03%	0,145	Perú	0,149	1,450
Eslovenia	15.968	0,04%	0,121	Eslovenia	0,235	
Suecia	58.353	0,14%	0,119	Suecia	0,422	
Bolivia	5.087	0,01%	0,078	Bolivia	0,151	0,105
Croacia	6.934	0,02%	0,074	Croacia	0,227	2,663
Argelia	31.967	0,08%	0,066	Argelia	0,230	0,573
Ecuador	4.761	0,01%	0,057	Ecuador	0,129	2,114
India	19.789	0,05%	0,049	India	0,159	0,568
Australia	7.431	0,02%	0,039	Australia	0,372	0,540
Bulgaria	11.652	0,03%	0,035	Bulgaria	0,204	7,000
Corea del Sur	8.913	0,02%	0,030	Corea del Sur	0,372	0,409
China	76.057	0,18%	0,027	China	0,307	1,472
Emiratos Árabes Unidos	6.178	0,01%	0,015	Emiratos Árabes Unidos	0,355	3,316
Tailandia	2.791	0,01%	0,008	Tailandia	0,202	
Singapur	502	0,00%	0,005	Singapur	0,459	7,622
Hong Kong. China	5.835	0,01%	0,004	Hong Kong. China	0,399	9,630
Guatemala	1.319	0,00%	0,003	Guatemala	0,130	0,359
Filipinas	1.056	0,00%	0,000	Filipinas		0,747
Subtotal "B.2"		1,32%				
Subtotal "B.1+B.2" (R>1)		17,44%				
Resto IED (ER<1)		82,56%				
TOTAL	41.816.932	100,00%				

Fuentes de los datos: Data Inwex (Registro de Inversiones DG de Comercio e Inveersiones) MITYC / UNCTAD WIR Data base 2007.



4.2. Cambios en los niveles de concentración geográfica de la IED (1993-2006)

En el **anexo I–tabla 4** se incluye el listado completo de los países para los que hemos realizado el correspondiente cálculo de los coeficientes o indicadores CR correspondientes a los tres periodos considerados en este estudio. El lector interesado puede acudir en todo momento a la consulta de los datos precisos correspondientes al conjunto de los países que en un principio hemos considerado.

A continuación ofrecemos una selección de los cambios más importantes de orientación de la IED hacia los diversos grupos de países, según niveles de concentración de la IED, en los tres periodos considerados (ver **tabla 5**).

Países en los que la IED permanece estable a niveles altos (tabla 5–fila a)

Italia, Brasil y Marruecos, países situados en zonas geográficas distantes entre sí, son igualmente representativos de aquel tipo de economías que habrían manifestado un cierto grado de estabilidad en la presencia empresarial española. En ellos han venido manteniendo posiciones los inversores españoles, frente al resto de inversores del mundo, con un cierto grado de estabilidad. Con una mayor variabilidad, también Portugal y Uruguay podrían ser considerados como ejemplos representativos de este mismo tipo de comportamientos más estables, quizás por razones de proximidad física, en el primer caso, y de proximidad cultural, en el segundo.

Países en los que la IED ha decrecido hasta posiciones más bajas (tabla 5–fila b)

Otro grupo de seis países ha experimentado a lo largo de esta década y media una pérdida más o menos intensa de los niveles de concentración de la IED española mantenidos en el primer periodo 1993-95 en unos casos y en 1999-2001 en otros. Figuran, dentro de este grupo, tres países latinoamericanos muy característicos del *boom* inversor español en Latinoamérica de finales de los 90: Argentina, Chile y Perú. En ellos se observa una fuerte pérdida de posiciones por lo que se refiere al nivel de la concentración inversora española, que se hace particularmente manifiesta en los años 2004-2006. Dos países más, uno muy desarrollado, como es el caso de Suiza, y el otro, una economía emergente como es Turquía, han

Tabla 5. VALORES ALCANZADOS EN TRES PERÍODOS POR EL INDICADOR CR PARA UNA SELECCIÓN DE 20 PAÍSES REPRESENTATIVOS. (1993-1995, 1999-2001 Y 2004-2006)

GRUPOS DE PAÍSES CONSIDERADOS	AÑOS 1993-1995	AÑOS 1999-2001	AÑOS 2004-2006
a) Se mantienen en niveles altos (Valores del indicador CR elevados)			
Italia	1,180	2,412	1,301
Brasil	1,063	6,838	1,854
Marruecos	4,049	1,216	4,241
Uruguay	1,668	15,166	1,616
Portugal	41,932	8,887	10,516
b) Descienden de niveles altos a bajos (Valores del indicador CR decrecientes)			
Argelia	2033,820	0,024	0,066
Argentina	5,118	13,994	1,394
Chile	1,668	8,710	0,977
Perú	17,899	8,818	0,145
Suiza	15,246	2,512	1,103
Turquía	1,023	0,683	0,228
c) Ascenden de niveles altos a bajos (Valores del indicador CR crecientes)			
Egipto	0,074	0,058	2,413
Francia	0,877	0,633	1,137
Hungría	0,048	3,311	3,160
México	0,704	3,052	3,328
Namibia	1,598	0,228	3,967
Países Bajos	1,847	2,031	3,751
Reino Unido	0,133	0,025	2,980
República Dominicana	0,328	1,817	9,980
Venezuela	0,733	2,846	3,045

Nota: ver anexo I, en donde se encuentra el listado completo de datos correspondientes al valor de las CR calculadas para todos los países.

experimentado una significativa pérdida de presencia inversora española, con mayor intensidad el primero que el segundo, dado que en Turquía se ha iniciado una recuperación de la IED española, claramente observable en el año 2007.

Países en los que la IED ha escalado hasta posiciones más altas (tabla 5-fila c)

Por fin, según observamos también en la **tabla 5**, en un numeroso grupo de hasta nueve países más la presencia empresarial inversora española (IED) ha crecido de un modo importante. En los momentos actuales la IED española en ellos puede considerarse bastante elevada, partiendo de unos niveles que fueron francamente bajos en el pasado. Este sería el caso, entre otros, del Reino Unido, entre el grupo de las economías más desarro-

lladas, o de Egipto, en el lado de las economías emergentes. Entre las economías que han experimentado un notable crecimiento inversor español en estos últimos años, figuran asimismo Hungría, Egipto o Namibia, en el ámbito de los países emergentes más cercanos a la Unión Europea. En algunas economías latinoamericanas emergentes, como son México y la República Dominicana y, hasta cierto punto también, una economía dotada de recursos abundantes como sin duda es Venezuela, también se habrían venido escalando posiciones.

4.3. DIVERSIDAD DE PERFILES QUE PRESENTAN LOS PAÍSES DESTINATARIOS DE LA IED

Pretendemos establecer en este apartado una primera aproximación a algunos de los perfiles más básicos que en cierto modo caracterizan a las economías de los países receptores de la inversión empresarial española en el marco de nuestro análisis de tendencias de localización de los flujos de la IED. Después de una revisión de la amplia gama de indicadores disponibles, tanto en la vertiente estrictamente económica, como en la que abarca

Tabla 6. CLASIFICACIÓN DE LOS PAÍSES RECEPTORES DE LA IED ESPAÑOLA Y MUNDIAL TENIENDO EN CUENTA DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS BÁSICAS (CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS)

Indicadores ECONÓMICOS	Nº de países receptores de la IED situados en cada grupo	% de la IED española dirigida a los 53 países (2005-07)	% de la IED mundial recibida por los 53 países (2004-2006)	Indicadores institucionales	Nº de países receptores de la IED situados en cada grupo	% de la IED española dirigida a los 53 países (2005-07)	% de la IED mundial recibida por los 53 países (2004-2006)
N. ALTO	20	0,9%	11,5%	N. ALTO	16	77,9%	70,2%
N. MEDIO	17	15,7%	18,3%	N. MEDIO	4	1,1%	2,4%
N. BAJO	15	83,4%	70,2%	N. BAJO	25	21,0%	27,4%
Total	52	100,0%	100,0%	Total	45	100,0%	100,0%
Indicador nº 2 (PIB por hab.)				Indicador nº 5 (% export. mater. primas <i>noenerg.</i>)			
N. ALTO	20	78,1%	76,5%	N. ALTO	22	4,5%	2,4%
N. MEDIO	14	15,1%	7,1%	N. MEDIO	15	18,1%	7,4%
N. BAJO	13	6,8%	16,4%	N. BAJO	15	77,4%	90,2%
Total	47	100,0%	100,0%	Total	52	100,0%	100,0%
Indicador nº 3 (nivel economía conocimiento)				Indicador nº 6 (% exportaciones energía)			
N. ALTO	22	78,4%	74,4%	N. ALTO	22	5,2%	6,1%
N. MEDIO	20	20,4%	20,4%	N. MEDIO	15	17,9%	9,0%
N. BAJO	12	1,2%	1,2%	N. BAJO	15	76,9%	84,9%
Total	52	100,0%	100,0%	Total	52	100,0%	100,0%

los aspectos institucionales o de la llamada gobernanza mundial, hemos recurrido a la siguiente selección de indicadores⁶.

A. Perfiles basados en la aplicación de indicadores económicos

Desde una perspectiva estrictamente económica hemos seleccionado seis indicadores para clasificar el conjunto de 53 países en los que, por razones de disponibilidad de datos, hemos tenido que concentrar nuestro análisis, en éste y en el siguiente apartado:

1. Indicador nº 1 – Tasa de crecimiento anual del PIB de los países en el periodo 2000-2005 (Fuente: Banco Mundial *World Economic Indicators*, 2008).

2. Indicador nº 2 – PIB per capita en el año 2005 en términos de paridad de poder de compra (PPC) (Fuente: Banco Mundial *World Economic Indicators*, 2008).

3. Indicador nº 3 – Nivel de avance de la economía del conocimiento (indicador KEI - Knowledge Economy Index, del Banco Mundial).

4. Indicador nº 4 – Nivel de los costes salariales medios por hora trabajada (US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, January 2008).

5. Indicador nº 5 – Nivel de dependencia de los países receptores de IED del comercio de exportación de materias primas alimentarias y no alimentarias agrícolas (% total

de las exportaciones) (Fuente: Banco Mundial - *World Economic Indicators*, 2008).

6. Indicador nº 6 – Nivel de dependencia de los países receptores de la IED del comercio de exportación de minerales metálicos y no metálicos, y de crudos de petróleo, gas y otras materias primas energéticas (% del total de las exportaciones) (Fuente: Banco Mundial *World Economic Indicators*, 2008).

Hemos utilizado estos seis indicadores económicos como criterios de clasificación de los países de destino de la IED empresarial española con el fin de efectuar una cierta agrupación coherente, estableciendo unos determinados niveles

altos, medios y bajos de cada variable y una cierta agrupación de los países con características relativas similares. Hemos combinado los resultados de este ejercicio de agrupación de acuerdo con criterios económicos, con la clasificación básica realizada más arriba del grado de concentración de la IED empresarial española. Hemos obtenido con ello unos ciertos perfiles con los que de algún modo tratamos de caracterizar y valorar la naturaleza de las relaciones de inversión establecidas por nuestras empresas en las economías de dichos países⁹.

Los resultados alcanzados para el periodo de años 2004-2006, esquemáticamente se pueden resumir en la **tabla 6**.

Las diferencias más destacadas, a la vista de los datos que figuran en la anterior tabla, son las siguientes: en primer lugar, observamos una mayor concentración de la IED española en las economías de un nivel más elevado de desarrollo económico o de niveles más altos de renta por habitante (indicador nº 2). También parece ser algo más intensa su presencia en aquellos países con un desarrollo más elevado de la sociedad de la información o de la economía del conocimiento (indicador nº 3).

En segundo lugar, constatamos que los flujos recibidos por las economías más expansivas o de más altos ritmos de crecimiento (v. **indicador nº 1**) tienden a absorber una menor proporción de los flujos de la IED emitidos por los inversores españoles respec-

to de los del conjunto del mundo. Las empresas españolas no se habrían orientado en la misma proporción que las empresas inversoras del resto del mundo hacia las economías emergentes que presentan unas tasas de crecimiento más elevadas. En bastantes casos, éstas son hoy por hoy algunas de las economías que con mayor fuerza están atrayendo la IED mundial.

Por último, nuestras empresas parecen haber tendido a concentrarse algo más que las del conjunto del mundo en los países con economías caracterizadas por unos bajos niveles de salario/hora (v. **indicador nº 4**). Las diferencias que nos revelan los datos de la anterior tabla –al no contener detalle alguno sobre posibles diferencias sectoriales– no nos permiten afirmar la existencia de contrastes acusados derivados de la posible diversidad de estructuras productivas.

B. Perfiles basados en la consideración de indicadores institucionales

En la segunda vertiente más amplia de nuestro análisis, hemos seleccionado hasta un total de **seis indicadores institucionales**. Con ellos pretendemos ofrecer una cierta visión de los aspectos o factores a medio y largo plazo pueden acabar afectando, a veces de forma decisiva, a la estabilidad, y viabilidad misma, de las relaciones establecidas por buena parte de las empresas con los Gobiernos, y quién sabe si con los propios actores económicos, de los países receptores de la IED en los que aquéllas operan¹⁰.



- (8) Tanto la OCDE como el Banco Mundial y las propias Naciones Unidas (UNCTAD) nos ofrecen una amplia gama de indicadores internacionales en los que se advierte una preocupación creciente por los aspectos institucionales y de la gobernanza mundial, que a nosotros nos ha parecido conveniente incluir en el presente capítulo. La OCDE ha publicado además hace poco una revisión de sus *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales* que sin duda constituyen un aliciente en este sentido.
- (9) En la **tabla 5** del **anexo I** que figura al final de este capítulo el lector encontrará buena parte de los resultados detallados alcanzados en este análisis referido a los principales países de la serie analizada.
- (10) Los seis indicadores institucionales que hemos seleccionado tratan de medir el nivel de desarrollo y la calidad de las instituciones, la estabilidad política, el grado de transparencia informativa y el control ejercido sobre la corrupción por los distintos Gobiernos. Hemos optado por aquellos indicadores que son objeto de una más frecuente aplicación y que no presentan exigencias de información muy elevadas. (Fuente: "Aggregate and individual governance indicators, 1996-2007". Daniel Kauffmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi, *World Bank Policy Research Working Paper* No. 4654, June 24, 2008).

Los indicadores seleccionados son los siguientes:

1. Indicador nº 1 – Grado de transparencia informativa y capacidad de rendición de cuentas en los países destinatarios de la IED (52 países).
2. Indicador nº 2 – Nivel de estabilidad política existente en los países destinatarios de la IED (47 países).
3. Indicador nº 3 – Nivel de eficiencia administrativa y gubernamental en los países destinatarios de la IED (52 países).
4. Indicador nº 4 – Respeto y aplicación efectiva de la ley en los países destinatarios de la IED (52 países).
5. Indicador nº 5 – Calidad del conjunto de las regulaciones públicas en los países destinatarios de la IED (52 países).

Tabla 7. CLASIFICACIÓN DE LOS PAÍSES RECEPTORES DE LA IED ESPAÑOLA Y MUNDIAL TENIENDO EN CUENTA ALGUNAS DE SUS CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES (CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS)

Indicadores ECONÓMICOS	Nº de países receptores de la IED situados en cada grupo	% de la IED española dirigida a los 53 países (2005-07)	% de la IED mundial recibida por los 53 países (2004-2006)	Indicadores institucionales	Nº de países receptores de la IED situados en cada grupo	% de la IED española dirigida a los 53 países (2005-07)	% de la IED mundial recibida por los 53 países (2004-2006)
Indicador nº 1 (transparencia informativa)				Indicador nº 4 (nivel de costes salariales/hora)			
N. ALTO	20	81,6%	69,18%	N. ALTO	16	77,9%	70,20%
N. MEDIO	17	16,1%	13,57%	N. MEDIO	4	1,1%	2,40%
N. BAJO	15	2,3%	17,26%	N. BAJO	25	21,0%	27,40%
Total	52	100,0%	100,00%	Total	45	100,0%	100,00%
Indicador nº 2 (estabilidad política)				Indicador nº 5 (calidad de las regulaciones)			
N. ALTO	20	73,9%	58,98%	N. ALTO	22	76,5%	74,33%
N. MEDIO	14	16,2%	29,37%	N. MEDIO	19	19,5%	13,90%
N. BAJO	13	9,9%	11,65%	N. BAJO	11	4,0%	11,77%
Total	47	100,0%	100,00%	Total	52	100,0%	100,00%
Indicador nº 3 (eficiencia de los gobiernos)				Indicador nº 6 (control de la corrupción)			
N. ALTO	22	76,7%	75,08%	N. ALTO	22	73,5%	72,98%
N. MEDIO	15	17,0%	10,30%	N. MEDIO	15	15,7%	10,76%
N. BAJO	15	6,3%	14,62%	N. BAJO	15	10,8%	16,26%
Total	52	100,0%	100,00%	Total	52	100,0%	100,00%

6. Indicador nº 6 – Grado de control de la corrupción en los países destinatarios de la IED (52 países).

Los seis indicadores anteriores han sido utilizados también como criterios de clasificación de los países de destino de la IED empresarial española, agrupando los resultados en tres niveles para cada variable: altos, medios y bajos. Ello nos ha llevado a agrupar –**gráficos 1-6, anexo II**– hasta un total de 52 países según los criterios de: grado de transparencia de la información y capacidad de rendir cuentas; nivel de estabilidad política; nivel de eficiencia gubernamental y administrativa; cumplimiento y aplicación de la ley; calidad de las regulaciones; y capacidad de control de la corrupción. En los gráficos 1-6 del anexo II, el lector encontrará los resultados detallados alcanzados en esta parte de nuestro análisis.

Los resultados alcanzados para 2004-2006, se resumen en la **tabla 7**.

Dicha tabla nos permite alcanzar en síntesis las conclusiones siguientes: en primer lugar, en donde existe un mayor similitud es en la valoración que tanto los inversores mundiales como los de la economía española realizan de los cuatro siguientes aspectos: la eficiencia gubernamental (indicador nº 3), el grado de cumplimiento de la ley (indicador nº 4), la calidad exigible de las regulaciones (indicador nº 5) y el control de la corrupción (indicador nº 6). En los cuatro

aspectos, de acuerdo con los datos manejados, los inversores empresariales españoles y los del conjunto del mundo coinciden en gran medida, asegurando que en una gran mayoría de los países en los que invierten la situación es marcadamente favorable. Con alguna pequeña diferencia, sus inversiones se dirigen fundamentalmente a aquellos países que ofrecen un nivel de satisfacción elevada en tales aspectos institucionales (los porcentajes resultan cercanos al 75% en la mayoría de casos o incluso superan esta cifra). Se presentan mayores diferencias, en cambio, entre el comportamiento inversor español y del conjunto mundial en otros dos aspectos institucionales: la transparencia informativa y predisposición a rendir cuentas de los responsables públicos (indicador nº 1) y la estabilidad política general de los países (indicador nº 2).

El nivel de concentración alcanzado por la IED de las empresas españolas en países situados a un nivel más alto de acuerdo con el indicador de transparencia informativa y gubernamental sobrepasa el 80% del total, mientras los flujos de origen mundial no alcanzan el 70%. Ello revela quizás una actitud inversora particularmente prudente o precavida por una gran parte de los inversores españoles y quizás una cierta mayor capacidad de aprendizaje en estos temas. Aparentemente los empresarios españoles que invierten en el exterior tenderían a localizar sus proyectos de inversión en países mejor



situados institucionalmente, en aspectos relacionados con la transparencia informativa, que mide el indicador nº 1 y con la estabilidad política, que refleja el nº 2.

4.4. Los principales cambios observados en la localización de la IED, habida cuenta de la diversidad de perfiles por países de la IED

Presentamos a continuación, de forma breve, cuál ha sido la magnitud de los cambios de localización o de orientación más significativos de la IED española entre el trienio 1999-2001, en el momento justo del inicio de la presente década –en que culminó la gran expansión inversora en Latinoamérica–, y la etapa

actual, la de los años 2004-2006, cuando España vuelve a protagonizar, como hemos visto más arriba, una importante nueva etapa de expansión inversora en el exterior. Las **tablas 5 y 6** que figuran al final del **anexo I** presentan algunos de los datos a partir de los que ha sido posible establecer algunas de las tendencias que a continuación comentamos.

Cambios de orientación de la IED española desde la perspectiva económica

La **tabla 5 (A y B)** del **anexo I** permite observar de forma algo detallada cómo se agrupan, desde el punto de vista de su perfil económico, los países destinatarios de la IED española en los dos periodos indicados (en la medida de lo posible hemos trabajado con la muestra de 53 países).

Los cambios más importantes por lo que se refiere a la orientación inversora en general de las empresas españolas, en cuanto a los entornos económicos de los países en que están más presentes, son del tipo siguiente:

:: En los años 1999-2001 más del 50% de la IED española se concentraba en los países poco desarrollados o de bajo o medio nivel de renta por habitante (un 32% en los del nivel más bajo). Cinco años más tarde (en 2004-2006) la mayor concentración de la IED (un 78%) se localizaba ya en los países con niveles más altos de la renta por habitante, es decir, de un elevado nivel de desarrollo.

:: Los cambios o desplazamientos, entre 1999-2001 y 2004-2006, de los niveles de la concentración inversora española en el exterior tienden a favorecer sobre todo –en términos de porcentajes la IED– a los países con un potencial de atracción más alto de la inversión internacional (uno de los dos indicadores UNCTAD). También favorecen a aquellas economías que cuentan con unos niveles más altos de implantación de la economía del conocimiento (v. **indicador nº 3, tabla 5 A**).

:: También resultaban favorecidas aquellas economías que se caracterizan por mostrar un alto nivel efectivo de atracción alcanzado (segundo indicador UNCTAD) pese a tener un tamaño medio o pequeño. En todos estos aspectos se reflejan en la tabla cambios importantes: de un modo bastante general, y en tan sólo cinco años, las empresas españolas han reorientado unas inversiones que inicialmente dirigían hacia países con niveles bajos en estos tres indicadores hacia países situados a niveles francamente más altos.

Por lo que se refiere a los cambios que afectan a la orientación de las inversiones empresariales hacia los países de niveles de costes salariales más bajos (indicador nº 4), conviene resaltar el hecho de que en España se han producido cambios ciertamente importantes.

España ha dejado de ser, en buena medida, un país cuyas empresas de forma mayoritaria (en algo más del 55%) estaban dirigiendo sus inversiones más allá de las fronteras hacia las economías de países de bajos costes salariales por hora trabajada. En gran parte debido al importante crecimiento de la inversión empresarial internacional en los servicios, la IED se concentra hoy (en un 78%) en países cuyas economías se caracterizan por mantener costes salariales en general elevados o muy elevados.

Un 20% de la IED española se encuentra situada, sin embargo, en economías que presentan unos costes salariales bajos o muy bajos, en su mayoría en países emergentes de Europa, África y Latinoamérica, en los que algunas de nuestras empresas –particularmente industriales– se sitúan hoy como inversores particularmente importantes.

En cuanto a la presencia inversora española en economías que se caracterizan por un cierto grado de dependencia exportadora de las materias primas, agrícolas u alimentarias, por un lado (indicador nº 7) y minerales y energéticas, por el otro (indicador nº 8), cabe decir que la evolución ha tendido cada vez más a llevarnos hacia una menor concentración de inversiones empresariales hacia este tipo de economías. Las inversiones en ámbitos de la minería (y en particular en la extracción de crudos de petróleo o gas natural) todavía pueden dar lugar, sin embargo, a iniciativas importantes en el futuro.

Cambios de orientación de la IED española desde la perspectiva institucional

La **tabla 6 del anexo I** nos presenta una visión bastante concreta de los cambios de orientación de la IED empresarial española, por grandes grupos de países entre 1999-2001 y 2005-2007 desde la perspectiva que nos ofrecen los indicadores institucionales ya utilizados anteriormente. En los **gráficos 1 a 6 del anexo II** se nos ofrece la misma información pero con un grado mucho mayor de detalle por países. Tanto la tabla como el gráfico presentan la información referida a los seis indicadores anteriormente citados, y a las economías en las que la IED española ha mantenido, bien sea una presencia o un grado de concentración especialmente importantes en los años 2004-06 (las $R > 1$), bien sea un nivel de concentración inversora bajo o muy bajo.

Las iniciativas de inversión empresarial española han tendido a mostrarse mucho más presentes en aquellos países que ostentan unos niveles más altos de estabilidad política, de gobernabilidad, de transparencia informativa y de desarrollo institucional –aspectos que miden los indicadores 1 al 6–. Algunos de los cambios más importantes, de acuerdo con la **tabla 7 del anexo I**, se observan sobre todo en las áreas de la mejora de la eficiencia administrativa (indicador nº 5), de la calidad de las regulaciones públicas (indicador nº 3) y de la lucha y el control existente de la corrupción (indicador nº 6)



aspectos en los que les son ofrecidas unas mejores condiciones (es decir, unos niveles más altos) a nuestras empresas en aquellos países en los que detectan una mayor presencia o grado de penetración inversora.

En aspectos tales como la transparencia informativa de los países de destino de la IED (indicador nº 1) y del nivel de la estabilidad política (indicador nº 2), la nueva orientación geográfica de la IED española también ha supuesto mejoras, particularmente por lo que se refiere al segundo de los aspectos indicados. Esta es una evolución que era de prever dada la magnitud ciertamente importante de los cambios de orientación en que, según hemos visto, ha venido experimentando la IED de las empresas españolas en los últimos cinco años.

En los gráficos ya citados del **anexo II** se observa hasta qué punto existen todavía, desde la perspectiva institucional,

algunas materias altamente sensibles, como son el grado de control de la corrupción, el nivel de cumplimiento de las leyes o la estabilidad política y gubernamental de un cierto número de países que presentan unos bajos niveles de desarrollo. En algunas de estas economías es en donde la inversión empresarial exterior española se encuentra a veces bastante concentrada, enfrentándose, en ciertos casos, a una ausencia de las condiciones mínimas que deberían permitirles seguir desarrollando proyectos empresariales de largo alcance.

5. FACTORES DE LOCALIZACIÓN DE LA IED. MODALIDADES DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS

Presentamos a continuación unas breves reflexiones sobre los factores que habitualmente influyen o determinan la forma concreta de abordar los procesos de expansión internacional por parte de las empresas, sobre todo

de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Pondremos énfasis, particularmente, en aquellos aspectos que afectan a las decisiones concretas de localización de nuevos proyectos e instalaciones productivas en un determinado país y que se traducen en la práctica en operaciones que se reflejan de forma agregada en las estadísticas de los flujos de IED.

Realizaremos, para empezar, un breve resumen de lo que habitualmente se expone sobre este tipo de temas en la literatura teórica y académica más conocida. Trataremos de tener en cuenta, en segundo lugar, las motivaciones y factores que los propios empresarios nos revelan en algunas de las encuestas realizadas sobre estos temas, particularmente en el seno de la UE, a iniciativa de la Comisión Europea. Hemos seleccionado, de forma deliberada, aquel tipo de información y de experiencias que más puedan afectar a los ámbitos de actuación de las pymes.

Factores determinantes de los procesos o estrategias de internacionalización

Los factores determinantes de los procesos que van a seguir las empresas al plantearse sus posibles estrategias de internacionalización dependen esencialmente de tres tipos de decisiones¹¹: en primer lugar, de hasta qué punto las empresas posean o no ciertos activos específicos que les van a proporcionar una capacidad competitiva suficiente para hacer frente a sus competidores en los nuevos mercados (factores que sobre todo afectan a si se toma y cuándo se toma la decisión de internacionalizar). En segundo lugar, la empresa tendrá que plantearse la decisión de elegir, evaluando los correspondientes costes y beneficios, entre dos estrategias alternativas de implantación exterior: (i) o bien opta por el camino de la *internalización* organizativa (por el control interno desde su organización) estableciendo sus propias filiales o tomando posiciones de dominio en empresas ya creadas; (ii) o bien establece acuerdos estables de cooperación mediante el otorgamiento de licencias, acuerdos estables de representación o de subcontratación (*joint ventures*) etc. (factores que afectan al modo cómo internacionalizan las empresas)¹². En tercer lugar, se plantea la cuestión de los factores o ventajas *locacionales*, aquellas características institucionales o productivas de los países potencialmente atractivos para la inversión exterior –el tema central del



presente apartado de este capítulo– y que deberán de ser tenidas en cuenta en el momento de decidir dónde establecerse o localizar sus nuevas actividades¹³.

¿Por qué invierten las empresas en un determinado país?

Una vez definido el objetivo estratégico de la empresa inversora, si combinamos las distintas motivaciones, el país ideal para una empresa decidida a mejorar sus resultados vía IED probablemente sería: un país con mercado amplio, bajos costes laborales en relación con la productividad del trabajo, suficiente abundancia en la oferta de ciertos recursos y bien situado geográficamente. Además, un sinfín de características del país receptor puede reforzar o debilitar su candidatura como destino de IED en función de cuál sea el objetivo estratégico de la empresa multinacional: por ejemplo, una red de distribución eficiente aumentará el atractivo del país para una empresa que busca acceso a mercados. La estabilidad política o un marco sólido de regulaciones públicas reforzarían, también, la candidatura de un país quizás independientemente del motivo estratégico inicial de la empresa.

El acceso a mercados y la búsqueda de mayor eficiencia productiva, ya sea esta última mediante el acceso a recursos específicos o mediante la explotación de economías de escala a nivel internacional, suelen ser

los motivos estratégicos principales que llevan a las empresas a extender sus actividades más allá de su frontera nacional y muchas veces a realizar inversiones productivas importantes en otros países.

Cuando el objetivo estratégico es fundamentalmente el de lograr acceso a otros mercados (se pretende entrar en un mercado local anteriormente protegido o se busca una nueva plataforma exportadora), el objetivo es acceder a nuevos consumidores finales a un coste menor, lo que a menudo conlleva replicar en el país receptor –crecimiento horizontal– una cierta parte de la misma estructura productiva existente en el país de origen. Este tipo de inversión será tanto más rentable cuanto más importante sea el potencial del mercado del país o los países candidatos, cuanto más elevados sean los costes de exportar el propio producto y cuanto menos sometido se vea éste a economías de escala que favorecerían la concentración de su producción.

Cuando lo que se pretende sobre todo es rebajar los costes de producción (el objetivo central es ganar en eficiencia) las decisiones de expansión internacional suelen tender a dispersar geográficamente diversas fases de la cadena de producción de la empresa que internacionaliza. Se trata de aprovechar con ello las posibles diferencias de los establecimientos de un cierto tipo de filiales. El acceso a unos recursos –no disponibles o muy

(11) En la presente exposición del marco teórico sobre los factores que determinan las decisiones, hemos resumido esencialmente, con otras palabras, las ideas que hace unos años expusieron ya José Ignacio Gala Zazo y Javier González Benito (2001) *Factores explicativos de la IED española en el exterior* ICEX oct. 2001 (p. 103-122) Ver esencialmente: cuadros 5, 6 y 7 págs. 112-115.

(12) El desafío básico al que deberá enfrentarse toda empresa que pretenda profundizar en un cierto proceso de internacionalización se centra en la inevitable contraposición o elección entre, por un lado, la opción de realizar una inversión directa (IED) que le obligará a asumir los costes derivados de la creación y gestión de sus propias unidades operativas (filiales), o bien, por otro lado, hacer frente a los costes derivados de los fallos de mercado con que se enfrentará si opta por los acuerdos de cooperación con otras empresas locales independientes (G. Barba Navaretti y J.A. Venables (2005) cap. 5.

(13) Suelen considerarse los factores siguientes: la abundancia de recursos naturales, la disponibilidad de mano de obra de la calidad y el coste adecuados, la disponibilidad de financiación y el clima empresarial, la facilidad de acceso a los grandes mercados, la dotación en infraestructuras, las ventajas fiscales y los marcos de regulación, junto con los aspectos institucionales y políticos favorecedores o no de la inversión.

- (14) J.I. Gala Zazo y J. González Benito (2001). Estos dos autores hacían constar ya hace años que las características microeconómicas de las empresas no son tenidas suficientemente en cuenta cuando se realizan la mayoría de los estudios sobre factores determinantes de las decisiones de localización internacional de las inversiones. Ésta es, hoy por hoy, una situación todavía vigente. Algunas iniciativas importantes puestas en marcha por el ICEX con la creación de la nueva base sistemática de datos de operaciones empresariales abren, no obstante, nuevas perspectivas.

escasos— en el país de origen (v. g. fuerza de trabajo especializada, materias primas, entornos que facilitan la innovación, etc.) suele ser un factor determinante de las decisiones a tomar por parte de las empresas.

Según las respuestas de los empresarios, algunos de los factores más importantes que determinan un proceso de expansión inversora internacional serían: su propia experiencia en el mercado nacional, la capacidad tecnológica e innovadora de la propia empresa, la vocación internacional del equipo directivo y la disponibilidad de una estructura financiera suficientemente saneada. Temas tales como la reputación de la empresa, el disponer de productos superiores a la competencia o el potencial humano de la propia compañía también han sido citados en lugares destacados, entre una lista de hasta 11 factores¹⁴.

La intensidad de los procesos de internacionalización. Las pymes españolas y de la UE
En un reciente artículo de M. Buisán y E. Espinosa (2007) se nos presentan los resultados de un estudio sobre el perfil de la pequeña y mediana empresa española internacionalizada (pymes), estableciendo una cierta comparación con sus homólogas de la Unión Europea. En dicho trabajo se ofrecen un conjunto de datos y reflexiones en gran parte procedentes de un estudio del ICEX (2006) —*Empresa española internacionalizada*—. Si bien es cierto que las pymes españolas todavía están relativamente poco internacionalizadas en compara-

ción con sus homólogas de otros países de la UE, el hecho es que 2/3 de las empresas internacionales de nuestro país (estimadas entre las ocho y las diez mil, según los cálculos disponibles que mencionan aquellos autores) ocupan menos de 200 trabajadores, es decir, son claramente pymes. El crecimiento de la tasa de internacionalización de las pymes en España parece que está empezando a acelerarse en los últimos años. El hecho es que más del 70% de las empresas internacionalizadas consultadas en recientes encuestas afirman que han acometido su propio proceso de internacionalización, si bien lo han hecho de un modo gradual, siguiendo un proceso en diversas etapas según nos indican los anteriores autores.

Los datos de un reciente estudio realizado por el Instituto Gallup por encargo de la Comisión Europea —para el Observatorio Europeo de la Pyme (2007)— permiten constatar hasta qué punto las pymes españolas, con tan sólo un 1,9% de filiales propias, se sitúan por detrás del nivel en el que se encuentran sus homólogas de otros países europeos y por debajo de la media de la UE-27 (2,8%). Países como Francia (3,2%), Dinamarca (3,3%), Bélgica (4,9%) y ya no digamos Noruega (8,8%) y el Reino Unido (33%) mantienen unas elevadas tasas de internacionalización de sus pymes. Alemania (0,9%), Suecia (1,7%) e Italia (1,7%) se sitúan, en cambio, por debajo de España.

Siempre de acuerdo con los datos del Observatorio Europeo, los sectores de la banca y la inter-

mediación financiera y el de la hotelería y la restauración son los que en general, y sobre todo en el caso de España, figuran con más frecuencia en los primeros lugares entre aquellos que cuentan con más pymes poseedoras de una o varias empresas filiales de su propiedad en los mercados exteriores. El comercio mayorista y minorista y las empresas inmobiliarias y de servicios a las empresas son sectores de actividad que cuentan también, particularmente en el caso de Francia, con un número relativamente elevado de pymes, con filiales propias en el exterior.

Razones o motivos de la decisión empresarial de internacionalizar en el caso de las pymes
Algunos de los últimos datos que nos ofrece el Instituto Gallup en su estudio para el Observatorio Europeo de la Pyme 2007 nos permiten entrar en la cuestión

de las razones o factores que podrían estar impulsando a las pymes europeas a establecer y mantener acuerdos de cooperación estables con las otras empresas de otros países, o a optar por la creación y el sostenimiento de sus propias empresas filiales en el exterior.

Factores tales como la proximidad a los clientes más importantes y el acceso a los grandes proveedores o suministradores globales (aspectos básicamente relacionados con el tamaño y las características de los mercados), se destacan como los factores que las empresas aducen como las razones más importantes que les han llevado a optar por una determinada estrategia de internacionalización de sus actividades. A relativamente poca distancia de aquellos factores, las empresas encuestadas

también indican que los menores costes laborales y los menores impuestos han sido tenidos en cuenta en el momento de tomar sus decisiones sobre el camino a seguir en sus procesos de expansión e implantación en mercados exteriores.

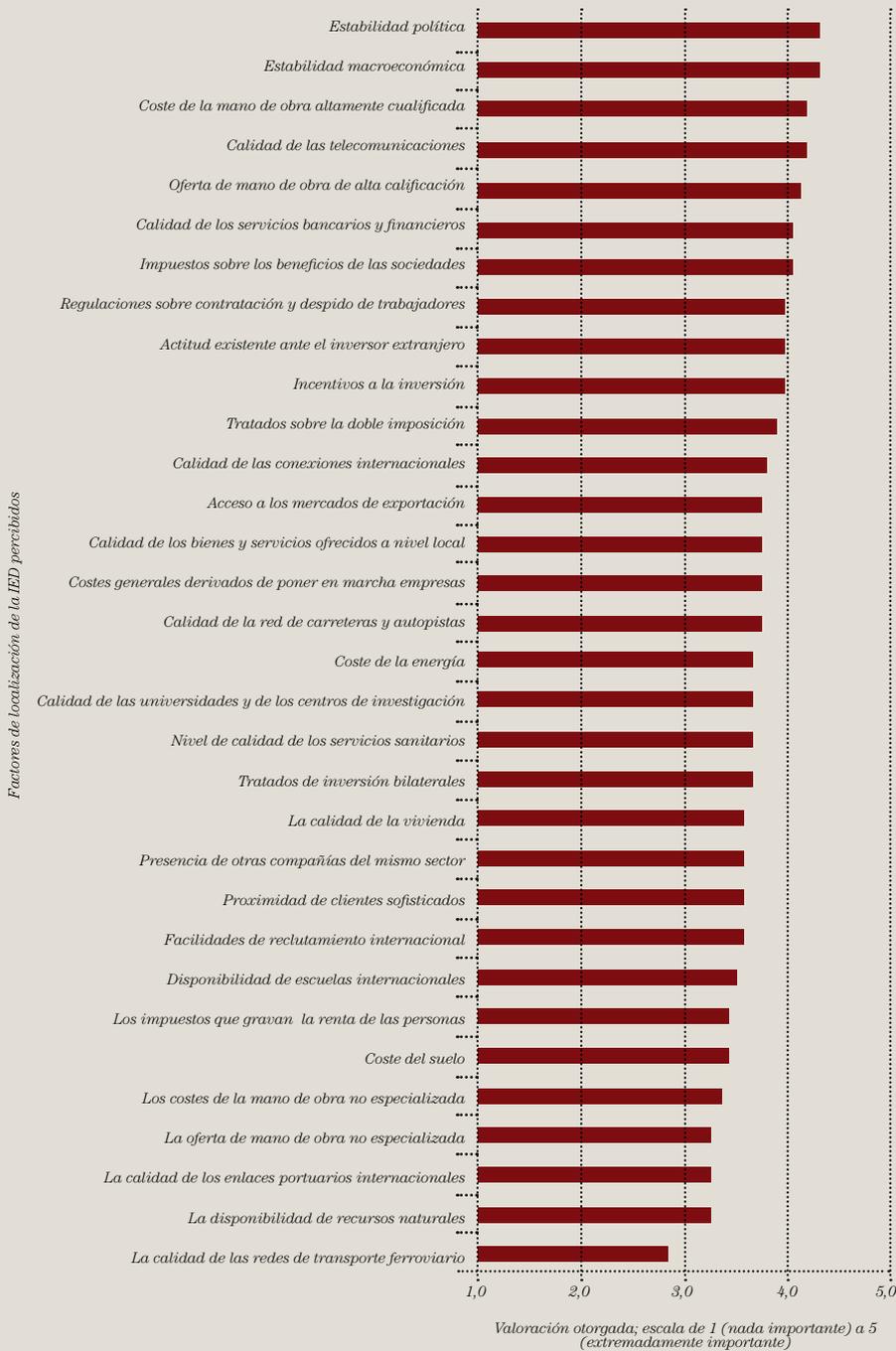
En el caso de las pymes españolas, las respuestas recibidas insisten algo más que a nivel del conjunto de la UE-27 –tal como podemos comprobar en la **tabla 8**– en factores tales como la facilidad de acceso o la proximidad a los clientes más importantes en los mercados (31,4%), los menores costes laborales (28,2%) y la cercanía a los grandes suministradores (14,9%). Las pymes de nuestro país no parecen atribuir, en cambio, importancia alguna a las diferencias relativas al tratamiento fiscal recibido por las empresas en los diversos países.

Tabla 8. RAZONES POR LAS QUE LAS PYMES DE LA UE-27 MANTIENEN EMPRESAS FILIALES O ACUERDOS TIPO 'JOINT VENTURE' EN EL EXTRANJERO. ESPAÑA Y OTROS PAÍSES DE LA UE-27. AÑO 2007

Razones aducidas por las empresas	Países centrales más desarrollados de la UE					
	España	Francia	Italia	Países Bajos	Reino Unido	UE-27
1. Proximidad de los clientes	31,4%	20,1%	19,2%	35,5%	35,5%	25,4%
2. Menores costes laborales	28,2%	0,5%	18,9%	17,4%	20,8%	16,3%
3. Menores cargas o costes administrativos/regulaciones	15,9%	11,3%	18,9%	8,3%	11,7%	13,0%
4. Proximidad suministradores o a empresas globales	14,9%	12,8%	32,4%	4,7%	22,3%	16,5%
5. Acceso a mayor financiación	9,7%	0%	0%	36,5%	1,3%	5,7%
6. Menores impuestos	0%	35,4%	12,9%	8,5%	8,5%	14,9%
7. Otros factores	0%	20,0%	0%	0%	0%	8,3%

Fuente: Comisión Europea - The European Observatory SME - January 2007 (datos extraídos de dicha encuesta y elaboración propia).

Gráfico 15. FACTORES DE LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL PERCIBIDOS. DATOS DE LAS AGENCIAS DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN (UNCTAD INVESTMENT BRIEF, N°3, 2007)



Importancia percibida de algunos factores de atracción de la inversión empresarial (UNCTAD Investment Brief 2007)

La estabilidad macroeconómica y política, en primer lugar, seguidas, en segundo lugar, de la existencia de unas infraestructuras adecuadas y de la disponibilidad de una mano de obra cualificada son los factores de localización de inversiones que se consideraron más importantes por parte de los más altos directivos de un conjunto de empresas filiales de EMN entrevistados en una encuesta mundial realizada, en el año 2007, conjuntamente por UNCTAD y la Asociación Mundial de Agencias Promotoras (WAIPA)¹⁵ (v. gráfico 15).

Si bien se mostraron en general optimistas acerca de las perspectivas de inversión en la mayoría de los países en que estaban asentadas sus empresas, los directivos insistieron, no obstante, en la importancia que para sus compañías seguía teniendo la posibilidad de acceder a países que dispusieran de una mano de obra debidamente cualificada y unos niveles de costes competitivos adecuados y en donde el trato fiscal a las compañías fuera favorable. También se manifestaron sobre temas tales como la importancia de las infraestructuras y, en particular, sobre las telecomunicaciones, sobre la conveniencia de unas redes de transporte adecuadas y sobre la calidad de los servicios bancarios, así como sobre la necesidad de introducir mejoras políticas en los

entornos de regulación y sobre ciertos aspectos institucionales más amplios.

Al ser preguntados más directamente sobre cuestiones relacionadas con las ventajas o factores *locacionales*, particularmente aquellos realmente tenidos en cuenta en las decisiones de elección de los países en donde implantar nuevas inversiones por parte de sus empresas, los encuestados situaron en el primer lugar la evolución macroeconómica y la estabilidad política de los países (a las que otorgarían la máxima calificación) seguida del coste y la disponibilidad de mano de obra adecuada y la calidad de las telecomunicaciones. Al ser preguntados, asimismo, sobre hasta qué punto valoraban satisfactoriamente o no la situación existente en cuanto a tales factores, en los países en los que estaban operando sus propias empresas, los directivos otorgaron las mejores calificaciones, a cuestiones tales como la actitud de los países hacia el inversor extranjero, el trato fiscal recibido por sus compañías y el cumplimiento de los tratados o acuerdos sobre doble imposición. Calificaron, en cambio, con puntuaciones mucho más bajas cuestiones como las infraestructuras de comunicación y transportes, la disponibilidad de recursos naturales y la oferta de suelo en condiciones adecuadas.

6. CONCLUSIONES Y BREVES COMENTARIOS FINALES

De acuerdo con los resultados obtenidos en este trabajo, fundamentalmente de carácter descriptivo y empírico, sobre

las tendencias de localización geográfica de la IED española hemos podido constatar lo siguiente: a) sobre todo en los últimos años, se ha venido consolidando una cierta tendencia hacia una creciente concentración de la IED española en las economías de un nivel cada vez más elevado de desarrollo económico y de niveles más altos de la renta por habitante; b) también ha tendido a producirse una mayor presencia de las inversiones empresariales españolas en países con un desarrollo más elevado de la sociedad de la información y de la economía del conocimiento; c) la presencia inversora de nuestras empresas, en cambio, es algo menor en las economías emergentes más expansivas por comparación a lo que sucede entre algunos los más grandes países inversores del mundo; y d) por en último, y en cuarto lugar, nuestras empresas parecen haber tendido a concentrarse, si bien lo han hecho en menor medida que hace algunos años, en las economías caracterizadas por bajos niveles de salario/hora. Un 20% de la IED española se encuentra situada, en definitiva, en economías que presentan unos costes salariales bajos o muy bajos, en su mayoría en países emergentes de Europa, África y Latinoamérica, y en los que algunas de nuestras empresas, sobre todo PYMEs industriales, están hoy particularmente presentes.

España, no obstante ser un país cuyas empresas mayoritariamente invirtieron, hace algunos años, a veces de forma



(15) La UNCTAD y la Asociación Internacional de Agencias de Promoción de Inversiones (WAIPA) realizaron dicha encuesta a nivel mundial entre los meses de febrero y abril de 2007. Éste ha sido el primer estudio realizado con el fin de examinar los puntos de vista de los directivos de las filiales de EMN sobre las perspectivas de inversión en las economías en las que trabajan y sobre la situación del entorno económico y empresarial de los países de acogida. Se remitieron cuestionarios a un total de 850 empresas filiales de compañías extranjeras, alcanzándose una tasa de respuesta del 11%.

España tiende a desplazar cada vez más su inversión empresarial exterior hacia las economías desarrolladas que se caracterizan por mantener unos costes laborales altos

cuantiosa, en un cierto número de países latinoamericanos emergentes, ha pasado a ser más tarde un emisor neto de flujos de inversión que se dirigen hacia un conjunto de otras economías, en buena parte más desarrolladas, que más bien se caracterizan por mantener costes laborales elevados. Las diferencias que nos revelan los datos sobre indicadores con los que hemos trabajado –al no contener detalle alguno sobre posibles diferencias sectoriales, lo que constituye sin duda una limitación de este estudio– no nos permiten afirmar la existencia de posibles contrastes acusados entre las diversas situaciones y países de acuerdo con las características de su estructura productiva. Sólo hemos podido introducir en los primeros apartados del capítulo una cierta consideración de los aspectos sectoriales, ciertamente significativas, y de las diferencias de evolución existentes en este aspecto entre las cuatro grandes regiones que han sido objeto de estudio. Este aspecto, el de la muy diversa composición de las estructuras sectoriales existentes en los países y en las zonas en que las inversiones empresariales están particularmente presentes, deberá ser motivo, sin duda, de una mayor atención en los próximos estudios que nos proponemos abordar.

Las iniciativas de inversión empresarial española han tendido a mostrarse cada vez más presentes, tal como hemos visto anteriormente, en aquellos países que ostentan

unos niveles relativamente más altos de estabilidad política, de gobernabilidad, de transparencia informativa y de desarrollo institucional –aspectos que miden los indicadores del nº 1 al 6 del análisis contenido en el presente capítulo–.

En este análisis se pone claramente de manifiesto que, efectivamente, un buen número de las características económicas e institucionales de los países receptores de las IED son normalmente tenidas en cuenta por las empresas al establecer su propia valoración de cuáles puedan ser las áreas y países potencialmente más adecuados para poder llevar a cabo nuevas inversiones productivas. Pero el hecho es que finalmente la decisión que acabe tomándose en gran medida dependerá de cuáles sean los objetivos estratégicos y las motivaciones e intereses centrales de la empresa, así como de sus capacidades y recursos disponibles para hacer frente a procesos más o menos avanzados de internacionalización.

El nuevo acceso a mercados o la búsqueda de una mayor facilidad de penetración en los ya conocidos (buscando, por ejemplo, mayor proximidad a los clientes) y las estrategias encaminadas, en otros casos, al logro de una mayor eficiencia productiva y organizativa pueden acabar siendo los motivos reales que lleven a las empresas a emprender procesos de internacionalización fuertes y a realizar en definitiva inversiones productivas en uno o más países.

BIBLIOGRAFÍA

Barba Navaretti, G. y Venables J.A. (2004). *Multinational firms in the world economy*. Princeton University Press, XIII, pp.325.

Banco Mundial (2007). *World Development Indicators*. El Banco Mundial. Washington DC, 20433 USA (www.worldbank.org).

Buisán, M. y Espinosa E. (2007). "Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones", *Boletín Económico de ICE*, nº 839, noviembre-diciembre 2007.

Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2004-06). *Posición de la inversión exterior directa a 31 de diciembre de cada año y Flujos de inversiones exteriores directas. Años 1995 a 2007* (www.comercio.es).

Falzone, A. (2000). "Statistics on Foreign Direct Investment and Multinational Corporations: A Survey. Working Paper (Research Network Foreign Direct Investment and the Multinational Corporation: New Theories and Evidence. European Commission), 15 mayo 2000.

Galán J., González-Benito J. y Zúñiga-Vicente, J.A. (2007). "Factors determining the location decisions of Spanish MNEs: an analysis based on the investment development path", *Journal of International Business Studies*.

Gallup Organization, The (2007). *Observatory of European SMEs. Analytical report*. Fieldwork of the Survey: Nov. 2006- January 2007. Flash Euro-barometer, European Commission.



Guillén, M. (2006). *El auge de la empresa multinacional española*, Fundación Rafael del Pino, Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales, pp. 1-283.

Gordo, E., Martín, C. y Tello P. (2008). "La internacionalización de las empresas españolas a través de la inversión extranjera directa", *Boletín Económico Enero 2008*, Dirección General del Servicio de Estudios.

ICEX (2008). *La presencia de la empresa española en el exterior. Operaciones internacionales de las empresas españolas. Base sistemática de datos, 1986-2007*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid, 2008.

Kaufmann, D.; Kraay A., and Mastruzzi M. (2005). *Governance Matters IV: Appendices*. Appendices B y C., May 2005.

Merino F. y Muñoz M. (2002): "Fuentes estadísticas para el estudio de la inversión directa

española en el exterior", *Boletín Económico de ICEX*, nº 2751, diciembre de 2002.

Nota Técnica del Departamento de Balanza de Pagos del Banco de España (2007). *Inversión exterior directa en España. Comparación de las fuentes nacionales*.

OCDE (2005). *International Investment Perspectives*. OCDE París, 2005 y *OECD International Direct Investment Statistics Online Database*.

OCDE (2004). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. OECD Watch Oct 2004.

UNCTAD (2007). *Investment Brief*, number 3, 2007 y UNCTAD (2008) *World Investment Report 2007*.

UNCTAD (2008). *World Investment Report 2007. Transnational Corporations, Extractive Industries and development, FDI Indices and Key Data from WIR Annex Tables* (www.unctad.org).

Anexo I – Tabla 1. CLASIFICACIÓN SECTORIAL BÁSICA UTILIZADA.
CORRESPONDENCIA CON LA CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES (CNAE)

CLASIFICACIÓN	CNAE
1. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS, REFINO PETRÓLEO	(10 A 14 +23)
2. FAB. VEHÍCULOS DE MOTOR Y COMPONENTE	34
3. IND. QUÍMICA Y TRANSF. CAUCHO Y PLÁSTICOS	24 y 25
4. INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN	17 a 19
5. ALIMENTACIÓN/BEBIDAS, TABACO	15 y 16
6. OTRAS MANUFACTURAS	21, 22, 20 y 26 al 36 excepto 34
7. CONSTRUCCIÓN	45
8. PRODUCC.DITRIB. ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	40 y 41
9. HOSTELERÍA	55
10. COMERCIO	50 a 52
11. TRANSPORTES Y ACTIVIDADES ANEXAS	60 a 63
12. TELECOMUNICACIONES	64
13. BANCA, SEGUROS E INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	65 a 67
14. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y OTROS SERVICIOS	1 a 5 y 70 + RESTO

Anexo I – Tabla 2. CLASIFICACIÓN REGIONAL

1) UNIÓN EUROPEA (27)	
Alemania	
Francia	
Hungria	
Países Bajos	
Portugal	
Reino Unido	
Resto UE-27	
2) PAÍSES DE LATINOAMÉRICA	
Argentina	
Brasil	
Chile	
Otros países de Latinoamérica	
3) PAÍSES DE LA ZONA NAFTA	
México	
Estados Unidos	
Canadá	
4) RESTO DE PAÍSES	
4a) Otros países desarrollados:	4c) Sur y este de Europa:
Australia	Países no pertenecientes a la UE
Suiza	
4b) Otros países en vías de desarrollo (PVD):	4d) Países CEI:
África	Rusia y otros países
Oceanía	
Asia	

Anexo I – Tabla 3. COMPARACIÓN ENTRE LAS TENDENCIAS EN LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS FLUJOS DE LA IED ESPAÑOLA Y MUNDIAL. AÑOS 1993-2007. DISTRIBUCIÓN EN % POR PAÍSES Y REGIONES DE LOS FLUJOS DE INVERSIÓN (IED) EMITIDOS POR ESPAÑA (E), FRENTE A LA DISTRIBUCIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN TOTALES MUNDIALES (IED) RECIBIDOS POR ESOS MISMOS PAÍSES Y REGIONES (M) (AÑOS 1993-1995 A 2004-2006 Y 2007)

Distribución por países y regiones de los flujos IED de inversión exterior recibida de España y del mundo 1993- 2006 (valores medios de 3 años) (% del total)											
	1993-1995		1995-1997		1998-2000		2001-2003		2004-2006		2007
	(E)	(M)	(E)								
1. - Unión Europea (UE-27)	39,10	35,90	30,10	32,50	23,60	45,90	53,90	46,80	76,80	40,80	77,80
Alemania	2,41	0,80	2,56	2,50	2,94	8,70	12,89	5,60	1,69	2,30	3,25
Francia	5,13	6,00	2,82	5,60	2,83	3,80	2,88	7,00	11,08	9,80	3,92
Hungría	0,07	1,60	0,04	1,00	1,13	0,30	1,29	0,40	2,88	0,90	9,98
Italia	1,59	1,40	0,71	1,10	1,41	0,80	4,46	2,30	3,30	2,50	5,83
Países Bajos	5,99	3,00	8,18	3,30	6,26	4,40	15,48	4,90	6,00	1,40	28,62
Portugal	18,29	0,70	12,80	0,40	4,75	0,30	5,55	0,80	4,79	0,50	0,97
Reino Unido	0,73	6,10	1,79	6,30	2,23	8,70	6,64	4,60	38,71	13,00	23,90
Resto UE-27	7,30	16,30	1,20	12,30	2,05	18,90	4,71	21,20	8,35	10,40	1,33
2. - Otros países desarrollados	20,80	26,80	16,30	28,60	18,30	32,20	18,80	23,20	14,00	21,60	16,20
Australia	0,30	2,30	0,10	2,10	0,00	0,70	1,80	1,70	0,00	-1,10	1,20
Canadá	0,20	2,70	0,10	2,50	0,30	3,60	0,40	2,80	0,50	3,30	0,10
Estados Unidos	6,00	17,70	6,80	20,10	8,80	24,00	7,00	14,20	7,40	13,80	11,40
Resto países	14,30	4,10	9,30	3,90	9,20	3,90	9,60	4,50	6,10	5,60	3,50
Total países desarrollados (1+2)	59,90	62,70	46,40	61,10	41,90	78,10	72,70	70,00	90,80	62,40	94,00
Total países en vías de desarrollo	40,10	37,30	53,60	38,90	58,10	21,90	27,30	30,00	9,20	37,60	6,00
Grandes regiones del mundo	0										
África	1,00	2,40	0,50	1,80	0,50	1,00	3,40	1,50	1,10	1,50	0,90
Latinoamérica	30,30	9,40	47,30	12,20	60,30	8,90	28,40	8,80	11,00	3,10	7,10
Resto América	11,00	4,60	7,30	5,30	2,20	4,10	1,20	6,60	0,40	14,90	0,20
Asia y Oceanía	0,70	24,30	0,60	23,00	0,60	11,10	2,20	16,20	0,50	21,30	1,20
Europa (*)	51,40	35,90	37,80	32,50	27,40	45,90	57,40	46,80	79,10	40,80	80,20
América del Norte	5,60	23,40	6,50	25,20	9,00	29,00	7,40	20,10	7,90	18,40	10,40
Total mundial	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Argentina	7,70	1,70	19,50	1,80	19,00	1,30	5,20	0,30	2,20	1,60	0,50
Brasil	1,00	0,80	7,70	2,80	24,9	2,80	6,50	2,40	2,10	1,10	1,70
Chile	1,41	0,80	3,70	1,10	5,50	0,60	4,60	0,50	1,10	1,10	0,10
México	2,20	3,00	2,10	2,60	5,40	1,40	6,30	3,10	4,30	1,30	2,80

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (Base de datos Invox) / UNCTAD Outward FDI Flows (1993-2006) World Investment Report 2007 – Data base On Line.

Nota:

(E) Datos de la media de tres años de los flujos IED de España hacia el exterior por países y regiones de destino.

(M) Datos de la media de tres años de los flujos IED del mundo recibidos por países y regiones de destino.

(*) En los valores correspondientes a los porcentajes de Europa se han aplicado en las columnas (M) los valores UE-27.

Anexo I – Tabla 4. CRECIMIENTO DE LA IED DE ESPAÑA HACIA DIVERSOS PAÍSES Y REGIONES DEL MUNDO 1993-2007 (MEDIAS TRIENALES)

	En miles de euros					
	1993-1995	1995-1997	1998-2000	2001-2003	2004-2006	2007
1. Unión Europea (UE-27)	1.576.019,1	2.029.407,4	8.375.498,9	13.177.921,1	32.628.860,4	62.655.713,0
Alemania	97.090,5	172.666,9	1.044.195,7	3.148.085,9	718.247,7	2.605.605,2
Francia	206.932,9	190.455,9	1.005.379,7	703.016,4	4.708.524,5	2.343.892,7
Hungría	2.981,4	2.448,2	402.625,2	315.668,6	1.224.980,3	8.012.257,1
Países Bajos	241.513,4	552.147,5	2.221.496,4	3.781.657,9	2.550.776,6	22.967.983,1
Portugal	738.143,9	868.912,6	1.685.251,7	1.356.564,5	2.037.557,9	776.161,0
Reino Unido	29.593,9	120.763,9	791.595,9	1.621.553,0	16.449.773,9	19.142.848,4
Resto UE-27	259.763,2	122.012,4	1.224.954,4	2.251.374,7	4.938.999,5	6.806.965,6
2. Otros países desarrollados (Europa, Norteamérica y resto del mundo)	751.336,1	1.037.498,6	6.422.997,2	4.578.936,6	5.946.116,3	13.027.876,8
Australia	9.287,8	8.199,9	7.126,4	437.965,7	11.058,8	935.419,7
Canadá	8.642,4	8.302,4	108.700,6	91.884,0	222.341,8	79.929,0
Estados Unidos	217.736,7	430.273,8	3.085.596,9	1.698.657,4	3.126.796,2	9.164.981,5
Resto países	515.669,1	590.722,5	3.221.573,3	2.350.429,5	2.585.919,6	2.847.546,6
Total países desarrollados (1+2)	2.327.355,2	3.066.905,9	14.798.496,1	17.756.857,7	38.574.976,7	75.683.589,8
3. África (norte, sur y resto de África)	40.039,3	35.922,2	176.886,1	830.289,0	463.517,6	220.362,4
4. Latinoamérica (América Central y Sur I. Caribe)	1.298.727,4	3.341.096,6	21.865.775,0	7.205.335,5	4.812.112,6	4.659.247,2
Argentina	84.138,9	48.224,8	499.033,5	1.090.386,8	1.401.583,1	4.679.191,7
Brasil	178.137,7	552.147,5	2.221.496,4	3.781.657,9	2.550.776,6	22.967.983,1
Chile	619.768,6	868.912,6	1.685.251,7	1.356.564,5	2.037.557,9	776.161,0
México	88.474,2	145.525,8	1.901.000,1	1.533.311,3	1.845.263,7	2.211.700,5
5. Asia y Oceanía	30.780,4	46.686,4	227.477,3	68.403,3	220.763,5	1.683.794,7
China	1.284,7	4.246,4	22.060,3	22.374,1	76.892,3	595.351,5
6. Sudeste de Europa y países CIS	6.433,8	3.681,1	20.669,1	27.128,7	185.131,0	174.985,8
Turquía	10.987,3	16.570,1	40.557,3	17.540,2	106.194,5	996.500,7
TOTAL	3.615.027,6	6.349.776,5	35.191.032,3	24.385.221,9	42.431.536,8	80.223.185,5

Fuente: Data Inveex - Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Anexo I – Tabla 4 (Continuación).

	en %					
	1993-1995 %	1995-1997 %	1998-2000 %	2001-2003 %	2004-2006 %	2007 %
1. Unión Europea (UE-27)	43,6	32,0	23,8	54,0	76,9	78,1
Alemania	2,7	2,7	3,0	12,9	1,7	3,2
Francia	5,7	3,0	2,9	2,9	11,1	2,9
Hungría	0,1	0,0	1,1	1,3	2,9	10,0
Países Bajos	6,7	8,7	6,3	15,5	6,0	28,6
Portugal	20,4	13,7	4,8	5,6	4,8	1,0
Reino Unido	0,8	1,9	2,2	6,6	38,8	23,9
Resto UE-27	7,2	1,9	3,5	9,2	11,6	8,5
2. Otros países desarrollados (Europa, Norteamérica y resto del mundo)	20,8	16,3	18,3	18,8	14,0	16,2
Australia	0,3	0,1	0,0	1,8	0,0	1,2
Canadá	0,2	0,1	0,3	0,4	0,5	0,1
Estados Unidos	6,0	6,8	8,8	7,0	7,4	11,4
Resto países	14,3	9,3	9,2	9,6	6,1	3,5
Total países desarrollados (1+2)	64,4	48,3	42,1	72,8	90,9	94,3
3. África (norte, sur y resto de África)	1,1	0,6	0,5	3,4	1,1	0,3
4. Latinoamérica (América Central y Sur I. Caribe)	35,9	52,6	62,1	29,5	11,3	5,8
Argentina	2,3	0,8	1,4	4,5	3,3	5,8
Brasil	4,9	8,7	6,3	15,5	6,0	28,6
Chile	17,1	13,7	4,8	5,6	4,8	1,0
México	2,4	2,3	5,4	6,3	4,3	2,8
5. Asia y Oceanía	0,9	0,7	0,6	0,3	0,5	2,1
China	0,0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,7
6. Sudeste de Europa y países CIS	0,2	0,1	0,1	0,1	0,4	0,2
Turquía	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	1,2
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Data InveX - Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Anexo I – Tabla 5 (A). INDICADORES ECONÓMICOS. AGRUPACIÓN DE LOS PAÍSES DE DESTINO DE LA IED SEGÚN EL GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LAS INVERSIONES (R>1, R<1). EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN (%) ENTRE LOS AÑOS 1999-2001 Y 2005-07

Grado de concentración de la IED R	Valor de cada indicador			Grado de concentración de la IED R	Valor de cada indicador		
	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo		Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
Indicador nº 1 Intervalos de la tasa de crecimiento económico 2000-2005 en que se sitúan los países de destino de la IED tres niveles: > 6% (ALTO); 3,5% a 5,9% (MEDIO) ; < 3,5% (BAJO)				Indicador nº 3 Nivel de desarrollo de la economía del conocimiento (indicador KEI) en los países de destino de la IED (tres niveles: KEI Indicador WB: <%; de 5 a 8; > 8)			
	%	%	%		%	%	%
1999- 2001				1999- 2001			
R>1	0	1,9	74,2	R>1	23,4	51,8	1,6
R<1	0,1	9,8	14,1	R<1	14,7	6,0	2,6
Total	0,1	11,7	88,2	Total	38,1	57,8	4,2
	%	%	%		%	%	%
2005-2007				2005-2007			
R>1	0	12,0	64,1	R>1	61,7	18,5	1,0
R<1	0,9	3,7	19,3	R<1	16,7	1,9	0,2
Total	0,9	15,7	83,4	Total	78,4	20,5	1,1
Indicador nº 2 Nivel del PIB por habitante en que se sitúan los países de destino de la IED (tres niveles > 20.000 \$ / > 10.000 a 20.000 \$; < 10.000 \$ USA)				Indicador nº 4 Nivel medio de los ingresos salariales por hora de los países de destino de la IED (tres niveles en relación al salario/h de España) > 30% por encima (ALTO) ; < 30% por debajo (BAJO)			
	%	%	%		%	%	%
1999- 2001				1999- 2001			
R>1	23,4	24,2	29,2	R>1	23,9	0	52,8
R<1	14,8	5,8	2,7	R<1	14,4	5,3	3,6
Total	38,2	29,9	31,9	Total	38,3	5,3	56,4
	%	%	%		%	%	%
2005-2007				2005-2007			
R>1	60,9	13,8	5,4	R>1	62,1	0	19,3
R<1	17,0	1,3	1,5	R<1	15,7	1,1	1,7
Total	78,0	15,1	6,9	Total	77,9	1,1	21,0

Fuentes: Indicadores institucionales del Banco Mundial 'World Economic Indicators' / Elaboración a partir de los datos de UNCTAD (World Investment Report – Inward FDI flows 1999-2006 (Data Base) / Registro de inversiones de la Dirección General de Comercio e Inversiones (MITYC).

Anexo I – Tabla 5 (B). INDICADORES ECONÓMICOS. AGRUPACIÓN DE LOS PAÍSES DE DESTINO DE LA IED SEGÚN EL GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LAS INVERSIONES (R>1, R<1). EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN (%) ENTRE LOS AÑOS 1999-2001 Y 2005-07

Grado de concentración de la IED R	Valor de cada indicador			Grado de concentración de la IED R	Valor de cada indicador		
	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo		Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
Indicador nº 5 Indicador UNCTAD del potencial de atracción mundial de la inversión en que se sitúan los países de destino de la IED (tres niveles: > 0,35 de las exportaciones ALTO; del 0,35 al 0,25 MEDIO; < 0,25 BAJO)				Indicador nº 5 Indicador UNCTAD del potencial de atracción mundial de la inversión en que se sitúan los países de destino de la IED (tres niveles: > 0,35 de las exportaciones ALTO; del 0,35 al 0,25 MEDIO; < 0,25 BAJO)			
	%	%	%		%	%	%
1999- 2001				1999- 2001			
R>1	20,4	4,3	52,2	R>1	39,5	11,7	25,6
R<1	13,0	1,9	8,3	R<1	5,6	3,4	14,2
Total	33,4	6,1	60,4	Total	45,1	15,1	39,8
	%	%	%		%	%	%
2005-2007				2005-2007			
R>1	36,0	10,7	23,3	R>1	39,7	11,8	25,5
R<1	5,1	3,1	13,0	R<1	7,0	1,6	14,5
Total	41,1	13,7	36,3	Total	46,7	13,3	40,0
Indicador nº 6 Indicador UNCTAD del nivel efectivo de atracción (<i>performance</i>) de los países de destino de la IED				Indicador nº 8 Nivel de exposición al comercio de exportación de materias primas energéticas de los países de destino de la IED (tres niveles: > 30 de las exportaciones ALTO; del 30% al 15% MEDIO; < 15% BAJO)			
	%	%	%		%	%	%
1999- 2001				1999- 2001			
R>1	36,0	10,7	23,3	R>1	39,7	11,8	25,5
R<1	5,1	3,1	13,0	R<1	7,0	1,6	14,5
Total	41,1	13,7	36,3	Total	46,7	13,3	40,0
	%	%	%		%	%	%
2005-2007				2005-2007			
R>1	4,0	16,4	59,3	R>1	4,3	16,6	59,4
R<1	0,5	1,6	17,6	R<1	0,9	1,4	17,4
Total	4,5	18,0	76,9	Total	5,2	18,0	76,9

Fuentes: Indicadores institucionales del Banco Mundial 'World Economic Indicators' / Elaboración a partir de los datos de UNCTAD (World Investment Report – Inward FDI flows 1999-2006 (Data Base) / Registro de inversiones de la Dirección General de Comercio e Inversiones (MITYC).

Anexo I – Tabla 6. INDICADORES ECONÓMICOS. AGRUPACIÓN DE LOS PAÍSES DE DESTINO DE LA IED SEGÚN EL GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LAS INVERSIONES (R>1, R<1). EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN (%) ENTRE LOS AÑOS 1999-2001 Y 2005-07

Grado de concentración de la IED R	Valor de cada indicador			Grado de concentración de la IED R	Valor de cada indicador		
	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo		Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
Indicador nº 1 Grado de transparencia informativa y capacidad de rendición de cuentas en el país de destino de la IED (52 países)				Indicador nº 4 Respeto y aplicación efectiva de las leyes en el país de destino de la IED (52 países)			
	%	%	%		%	%	%
1999- 2001				1999- 2001			
R>1	27,91	47,47	1,38	R>1	20,37	9,26	47,11
R<1	20,18	0,34	2,72	R<1	20,23	0,44	2,59
Total	48,09	47,81	4,10	Total	40,60	9,70	49,70
	%	%	%		%	%	%
2004-2006				2004-2006			
R>1	66,31	15,42	1,00	R>1	58,31	14,36	10,07
R<1	15,32	0,69	1,26	R<1	15,25	0,98	1,03
Total	81,63	16,11	2,26	Total	73,56	15,34	11,10
Indicador nº 2 Nivel de estabilidad política existente en el país de destino de la IED (47 países)				Indicador nº 5 Calidad del conjunto de regulaciones públicas en el país de destino de la IED (52 países)			
	%	%	%		%	%	%
1999- 2001				1999- 2001			
R>1	23,44	6,51	47,15	R>1	21,57	35,39	19,79
R<1	20,05	2,66	0,19	R<1	20,23	2,93	0,09
Total	43,49	9,17	47,34	Total	41,80	38,32	19,88
	%	%	%		%	%	%
2005-2007				2005-2007			
R>1	58,56	15,13	9,84	R>1	61,24	18,30	3,20
R<1	15,18	1,21	0,08	R<1	15,29	1,20	0,77
Total	73,74	16,34	9,92	Total	76,53	19,50	3,97
Indicador nº 3 Nivel de eficiencia administrativa y gubernamental en el país de destino de la IED (52 países)				Indicador nº 6 Grado de control existente de la corrupción en el país de destino de la IEE (52 países)			
	%	%	%		%	%	%
1999- 2001				1999- 2001			
R>1	20,41	15,48	40,86	R>1	20,37	9,26	47,12
R<1	20,25	1,60	1,40	R<1	20,23	1,58	1,44
Total	40,66	17,08	42,26	Total	40,60	10,84	48,56
	%	%	%		%	%	%
2005-2007				2005-2007			
R>1	61,45	15,83	5,46	R>1	58,31	14,23	10,21
R<1	15,27	1,18	0,81	R<1	15,25	1,53	0,47
Total	76,72	17,01	6,27	Total	73,56	15,76	10,68

Fuentes: Indicadores institucionales del Banco Mundial 'Institutions matter IV' (Kaufman) / Elaboración a partir de los datos de UNCTAD (World Investment Report – Inward FDI flows 1999-2006 (Data Base) / Registro de inversiones de la Dirección General de Comercio e Inversiones (MITYC).

Anexo II – Gráficos 1 y 2. INDICADORES INSTITUCIONALES. PERIODO TRIENAL 2004-2006. TRANSPARENCIA INFORMATIVA Y ESTABILIDAD POLÍTICA

Gráfico 1 (a). TRANSPARENCIA INFORMATIVA EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA $R > 1$ (IED 2004-2006)

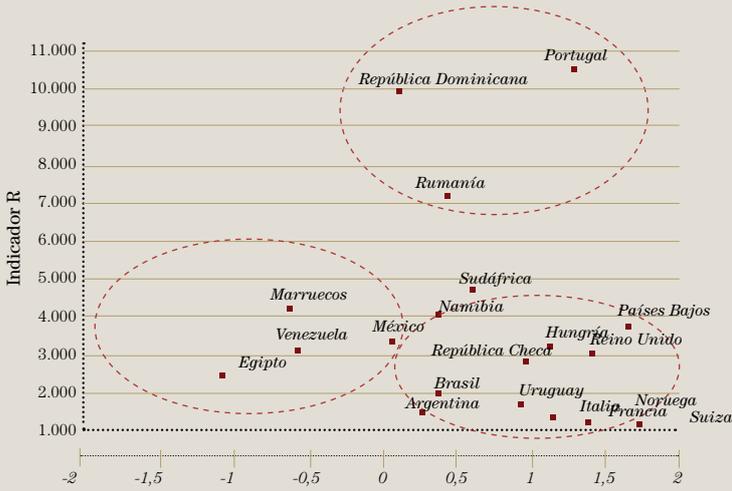


Gráfico 1 (b). TRANSPARENCIA INFORMATIVA EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA $R < 1$ (IED 2004-2006)

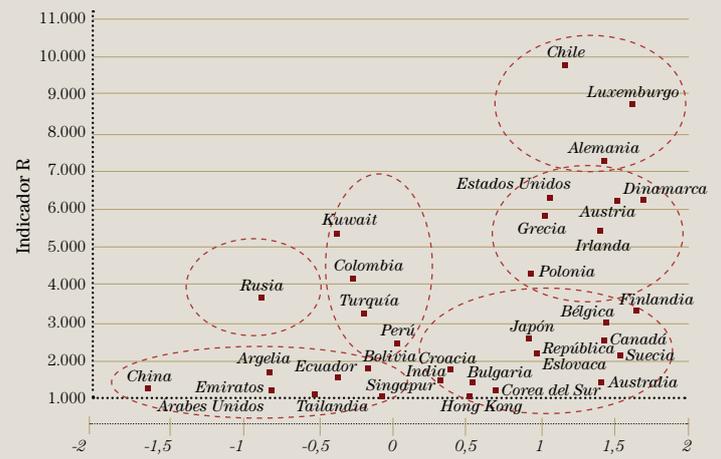


Gráfico 2 (a). ESTABILIDAD POLÍTICA EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA $R > 1$ (IED 2004-2006)

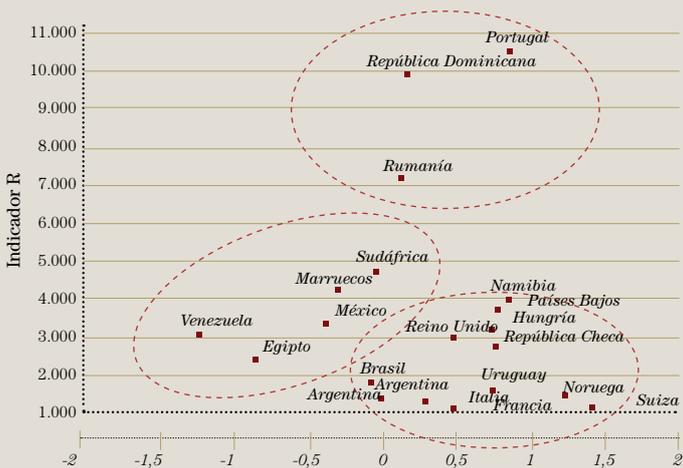
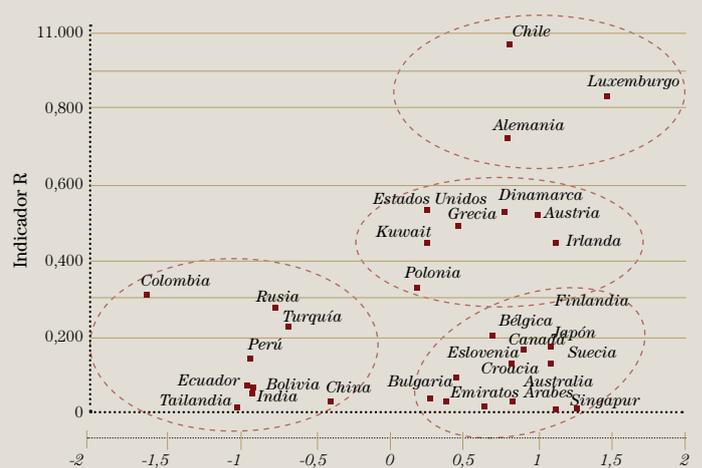


Gráfico 2 (b). ESTABILIDAD POLÍTICA EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA $R < 1$ (IED 2004-2006)



Anexo II – Gráficos 3 y 4. INDICADORES INSTITUCIONALES. PERIODO TRIENAL 2004-2006.
EFICACIA DE LOS GOBIERNOS Y GRADO DE APLICACIÓN DE LA LEY

Gráfico 3 (a). EFICACIA DE LOS GOBIERNOS EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA $R > 1$ (IED 2004-2006)

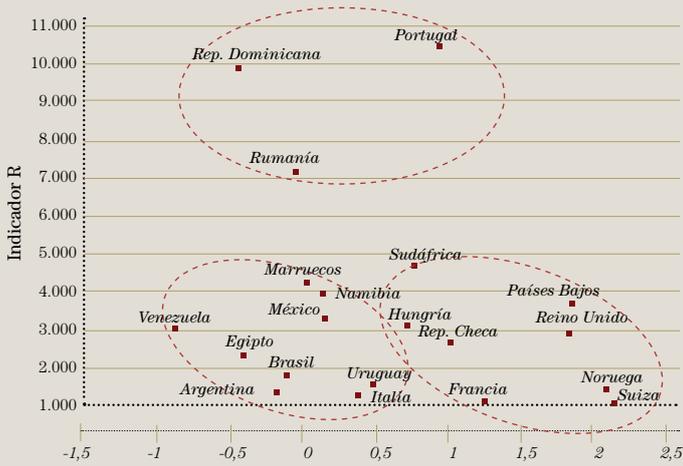


Gráfico 3 (b). EFICACIA DE LOS GOBIERNOS EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA $R < 1$ (IED 2004-2006)

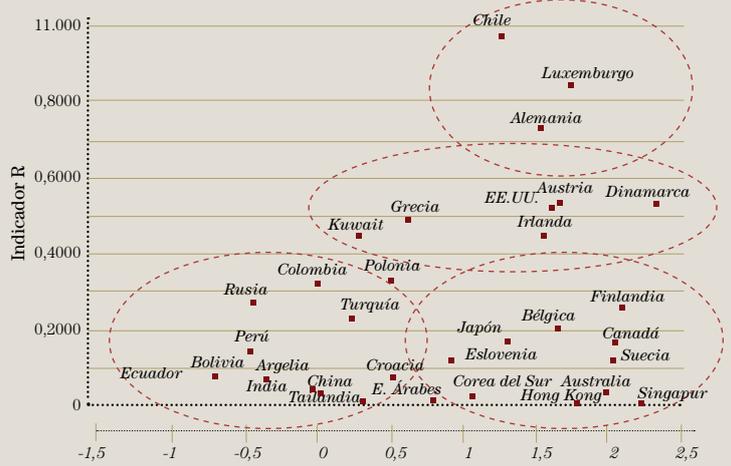


Gráfico 4 (a). GRADO DE APLICACIÓN DE LA LEY EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA $R > 1$ (IED 2004-2006)

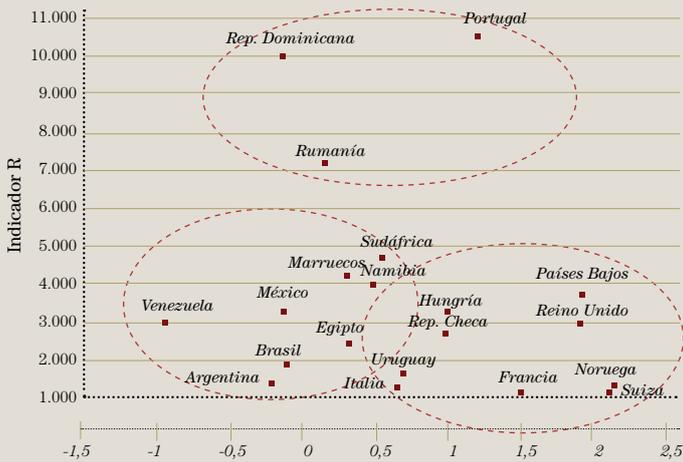
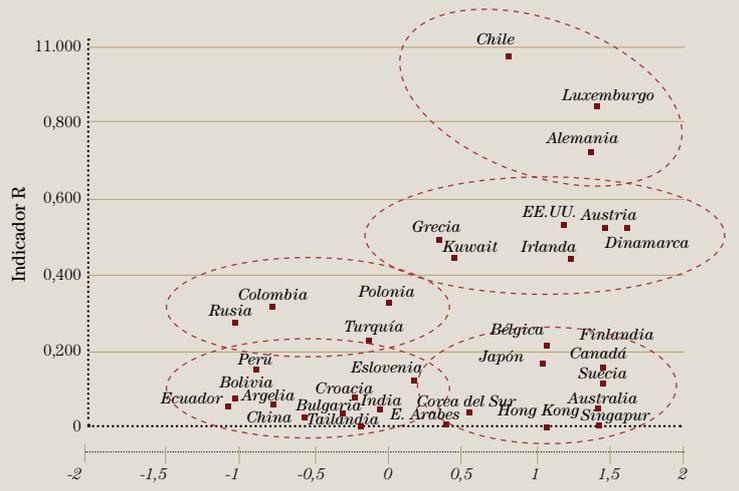


Gráfico 4 (b). GRADO DE APLICACIÓN DE LA LEY EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA $R < 1$ (IED 2004-2006)



Anexo II – Gráficos 5 y 6. INDICADORES INSTITUCIONALES. CALIDAD DE LAS REGULACIONES PÚBLICAS Y CONTROL DE LA CORRUPCIÓN

Gráfico 5 (a). LA CALIDAD DE LAS REGULACIONES PÚBLICAS EN LOS PAÍSES EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA R>1 (IED 2004-2006)

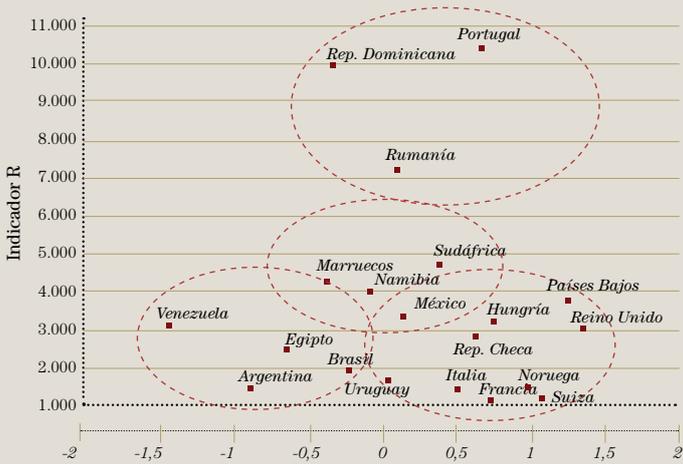


Gráfico 5 (b). LA CALIDAD DE LAS REGULACIONES PÚBLICAS EN LOS PAÍSES EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA R<1 (IED 2004-2006)

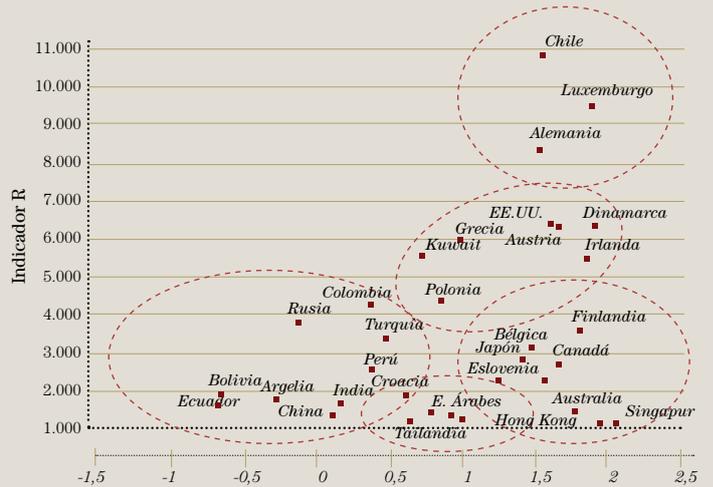


Gráfico 6 (a). CONTROL DE LA CORRUPCIÓN EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA (IED R>1 (2004-2006)

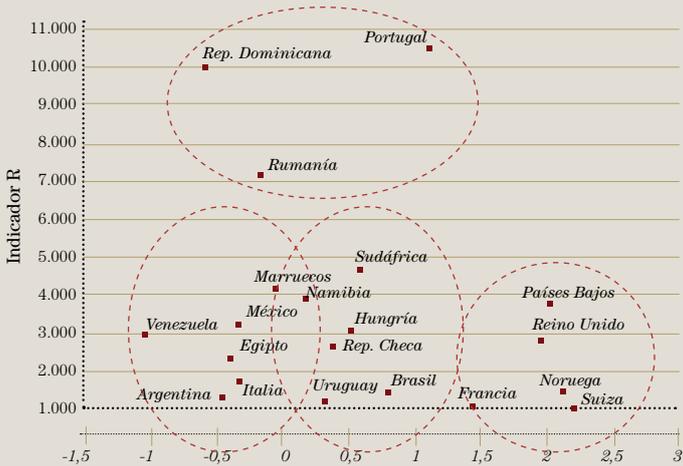
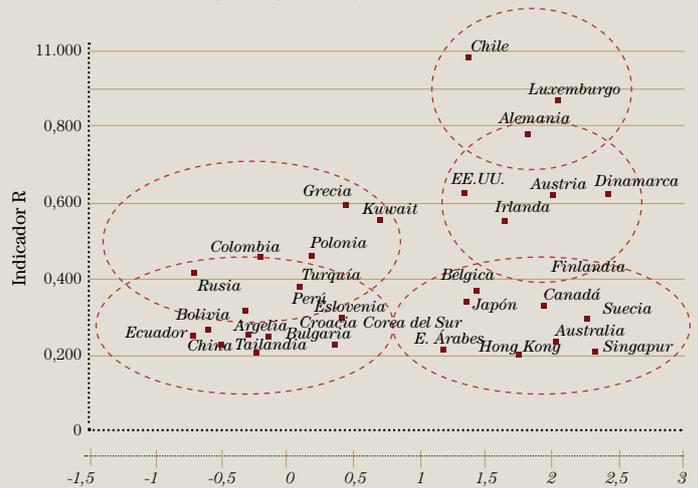


Gráfico 6 (b). CONTROL DE LA CORRUPCIÓN EN LOS PAÍSES DE DESTINO EN QUE ESPAÑA MANTIENE UNA MAYOR CONCENTRACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA (IED R<1 (2004-2006)







CAPÍTULO 3

DE LA INTERNACIONALIZACIÓN A LA MULTINACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: MARCOS TEÓRICOS PARA SU ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Por Xavier Mendoza y Luis Vives
Departamento de Política de Empresa de ESADE

DE LA INTERNACIONALIZACIÓN A LA MULTINACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: MARCOS TEÓRICOS PARA SU ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El propósito del presente capítulo es presentar los marcos teóricos y conceptuales que se consideran más pertinentes para el análisis estratégico de las empresas que se multinacionalizan, a partir de la delimitación y diferenciación conceptual de lo que entendemos por empresa internacional (o en fase avanzada de internacionalización) y empresa multinacional.

El capítulo se estructura en tres grandes apartados. En el primero, de carácter introductorio, se destaca la importancia que tiene para la economía española la creciente internacionalización de su tejido empresarial y el auge de un número significativo de empresas multinacionales propias.

En el segundo apartado se describen y analizan los diferentes marcos teóricos que explican los procesos de internacionalización, tanto incremental como acelerada, de las empresas. Asimismo se presentan los resultados más significativos de estudios empíricos recientes sobre la internacionalización de las empresas españolas y se discuten las implicaciones estratégicas y organizativas que ésta comporta.

En el tercer apartado se identifican y analizan, en primer lugar, los retos y las oportuni-

dades que se presentan a las empresas que se encuentran en fases avanzadas de internacionalización, aquellas que pueden optar a la condición de empresa multinacional. El énfasis del análisis se pone en las considerables discontinuidades que dicha transición comporta, ya que el modelo de gestión empresarial debe evolucionar para dar respuesta efectiva a la complejidad de dirigir operaciones dispersas en múltiples países. A continuación se analizan las fuentes de ventaja competitiva derivadas de la multinacionalidad y los diferentes enfoques estratégicos de la empresa multinacional. Por último, se analizan las implicaciones estratégicas y organizativas de la multinacionalización.

El apartado final de conclusiones resume las principales aportaciones del capítulo y plantea algunas de las líneas futuras de

investigación del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME).

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años la economía española ha aumentado sensiblemente su inserción en la economía mundial. A los importantes flujos de comercio exterior, con unas exportaciones de bienes y servicios que se han situado en torno al 27% del PIB español en los últimos diez años (INE, 2008), se han venido a sumar los grandes flujos de inversión extranjera directa (IED) realizados por las empresas españolas desde mediados de los años noventa, de forma que en la última década la economía española ha pasado a ser emisora neta de inversiones al resto del mundo¹.

La internacionalización del tejido empresarial ha sido significativa, como lo prueba



el hecho de que en la actualidad alrededor de 39.000 empresas españolas exportan regularmente (Cámaras e ICEX, 2008) y un significativo número de compañías, alrededor de 2.000, se han convertido en multinacionales².

Si bien la existencia de multinacionales españolas arranca en la década de los años sesenta del pasado siglo, protagonizada por unas pocas empresas industriales, no será hasta principios de los años noventa que el fenómeno adquirirá una notable visibilidad como consecuencia de la rápida internacionalización de las grandes empresas españolas, principalmente del sector servicios. Compañías como Telefónica, Repsol, Banco Santander, BBVA, Endesa, Iberdrola o Inditex, por citar algunos ejemplos, se han convertido en multinacionales líderes en sus sectores a nivel mundial.

Según los datos publicados por UNCTAD (2008), a partir de la base de datos *Who Owns Who* de Dun & Bradstreet, en el año 2006 había 1.598 empresas con sede social en España que controlaban alrededor de 5.500 filiales en otros países³. Por otra parte, según datos publicados recientemente por el ICEX, a finales del año 2007 eran 2.350 las empresas domiciliadas en España que contaban con una presencia estable en el extranjero, ya sea mediante filiales (comerciales, productivas o de I+D) ya sea mediante alianzas estratégicas o por haber obtenido algún tipo de licitación pública. En el periodo 1986-2007 dichas empresas realizaron un total de 7.453 operaciones internacionales de inversión directa en un total de 147 países y territorios (Guillén y García-Canal, 2008).

Como resultado de estas actuaciones empresariales, a finales

- (1) Tal como se indica en el capítulo 1, en todos los años del periodo 1997-2007, la IED emitida por España ha superado a la IED recibida, con la excepción del año 2002.
- (2) El término *multinacional* se emplea aquí en sentido amplio, en el apartado III se procede a una delimitación más estricta y precisa del mismo.
- (3) Estimación del número de filiales en el extranjero realizada por los autores a partir de los datos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales 2006 (Díaz y Rodríguez, 2007), del *World Investment Report 2007* (UNCTAD, 2007), del *Informe sobre el perfil de la empresa española en etapas avanzadas de internacionalización* (Buisán y Espinosa, 2007) y de Guillén y García-Canal (2008).

del 2007 el stock acumulado de la IED española alcanzaba los 636.830 millones de dólares, convirtiendo a España en el séptimo inversor directo del mundo –por detrás de EE.UU., Reino Unido, Francia, Alemania, China (incluyendo Hong Kong y Macao) y Países Bajos–, habiendo superado a Suiza, Canadá y Japón en los últimos tres años (UNCTAD, 2008:257-260).

En resumen, las empresas españolas internacionalizadas y aquellas que han adquirido la condición de multinacionales forman un colectivo que desempeña un papel clave en la economía española. En este sentido, la CEOE estima que en la actualidad siete millones de puestos de trabajo en nuestro país dependen directamente de la actividad internacional de las empresas españolas (Díaz Ferrán, 2008). Mirando al futuro, no hay duda de que el éxito de la economía española en los próximos años va a estar vinculado, de manera importante, a la capacidad de este colectivo de empresas para innovar y continuar su desarrollo internacional en el marco de una economía mundial crecientemente competitiva y global.

II. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El término *internacionalización* hace referencia, en primer lugar, a la ampliación del ámbito de actuación de la empresa más allá de las fronteras de su país de origen. Ello incluye no sólo la realización de actividades comerciales en otros países (la acepción más frecuente del tér-

mino), sino también la realización de cualquier otra actividad de la cadena de valor de la empresa (p. ej. compras, producción o I+D). De esta manera, las empresas que se internacionalizan pueden acceder a nuevos clientes y factores de producción que no están al alcance de las empresas que sólo operan en el mercado doméstico.

La internacionalización de una empresa puede estar motivada por razones tanto proactivas –como pueda ser el desarrollo de productos únicos, ventajas tecnológicas, beneficios fiscales (impuestos) y la búsqueda de economías de escala, entre otras– como reactivas –como presiones competitivas, sobreproducción o exceso de capacidad, caída de las ventas domésticas, mercado doméstico saturado o proximidad a los clientes para el desarrollo de la presencia internacional, entre otras–. Existen diferentes opciones a través de las cuales las empresas internacionalizan su actividad, que van desde la exportación regular a la realización de diferentes actividades de su cadena de valor (comerciales, suministro, productivas, I+D+i) en el exterior, lo que suele implicar inversión exterior directa (IED), pasando por diferentes fórmulas mixtas y contractuales (p. ej. licencias o franquicias).

El grado de internacionalización de una empresa puede ser evaluado empleando diferentes indicadores, como por ejemplo el porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales, el porcentaje de sus beneficios

que proceden de las operaciones internacionales, el número de países y las regiones geográficas en los que la empresa opera, o el número de filiales que la empresa posee en el extranjero.

Aun cuando los indicadores anteriores nos proporcionan una buena aproximación al grado de internacionalización alcanzado por una empresa, no son suficientes por sí mismos para dar cuenta del porqué la empresa ha alcanzado su posición actual. Debemos, pues, incorporar elementos de carácter estratégico, tales como el compromiso de la empresa con la internacionalización y su grado de preparación para apoyarla e impulsarla (Benito *et al.*, 2002).

En este sentido, **la característica común y definitoria de las empresas internacionalizadas** –con independencia de cuál sea el grado de internacionalización alcanzado– **es que los mercados exteriores (de bienes o factores) se convierten en un referente obligado en su toma de decisiones estratégicas**⁴.

A continuación se presentan los marcos teóricos que nos permiten explicar los diferentes procesos de internacionalización –incremental y acelerada– de las empresas.

II.1. Marcos teóricos para comprender el proceso de internacionalización

A) La internacionalización incremental

A mediados de los años setenta aparecieron diversos trabajos académicos realizados por

investigadores escandinavos y norteamericanos que ponían de manifiesto el carácter gradual del proceso de internacionalización. En el enfoque escandinavo (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977 y 1990) la internacionalización es vista como un proceso gradual y por etapas, en el que cada etapa le permite a la empresa ganar experiencia internacional, lo que posibilitará un incremento de su compromiso con los mercados internacionales. En el enfoque norteamericano (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) la internacionalización se vincula a la innovación y se postula como el resultado de una serie de innovaciones directivas, desarrollándose como un proceso por etapas en el que se van acumulando los aprendizajes derivados de la adopción de dichas innovaciones.

A continuación nos vamos a centrar en el enfoque escandinavo, también conocido como Modelo de Uppsala, puesto que su enfoque es más amplio y más apropiado para la finalidad de este apartado⁵.

A partir del estudio retrospectivo del proceso de internacionalización de cuatro multinacionales industriales suecas, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) observaron que el desarrollo de las operaciones internacionales se producía en etapas que podrían considerarse el resultado de una conducta incremental. Dos años más tarde, Johanson y Vahlne (1977) abordaron la cuestión del *porqué* se producía

un comportamiento incremental en relación con la internacionalización y ofrecieron una explicación teórica basada en el hecho de que la acumulación de *conocimiento experiencial* sobre los mercados exteriores es una actividad que requiere tiempo. Ambos autores volvieron sobre esta cuestión años más tarde en un artículo posterior publicado en 1990.

De manera sintética, el Modelo de Uppsala se basa en las siguientes premisas:

- a) La internacionalización es vista como un proceso, en el cual las empresas tratan de incrementar el beneficio a largo plazo, que se considera equivalente al crecimiento, al mismo tiempo que tratan de mantener el nivel de riesgo bajo (Johanson y Vahlne, 1977:36).
- b) El conocimiento general puede ser transferido de un país a otro, pero el conocimiento específico de mercado sólo puede ganarse mediante la experiencia directa proporcionada por las actividades realizadas por la empresa en cada mercado concreto. “El conocimiento basado en la experiencia de mercado genera oportunidades de negocio y se considera un impulsor del proceso de internacionalización. A su vez, se asume que constituye la manera principal de reducir la incertidumbre sobre el mercado. En consecuencia, y para un país dado, se espera que una empresa aumentará



- (4) Nuestra definición de empresa internacionalizada, inspirada en Fontrodona y Hernández (2001:23), se centra en la dimensión de compromiso con los mercados exteriores y en su relevancia estratégica para la empresa, y tiene un carácter amplio. Otras definiciones ponen el énfasis en la implantación de la empresa en el exterior, con su correlato de IED, y son, por tanto, más restrictivas.
- (5) Los modelos propuestos por los autores norteamericanos están centrados exclusivamente en las diferentes etapas de desarrollo internacional seguidas por las empresas exportadoras. Para el análisis del modelo de Uppsala, además de los artículos originales, nos han sido muy útiles las contribuciones de Petersen y Pedersen (1997) y Solberg (2006).

su compromiso de recursos a medida que gane experiencia en dicho mercado” (Johanson y Vahlne, 1990).

- c) El compromiso incremental resultante de las premisas anteriores es observable a través de la secuencia de mercados en países extranjeros en los que entra la empresa y por la evolución de las modalidades de operación de la empresa en cada uno de los mercados exteriores.

En base a la evidencia empírica obtenida, el modelo postula que las empresas al salir al exterior empezarán por los países próximos y más parecidos al país de origen (es decir, con menor *distancia psíquica*, entendida ésta como las diferencias en idioma, cultura o sistemas político-administrativos) para expandirse sucesivamente a países con una cada vez mayor distancia psíquica.

Asimismo, el modelo postula que las empresas siguen una serie de etapas a través de las cuales van incrementando su compromiso en los diferentes mercados exteriores. Así, una empresa que no tenga experiencia en un mercado exterior concreto preferirá entrar en dicho mercado a través de exportaciones mediante un agente o un distribuidor (lo que le dará poco control pero a su vez representará un riesgo limitado). A medida que aumente su experiencia, la empresa estará mejor preparada para incrementar su compromiso en dicho mercado, lo que le llevará a crear filiales comerciales, que le permitirán un mayor control de las operaciones en ese país y a su vez acelerarán el aprendizaje, de manera que si los resultados son positivos la empresa acabará estableciendo filiales de producción en dicho país (ver figura 1).

La validez del Modelo de Upp-sala ha sido cuestionada por diferentes autores. La mayor parte de las críticas tienen que ver con la naturaleza determinista del modelo en cuanto:

- a) Presupone una relación lineal entre conocimiento del mercado y compromiso con el mismo, no incorporando la influencia de otros factores relativos al mercado (p. ej. su tamaño o el volumen de las exportaciones de la empresa) y a la competencia (p. ej. la existencia de barreras a la entrada o la intensificación de la competencia global) (Petersen y Pedersen, 2006).
- b) Considera la internacionalización como un proceso que se desarrolla a través de una serie de etapas predefinidas, cuando la decisión del modo de entrada en un mercado extranjero sería el resultado de una elección

Gráfico 1. SECUENCIA DE MODOS DE OPERACIÓN OBSERVADA POR LOS AUTORES ESCANDINAVOS EN LOS AÑOS 70



Fuente: Forsgren y Johanson (1975), reproducido en Petersen y Pedersen (2006).

estratégica, dadas las características de ese mercado, la filosofía directiva y los recursos de la empresa (Alonso, 2004; Turnbull, 1987). En la redefinición del Modelo de Uppsala, Johanson y Vahlne (1990) sugieren que éste aplica básicamente a las pymes al apuntar que una empresa puede saltar etapas (*leapfrog* en inglés) si tiene abundantes recursos, como es el caso de las grandes empresas. Sin embargo, diferentes estudios empíricos han demostrado que la propensión a saltar etapas no es particularmente baja en el caso de las pymes (como veremos en el apartado siguiente).

De la revisión de los diferentes estudios empíricos realizados para testar el Modelo de Uppsala, Petersen y Pedersen (1997) concluyen que **el modelo se aplica sobre todo a los procesos de internacionalización motivados por la búsqueda de mercados y es especialmente adecuado para explicar el desarrollo de las actividades de exportación.** En este sentido subrayan que, a diferencia de las filiales comerciales, en la decisión de establecer filiales productivas el motivo de acceso al mercado no es tan predominante, puesto que pueden darse también otras motivaciones, como el acceso a recursos naturales, la consecución de menores costes de producción o la búsqueda de mayor eficiencia mediante la creación de cadenas globales de producción.

B) La internacionalización acelerada⁶

En los últimos quince años han surgido empresas, en general más dinámicas y de reciente creación, que muestran una clara vocación internacional desde sus inicios. Este fenómeno, estudiado con diferentes nombres como “empresas nacidas globales” (*born-globals* en inglés) (Oviatt y McDougall, 1995) o “nuevas empresas internacionales” (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Moen, 2002), está atrayendo de manera creciente la atención de los investigadores.

Las empresas nacidas globales son compañías que “buscan obtener ventajas competitivas importantes en el uso de recursos y en la venta de productos en diferentes países” (Oviatt y McDougall, 1994:49). Estas empresas, con una clara orientación internacional desde sus inicios, acostumbran a explorar y explotar recursos y oportunidades internacionales desde los primeros años de su vida. Habitualmente se han estudiado a partir de casos de empresas en sectores tecnológicos, pero también las hay en otros sectores industriales o del sector servicios.

Las empresas nacidas globales tienen características únicas (Svejenova *et al.*, 2007):

- a) Se convierten en empresas internacionales prácticamente desde su constitución o al cabo de poco tiempo (el inicio de las actividades internacionales suele tener lugar durante los 5-6 primeros años de vida).

(6) Este apartado está basado en el capítulo 3 del trabajo *Nuevas vías de internacionalización: las empresas nacidas globales y las que se redefinen globales* (original en catalán), realizado por los profesores Silviya Svejenova, José Luis Marín, Montse Ollé y Marcel Planellas, del Departamento de Política de Empresa de ESADE y publicado por el COPCA en enero de 2007.



- b) Saltan algunas de las etapas iniciales características del proceso de internacionalización incremental y asumen compromisos importantes con los mercados exteriores de manera decidida. En este sentido, inician antes las operaciones internacionales y pasan directamente del mercado local a la exportación directa o a la producción en el exterior. Es importante subrayar que el conseguir una posición fuerte en el mercado nacional no aparece como una condición previa e imprescindible para iniciar las operaciones internacionales.
- c) Si tienen éxito, consiguen en un periodo breve de tiempo que una parte significativa de sus beneficios y de sus ventas procedan de las operaciones internacionales.
- d) Tienen una orientación estratégica bien definida, un atributo esencial en las fases iniciales de la empresa en que su tamaño es reducido y cuenta con pocos recursos. En este sentido, la experiencia internacional previa de los fundadores es un recurso crítico que compensa, en cierta manera, la falta de experiencia de la propia

empresa en lo relativo a la entrada en nuevos mercados.

- e) Otorgan una especial importancia a las relaciones de colaboración con otras empresas, tanto con clientes (a los que suelen seguir en su internacionalización) como con proveedores y otros *partners*.

Junto con las empresas nacidas globales, encontramos otro grupo de empresas que exhibe características similares: las que se redefinen como renacidas globales (o *re-born globals*, siguiendo con la terminología anglosajona que se aplica a este tipo de empresas). Se trata de empresas consolidadas que –como consecuencia de un cambio de estrategia generalmente asociado a cambios en la propiedad, o bien debido a un cambio importante en su entorno, como pueda ser la internacionalización de un cliente importante–, emprenden una internacionalización rápida y extensa (Svejenova *et al.*, 2007). Generalmente se suele encontrar a estas empresas en sectores altamente globalizados o en proceso de globalización, en los que la opción de una internacionalización incremental se ve fuertemente constreñida por la amenaza de que empresas multinacionales ya establecidas puedan imitar o reemplazar a sus productos o servicios.

Dado que los recursos internos de la empresa y su grado de preparación para la internacionalización suelen ser insuficientes para apoyar una expansión internacional rápida, deben buscarlos fuera. Las empresas pueden

dar respuesta a la necesidad urgente de combinar sus capacidades internas con recursos complementarios externos mediante acuerdos de colaboración que pueden adoptar múltiples modalidades y establecerse con diferentes *partners*.

En las empresas nacidas globales, y en las que se redefinen globales, la consolidación y el crecimiento en el mercado nacional suele ser simultáneo a la expansión internacional. Diversos autores han sugerido que estas empresas se internacionalizan a través del desarrollo de relaciones de colaboración con terceros, lo que les permite una mejor adaptación a los mercados exteriores. Así, el éxito en la entrada en un mercado extranjero suele descansar principalmente en las relaciones empresariales que se posean en ese mercado particular. De ahí que estas empresas suelen buscar los mercados internacionales más atractivos, prestando menor atención a la distancia psíquica existente respecto del mercado doméstico (Johanson y Mattsson, 1988; Sharma y Blomstermo, 2003).

Un comentario final. El hecho de que haya empresas cuya internacionalización sea acelerada y no ocurra siguiendo las etapas prescritas por el Modelo de Uppala, no significa que debamos abandonar la noción de aprendizaje, y por tanto de gradualismo, inherente a los procesos de internacionalización, ya que la empresa debe desarrollar capacidades organizativas para afrontar la mayor complejidad derivada de operar en diferentes países.

II.2. Estudios empíricos recientes sobre el proceso de internacionalización de las empresas españolas

La creciente internacionalización de la economía española en los últimos años se ha traducido en un incremento sostenido no sólo del volumen de exportaciones sino también del número de empresas que exportan de manera regular. Así, a inicios del 2007 se registraron 38.750 empresas exportadoras regulares, entendidas como aquellas que habían exportado cada año a lo largo de cuatro años consecutivos (periodo 2003-2006). Ello representa un incremento del 16,4% respecto a las 33.289 empresas exportadoras regulares registradas a inicios del 2003 (Cámaras e ICEX, 2007). En términos relativos, las empresas exportadoras regulares representaban a inicios del 2007 el 15,9% sobre el total de empresas industriales del país frente al 13,4% a inicios del 2003 (INE, 2004 y 2007)⁷.

A su vez, se estima que el número de empresas españolas con filiales en el exterior se sitúa en torno a las 2.000. Respecto a su tamaño, la gran mayoría son pymes. Un reciente estudio encargado por el ICEX sobre una muestra de 300 empresas españolas en fases avanzadas de internacionalización, ponía en evidencia que dos tercios de dichas empresas empleaban a menos de 200 trabajadores, siendo las empresas con más de 100 trabajadores las que abordaban fórmulas de internacionalización más avanzadas. Prácticamente la mitad de

dichas empresas (el 49,7%) tuvieron una facturación superior a los 12 millones de euros en el 2005 (Buisán y Espinosa, 2007). Datos muy similares a los aportados por otros estudios sobre este tipo de empresas (Fontrodona y Hernández, 2001; Mendoza, Sureda y Tornabell, 2002; Cámaras, 2007).

Los datos disponibles muestran que la gran mayoría de empresas españolas siguen un proceso de internacionalización incremental. En el mencionado estudio del ICEX el 73 % de las mismas manifestó haber acometido el proceso de forma gradual (en donde la exportación regular había sido el estadio previo a disponer de filiales permanentes en el exterior). El 27% restante afirmaba que su proceso había sido brusco, de ruptura, como resultado en la mayoría de los casos de una estrategia de seguimiento del cliente hacia los destinos fijados por éste (Buisán y Espinosa, 2007).

En un estudio anterior encargado por el COPCA sobre trayectorias de internacionalización a partir de una muestra de 187 empresas industriales catalanas, se obtuvieron resultados muy parecidos: de las 22 empresas que cambiaron de etapa de internacionalización en el periodo 1997-2000, 18 siguieron una trayectoria incremental (82%) y en 4 casos pasaban directamente de no tener filiales en el exterior a tener implantaciones productivas (18%). Cuando a las empresas se les preguntaba por sus planes para el periodo 2001-2003,

(7) Pese a esta positiva evolución, cabe señalar que la capacidad exportadora de las empresas españolas en su conjunto se viene resintiéndose de la progresiva pérdida de competitividad de nuestra economía, como lo pone de manifiesto la desaceleración en el crecimiento de las exportaciones a partir del 2001 (atribuible no sólo al bajo crecimiento económico de los principales países de destino de nuestras exportaciones) y el abultado déficit comercial (que alcanzó el 9,4% del PIB en el 2007) (INE, 2008). En un estudio longitudinal con un panel de cerca de 1.000 empresas españolas, que cubre el periodo 1984-2006, Camisón (2007) atribuye el constante retroceso en la cuota de mercado nacional y del mercado internacional de las empresas del panel a partir del 2001 al deterioro de la posición competitiva en costes/precios de la economía española y al menor impulso a la diferenciación tecnológica y comercial y a la acumulación de talento, que el resto de jugadores internacionales parece realizar con mayor rapidez.

28 empresas manifestaban la intención de avanzar en su etapa de internacionalización, 19 de manera gradual (68%) y las otras 9 dando el salto de exportadoras regulares a tener plantas productivas en el exterior (32%) (Mendoza, Sureda y Tornabell, 2002).

En el caso de las empresas de servicios se constata una trayectoria de internacionalización con menos etapas. En otro estudio reciente encargado por el ICEX sobre una muestra de 362 empresas españolas exportadoras de servicios, se constatan las limitaciones de la exportación desde origen por lo que, después de una etapa de exportaciones iniciales y desarrollo de unas ciertas competencias para atender los mercados de destino, se pasa con bastante rapidez a implantaciones en destino (InterStrategies, 2007). En el caso de los denominados servicios en red (banca, telecomunicaciones, suministro de electricidad, gas y agua) que requieren de una importante infraestructura física, la única opción de que disponen las empresas que se quieren internacionalizar es el desarrollo o la compra de redes locales para acceder a los mercados de los países de destino, lo que comporta indefectiblemente importantes operaciones de IED.

Cualquiera que sea la trayectoria seguida, las motivaciones para avanzar en el proceso de internacionalización están relacionadas con planteamientos estratégicos por parte

de las empresas, entre los que predomina el acceso y la consolidación de la presencia en los mercados exteriores. La **Tabla 1** resume el resultado de algunos estudios recientes respecto a las motivaciones de las empresas españolas para realizar inversiones directas en el extranjero (comerciales, productivas, tecnológicas) como parte de su proceso de internacionalización.

En concordancia con las estadísticas sobre la IED española, analizadas en el capítulo 2 del presente informe, los diferentes estudios empíricos basados en encuestas a las empresas ponen de manifiesto que sus operaciones de IED se concentran sobre todo en la UE-15 y en América Latina, siguiendo una clara pauta de proximidad geográfica y cultural, y que tan sólo recientemente han empezando a ampliar su presencia en Estados Unidos, Europa del Este y, de manera todavía más tímida e incipiente, en los países asiáticos (Mendoza, Sureda y Tornabell, 2002; Díaz y Rodríguez, 2007; Cámaras, 2007; Buisán y Espinosa, 2007).

Los resultados anteriores apuntan a que la gran mayoría de las empresas españolas, en su proceso de internacionalización, se comportan de manera gradualista tal como predice la teoría. En este sentido, a medida que la empresa gana experiencia internacional aprende a evaluar mejor las ventajas de localización ofrecidas por países con una creciente distancia cultural (Durán y Úbeda, 2001;

Durán, 2006). Por ello tiene mucho interés conocer cuáles son las dificultades con las que se encuentran las empresas españolas para implantarse en el extranjero, pues ello puede permitir anticiparse a las mismas y acelerar el proceso de aprendizaje. La **Tabla 2** resume los principales resultados de algunos estudios recientes relativos a esta cuestión.

Las principales dificultades reportadas por las empresas españolas en su proceso de internacionalización se pueden agrupar en tres grandes factores:

- La falta de conocimiento y la dificultad de comprensión de los países y mercados de destino, que aumentarían a medida que son mayores las diferencias culturales (“distancia cultural”), las diferencias de grado de desarrollo económico y capacidad adquisitiva (“distancia económica”) y las diferencias en el marco jurídico-regulatorio y de relación con los gobiernos (“distancia administrativa”).
- La escasez de personal cualificado técnico y directivo, tanto en los países de destino como en España, para apoyar el proceso de internacionalización.
- La insuficiencia de recursos financieros, vinculada con la falta de dimensión empresarial en el caso de las pymes y con el hecho de que la internacionalización es una estrategia empresarial a medio y largo plazo.

Tabla 1. MOTIVACIONES DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS PARA AVANZAR EN SU INTERNACIONALIZACIÓN: RESULTADOS DE ALGUNOS ESTUDIOS RECIENTES

Observatorio pymes europeas (Gallup, 2007)	Perfil empresa internacionalización avanzada (Buisán y Espinosa, 2007)	Internacionalización empresa española (Cámaras de comercio, 2007)	MN industriales catalanas (Fontrodona y Hernández, 2001)
Muestra: 56 pymes con filiales en el extranjero ^a	Muestra: 300 empresas internacionalizadas (con filiales en el extranjero)	Muestra: 226 empresas que han realizado IED últimos 3 años ^c	Muestra: 164 empresas industriales catalanas con fábricas en el extranjero
Periodo estudio: nov. 2006-enero 2007	Periodo estudio: 2006	Periodo estudio: 2002-2004	Periodo estudio: 2000
Razón principal para tener filiales o <i>joint-ventures</i> ^b <ul style="list-style-type: none"> • Proximidad a los clientes finales (16%) • Proximidad como proveedor de una empresa global (8%) • Menores costes laborales (14%) • Menores trabas administrativas (13%) • Acceso a financiación (5%) 	Principales razones para internacionalización: <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de crecimiento • Diversificación del riesgo • Proximidad al cliente • Mejora de la imagen <p>La reducción de costes aparece como poco relevante</p>	Factores decisivos para invertir en el extranjero: <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a nuevos clientes / nuevos mercados (71%) • Contacto con clientes consolidados (67%) • Seguir el comportamiento de los competidores (50%) • Abaratar costes logísticos (46%) • Abaratar costes salariales (41%) 	Razones para invertir en el exterior: <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación / saturación mercados (44%) • Aprovechar oportunidades (23%) • Barreras proteccionistas mercados destino (11%) • Acceso a recursos productivos (10%)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los estudios referenciados.

^a La muestra total del estudio estaba compuesta por 954 pymes españolas.

^b El 44% de empresas no contestó a la pregunta.

^c La muestra total del estudio estaba compuesta por 778 empresas españolas.

Tabla 2. PRINCIPALES DIFICULTADES DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS PARA INTERNACIONALIZARSE: RESULTADOS DE ALGUNOS ESTUDIOS RECIENTES

Perfil empresa internacionalización avanzada (Buisán y Espinosa, 2007)	Internacionalización empresas sector servicios (InterStrategies, 2007)	Inversiones directas españolas en Latinoamérica (Ruesga y Bichara, 2008)	MN industriales catalanas (Fontrodona y Hernández, 2001)
Muestra: 300 empresas internacionalizadas (con filiales en el extranjero)	Muestra: 362 empresas de servicios con exportaciones regulares	Muestra: 29 empresas con filiales en Latinoamérica	Muestra: 164 empresas industriales catalanas con fábricas en el extranjero
Periodo estudio: 2006	Periodo estudio: 2005-2006	Periodo estudio: finales años 90	Periodo estudio: 2000
Principales dificultades para la internacionalización: <p>Momento inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento problemática del país • Diferencias culturales y empresariales • La búsqueda de socios y negociación posterior <p>Una vez implantada la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemática recursos humanos (locales y expatriados) • Incompleta adaptación al país de destino • Inseguridad jurídica 	Principales barreras al proceso de avance: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de dimensión para acometer proyectos en el exterior • Limitación de normativas y marco legal en destino • Lentitud del <i>pay-back</i> de las inversiones • La "distancia cultural" 	Principales obstáculos a la inversión: <p>En Latinoamérica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo cambiario • Inestabilidad económica • Inestabilidad jurídica • Distancia geográfica • Falta personal cualificado en destino (en el caso de la pyme) <p>En España:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez directivos disponibles para desplazarse (sobre todo en la pyme) 	Principales dificultades en el proceso de internacionalización: <ul style="list-style-type: none"> • Diferencias culturales (30%) • Falta personal cualificado en destino (25%) y en España (7%) • Insuficientes recursos financieros (17%) • Trabas administrativas país destino (15%)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los estudios referenciados.

En síntesis, **a medida que las empresas dejan de tener una orientación restringida al mercado doméstico y avanzan en su internacionalización, implantándose en uno o varios países, se enfrentan a considerables discontinuidades en términos de necesidades de recursos y de demandas sobre los directivos** para desarrollar y mantener una estrategia internacional exitosa (Ellis y Williams, 1995:8). Discontinuidades que se analizan en el siguiente apartado.

II.3. Las implicaciones estratégicas y organizativas de la internacionalización de la empresa

Avanzar en el proceso de internacionalización tiene importantes implicaciones estratégicas y organizativas para la empresa.

En su dimensión estratégica, la internacionalización comporta un importante cambio en la perspectiva empresarial. De un enfoque basado en las ventas al exterior (exportaciones) se pasa a un enfoque a medio y largo plazo centrado en la consolidación y el desarrollo de la empresa en los países-mercados en los que ésta opera. En el caso de las pymes, es bastante frecuente que acudan a algún tipo de acuerdo de asociación con empresas locales para hacer frente a las insuficiencias de recursos financieros y humanos para internacionalizarse (Mendoza *et al.*, 2002; García-Canal y Menguzzato, 2005; Cámaras, 2007, y Romana *et al.*, 2007). Ello comporta la tarea, generalmente no fácil, de aprender a trabajar con un socio extranjero,

es decir, entre otras cosas, tomar conciencia de las diferencias culturales y cómo éstas pueden afectar a la relación de no tratarse adecuadamente, aprender a crear un clima de confianza mutua que facilite la toma de decisiones conjuntas y a resolver los conflictos derivados de intereses no siempre coincidentes y en ocasiones contrapuestos.

En su dimensión organizativa, la internacionalización tiene importantes implicaciones respecto del modelo de gestión de la empresa. Sus políticas y sistemas de gestión se deberán revisar y, en muchos casos, modificar, para dar respuesta a la mayor complejidad derivada de tener operaciones en diferentes países (diferencias de idioma, de moneda, de entornos macroeconómicos e institucionales, de preferencias y poder adquisitivo de los consumidores, de prácticas comerciales y tipo de competidores, etc.). A su vez, las políticas de recursos humanos ven redefinida su finalidad: asegurar que la empresa dispone de las personas con los conocimientos y las habilidades idóneas para dirigir sus operaciones internacionales, tanto en la sede central como en los diferentes países en donde está o quiere estar presente.

La expatriación de personal técnico y directivo es la necesidad que aparece en primera instancia cuando las empresas acometen proyectos de creación de filiales en el exterior. Estudios recientes sobre los procesos de expatriación de técnicos y directivos por parte de las empresas españolas indican que éstas se enfren-

tan a varios obstáculos. Según Guillén (2006:208-209), la falta de conocimiento de idiomas constituye un primer obstáculo; el segundo es la resistencia a trasladarse al extranjero por razones culturales y familiares; el tercero es la preocupación por el retorno, ya que la falta de planificación acostumbra a comportar recortes retributivos al acabar la misión en el exterior y en muy pocas ocasiones se asigna a los expatriados que vuelven un puesto con un estatus jerárquico similar al que ocupaban; y como último obstáculo el hecho de que en muchas empresas un puesto de expatriado no se ve como una oportunidad de promoción profesional o un elemento necesario en la carrera de un directivo.

A pesar de todas estas dificultades, las demandas de directivos expatriados han venido creciendo en los últimos años. Guillén (2006:229) observa que las grandes empresas españolas “han aprendido con sus propios errores que disponer de un grupo de ejecutivos expatriados competentes no es una tarea fácil”, mientras que muchas de las empresas internacionalizadas de dimensión media “carecen de una política de desarrollo de personal directivo adecuada y son reacias a gastar el dinero que se necesitaría para lograr implantar una”.

Si bien disponer de una política de expatriación adecuada constituye un aspecto importante para apoyar la expansión internacional de la empresa, es preciso también tener una perspectiva dinámica en el tiempo.

Al respecto, Nohria (2008:26) subraya que “los expatriados pueden ser muy útiles para la puesta en marcha y para cubrir roles de especialista, pero confiar de manera indefinida la dirección de las empresas filiales a expatriados, especialmente en países emergentes, está demostrando ser cada vez más una estrategia errónea”.

De hecho, se observa entre las grandes multinacionales españolas (banca, telecomunicaciones, energía) una tendencia clara a reducir la utilización de directivos expatriados en América Latina (Guillén, 2006). Tendencia que los autores también han observado entre las multinacionales industriales catalanas que llevan más tiempo con implantaciones productivas en otros países. A su vez, recurrir al talento directivo local comporta el desafío de su socialización en la cultura de la empresa y su integración organizativa, desafío no exento de dificultades, sobre todo cuando la distancia cultural con el país de la filial es grande.

En síntesis, **la capacidad de movilizar los recursos financieros y humanos necesarios, el aprender a desarrollar el negocio de la empresa en países con diferentes entornos culturales, económicos e institucionales, y la progresiva transformación del modelo de gestión**, incorporando la dimensión internacional en la visión estratégica y en las diferentes áreas funcionales, **constituyen factores clave de éxito para que las empresas puedan avanzar en su proceso de internacionalización**.

III. LA MULTINACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La definición del concepto de “empresa multinacional” ha sido (y es) objeto de discusión y debate en la literatura especializada sobre la materia, en gran medida debido a la gran heterogeneidad que presentan estas organizaciones y a la propia evolución en el tiempo de esta forma organizativa.

En las primeras formulaciones teóricas, la condición de empresa multinacional se alcanzaba cuando la empresa pasaba a realizar actividades productivas en el exterior de forma permanente mediante el establecimiento de una filial o subsidiaria. Una de las definiciones operativas más conocidas la proporciona Caves (1982): “Una empresa con al menos una subsidiaria de producción en el extranjero”.

En esta definición convergen dos corrientes teóricas. Por un lado, las teorías de la internacionalización –cuyo exponente más clásico es el Modelo de Uppsala, comentado en el apartado anterior– en donde el establecimiento de filiales productivas aparece como el último estadio en el proceso de internacionalización de la empresa. Y por otro, las teorías económicas que explican la existencia de empresas multinacionales a partir de las razones que llevan a las empresas a realizar inversiones directas para producir en el exterior (como forma alternativa a servir los mercados exteriores a través de la exportación o de la concesión de licencias u otras modalidades contractuales de cooperación empresarial)⁸.

(8) Según este enfoque, de las diferentes opciones para entrar en un mercado exterior, una empresa escogerá la creación de una subsidiaria de producción cuando existan obstáculos significativos a la exportación (p.ej. elevados costes de transporte, elevados aranceles o la obligatoriedad legal de producir localmente) y cuando no sea factible la cesión a un tercero de su ventaja competitiva (basada en activos intangibles) para explotarla en el mercado en cuestión, debido a la dificultad de proteger dicha ventaja e impedir su apropiación por terceros. Ante esta situación, la única opción que le queda a la empresa es explotar por sí misma dicha ventaja, es decir, internamente a través de su propia organización (la subsidiaria), a lo que se denomina “internalización” (Buckley y Casson, 1976; Dunning, 1980, 1981 y 1988).

Los enfoques mencionados ponen de manifiesto la estrecha relación entre los conceptos de “inversión exterior directa (IED)” y “empresa multinacional”. Así, en su proceso de expansión internacional la empresa se convierte en multinacional mediante la realización de inversiones directas en el exterior. Como acertadamente observa Wilkins (2001), si bien la IED es una de las múltiples actividades que realiza la empresa multinacional, no es la única esencial en el establecimiento de una presencia permanente en los diferentes países-mercados y en la “internalización” de su ventaja competitiva.

En definiciones posteriores y más recientes, se reconoce que no sólo la producción sino también el resto de actividades de la cadena de valor (ya sea la I+D, el aprovisionamiento, la comercialización o ciertas funciones corporativas típicas de la casa matriz⁹) son susceptibles de ser localizadas de manera más eficiente en otros países. De ahí que la definición de multinacional ya no se restrinja a aquellas empresas con filiales productivas en el exterior y se amplíe a las empresas que tengan filiales, con independencia de la actividad que se les ha encomendado desarrollar (Durán, 2006; Villarreal, 2005). En la actualidad, la definición convencional de **multinacional hace referencia a aquella empresa que controla efectivamente una o varias filiales en al menos un país extranjero.**

La definición anterior aplica a un colectivo muy heterogéneo de empresas si se toma en consideración su tamaño y cobertura geográfica: desde unas pocas multinacionales de gran tamaño, presentes en los cinco continentes, a pymes con un número muy reducido de filiales y concentradas geográficamente en unos pocos países. Esta heterogeneidad ha llevado a la utilización de diferentes indicadores para medir el grado de multinacionalidad de una empresa. Así por ejemplo, UNCTAD (2008) en el ranking anual de las 100 mayores corporaciones transnacionales no financieras calcula el índice de transnacionalidad en base a los siguientes ratios: activos en el extranjero sobre el total de activos, ventas realizadas por las filiales extranjeras sobre el total de ventas y empleados en el extranjero sobre el total de empleados¹⁰.

Si bien las definiciones anteriores y los diferentes indicadores nos sirven para identificar a aquellas empresas que *son* multinacionales y el grado de multinacionalidad que han alcanzado, no son suficientes por sí mismos para explicarnos cómo *actúan* y cuáles son sus ventajas competitivas *distintivas*, aquellas que sólo la multinacional puede alcanzar. Para ello debemos incorporar una perspectiva estratégica en el análisis.

En el proceso de internacionalización, el enfoque estratégico se centra en la explotación de las ventajas competitivas de la empresa mediante la expansión internacional, ventajas que ha

desarrollado previamente en el mercado doméstico y posee en propiedad. La identificación de los mercados-países más atractivos y la selección del modo de entrada más adecuado en cada mercado constituyen los elementos centrales que configuran la estrategia internacional de la empresa, que básicamente considera la entrada en los diferentes países como decisiones separadas.

Una vez la empresa se ha convertido en multinacional, y cuenta con filiales en el extranjero, tiene la oportunidad de actuar de manera diferente y aprovechar el hecho de estar presente en varios países para obtener nuevas ventajas competitivas, las denominadas “ventajas de la multinacionalidad”, mediante la coordinación de actividades entre países. Ello representa un mayor potencial de creación de valor, pero también una mayor complejidad en la dirección y gestión de la empresa.

La distinción entre “ser” una empresa multinacional (caracterizada por poseer filiales en el extranjero) y “actuar” estratégicamente como tal (buscando la creación de ventajas derivadas de la propia multinacionalidad), nos permite distinguir conceptualmente –y con independencia del tamaño y de la cobertura geográfica alcanzada– entre:

a) Empresas internacionales o en fase avanzada de internacionalización

Aquellas que son multinacionales en sentido convencional, puesto que poseen filiales en el extranjero, pero cuya actua-

ción estratégica corresponde al modelo de la empresa que se está internacionalizando (la ventaja competitiva procede de la casa matriz y se transfiere a las filiales). Bartlett y Ghoshal (1989), en su conocida tipología de enfoques estratégicos que pueden adoptar las compañías con presencia en varios países, denominan a las empresas en este grupo como “empresas internacionales”.

b) **Empresas multinacionales, en sentido estricto**

Aquellas que, además de poseer filiales en el extranjero, buscan de manera proactiva la creación de nuevas ventajas competitivas basadas en su presencia en diferentes países.

Como veremos a continuación, esta distinción tiene importantes implicaciones estratégicas y organizativas.

III.1. Marcos teóricos sobre la empresa multinacional y su estrategia

A) El paso de empresa internacionalizada a multinacional

La internacionalización es el resultado de la ampliación del ámbito de actuación de la empresa más allá de su mercado doméstico y de su país de origen. Los objetivos de la misma están relacionados con el acceso a nuevos mercados (*market-seeking*) o bien con el acceso a ciertos recursos, ya sean naturales ya sean creados (*asset-seeking*).

Como hemos visto, el enfoque estratégico en el proceso de internacionalización se centra en la

explotación de las ventajas competitivas de la empresa mediante la expansión internacional. Dichas ventajas están basadas en activos intangibles (p. ej. marcas, patentes, sistemas de gestión) y en capacidades organizativas *distintivas* (p. ej. la capacidad para realizar innovaciones tecnológicas o comerciales) que la empresa ha desarrollado previamente en el mercado doméstico y que posee en propiedad.

En este sentido, el éxito de la internacionalización está directamente vinculado a que los activos intangibles y las capacidades organizativas que la empresa posee y quiere explotar mediante su expansión internacional sean: *a)* relevantes en los mercados de destino, *b)* transferibles a sus filiales en los mismos, y *c)* la empresa mantenga el carácter propietario de dichos activos y capacidades (Lessard, 2003).

Las condiciones para que la ventaja competitiva conseguida mediante la expansión internacional sea sostenible quedan bien sintetizadas en el modelo OLI de Dunning (1981, 1988) en donde la O se refiere a la posesión de ventajas competitivas en propiedad por la empresa (*ownership* en inglés), la L se refiere a las ventajas asociadas con localizaciones específicas, y la I a las ventajas que pueden explotarse mejor y de manera más rentable por la empresa mediante la internalización, es decir, controlando directamente las actividades que implican la transferencia de activos tangibles e intangibles entre unidades de la propia empresa en diferentes países¹¹.



(9) Sobre la localización en otros países de funciones corporativas de la casa matriz véase Birkinshaw *et al.* (2006).

(10) El término *corporaciones transnacionales* empleado por UNCTAD es coincidente con la definición convencional de empresa multinacional. Dicha definición es la siguiente: “Las corporaciones transnacionales son empresas, sean sociedades anónimas o no, que comprenden a las empresas matriz y a sus filiales en el extranjero. Una empresa matriz se define como una empresa que controla los activos de otras entidades en países diferentes al propio, usualmente a través de una cierta participación en su capital. Una participación del 10% o superior sobre las acciones ordinarias o los derechos de voto en una sociedad anónima, o su equivalente en una sociedad que no lo sea, se considera normalmente el umbral para el control de activos. Una filial en el extranjero es una empresa, sea sociedad anónima o no, en la cual un residente en otra economía posee una participación en el capital que le permite influir en su gestión de manera continuada (para lo que se requiere una participación accionarial del 10% o superior si es una sociedad anónima o su equivalente en una sociedad que no lo sea” (UNCTAD, 2008:249).

(11) El modelo OLI es la concreción del Paradigma Ecléctico desarrollado por Dunning (1980, 1981 y 1988).

Lo anterior nos permite, a su vez, analizar las causas de las dificultades que experimentan las empresas cuando se internacionalizan. La literatura especializada se ha referido a dichas dificultades como el “coste de hacer negocios en el extranjero” debido a la novedad e incertidumbre asociadas con el hecho de operar en otros países y mercados (Hymer, 1976) o como la “desventaja de ser extranjero” (*liability of foreignness*) (Zaheer, 1995). En un artículo reciente, Cuervo-Cazurra *et al.* (2007) han sistematizado dichas causas en tres grandes categorías: a) *la pérdida de la ventaja*, cuando la empresa no es capaz de transferir las capacidades y recursos críticos vinculados a dicha ventaja o bien ésta no es relevante en el mercado-país de destino y es incapaz, por tanto, de crear valor; b) *la creación de una desventaja*, especialmente cuando se producen discrimina-

ciones por los gobiernos o los consumidores vinculadas con el país de origen de la empresa; y c) *la falta de recursos complementarios*, ya sea en el país de origen (para apoyar el proceso de expansión internacional) ya sea en el de destino (p. ej. carencia de proveedores especializados o infraestructuras de comunicaciones adecuadas).

A partir del análisis de los factores de éxito y de las dificultades que encuentran las empresas al operar en diferentes países con entornos competitivos e institucionales también diferentes, podemos distinguir, desde una perspectiva estratégica, dos fases interrelacionadas en el proceso de internacionalización: 1) la identificación de los mercados-países más atractivos para la empresa y la selección del modo de entrada más adecuado en cada mercado, y 2) la decisión sobre el grado de adaptación de

su estrategia competitiva básica al contexto local en cada país-mercado (decisión especialmente crítica cuando la empresa posee filiales propias). Véase **Gráfico 2**.

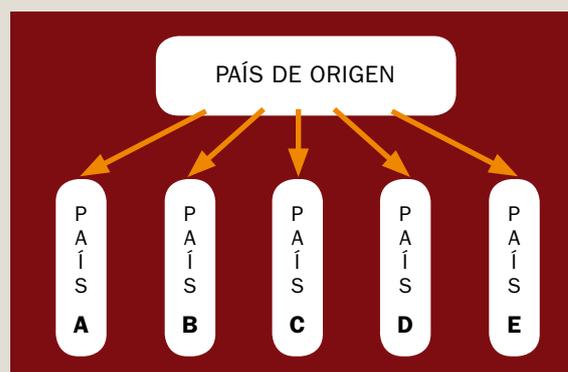
Dado que en los apartados anteriores hemos analizado con cierto detalle la fase de la expansión internacional de la empresa, nos centramos ahora en la fase de adaptación local.

Si bien en el inicio de las actividades internacionales muchas empresas ofrecen a sus clientes extranjeros, ya sea vía exportaciones o licencias, bienes idénticos a los que comercializan en el mercado doméstico, a menudo suelen descubrir que dichos clientes prefieren productos en algunos aspectos diferentes y que adaptar sus productos a los gustos y preferencias locales proporciona una considerable ventaja competitiva en dichos mercados. Ello es es-

Gráfico 2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN:
LAS FASES DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL Y ADAPTACIÓN LOCAL

Secuencia estratégica:

1. Desarrollo de la estrategia de negocio básica en el país de origen
2. Expansión internacional (selección de países y modos de entrada)
3. Adaptación de la estrategia básica al contexto local



Fuente: elaboración propia.

pecialmente cierto en productos con un alto contenido cultural (p. ej. alimentación, higiene u ocio), sensibles al grado de desarrollo económico y poder adquisitivo, o en servicios que implican un alto nivel de interacción personal o están regulados. Además, las empresas pueden recibir presiones políticas de los gobiernos para que, en aquellos sectores considerados sensibles o estratégicos (p. ej. telecomunicaciones, defensa o equipos de transporte), la producción se realice en su totalidad o al menos de manera parcial en el país (Tallman y Yip, 2001). Por último, la falta de recursos complementarios en el país de destino puede comportar la necesidad de modificar sustancialmente la estrategia básica de negocio desarrollada en el mercado doméstico, situación frecuente cuando la empresa se dirige a países con economías emergentes (Khanna *et al.*, 2005).

En resumen, al implantarse en otros países las empresas reciben presiones de diferente índole e intensidad para adaptarse localmente y, en consecuencia, cada filial o subsidiaria tendrá que decidir qué grado de adaptación local considera más adecuado dadas las especificidades de su contexto.

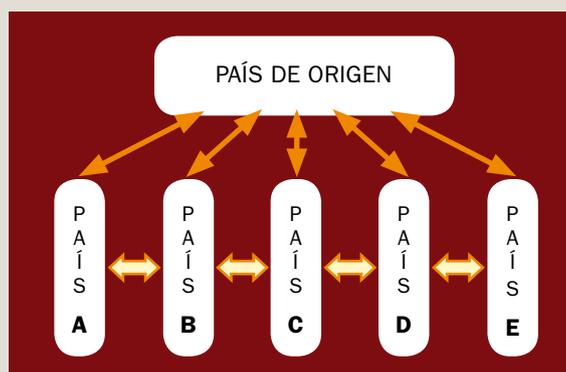
A medida que la empresa avanza en su expansión internacional y está presente en más países se incrementa no sólo su tamaño sino también la diversidad de sus operaciones internacionales, dando lugar a una complejidad creciente en su gestión. Esta dinámica hace emerger progresivamente la tensión entre las demandas a menudo contradictorias de mantener y desarrollar la competitividad de la empresa en su conjunto, por una parte, y de responder a las presiones de adaptación local (Doz, Bartlett y Prahalad, 1981).

La total adaptación a las condiciones de cada país llevaría a la empresa multinacional a actuar como una empresa doméstica más, con lo que se convertiría en una colección de negocios autónomos, sin apenas sinergias, pero incurriendo en los costes estructurales derivados de ser una multinacional. Aun cuando una estrategia de adaptación local plena le permitiera explotar de una manera más amplia ciertos recursos y competencias específicas, en último término ello limitaría la capacidad de la multinacional para aprovechar la ventaja de su presencia geográfica en diferentes países (Tallman y Yip, 2001).

A su vez, aprovechar las ventajas derivadas de la multinacionalidad exige la coordinación de actividades entre las filiales de diferentes países. Entre otras, dichas ventajas pueden referirse a:

Gráfico 3. LA TRANSICIÓN A EMPRESA MULTINACIONAL: LA FASE DE INTEGRACIÓN A ESCALA REGIONAL/GLOBAL

1. Desarrollo de la estrategia de negocio básica en el país de origen
2. Expansión internacional (selección de países y modos de entrada)
3. Adaptación de la estrategia básica al contexto local
4. Estrategia internacional coordinada ↔



Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. PRESIONES DEL ENTORNO QUE FAVORECEN...

...la integración global		...la adaptación local
Por medio de la coordinación estratégica	Por medio de la integración de las operaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de clientes multinacionales • Importancia de competidores multinacionales • Actividades que requieren de una alta intensidad de inversión (p. ej. equipos de producción, I+D, creación marcas globales...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala y/o de alcance significativas • Presiones para reducción de costes • Gustos y preferencias homogéneos • Intensidad en tecnología (especialmente cuando se vincula a tecnología en propiedad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en gustos y preferencias de clientes • Necesidad de sustitutos • Diferencias en los canales de distribución • Estructura del mercado (competidores locales fuertes o muy concentrados) • Demandas de los gobiernos anfitriones

Fuente: adaptación de Prahalad y Doz (1987) realizada por Westney y Zaheer (2001).

a) un mayor potencial de eficiencia derivado del acceso a economías de escala y de alcance, fruto de la integración de actividades entre filiales (Porter, 1985, 1986); b) a la flexibilidad operativa derivada de la posibilidad de reubicar actividades de la cadena de valor a localizaciones más ventajosas en el seno de la multinacional (Kogut, 1985a y 1985b); c) un mayor potencial de generación de innovaciones y generación de nuevas capacidades basadas en el acceso a una mayor variedad de clientes y a la combinación de habilidades y recursos de diferentes lugares (Hedlund, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1989); d) la posibilidad de responder a las demandas de clientes globales (Birkinshaw y Terjesen, 2003), y e) la transferencia de aprendizajes de una filial a las restantes (Kogut y Zander, 1993)¹².

No hay duda de que la coordinación y la integración de actividades entre las filiales que componen la multinacional es una opción que representa un mayor potencial de creación de valor (véase **Gráfico 3**), pero a su vez también comporta costes

asociados y una mayor complejidad en la dirección y gestión de la empresa multinacional, no exenta de tensiones y conflictos.

La pregunta que entonces se nos plantea es: ¿cuándo una empresa internacionalizada debería plantearse el desarrollar una estrategia internacional coordinada y actuar como una multinacional? No existe una respuesta única a esta pregunta, pues ésta depende del sector de actividad y de su grado de globalización, del posicionamiento de la empresa en su sector y de cuál sea la ventaja comparativa del país de origen de la empresa (Lessard, 2003). En el siguiente apartado se presentan los marcos teóricos que se consideran más pertinentes para dar respuesta a dicha pregunta y formular la estrategia de la empresa multinacional.

B) Marcos para el análisis estratégico de la empresa multinacional

B.1) El grado de globalización de la industria

La respuesta a la pregunta de si una empresa internacionalizada debería (o no) desarrollar una estrategia internacional

coordinada depende, entre otros aspectos, del sector de la empresa y de su grado de globalización, aspecto que se analiza a continuación.

Desde la perspectiva estratégica, la cuestión clave es identificar cuál es el ámbito geográfico relevante del sector al que pertenece la empresa y qué factores pueden modificar dicho ámbito. En concreto, en qué medida el sector de la empresa se puede caracterizar como multilocal, como global o bien se sitúa en una posición intermedia entre estas dos posiciones, y hacia dónde está evolucionando o podría evolucionar.

En las industrias multilocales los mercados son heterogéneos, los competidores tienen una clara orientación local, por lo que construyen sus ventajas competitivas a escala nacional y no existen localizaciones con una clara ventaja comparativa a nivel internacional, características que conducen a que sean sectores fragmentados. En el otro extremo, las industrias (plenamente) globales se caracterizan por un alto grado de ho-

mogeneidad de los mercados, por la existencia de interdependencias entre competidores de manera que la posición competitiva en un país se ve afectada por la posición de la empresa en otros países, dado que la ventaja competitiva radica en la capacidad de integrar actividades y negocios entre países así como por la existencia de localizaciones a nivel internacional, con clara ventaja comparativa para la realización de ciertas actividades clave de la cadena de valor (Strategor, 1995).

Como resultado de 10 años de investigación de un grupo de multinacionales de gran tamaño y alto grado de diversificación, Prahalad y Doz (1987) postularon su famosa matriz de *integración global-adaptación local* que permite situar a los diferentes sectores industriales (y a su vez también definir el tipo de estrategia más adecuada que debería seguir la empresa) e identificaron una serie de presiones del entorno que conducen a que uno u otro comportamiento sea crítico para el éxito empresarial (véase **Tabla 3**).

Si bien ambas dimensiones son importantes para determinar cómo una empresa debe competir en un sector determinado, la dimensión de integración global es la más importante en la definición del ámbito geográfico relevante del sector al que pertenece la empresa (Lessard, 2003).

En esta línea, Yip (2001) analiza con notable detalle los factores que determinan el potencial de globalización de un

determinado sector y los agrupa en cuatro grandes apartados: factores de coste, de mercado, gubernamentales y competitivos. Lessard (2003) ofrece una versión revisada del marco conceptual de Yip (2001), incorporando de manera explícita la importancia de la localización de la casa matriz, a la par que redenomina a los cuatro grupos de factores de la siguiente manera: existencia de economías de escala y de alcance, similitud de los mercados, regulación y ventaja comparativa¹³. Dado que en cada sector estas variables adoptarán valores diferentes, ello pone de manifiesto que los sectores se globalizan de manera diferente (cuando lo hacen). Por ejemplo, los fabricantes de aviones comerciales se caracterizan por una red de ventas integrada globalmente y por tener la producción muy concentrada en unas pocas localizaciones; mientras que en el sector de bebidas refrescantes encontramos a dos marcas globales con actividades de producción y distribución muy dispersas geográficamente y un amplio número de competidores locales que emplean estrategias diversas.

En resumen, la empresa debe comprender qué fuerzas y con qué intensidad presionan en su sector hacia la adaptación local y qué fuerzas y con qué intensidad presionan hacia la integración global, y cuál es la tendencia resultante: hacia la globalización del mercado, hacia la globalización de la producción, hacia ambas, o bien si la industria continúa siendo multilocal.

(12) Otras ventajas comúnmente mencionadas de la empresa multinacional hacen referencia a la diversificación geográfica del riesgo, derivada de la menor dependencia del ciclo económico de un determinado país/región, y a la capacidad para soportar duras batallas competitivas frente a competidores globales en industrias oligopolísticas mediante la posibilidad de subsidiar las pérdidas en un país con los beneficios en otros países. No las hemos incluido en el texto por cuanto no proceden de la coordinación y la integración de actividades entre las filiales, sino de decisiones de la casa matriz relativas al portafolio de países y negocios.

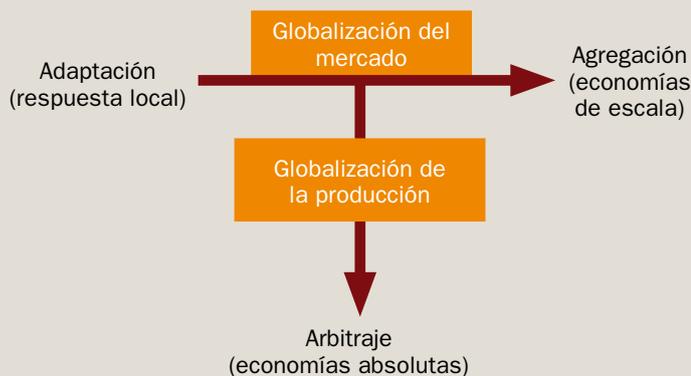
(13) Para una descripción detallada de cómo proceder al análisis del potencial de globalización (internacionalización) de un sector, véase Vives (2008).

Gráfico 4. DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL



Fuente: Gupta & Govindarajan (1998 y 2001).

Gráfico 5. EL TRIÁNGULO AAA



Fuente: Ghemawat, 2007 a y b.

B.2) De la presencia internacional a la ventaja multinacional

Como se ha comentado anteriormente en este capítulo, la presencia internacional de las compañías no necesariamente comporta, de manera directa, el desarrollo de una ventaja competitiva. Más aún, es importante tener en cuenta que la presencia internacional comporta un aumento de la complejidad organizativa y de gestión, que pueden resultar negativas para la compañía.

Cuando una compañía decide comenzar su desarrollo internacional, normalmente lo hace porque considera que posee una ventaja –como pueda ser el contar con un producto superior en el mercado, conocimiento especializado o la relación con un cliente– que se ha desarrollado en su mercado local, y que le puede servir de base para tener éxito en otras geografías. Con el comienzo de la expansión territorial, la compañía deberá comenzar el desarrollo de una estructura internacional, que deberá preocuparse de trasladar la fuente (o fuentes) de ventaja competitiva local a los nuevos mercados, adaptando la misma en aquellos casos que fuera necesario¹⁴. No obstante, en este proceso inicial sólo hablaríamos de la constitución de una compañía internacional.

Son aquellas empresas que deciden dar el paso de convertirse en compañías multinacionales las que buscan la constitución de una ventaja competitiva que vaya más allá de las ventajas de las que disponía en su mercado local, siendo uno de sus pilares

básicos el posicionamiento internacional de la compañía para la construcción de la misma. En esta situación, la compañía deberá estar preparada para responder a la siguiente pregunta: ¿qué debo hacer, dónde y cómo?

Preguntas clave para el desarrollo de una empresa multinacional¹⁵

¿Cómo puedo aprovechar mi presencia en diferentes geografías para construir una ventaja competitiva?

¿Qué debo hacer diferente en países (o geografías) diferentes?

¿Cómo puedo organizar mis actividades en las diferentes áreas geográficas en las que estoy presente para conseguir una ventaja competitiva?

Aquellas compañías internacionales que deciden dar el paso para convertirse en compañías multinacionales deben entender que hay una serie de ventajas que pueden derivarse de dicha presencia internacional. La literatura ha destacado fundamentalmente cuatro aspectos, en los que las mismas deben poner una especial atención: aquellas relacionadas con la eficiencia, las ventajas provenientes de la gestión del conocimiento, las ventajas de la respuesta local y las ventajas de la optimización de las localizaciones (véase **Gráfico 4**).

En la gestión de estas ventajas derivadas de la presencia internacional, las compañías deben ser capaces de balancear las tensiones entre la necesidad, por un lado, de adaptarse localmente y, por el otro, de conseguir ventajas a través de la integración y gestión global.

La respuesta local es necesaria, ya que permite a la compañía obtener una serie de ventajas. Entre ellas, un potencial de aumento de su cuota de mercado, ya que los clientes en general reaccionan de manera positiva cuando sus necesidades se satisfacen de una manera más adecuada (o ajustada) a los gustos locales. Una mayor adaptación del producto también permite normalmente aumentar su precio, ya que cuando el producto se adapta mejor a las necesidades de los consumidores éstos suelen estar dispuestos a pagar más por él. Finalmente, también es importante para las compañías internacionales llevar a cabo este esfuerzo de adaptación, en tanto en cuanto les ayuda a ejercer una mayor presión sobre las compañías locales, normalmente más preparadas para aportar una solución preparada para los gustos locales, constituyendo por tanto una oportunidad para atacar sus posiciones (Gupta & Govindarajan, 1998; 2001).

En este esfuerzo para adaptarse, la compañía también debe ser capaz de identificar cuáles son aquellos aspectos que le permiten alcanzar una ventaja por desarrollar una determinada actividad en una geografía concreta. De esta manera, la

(14) Al llevar a cabo este proceso, es fundamental tener un profundo conocimiento del sector en el que la empresa se encuentra compitiendo: determinados sectores facilitan o incluso requieren de la internacionalización de la compañía para que la misma pueda ser competitiva. Por el contrario, en otros, salir al exterior puede llegar a ser una “trampa mortal”.

(15) Un enfoque muy similar es el propuesto por Porter (1986) en su esquema de análisis de la estrategia de la empresa multinacional basado en dos dimensiones: configuración (dónde y con qué escala deben localizarse las diferentes actividades de la cadena de valor) y coordinación (en qué grado y cómo deben coordinarse las diferentes actividades).”

Tabla 4. RESUMEN DE DIFERENCIAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL TRIANGULO AAA

	ADAPTACIÓN	AGREGACIÓN	ARBITRAJE
Ventaja competitiva ¿Por qué deberíamos globalizarnos?	Para lograr relevancia local mediante un enfoque nacional, al tiempo de aprovechar algunas economías de escala	Para lograr economías de escala y de alcance mediante la estandarización internacional	Para lograr economías absolutas mediante la especialización internacional
Configuración ¿Dónde deberíamos establecer nuestras operaciones en el extranjero?	Principalmente en países extranjeros que son similares al país de origen, para limitar los efectos de la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica		En un conjunto más diverso de países, para aprovechar algunos elementos de distancia
Coordinación ¿Cómo deberíamos conectar las operaciones internacionales?	Por país, con énfasis en lograr presencia local dentro de las fronteras	Por negocio, región o cliente, con énfasis en relaciones horizontales para lograr economías de escala transfronterizas	Por función, con énfasis en relaciones verticales, incluso cuando se lleve a cabo fuera de los límites de la organización
Controles ¿Qué aspectos a evitar debemos tener en cuenta?	Excesiva variedad o complejidad	Excesiva estandarización, con énfasis en la escala	Márgenes reducidos
Resistencia al cambio Posibles personas opuestas al cambio	Jefes muy arraigados en los países	Jefes todopoderosos en las unidades, regiones o cuentas	Jefes en funciones clave
Estrategia corporativa Palancas estratégicas	Selección de ámbito Variación Descentralización Fraccionamiento Modularización Flexibilidad Alianzas Recombinación Innovación	Regiones y otros conjuntos de países Productos o negocios Funciones Plataformas Competencias Industria cliente	Culturales (efectos del país de origen) Administrativas (impuestos, regulaciones, seguridad) Geográficas (distancia, diferencias climáticas) Económicas (diferencias en precios, recursos o conocimiento)

Fuente: adaptado de Ghemawat, 2007.

empresa multinacional puede optimizar las actividades que conforman su cadena de valor de manera deslocalizada, aprovechando aquellos aspectos en los que una geografía puede aportar mayor valor que otras y consiguiendo a su vez economías de escala y de alcance por llevar a cabo un mayor volumen de las mismas de manera concentrada (Gupta & Govindarajan, 1998; 2001). Por tanto, este tipo de prácticas pueden conllevar ventajas tales como la mejora del rendimiento en la actividad a desarrollar, con una reducción de costes y riesgos.

Las economías de escala, como ya se ha apuntado en el párrafo anterior, pueden constituir otra fuente de ventaja para las compañías que deciden dar el paso de internacionalizarse e intentar construir una ventaja basada en dicha internacionalización. Al disponer de un mayor volumen de operaciones dadas las diversas geografías en las que llevan a cabo sus operaciones, las empresas multinacionales

pueden conseguir una mejora en sus costes al alcanzar un menor coste unitario al aumentar su producción. Esto hace que las mismas puedan ofrecer al mercado una solución similar o mejor a la de sus competidores, con unos costes asociados menores, lo que les da una oportunidad competitiva (Gupta & Govindarajan, 1998; 2001).

Finalmente, otro punto que es particularmente importante en este tipo de compañías, es la opción de desarrollar una ventaja competitiva como consecuencia de las oportunidades de transferencia de conocimiento entre diferentes geografías (Gupta & Govindarajan, 1998; 2001). Aun cuando, como ya hemos apuntado, sea necesaria una adaptación local en algunas de las soluciones y conocimiento desarrollado a nivel local/regional, la transferencia de ese conocimiento puede beneficiar a otras geografías que no necesitan “reinventar” lo mismo, sino que pueden beneficiarse de la experiencia de otros países. Entre otras ventajas, la transferencia de

conocimiento puede implicar una mayor y más rápida innovación de producto, una reducción de los costes de innovación, y permite aprovechar no sólo el conocimiento desarrollado por la compañía, sino también el de competidores en terceros mercados.

Una perspectiva complementaria a la hora de generar valor como multinacional es aquella que nos presenta Ghemawat a través de su triángulo AAA (ver **Gráfico 5**). Este marco conceptual defiende la idea de que para desarrollar una ventaja competitiva a partir del posicionamiento internacional de una compañía – y poder así dar el paso hacia el desarrollo de una compañía multinacional– la misma debe ser capaz de elegir entre una o más de tres opciones estratégicas básicas: adaptación, agregación y arbitraje (Ghemawat, 2007a y b).

Cada una de estas opciones, tiene relación con un enfoque particular a partir del cual la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva. Las

de adaptación responden a la estructura que ya se ha discutido de obtener ventajas a través de la adaptación del producto o servicio al entorno local en el que la empresa multinacional desarrolla su actividad. La de agregación busca obtener la ventaja a través de la generación de economías de escala en la agrupación (por negocios, regiones o clientes). Finalmente, la de arbitraje se beneficia de las diferencias existentes entre países y regiones para poder crear y apropiarse valor de aquellos elementos que bien tienen un menor coste o un mayor valor en determinados países para crear de esta manera valor (Ghemawat, 2007 a y b).

Además, las mismas tienen también asociadas distintos tipos de estructuras organizativas. La primera de ellas, la de adaptación, suele desarrollarse en el entorno de empresas que están organizadas en una estructura divisional por países. Si el objetivo principal es la agregación, entonces las empresas normalmente adoptan una organización por unidades globales de negocio o divisiones de productos, estructuras regionales o cuentas globales por clientes. Finalmente, si el objetivo está centrado en desarrollar una estrategia de arbitraje, las empresas normalmente adoptarán una organización vertical o funcional que les permita equilibrar la oferta y la demanda en cada uno de los mercados en los que están presentes.

El Triángulo AAA permite a los directivos analizar cuál de las tres estrategias propuestas

–adaptación, agregación y arbitraje, o una combinación de las mismas– tiene una mayor probabilidad de permitir el desarrollo de una ventaja competitiva para sus empresas, dados los sectores a los que pertenecen. No obstante, al mismo tiempo, los directivos deben tener presente que cada una de ellas comporta una serie de diferencias en la gestión que deben tenerse en cuenta a la hora de implementar las mismas (véase el cuadro resumen **Tabla 4**).

III.2. Las implicaciones estratégicas y organizativas de la multinacionalización de la empresa

La transición de empresa internacional a empresa multinacional mediante el desarrollo de una estrategia internacional coordinada representa, por tanto, un reto considerable. Aun cuando la naturaleza y la amplitud de dichos retos variarán dependiendo del contexto específico de la empresa, es muy probable que se produzcan discontinuidades significativas en la manera en que la organización conduce sus operaciones (Ellis y Williams, 1995).

Dichas discontinuidades comportan la necesidad de cambios organizativos referidos a la estructura y el diseño de la organización, a la distribución del poder y a la naturaleza de los conflictos internos (sobre todo en las relaciones entre la casa matriz y las filiales), y a las pautas cognitivas y normativas (percepciones y representaciones de la propia organización, de su cultura

y de sus valores) (Westney y Zaheer, 2001:351).

En este sentido, el paso de empresa internacional a multinacional comporta un cambio importante, de ruptura en muchos casos, del propio modelo de empresa. Así, la perspectiva empresarial cambia y pasa de considerar a la empresa como una federación formada por la casa matriz y sus filiales, gestionadas como un portafolio de negocios internacionales independientes los unos de los otros, a considerar la empresa como una organización integrada, en la cual ciertas actividades de la cadena de valor son coordinadas transnacionalmente con la finalidad de convertir la presencia en diferentes países en una fuente de ventaja competitiva.

La integración de actividades entre diferentes países requiere replantear la distribución de poder previamente existente entre filiales y casa matriz, en términos del ámbito de autonomía y de la capacidad de toma de decisiones de las filiales, y establecer los mecanismos de coordinación (sistemas y procesos) más adecuados para cada una de las actividades o funciones que se desean gestionar de forma integrada. Más allá, la integración transnacional de actividades no sólo modifica la relación entre descentralización y centralización en el seno de la multinacional, sino que también modifica significativamente los roles que deben desempeñar tanto las filiales como la casa matriz. Desde la perspectiva de la dirección general, lo anterior

(16) En los últimos años la internacionalización de la empresa española ha suscitado numerosos trabajos y en número creciente, si bien la gran mayoría suele estudiar el fenómeno desde la perspectiva de la IED (sectores y destinos geográficos en los que se invierte, relación entre la IED emitida y recibida) o bien se centran en la contrastación empírica de diferentes aspectos del Paradigma Ecléctico de Dunning (el modelo OLI –relación entre ventaja competitiva y localización de la IED– y la versión dinámica del mismo, la senda de desarrollo de la IED –Investment Development Path–).

(17) Para una síntesis de las contribuciones más destacadas de los estudios empíricos realizados en la década de los noventa y primeros años de la presente, véase Durán (2005 y 2006).

suscita una pregunta de gran trascendencia: ¿cuentan los miembros del equipo directivo –tanto en la matriz como en las filiales– con la motivación, el perfil y las competencias necesarias para implementar el modelo de organización requerido por el nuevo enfoque estratégico? No hay duda de que la multinacionalización representa una transformación organizativa de gran profundidad, que algunos autores han llegado a denominar como “reinvención” (Canals, 2004).

Tener presentes los aspectos anteriores es de suma importancia para nuestras empresas. Pese a la rapidez e intensidad de la internacionalización de la empresa española, ésta no deja de ser un fenómeno reciente en el tiempo y ello se refleja en el grado de internacionalización alcanzado. Según los datos de la Encuesta de Estrategias Empresariales 2006, las empresas españolas internacionalizadas que empleaban a menos de 200 trabajadores tenían en promedio algo menos de dos filiales en el extranjero y las que empleaban a más de 200 trabajadores tenían en promedio algo más de cinco filiales (promedio fuertemente sesgado por el alto número de filiales de un reducido grupo de grandes empresas) (Díaz y Rodríguez, 2007). Estas cifras contrastan con las que aporta el *World Investment Report 2008* en donde se cuantifican en unas 79.000 las compañías multinacionales existentes en el mundo, que controlan alrededor de 790.000 filiales en el extranjero, es decir, compañías que en promedio cuentan con diez filiales (UNCTAD, 2008).

Los datos anteriores nos indican que hasta ahora tan sólo un reducido grupo de empresas españolas habrían entrado en el estadio de la multinacionalización o estarían en condiciones de optar por hacerlo, si bien es previsible que en los próximos años dicho número se incrementará.

Por esta misma razón son muy escasos los estudios empíricos que han analizado, de manera global o parcial, el proceso de multinacionalización y sus implicaciones estratégicas y organizativas¹⁶. Así, cabe destacar los trabajos de Galán y Suárez (1997), Pla-Barber (2002) y Rico (2000) relativos al análisis y evolución de la configuración organizativa de las multinacionales españolas; y los de Pla-Barber (2001) y Pla-Barber y Camps (2003) referidos a los mecanismos de control y coordinación/integración, los cuales, siendo aportaciones valiosas e interesantes, están basados sin embargo en datos obtenidos en la década de los años 90, cuando el grado de internacionalización de las empresas españolas era menor y la problemática de la multinacionalización, tal como la hemos definido en el presente trabajo, apenas había surgido en un número muy reducido de compañías¹⁷.

Más recientemente, cabría destacar el libro de Guillén (2006) sobre el auge de la multinacional española y el trabajo de Fernández *et al.* (2006), en el que estudia el proceso de internacionalización de grandes empresas españolas por sectores y con datos referidos a mediados de

esta década, y en el que se analiza para 18 grandes compañías españolas el grado de centralización-descentralización existente entre la casa matriz y las filiales para las diferentes áreas funcionales.

IV. A MODO DE CONCLUSIÓN

Las empresas internacionalizadas pueden obtener ventajas competitivas del hecho de estar presentes en diferentes geografías. Este desarrollo de ventajas comporta, por tanto, que las empresas que estén presentes en varios países pasen de actuar como compañías internacionales –en las que cada una de las filiales internacionales son independientes en su actuación para poder tener una mayor capacidad de respuesta local – a actuar como compañías multinacionales –aprovechando su presencia en varios países para la generación de ventajas competitivas–. Se puede observar, por tanto, la diferencia entre el “ser” y el “actuar”, ya que, aun cuando algunas empresas tienen la opción de convertirse en multinacionales, continúan actuando como compañías internacionales.

El paso de compañía internacional a multinacional comporta una serie de importantes “discontinuidades” que deben ser identificadas y gestionadas por las empresas. Estas discontinuidades se convierten en auténticos retos de transformación organizativa y cultural (entre otros, los roles del centro corporativo –o casa matriz– y de las filiales, modelos de relación de las filiales entre sí y con el centro corporativo, son aspectos

que se deberán tener en cuenta). Dar una respuesta adecuada a esas discontinuidades es condición necesaria para implantar enfoques estratégicos basados en explotar las ventajas del posicionamiento multinacional.

La rapidez de la expansión internacional de algunas multinacionales españolas ha tenido como consecuencia el que se tengan que enfrentar a dichos retos mucho antes de lo que lo han hecho sus homólogas de países desarrollados¹⁸. Ello a su vez tiene un aspecto de riesgo (hay menos tradición de ser empresa multinacional y los procesos y prácticas de gestión están menos desarrollados), así como de oportunidad (pues el “patrimonio organizativo”, al estar menos desarrollado, es menos restrictivo y permite mayor margen de maniobra para implantar los cambios necesarios).

Pese al creciente número de estudios empíricos sobre las multinacionales españolas, el proceso de multinacionalización y las discontinuidades organizativas que éste comporta apenas han sido objeto de estudio en el caso de las empresas españolas. Profundizar en el conocimiento de cuáles son los retos y cómo las empresas multinacionales españolas les están dando respuesta puede ser de gran interés, en primer lugar, para los directivos que están liderando dichos cambios y, en segundo lugar, para la comunidad académica. Cuestiones y temas que sin duda van a configurar una de las líneas de trabajo e investigación prioritarias del OEME.

(18) Medido desde el momento que las compañías comienzan a internacionalizarse, hasta la fecha en la que se enfrentan a la decisión de intentar aprovechar dicha presencia internacional para construir una ventaja competitiva, convirtiéndose por tanto en empresas multinacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. A. (1994).** "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 725, enero, pp. 127-143.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989).** *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press
- Benito, C.R.G.; Larimo, J.; Narula, R. y Pedersen, T. (2002).** "Multinational enterprises from small economies: Internationalization patterns of large companies from Denmark, Finland and Norway", *International Studies of Management and Organization*, 32 (1), 57-58.
- Bilkey, W. y Tesar, G. (1977).** "The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms". *Journal of Business Studies*, 9 (Spring/Summer): 93-98.
- Birkinshaw, J.; Ghoshal, S.; Markides, C.; Stopford, J. y Yip, G. (eds) (2003).** *The Future of the Multinational Company*. Chichester: Wiley.
- Birkinshaw, J.; Braunerhjelm, P.; Holm, U. y Terjesen, S. (2006).** "Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?", *Strategic Management Journal*, vol. 27, nº 7, pp. 681-700.
- Birkinshaw, J. y Terjesen, S. (2003).** "The customer-focused multinational: Revisiting the Stopford and Wells model in an era of global customers" en BIRKINSHAW, J. et al. (eds), *The Future of the Multinational Company*. Chichester: Wiley, pp. 115-127
- Björkman, I y Forsgren, M (ed) (1997).** *The Nature of the International Firm. Nordic Contributions to International Business Research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Buckley, P.J. y Casson, M.C. (1976).** *The future of the multinational enterprise*. Londres: Macmillan.
- Buisán, M. y Espinosa, E. (2007).** "Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: Datos y reflexiones". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 839, 9-21.
- Cámaras (2007).** *Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior*. Madrid: Área internacional del Servicio de Estudios, Consejo Superior de Cámaras de Comercio.
- Cámaras e ICEX (2008).** *La empresa exportadora española 2003-2006*. Madrid: Consejo Superior de Cámaras de Comercio e Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Camison, C. (2007).** "Bases organizativas de la internacionalización y la competitividad de la empresa española: Dinámica de las dos últimas décadas", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 838, Septiembre-Octubre, pp. 59-100.
- Canals, J. (2004).** "La internacionalización de la empresa española", *Papeles de Economía Española*, nº 100, pp. 249-263
- Casilda, R. (ed.).** *La gran apuesta: Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de los protagonistas*. Barcelona: Granica.
- Caves, R.E. (1982).** *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cavusgil, T. (1980).** "On the internationalization process of firms". *European Research*, nº 8, pp. 273-81
- Cuervo-Cazurra, A.; Maloney, M. y Manrakhan, S. (2007).** "Causes of the difficulties of internationalization". *Journal of International Business Studies*, vol. 38, no. 5, pp. 709-722.
- Czinkota, M. (1982).** *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. New York: Praeger Publishers.
- Díaz, G. (2008).** "La presencia de las empresas españolas en América Latina", en CASILDA, R. (ed.), *La gran apuesta: Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de los protagonistas*. Barcelona: Granica, pp. 57-62.
- Díaz, A. y Rodríguez, D. (2007).** *Las empresas industriales en 2006. Encuesta sobre estrategias empresariales*. Madrid: Fundación SEPI
- Doz, Y.; Bartlett, C. y Prahalad, C.K. (1981).** "Global competitive pressures vs. host country demands: managing tensions in multinational corporations", *California Management Review*, vol. 23, nº 3, pp.63-74.
- Dunning, J.H. (1980).** "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, vol. 11, nº 1, pp. 9-32.
- Dunning, J.H. (1981).** *International production and the multinational enterprise*. Londres: Allen and Unwin.



Dunning, J.H. (1988). "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, Spring, pp. 1-31.

Durán, J.J. (ed.) (2005). *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas.* Madrid: Minerva

Durán, J.J. (2006). "El auge de la empresa multinacional española", *Boletín Económico del ICE*, nº 2881, pp. 13-33.

Durán, J.J. y Ubeda, F. (2001). "The efficiency of government promotion for outward FDI: The intention to invest abroad", *Multinational Business Review*, Fall, pp. 24-32.

Ellis, J. y Williams, D. (1995). *International Business Strategy.* Londres: Pitman Publishing

Fernández, F.; García-Cuesta, J. et al. (2006). *La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia.* Madrid: Universidad Antonio de Nebrija

Fontrudona, J. y Hernández, J. M. (2001). *Les multinacionals industrials catalanes 2001.* Barcelona: Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya.

Forsgren, M. y Johanson, J. (1975). *Internationell företagsekonomi.* Estocolmo: Norstedts.

Galán, J.I. y Suarez, I. (1997). "Estrategia y estructura organizativa: el caso español", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 2, pp. 91-103.

Gallup Organization, The (2005). "Observatory of European SMEs. Analytical report", *Flash Eurobarometer*, nº 196 (European Commission).

García-Canal, E. y Menguzzato, M. (2005). "Alianzas estratégicas y empresa multinacional española" en Durán, J.J. (ed), *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas.* Madrid: Minerva, pp. 227-249.

Ghemawat, P. (2007a). "Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy". *Harvard Business Review*, vol. 59, pp. 58-68.

Ghemawat, P. (2007b). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter.* Boston: Harvard Business School Press.

Guillén, M. (2006). *El auge de la empresa multinacional española.* Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.

Guillén, M. y García-Canal, E. (2008). *La presencia de la empresa española en el exterior. Operaciones internacionales de las empresas españolas: Base sistemática de datos, 1986-2007.* Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1998). "How to build global presence," *Financial Times*, January 1998.

Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (2001). "Converting global presence into global competitive advantage". *Academy of Management Executive*, vol. 15, 2: 45-58

Hedlund, G. (1986). "The hypermodern MNC: a heterarchy?", *Human Resources Management*, vol. 25, pp. 9-35.

Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment.* Cambridge, MA: MIT Press.

INE (2004). "Estructura y Demografía Empresarial. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2004", *Notas de Prensa* (11/08/2004). Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Accesible en www.ine.es

INE (2007). "Estructura y Demografía Empresarial. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2007", *Notas de Prensa* (08/08/2007). Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Accesible en www.ine.es

INE (2008). *Contabilidad Nacional de España 1995-2007.* Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Accesible en www.ine.es

Interstrategies (2007). *Informe sobre la internacionalización de la empresa española del sector de servicios.* Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Johanson, J. y Mattsson, L.G. (1988). "Internationalization in industrial systems – a network approach", *International Studies of Management and Organization*, vol. 17, nº 1, pp. 34-48.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, Spring/Summer, pp. 23-32.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). "The mechanism of internationalisation", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp. 11-24.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, núm. 3, pp. 305-322.

Khanna, T.; Palepu, K.G. y Sinha, J. (2005). "Strategies that fit emerging markets", *Harvard Business Review*, junio, pp. 63-76.

Kogut, B. (1985a). "Designing global strategies: Comparative and competitive value added chains", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 15-28.

Kogut, B. (1985b). "Designing global strategies: Profiting from operational flexibility", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 27-38.

Kogut, B. y Zander, I. (1993). "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº 4, pp. 625-645.

Lessard, D. R. (2003). "Frameworks for global strategic analysis", *Journal of Strategic Management Education*, vol. 1, nº 1, pp. 81-92.

Mcdougall, P.; Shane, S. y Oviatt, B. (1994). "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research". *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-487.

Mendoza, X.; Sureda, J. y Tornabell, R. (2002). *Trajectòries*

d'internacionalització de l'empresa catalana. Barcelona: COPCA-ESADE.

Moën, O. (2002). "The born globals: A new generation of small European exporters". *International Marketing Review*, 19(2): 156-175.

Nohria, N. (2007). "Necessity is the mother of invention. Why globalization will revolutionize talent management". *The Focus*, vol. XI, núm. 2, pp. 24-27.

Oviatt, B. y Mcdougall, P. (1994). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 45-64.

Oviatt, B. y Mcdougall, P. (1995). "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-43.

Oviatt, B. y Mcdougall, P. (1997). "Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures". *Management International Review*, 37(2): 85-99.

Petersen, B. y Pedersen, T. (1997). "Twenty years after – Support and critique of the Uppsala internationalisation model" en BJÖRKMAN, I. y FORSGREN, M. (eds), *The Nature of the International Firm. Nordic Contributions to International Business Research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Pla Barber, J. (2001). "La coordinación y el control en las empresas multinacionales españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, no. 8, pp. 137-159.

PLA BARBER, J. (2002). "From Stopford and Wells's model to Bartlett and Ghoshal's typology: new

empirical evidence", *Management International Review*, vol. 42, no. 2, pp. 141-156.

Pla Barber, J. y Camps, J. (2003). "Ajuste entre estrategia internacional y los procesos de diferenciación e integración estructural. Un estudio empírico en la empresa multinacional española", *Revista Europea de Economía y Dirección de la Empresa*, 12 (4), pp. 140-162.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (1986). "Competition in global industries: A conceptual framework" en PORTER, M.E. (ed.), *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 15-60.

Prahalad, C.K. y Doz, Y. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Nueva York: The Free Press

Reid, S. (1981). "The decision-maker and export entry and expansion". *Journal of International Business Studies*, vol. 12, Fall, pp. 101-111.

Rico, G. (2000): "Factores determinantes del diseño organizativo de empresas internacionales", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, no. 7, pp. 401-418.

Romana, B.; Guillén, M.; Valdemoros, M.J. y Álvarez, J.L. (2007): *Anuario 2007. Internacionalización de la empresa española*. Madrid: Círculo de Empresarios.

Ruesga, S.M. y Bichara, J.S.

(2008). "Determinantes, ventajas y obstáculos de las inversiones directas españolas en Iberoamérica" en CASILDA, R. (ed.), *La gran apuesta: Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de los protagonistas*. Barcelona: Granica, pp. 357-374.

Rugman, A.M. y Brewer, T.L.

(2001), *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press

Sharma, D.D. y Blomsterno, A.

(2003). "The internationalization of born globals: a network view". *International Business Review*, vol. 12, pp. 739-53.

Solberg, C.A. y Askeland, V.

(2006). "The relevance of internationalization theories: a contingency framework", en FAI, F. y MORGAN, E. (eds), *Managerial issues in international business*. Hampshire: Palgrave MacMillan

Strategor (1995). *Estrategia,*

Estructura, Decisión, Identidad: Política General de Empresa, Barcelona: Masson.

Svejenova, S.; Marín, J.L.,

Ollé, M. y Planellas, M. (2007).

"Noves vies d'internacionalització: Les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals". *Quaderns OME. Internacionalització i competitivitat*, nº 1 (Consorti de Promoció Comercial de Catalunya).

Tallman, S. y Yip, G. (2001). "Strategy and the multinational enterprise"

en RUGMAN, A.M. y BREWER, T.L. (eds), *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, pp. 317-348

Turnbull, P.W. (1987). "A challenge

to the stages theory of the internationalization process", en ROSSON, P. y REID, S. (eds), *Managing export entry and expansion*. Nueva York: Praeger.

UNCTAD (2007). *World Investment Report 2007. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. Ginebra: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2008). *World Investment Report 2008. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*. Ginebra: United Nations Conference on Trade and Development.

Villarreal, O. (2005). "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea", *Cuadernos de Gestión*, vol. 5, nº 2, pp. 55-73.

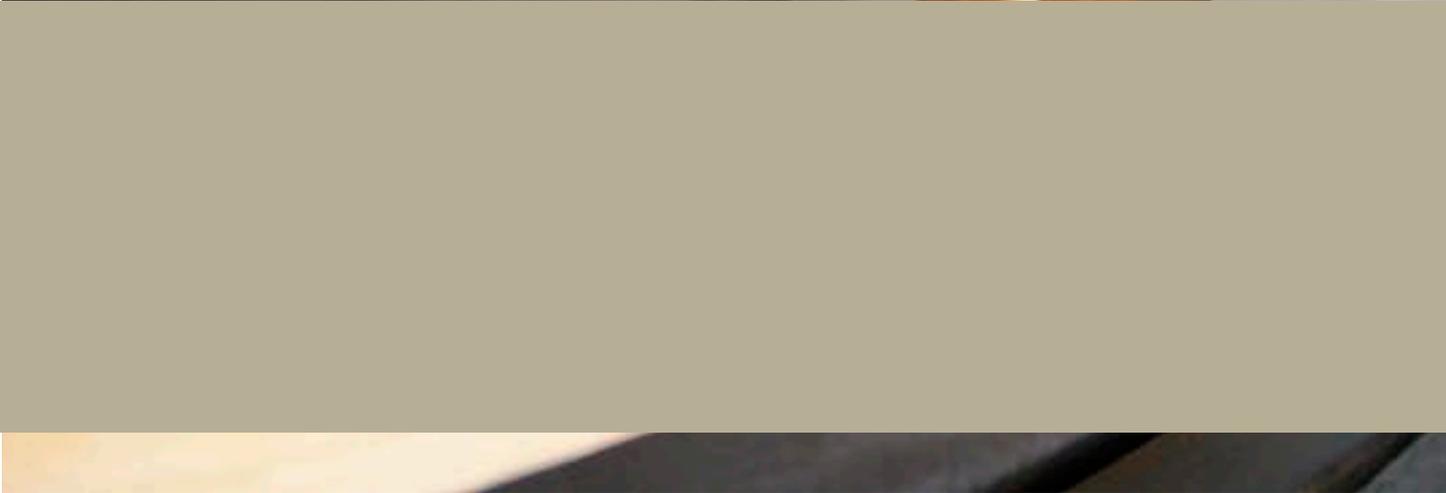
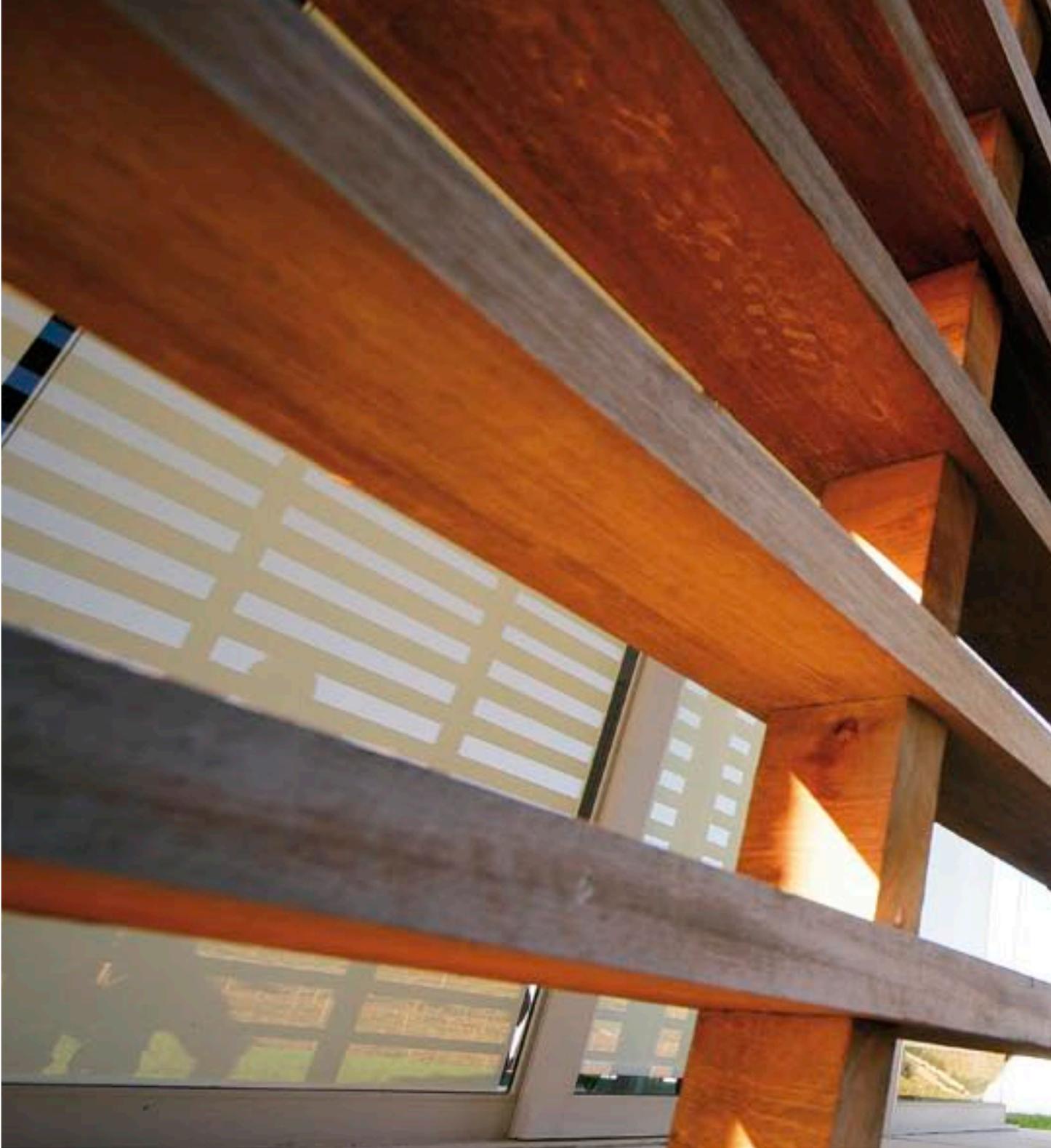
Vives, L. (2008). "¿Cuál es el potencial de internacionalización de mi industria?", *Notas Técnicas del Centro Virtual de Internacionalización del ICEX*. Madrid: Instituto de Comercio Exterior. Accesible en <http://www.icex.es>

Westney, E. y Zaheer, S. (2001).

"The Multinational Enterprise as an Organization" en RUGMAN, A.M. y BREWER, T.L. (eds), *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, pp. 349-379

Wilkins, M. (2001). "The History of Multinational Enterprise" en RUGMAN, A.M. y BREWER, T.L. (eds), *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.

Zaheer, S. (1995): "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 341-363.





CAPÍTULO 4

ANÁLISIS TRANSVERSAL DE UNA MUESTRA DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Por Luis Vives y Xavier Mendoza
Departamento de Política de Empresa de ESADE

ANÁLISIS TRANSVERSAL DE UNA MUESTRA DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Si evaluamos el grado y desarrollo de su internacionalización, España y las empresas españolas han conseguido un increíble desarrollo durante los últimos 20 años. España ha pasado de ser un país netamente receptor de inversión exterior directa (IED) a ser un país emisor, con un notable volumen de inversión exterior (como se ha discutido en el capítulo 1 de este informe), aproximándose en volumen de inversión a otros países europeos como puedan ser Francia o Reino Unido.

En este mismo periodo, un buen número de empresas españolas han sido capaces de desarrollar, de manera muy exitosa, procesos de internacionalización que han contribuido a situar a una serie de empresas en posiciones de liderazgo en sus sectores. Compañías como Telefónica, Repsol, Banco Santander, BBVA, Iberdrola, o Inditex (sólo por citar algunos ejemplos) son hoy empresas líderes en sus respectivas industrias a nivel mundial, cuando hace tan sólo 20 años apenas tenían presencia más allá de nuestras fronteras nacionales.

Las empresas españolas habían permanecido rezagadas en su proceso de internacionalización cuando se las compara con otras compañías de países desarrollados. De hecho, el caso de España y las empresas españolas se estudia en universidades y escuelas de negocios de todo el mundo como ejemplo

de países “intermedios”¹ en el ámbito de la internacionalización, como el de otros países en los que se ha producido un fenómeno similar –entre los que se podría citar Corea del Sur–. Estos países “intermedios” no desarrollaron una inversión exterior y un posicionamiento temprano notable de sus empresas en mercados foráneos –como pudo ser el caso de otros países, entre los que podríamos citar Estados Unidos, países de la Europa Occidental o Japón–, pero sí han sido capaces de desarrollar un posicionamiento relevante a nivel mundial antes de la reciente pujanza de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) y sus empresas en el ámbito internacional (como se ha tratado en el capítulo 2 de este informe).

A las bien conocidas multinacionales de países como Estados Unidos –General

Electric, IBM, Citibank, Procter & Gamble, entre otras– se han unido empresas españolas, como las ya citadas, que pueden empezar a tratar con ellas de tú a tú en cuestión de tamaño (tanto si lo medimos por volumen de ventas como por valor de compañía –**ver tablas 1, 2 y 3**–). Pero en los últimos años una serie de empresas provenientes de países emergentes están avanzando con fuerza en su proceso de internacionalización y relevancia en sus industrias –compañías como Cemex, Lenovo, Haier, Embraer–, aspecto por el que deberán ser importantes referentes para las compañías españolas en un futuro próximo (como se puede observar en la tabla 1, países como China cuentan ya con 29 empresas entre las 500 de mayor tamaño a nivel mundial, India cuenta con 7 y Brasil y México con 5 cada uno).



Tabla 1. RANKING DE EMPRESAS POR PAÍSES EN EL 'FORTUNE GLOBAL 500' (ED. 2008)

Ranking	País	Número	Ranking	País	Número
1	Estados Unidos	153	19	México	5
2	Japón	64	20	Rusia	5
3	Francia	39	21	Austria	2
4	Alemania	37	22	Dinamarca	2
5	Reino Unido	34	23	Finlandia	2
6	China	29	24	Irlanda	2
7	Corea del Sur	15	25	Noruega	2
8	Canadá	14	26	Bélgica/Holanda	1
9	Suiza	14	27	Reino Unido/ Holanda	1
10	Holanda	13	28	Luxemburgo	1
11	España	11	29	Malasia	1
12	Italia	10	30	Polonia	1
13	Australia	8	31	Portugal	1
14	India	7	32	Arabia Saudí	1
15	Suecia	6	33	Singapur	1
16	Taiwán	6	34	Tailandia	1
17	Bélgica	5	35	Turquía	1
18	Brasil	5			

Fuente: 'Fortune Global 500', edición 2008.

(1) Agradecemos la idea de países "intermedios" en su proceso de internacionalización al profesor Donald Lessard.

Tabla 2. RANKING DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL 'FORTUNE GLOBAL 500' (ED. 2008)

Ranking País	Compañía	Posición en el 'Ranking Global 500'	Ventas (millones de \$)	Ciudad
1	Grupo Santander Central Hispano	58	89.295	Madrid
2	Telefónica	76	77.254	Madrid
3	Repsol YPF	92	67.006	Madrid
4	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	134	51.449	Bilbao
5	Endesa	258	30.018	Madrid
6	ACS	270	29.171	Madrid
7	Cepsa	313	25.853	Madrid
8	Iberdrola	339	23.910	Bilbao
9	Grupo Ferrovial	424	20.062	Madrid
10	Fomento de Construcciones	440	19.267	Madrid
11	Grupo Mapfre	463	17.984	Majadahonda

Fuente: 'Fortune Global 500', edición 2008.

Tabla 3. RANKING DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL 'FORBES GLOBAL 2000' (ED. 2008)

Ranking por capitalización bursátil	Posición en el 'Forbes Global 2000'	Compañía	Industria	Valor de mercado (\$bil)	Ventas (\$bil)	Beneficios (\$bil)	Activos (\$bil)
1	34	Telefónica	Telecomunicaciones	138,42	82,40	13,00	143,13
2	21	Banco Santander	Banca	113,27	72,26	10,02	1.332,72
3	40	BBVA-Banco Bilbao Vizcaya	Banca	78,29	54,34	8,94	733,14
4	122	Iberdrola	Energía	72,78	25,50	3,44	97,59
5	113	Repsol-YPF	Petróleo & Gas	42,35	61,80	4,36	67,93
6	609	Inditex	Productos personales	32,50	10,66	1,30	7,35
7	451	Cepsa	Petróleo & Gas	27,80	23,18	1,11	11,38
8	341	Gas Natural Group	Energía	27,32	14,73	1,40	22,51
9	571	Abertis	Transporte	20,29	5,28	1,00	30,41
10	278	Banco Popular Español	Banca	19,21	12,66	1,84	156,45
11	226	ACS Group	Construcción	18,06	31,11	2,26	72,40
12	363	Acciona	Construcción	16,30	10,88	1,34	52,90
13	485	Banco de Sabadell	Banca	11,33	6,80	1,14	112,08
14	409	Mapfre	Seguros	10,33	16,97	1,00	54,87
15	1411	Gamesa	Bienes de capital	10,03	3,15	0,41	4,84
16	383	Grupo Ferrovial	Construcción	9,24	21,36	1,07	73,80
17	867	Metrovacesa	Financiera diversificada	8,76	1,89	1,83	17,01
18	680	Sacyr Vallehermoso	Construcción	8,73	6,18	0,72	35,32
19	1665	Red Eléctrica de España	Energía	8,50	1,25	0,26	6,31
20	642	FCC	Construcción	7,70	12,51	0,71	24,59
21	1647	Enagas	Energía	7,23	1,14	0,35	5,79
22	1027	Acerinox	Materias primas	6,56	10,07	0,46	6,49
23	1389	Banco de Valencia	Banca	6,07	1,54	0,20	28,66
24	886	Bankinter	Banca	5,91	3,79	0,53	72,48
25	1767	CLH-Cía Logística de Hidrocarburos	Petróleo & Gas	5,32	0,65	0,47	2,34
26	1394	Banco Pastor	Banca	3,94	2,41	0,30	36,97
27	1226	Iberia	Transporte	3,43	7,74	0,48	8,08
28	1696	Abengoa	Construcción	3,12	4,69	0,18	11,56
29	1633	Prisa Group	Media	3,07	5,28	0,28	7,53

Fuente: 'Forbes Global 2000', edición 2008.

El objetivo de este capítulo es analizar el desarrollo reciente de algunas de estas compañías líderes españolas y profundizar en ámbitos de interés relacionados con su funcionamiento estratégico y operativo. Pero antes de adentrarnos en estos aspectos, resumiremos de manera breve el contexto que ha posibilitado la creación de estas multinacionales españolas, y que ha sido estudiado en profundidad por otros autores (Duran Herrera, 1996, 1997, 1999; Guillén, 2005; Santiso, 2007 a, b; entre otros).

LA CARENCIA DE GRANDES EMPRESAS MULTINACIONALES

Las empresas españolas han desarrollado una internacionalización tardía, cuando se les compara con sus homónimas de otros países desarrollados. Diversos factores se han apuntado como los causantes de este hecho, de entre los que cabría destacar la cerrazón de la economía española (García Delgado & Jiménez, 2001) y la falta de acceso a fuentes de financiación (Canals, 1991, 2004; Cazorla, 1997).

La primera causa –la escasa apertura de la economía española– había tenido como consecuencia que las empresas españolas estuvieran muy centradas en su mercado local, siendo poco competitivas internacionalmente. El desarrollo de la competitividad a nivel internacional era sólo necesario en aquellos sectores que estaban abiertos a la posible entrada de competidores extranjeros, los cuales, aun así, se encontraban con nume-

rosas trabas para el desarrollo de su actividad (institucionales, arancelarias, culturales y de posicionamiento, entre otras), que hacía ardua su penetración y desarrollo en nuestro país. Este ámbito comienza a cambiar de manera notable con la aceptación y entrada de España en la Comunidad Económica Europea (CEE), en 1986.

Otro factor que también se ha destacado como relevante a la hora de explicar el tardío desarrollo de las empresas españolas en el ámbito internacional ha sido la falta de acceso a fuentes de financiación. Y es que, aunque hoy en día podemos “presumir” de contar con algunos de los bancos más importantes en la zona euro y de un sistema financiero muy saneado (a pesar de la *crisis* que tanto da que hablar estos días), la internacionalización y consecución de tamaño crítico internacional de algunos de nuestros grandes bancos (como es el caso del Banco Santander o BBVA) es un proceso muy reciente. No obstante, esta falta de acceso a financiación y la prima de riesgo a la que debían enfrentarse las empresas españolas al desarrollar sus inversiones internacionales se ve también afectada de manera positiva por la entrada de España en la CEE. En este caso, la creación de un mercado único hace que las empresas españolas puedan comenzar a beneficiarse de acceso a fuentes de financiación que tan sólo un año antes no hubieran podido conseguir, aspecto al que se une la entrada en funcionamiento del euro en 1998 (ya operativo



Las empresas españolas han desarrollado una internacionalización tardía comparadas con sus homónimas de otros países desarrollados



Centro económico y financiero de México DF

como ECU anteriormente pero no como moneda de curso legal), que cambia de manera fundamental la realidad del acceso a financiación y las facilidades para el desarrollo de negocios en el contexto europeo para las empresas españolas.

LA EXPANSIÓN HACIA AMÉRICA LATINA

En este contexto, la década de los 90 viene marcada por una fuerte apuesta de las empresas españolas por América Latina². Diversas han sido las explicaciones que se han venido dando a este fenómeno de concentración de la inversión en esta región del mundo: aspectos relacionados con la lengua, la cultura, un pasado común, las relaciones entre sus Gobiernos y el Gobierno español... Pero más allá de las razones que llevaron a invertir en esta región, América Latina ha sido, sin duda, un importante trampolín para la transformación de muchas empresas españolas. No es baladí que algunos autores hayan resaltado que, en el proceso de desarrollo multinacional de las empresas españolas, éstas han pasado de ser “empresas multilatinas” a “empresas multinacionales” (Santiso, 2007a, b), haciendo mención a esta concentración inicial en América Latina. La concentración de inversiones en

una región también pudo fomentar el aprendizaje mutuo entre compañías, así como permitir compartir experiencias de éxito y fracaso a la hora de afrontar su proceso de internacionalización. Este aspecto llegó incluso a promover colaboraciones para el desarrollo de actividades y operaciones conjuntas entre empresas en determinadas ocasiones.

Otro aspecto que consideramos relevante destacar es la progresión con que estas empresas han llevado a cabo su desarrollo internacional. Para ser exitoso en el ámbito internacional es importante la disponibilidad de recursos y capacidades según las empresas avanzan en este proceso (Cuervo-Cazurra, 1999). Muchas de las empresas españolas que se han consolidado como multinacionales de éxito nos muestran patrones que reflejan esta necesidad. Pueden servir para ilustrar este hecho casos como el de Abengoa.

En el caso de Abengoa la compañía recoge en su informe de evolución de negocios de 2007 su expansión y crecimiento, distinguiendo en el mismo 3 etapas (ver **Gráfico 1**). La primera etapa es de generación de caja en algunas de las actividades en las que la compañía ya estaba implantada, que le aporta el músculo financiero para poder impulsar nuevas actividades o actividades tradicionales en nuevas geografías. La segunda etapa está enfocada en el crecimiento (tanto de líneas de negocio como geográfico), para en una tercera etapa comenzar

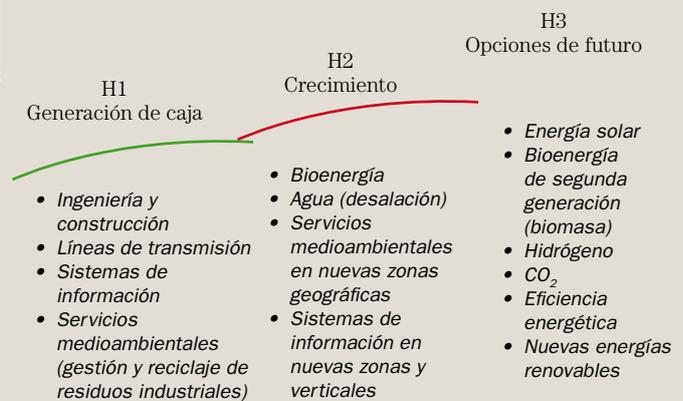
(2) En este punto, es importante hacer la mención explícita de que, pese a que una gran parte de la inversión extranjera directa de España se destina a América Latina, empresas industriales de determinadas regiones españolas –como puede ser el caso de Cataluña (ver Fontrodona & Hernández, 2001, y Mendoza, Sureda & Tornabell, 2002)– ya habían decidido invertir y comenzar su expansión internacional con presencia en otros mercados europeos, destacando su notable anticipación (ya que su expansión inicial se desarrolla en las décadas de los 70 y 80 en muchos casos).

a abrir líneas de futuro, acordes con los retos que plantean los negocios en los que la compañía está presente (en este caso, podemos observar cómo la compañía se centra en la generación de energías limpias y más eficientes).

En este proceso, la compañía ha conseguido desarrollar una diversificación por área de negocios y geográfica notable. A través de las mismas, la compañía ha pasado de depender en gran medida de la ingeniería a ser un grupo diversificado con 4 áreas de negocio muy relevantes en su estructura: ingeniería (37,8% de la facturación), servicios medioambientales (23,9%), tecnologías de la información (18,6%) y bioenergía (19,1%). A éstos, cabría sumar una quinta área en desarrollo, la solar, que en la actualidad representa un 0,6% de la facturación. En los **Gráficos 2 y 3** se puede observar una comparativa de la misma, entre los años 1996 y 2007.

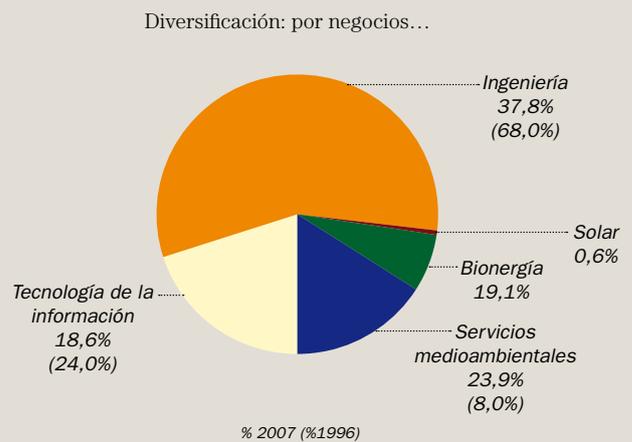
Desde un punto de vista geográfico, España representa un 37,9%, suponiendo las ventas internacionales ya un 62,1% del volumen de facturación total (que equivaldría a 1.996,9 millones de euros de facturación en mercados exteriores). Aquí también podemos observar una clara diversificación de sus geografías, en las que Iberoamérica es la región más importante, con un 19,8% del total de ventas, seguida por Europa (18,7% excluyendo a España), Estados Unidos y Canadá (15%), África (5%), Asia (3%) y Oceanía (0,3%).

Gráfico 1. EVOLUCIÓN DE NEGOCIOS DE ABENGOA



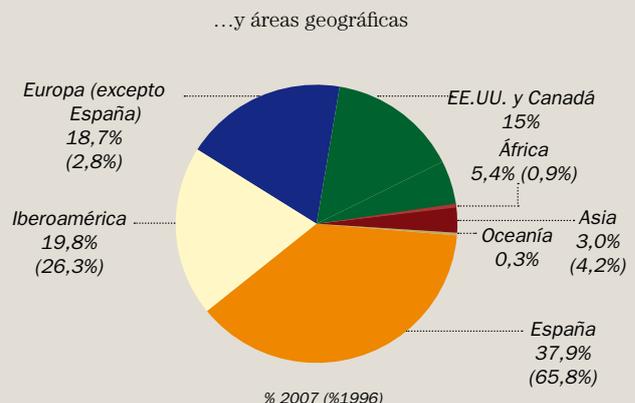
Fuente: Evolución de los negocios, ejercicio 2007, Abengoa.

Gráfico 2. DIVERSIFICACIÓN DE NEGOCIOS DE ABENGOA



Fuente: Presentación de resultados 2007. Resumen de la estrategia de Abengoa.

Gráfico 3. DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA DE ABENGOA



Fuente: Presentación de resultados 2007. Resumen de la estrategia de Abengoa.

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y EXPANSIÓN DE UNA MUESTRA DE EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

Datos para el estudio

El Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) pretende contribuir al estudio del ámbito de gestión y desarrollo estratégico de las grandes empresas multinacionales. Este tipo de compañías comienzan a presentar retos de gestión diferentes en la medida en la que avanzan y desarrollan una internacionalización avanzada (como se ha explicado en el capítulo 3 de este informe).

Con este objetivo, se han identificado aquellas compañías españolas que han desarrollado una presencia internacional notable (que ascienden a cerca de un centenar de empresas) y se han comenzado a analizar para poder aportar elementos que contribuyan a entender mejor cómo han desarrollado su internacionalización, de qué manera han desarrollado su gestión y cuáles son algunos de los retos de futuro que se plantean.

Para este primer análisis, se ha decidido utilizar un número más reducido de empresas que pueda ayudarnos a identificar algunos de estos elementos relevantes, y con objeto de poder disponer de la máxima información posible se han seleccionado compañías de mayor tamaño y cotizadas en bolsa³, procurando que hubiera una representación mínima por sectores, cuando así fuera posible⁴.

Para la realización del estudio, se han utilizado fuentes secundarias. Entre las mismas se ha contado tanto con documentos publicados por la empresa (como sus memorias anuales, informes, presentaciones, su página web), como con noticias publicadas en diferentes medios de comunicación, informes de analistas, etcétera. El periodo en el que se ha centrado el análisis ha sido el comprendido entre los años 2000 y 2007. Esta elección temporal no es arbitraria, sino que viene determinada por el interés de los autores en completar las numerosas fuentes y análisis existentes del desarrollo de las compañías objeto de estudio en la década de los 90, con una perspectiva más cercana en el ámbito temporal.

Las compañías que se han analizado, por sectores, son:

- :: **Alimentación:** Ebro Puleva & Campofrío
- :: **Banca y servicios financieros:** BBVA, Banco Santander
- :: **Construcción:** Acciona, ACS, Ferrovial, FCC
- :: **Energía:** Acciona, Endesa, Iberdrola, Repsol, Unión Fenosa
- :: **Hoteles:** NH y Sol Meliá
- :: **Moda:** Inditex
- :: **Tecnología:** Abengoa, Indra
- :: **Telecomunicaciones:** Telefónica

ASPECTOS DESTACADOS OBTENIDOS DEL ANÁLISIS TRANSVERSAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS

Tomando la muestra de compañías anteriormente citadas, hemos realizado un análisis transversal y longitudinal de las

mismas, para entender mejor algunos de los elementos claves en su proceso de internacionalización. El objetivo de este análisis ha sido el poder reconocer “temas clave” o elementos que nos ayuden a entender mejor la identidad de estas compañías, el proceso desarrollado y algunos de los retos que se les plantean de cara a futuro. Este análisis pretende aportar ideas a otras empresas que estén desarrollando en la actualidad su internacionalización, o pretendan avanzar en la misma en un futuro.

Tras el análisis desarrollado, nos gustaría hacer partícipe al lector de 6 aspectos que consideramos de interés. Los mismos no son un compendio exhaustivo de todos los temas que se podrían haber tratado en este informe, dado el gran atractivo de las compañías estudiadas, pero sí aquellos que consideramos que pueden resultar de mayor interés. Los mismos son:

1. Compañías modernas pero con mucha historia
2. El desarrollo de una identidad internacional
3. Consiguiendo un crecimiento rentable
4. Incrementando la diversificación de geográfica y de negocio
5. Balanceando cambio y continuidad
6. La estructura dominante: la organización divisional

1. Compañías modernas pero con mucha historia

La primera observación que nos parece relevante hacer partícipe al lector es el hecho de que las

Tabla 4. CONSTITUCIÓN DE LAS EMPRESAS

Abengoa	1941
Acciona	1997 (por fusión)
ACS	1997 (por fusión)
BBVA	1999 (por fusión) / 1857
Campofrío	1952
Ebro Puleva	2000 (por fusión)
Endesa	1983 (constitución del grupo por absorción) / 1944 (empresa)
FCC	1992 (por fusión)
Grupo Ferrovial	1952
Iberdrola	1992 (por fusión)
Inditex	1985 (constitución del grupo)
Indra	1993 (por agrupación)
NH Hoteles	1988 (por absorción) / 1978 (origen de la cadena hotelera)
Repsol YPF	1986
Santander	1999 (por fusión) / 1857
Sol Melá	1956
Telefónica	1924
Unión Fenosa	1982 (por fusión)

Fuente: elaboración propia

compañías analizadas son, en general, compañías modernas si hacemos alusión a su última fecha de constitución en la forma societaria actual. No obstante, al mismo tiempo son compañías que llevan establecidas en sus mercados durante un largo periodo de tiempo, por lo tanto con mucha historia.

Este hecho se debe a que en la mayor parte de los casos –11 de los 18 analizados– se trata de compañías que son el resultado de fusiones, absorciones o consolidación. Este aspecto es muy importante, ya que les ha permitido alcanzar un tamaño crítico para que pudieran obtener los recursos y competir, no sólo

en España, sino también internacionalmente (**ver tabla 4**).

En el caso de otras de las compañías que han llegado al momento actual manteniendo la personalidad societaria de su constitución, muchas de ellas también han llevado a cabo adquisiciones que las han ayudado en este esfuerzo de alcanzar un tamaño relevante para poder competir en los mercados internacionales. Un claro ejemplo sería Telefónica, compañía que ha basado su crecimiento internacional en gran medida en las adquisiciones, aun cuando esto no ha alterado su fecha de última constitución como compañía.

(3) Esto no significa que en posteriores estudios e informes del OEME, compañías de gran relevancia pero no cotizadas –como pueda ser el caso de Barceló, Grupo Mondragon, Grupo Puig, Ficosa, Freixenet, Mango, Roca o Riu Hoteles entre otras– no se vayan a analizar.

(4) Aun a costa de introducir alguna compañía de menor tamaño o grado de internacionalización en el análisis.

Tabla 5. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS

ALIMENTACIÓN

Ebro PULEVA

“Ebro Puleva es el primer grupo del sector de la alimentación en España por facturación, beneficios, capitalización bursátil y **presencia internacional**. Ebro Puleva es **líder mundial** en el sector del arroz, el segundo fabricante **mundial** de pasta, el primer grupo azucarero de España y la primera compañía en comercialización de productos lácteos de valor añadido en España”. (Fuente: Ebro Puleva, http://www.ebropuleva.com/ep/acerca_ebro/quienessomos.jsp).



“Campofrío es un **grupo internacional** de alimentación y nutrición, orientado al consumidor, con inversiones en **tres continentes** e instalaciones industriales en **cuatro países**, llegando a más de 250 millones de consumidores en más de **40 países en el mundo**”. (Fuente: Campofrío, <http://www.campofrío.es/pls/portal/url/page/paginaweb/compania>).

BANCA Y SERVICIOS FINANCIEROS

BBVA

“BBVA es un grupo **multinacional** de servicios financieros formado por personas: 95.000 empleados, 35 millones de clientes y 1 millón de accionistas de **32 países**”. (Fuente: BBVA, <https://www.bbva.es/TLBS/tlbs/jsp/esp/conozcan/grupbbva/index.jsp>).



“Con un valor en bolsa a 31 de diciembre de 2007 de 92.501 millones de euros, Banco Santander es uno de los principales bancos del **mundo** por capitalización bursátil y el primero de la **zona euro**”. (Fuente: Banco Santander, http://www.santander.com/cs/cs/Satellite?accessibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1148925257148&empr=SANCorporativo&leng=es_ES&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral).

CONSTRUCCIÓN



“Nuestra misión es ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía y agua, contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés”. (Fuente: Acciona, <http://www.acciona.com/quienes-somos/mision-y-valores.aspx>).



“El Grupo ACS es una **referencia mundial** en las actividades de construcción y servicios. Un grupo que participa en el desarrollo de sectores clave para la economía como las infraestructuras y la energía. Una empresa comprometida con el progreso económico y social de los **países** en los que está presente”. (Fuente: ACS, <http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/conozcaacs>).

ferrovial

“Ferrovial es uno de los principales grupos de infraestructuras **del mundo**, con 104.000 empleados, presencia en **43 países** y actividad en sectores diversos y complementarios, como la construcción, la gestión y el mantenimiento de aeropuertos, autopistas y aparcamientos y los servicios urbanos”. (Fuente: Ferrovial, <http://www.ferrovial.es/es/index.asp?MP=1&MS=1&MN=1>).



“FCC es la matriz de uno de los primeros grupos de la construcción y de servicios, tanto por volumen de cifra de negocios, como por rentabilidad. Su estrategia de crecimiento se ha orientado tradicionalmente hacia la diversificación, como lo demuestra el hecho de que, siendo originariamente una empresa de construcción, en 1911 inició su actividad en el campo de los servicios públicos con un contrato de limpieza y mantenimiento de la red de alcantarillado de Barcelona [...] FCC es líder destacado en el mercado español de saneamiento urbano y tiene una creciente presencia en los **mercados internacionales**”. (Fuente: FCC, http://www.fcc.es/fcc/corp/esp/qs_p.htm).

ENERGÍA



acciona Ver construcción



“Endesa es la mayor empresa eléctrica de España y la primera compañía eléctrica privada de **Iberoamérica**. Es un operador eléctrico relevante en el **arco europeo mediterráneo**, especialmente en **Italia**, y realiza actividades en otros **países europeos**. Además, tiene una presencia creciente en el mercado español de gas natural y dispone de un importante nivel de desarrollo en el terreno de las energías renovables”. (Fuente: Endesa, <http://www.endesa.es/Portal/es/conozcanos/presentacion/default.htm>).



“En los siete últimos años, Iberdrola ha pasado de tener 9 millones de clientes a dar servicio a más de 24 millones en **40 países**:

- Iberdrola es hoy la compañía **líder mundial** en energía eólica, con un plan de inversión que prevé pasar de 7.700 MW a cierre de 2007 a 13.600 MW en 2010.
- Es una de las empresas más respetuosas con el medio ambiente de **Europa**”. (Fuente: Iberdrola, <http://www.iberdrola.es/wcorp/ngc/es/entretodos/accesibilidad.html>).

REPSOL



“Repsol es una empresa **internacional** integrada de petróleo y gas, con actividades en **más de 30 países** y líder en España y **Argentina**.

Es una de las diez mayores **petroleras privadas del mundo** y la mayor compañía privada energética en **Latinoamérica** en término de activos”. (Fuente: Repsol, http://www.repsol.com/es_es/todo_sobre_repsol_ypf/conocer_repsol_ypf/).



UNION FENOSA

“En el ejercicio que ha finalizado hemos celebrado el 25 aniversario del nacimiento de la compañía como fusión entre Unión Eléctrica y Fuerzas Eléctricas del Noroeste. La transformación de la empresa a lo largo de estos años ha sido profunda. Unión Fenosa se **abrió al mundo**, dio un gran salto adelante en dimensión y ampliación de sus capacidades, y demostró flexibilidad para aprovechar, en cada momento, no sólo las oportunidades del sector eléctrico, sino las de otros negocios energéticos, así como las telecomunicaciones o la consultoría y las tecnologías de la información”. (Fuente: Unión Fenosa, <http://www.unionfenosa.es/webuf/wcm/connect/ufwebcontenidos/WebUF/Conocenos/Introduccion/>).

HOTELES



“NH Hoteles (<http://www.nh-hoteles.com/>) ocupa el tercer lugar del **ranking europeo** de hoteles de negocios. NH Hoteles tiene 344 hoteles con 50.171 habitaciones en **22 países de Europa, América y África**. NH Hoteles tiene en la actualidad 16 proyectos de nuevos hoteles en construcción, que supondrán casi 3.000 nuevas habitaciones”. (Fuente: NH Hoteles, <http://corporate-information.nh-hotels.com/esp/presentacion.jsp>).



“Sol Meliá, fundada por Gabriel Escarrer Juliá en 1956 en Palma de Mallorca (España), es la compañía hotelera vacacional **más grande del mundo**, además de líder absoluto del mercado español, tanto en el ámbito de ocio como en el de negocio. Ocupa el tercer puesto en el **ranking europeo** y el decimosegundo del mundo, siendo **líder mundial** en vacacional, en **Iberoamérica** y el **Caribe**. En la actualidad dispone de más de 300 hoteles distribuidos en **30 países de 4 continentes**, y cuenta con una plantilla de más de 35.000 empleados”. (Fuente: Sol Meliá, <http://es.solmelia.com/empresas/grupo.htm>).

MODA

INDITEX

“Inditex es uno de los principales distribuidores de **moda del mundo**, con nueve formatos comerciales –Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe y Kiddy’s Class– que cuentan con **3.914 establecimientos en 70 países**”. (Fuente: Inditex, http://www.inditex.com/es/quienes_somos/nuestro_grupo).

TECNOLOGÍA

ABENGOA

“Abengoa es una empresa tecnológica que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de infraestructuras, medio ambiente y energía, aportando valor a largo plazo a sus accionistas desde una gestión caracterizada por el fomento del espíritu emprendedor, la responsabilidad social, la transparencia y el rigor”. (Fuente: Abengoa, http://www.abengoa.com/sites/abengoa/es/acerca_de_nosotros/que_es/index.html).



“Indra es la **multinacional** de tecnologías de la información número 1 en España y una **de las principales de Europa y Latinoamérica**. Es la **segunda compañía europea por capitalización** bursátil de su sector y es una de las tres empresas españolas que más invierte en I+D. En 2007 sus ventas superaron los 2.167 M euros, de los que un tercio procedió del **mercado internacional**. Cuenta con más de 24.000 profesionales y con clientes en **más de 90 países**”. (Fuente: Indra, http://www.indra.es/servlet/ContentServlet?cid=1082008090443&pagename=IndraES%2FPage%2FEstructSubHomeInstitucional&Language=es_ES&pid=1082008090443&c=Page).

TELECOMUNICACIONES



“Telefónica es una compañía **líder en el mercado mundial** de las telecomunicaciones, privada, con sede en España y que cotiza en las principales **bolsas internacionales**. Presente en **24 países**, los ingresos de Telefónica suponen de media el 1,2% del producto interior bruto de las economías de los países en los que está presente. Más de un 62% de sus ingresos (más de 13.800 millones de euros en el primer trimestre de 2008) procede de **fuera de España**. En 2007, la compañía ofreció un 41,9% de rentabilidad a sus 1,5 millones de accionistas”. (Fuente: Telefónica, <http://www.telefonica.es/acercadetelefonica/esp/>).

Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en las webs de las compañías.



Tienda del grupo Inditex en Beirut (Líbano)

Es interesante también observar cómo 8 de las fusiones (si incluimos la constitución por agrupación de Indra) se llevan a cabo entre los años 1990 y 2000, como son los casos de FCC (1992), Iberdrola (1992), Indra (1993), Acciona (1997), ACS (1997), BBVA (1999), Banco Santander (1999), Ebro Puleva (2000). Se puede recordar cómo en el periodo final de los años 80 y 90 se hablaba con relativa frecuencia de la necesidad de desarrollar una serie de “campeones nacionales” que pudieran afrontar el proceso de apertura de la economía española con éxito, no sólo a nivel nacional, sino también internacional, que coincide con estas operaciones.

2. El desarrollo de una identidad internacional

Otro aspecto interesante en las compañías analizadas ha sido el desarrollo de una identidad internacional. Las compañías analizadas en este estudio han llevado a cabo una importante expansión internacional, en gran medida en los últimos 15-20 años. En este periodo de tiempo, han pasado de ser compañías “españolas” a empresas que desarrollan una parte notable de su actividad en el extranjero (sirva como dato que más de un 60% de la actividad de Abengoa, Inditex o Telefónica –medido por la fuente de su cifra de negocios– proviene de

mercados internacionales). En paralelo a esta realidad empresarial, es necesario también que la compañía desarrolle una identidad y percepción de sí misma que responda a dicha realidad.

En la tabla que se presenta a continuación, se recoge una breve descripción de la actividad que desarrollan, a través de la definición inicial que dan las compañías en el primer párrafo de su página web⁵.

Como se puede observar en la **Tabla 5**, la mayoría de las compañías analizadas –15 de 18– hacen mención explícita a su naturaleza internacional en el primer párrafo de su descripción como compañía. En una de las excepciones, como es el caso de FCC, este aspecto también está presente, pero al final de su descripción, y sólo 2 compañías no han incorporado este elemento en la descripción disponible en su web: Acciona y Abengoa⁶.

Lo que esto nos muestra, es que durante estos años, además de desarrollar un importante posicionamiento internacional, las empresas analizadas están desarrollando una identidad que se corresponde con dicho estatus. Habiéndose producido esta transformación en un periodo de tiempo relativamente breve, esto hace que sea más relevante si cabe

el reconocimiento explícito de la naturaleza internacional de no sólo las actividades, sino también la identidad de la compañía.

3. Consiguiendo un crecimiento rentable

Otro de los aspectos particularmente destacable es la búsqueda constante del crecimiento rentable por parte de estas compañías. Al mismo tiempo que han ido expandiendo su actividad internacional, han consolidado las bases de su negocio dentro y fuera de España de manera rentable para asegurar su sostenibilidad.

Crecimiento y rentabilidad son dos aspectos que todo directivo debe tener en cuenta y ser capaz de gestionar equilibradamente. En ocasiones, la búsqueda desmedida del crecimiento hace que se decida participar en nuevos mercados o negocios que reducen la rentabilidad del portafolio de la empresa. Por otro lado, un excesivo foco en la rentabilidad puede llevar a políticas conservadoras que primen los incrementos de eficiencia y consolidación de mercados y clientes existentes por encima de la expansión. En un mundo en el que el tamaño medio de las empresas aumenta cada año (particularmente en el caso de las grandes empresas), las empresas españolas necesitan crecer para poder adquirir el tamaño crítico que les permita competir con sus homónimas internacionales. No obstante, la rentabilidad es la base del crecimiento futuro, y en nume-

rosas ocasiones un crecimiento mal gestionado no hace sino dañar la posición competitiva de la empresa, obligándola a solventar a posteriori aquellos errores cometidos (por lo general a no bajo precio).

Para evaluar la evolución de ambas variables en el conjunto de empresas de nuestra muestra, hemos comparado la evolución de sus cifras de facturación y beneficios atribuidos en los años 2000 y 2007 (Ver **Tabla 6**). Así podemos observar cuál ha sido su evolución en ese periodo⁷. Un análisis de los resultados de dicha comparativa deja muy pronto una visión positiva de la evolución de este grupo de empresas. Para 17 de las 18, se consigue un crecimiento importante en el periodo 2000 a 2007, que va desde un multiplicador de 1,13 –en el caso de Ebro Puleva– a 16,64 –en el caso de Acciona–. La media del crecimiento es 3,19, cifra que reduciríamos al 2,51 si eliminamos el mayor y menor de los datos de nuestra muestra para evitar que sesguen la misma. Esto nos viene a decir que en el breve periodo comprendido entre 2000 y 2007 este grupo de empresas ha llevado a cabo un crecimiento que ha conseguido multiplicar por 2,5 (o triplicar, según el dato que tomemos) su facturación. La excepción en este análisis es Campofrío, la cual ha reducido su tamaño, al pasar de una facturación de unos 1.200 millones de euros en el año 2000 a 968 millones de euros en el año 2007. Es importante observar que parte de dicha reducción proviene de las desinversiones

que ha llevado a cabo el grupo en este periodo de tiempo, afectando a la cifra de facturación⁸.

No obstante, este crecimiento no se ha generado a costa de perjudicar la rentabilidad de las empresas. Como se puede ver en la tabla, todas las empresas –a excepción de las dos compañías hoteleras– han conseguido en la misma un crecimiento de sus beneficios por encima de lo que han crecido sus ventas. Este es un indicador que apoya la idea de que se ha crecido de una manera sana. En el caso de NH Hoteles, este descenso de la rentabilidad en el ejercicio del 2007 se puede explicar por las grandes operaciones de compra e integración que lleva a cabo el grupo durante ese ejercicio –de las cadenas hoteleras Jolly y Framon en Italia–, constituyendo desde ese momento el mercado italiano, uno de los ejes para el desarrollo futuro de la compañía (como se puede ver en la **Gráfico 4**).

De manera diferente, en el caso de Sol Meliá la cifra de aumento de beneficios es prácticamente la misma que la de aumento de facturación, si bien la de facturación creció ligeramente por encima. De manera diferente a NH, la compañía hotelera balear ha llevado a cabo una mejora considerable de su rentabilidad desde el ejercicio de 2002, en el que la compañía alcanzó su nivel más bajo de beneficios. Esta reducción experimentada a primeros de los años 2000 y su consecuente mejora de beneficios se

- (5) Para la confección de esta tabla se ha utilizado la información disponible en la web de la compañía, en aquella sección destinada a definir la actividad de la empresa (en apartados tales como “Quiénes somos” o “Conócenos”).
- (6) No obstante, es importante destacar que ambas compañías hacen profusa mención de sus actividades internacionales tanto en su página web como en su informe anual.
- (7) Es cierto que el hecho de haber elegido dos años concretos puede hacer que algunos de los resultados se vean afectados por años excepcionales para algunas de las empresas.
- (8) Campofrío ha llevado a cabo, en el periodo analizado, un buen número de operaciones de desinversión. Cabe citar la venta en 2001 del 50% de la filipina San Miguel Agrocarne, la venta en 2002 de su 76% en la polaca Ostroleka y del 49,9% de la dominicana Agrocarne, la venta en 2004 del 99,36% de la polaca Morliny a Smithfield Foods (accionista de la propia Campofrío), la venta en 2005 de la estadounidense 814 Americas a Smithfield, del 44% de la argentina Campo Austral y finalmente la venta en 2007 del 100% de la francesa Campofrío Montagne Noire. En el momento de escritura de este capítulo, Campofrío acaba de recibir la aprobación por parte del organismo de competencia de su fusión con el Grupo Smithfield, lo cual le permitiría aumentar de manera importante su tamaño. Ambas compañías aprobaron a finales del mes de junio de 2008 el proyecto de fusión, por el cual Campofrío llevaría a cabo una fusión por absorción del Grupo Smithfield, creando un grupo cárnico paneuropeo en el sector de los preparados cárnicos.

Tabla 6. EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LOS BENEFICIOS

	Facturación (en miles de euros)		Crecimiento (número de veces)	Beneficios (en miles de euros)		Crecimiento (número de veces)
	2000	2007	x	2000	2007	x
Abengoa	1.204.573	3.214.465	2,67	31.318	120.403	3,84
Acciona	478.028	7.952.552	16,64	19.064	974.496	51,12
ACS	3.410.000	21.311.700	6,25	119.350	1.551.100	13,00
BBVA*	11.573.000	18.133.000	1,57	2.232.000	6.126.000	2,74
Campofrío	1.270.997	968.455	0,76	30.626	32.153	1,05
Ebro Puleva	2.384.011	2.685.942	1,13	66.616	92.473	1,39
Endesa	15.682.000	21.931.000	1,40	1.407.000	2.675.000	1,90
FCC	5.173.200	13.880.633	2,68	241.000	737.600	3,06
Grupo Ferrovial	3.597.600	14.630.005	4,07	159.200	837.821	5,26
Iberdrola	6.958.150	17.468.037	2,51	852.350	2.396.017	2,81
Inditex	2.614.700	9.435.000	3,61	259.200	1.250.000	4,82
Indra	682.270	2.167.600	3,18	38.330	147.800	3,86
NH Hoteles	550.500	1.505.700	2,74	90.690	77.400	0,85
Repsol YPF	44.043.000	55.923.000	1,27	2.429.000	3.188.000	1,31
Santander*	12.302.600	27.095.000	2,20	2.258.100	9.060.000	4,01
Sol Mellá	892.000	1.350.726	1,51	113.000	164.613	1,46
Telefónica	28.950.900	56.441.000	1,95	2.504.700	8.906.000	3,56
Unión Fenosa	4.402.300	6.010.600	1,37	234.700	986.400	4,20

* Para los bancos se ha tomado el margen ordinario como referencia para la cifra de facturación.

Fuente: elaboración propia a partir de las memorias anuales de las compañías.

puede explicar por los costes de adquisición e integración de la cadena Tryp, la cual todavía a día de hoy aporta beneficios fiscales a la compañía⁹.

Para el resto de las empresas, la evolución de sus beneficios es tanto o más impresionante que la evolución de su cifra de facturación. Las compañías que más han sido capaces de mejorar sus resultados durante este periodo han sido las constructoras Ferrovial, ACS y Acciona, con crecimientos de sus beneficios de 5,26, 13 y 51,12 veces, respectivamente. A las mismas les

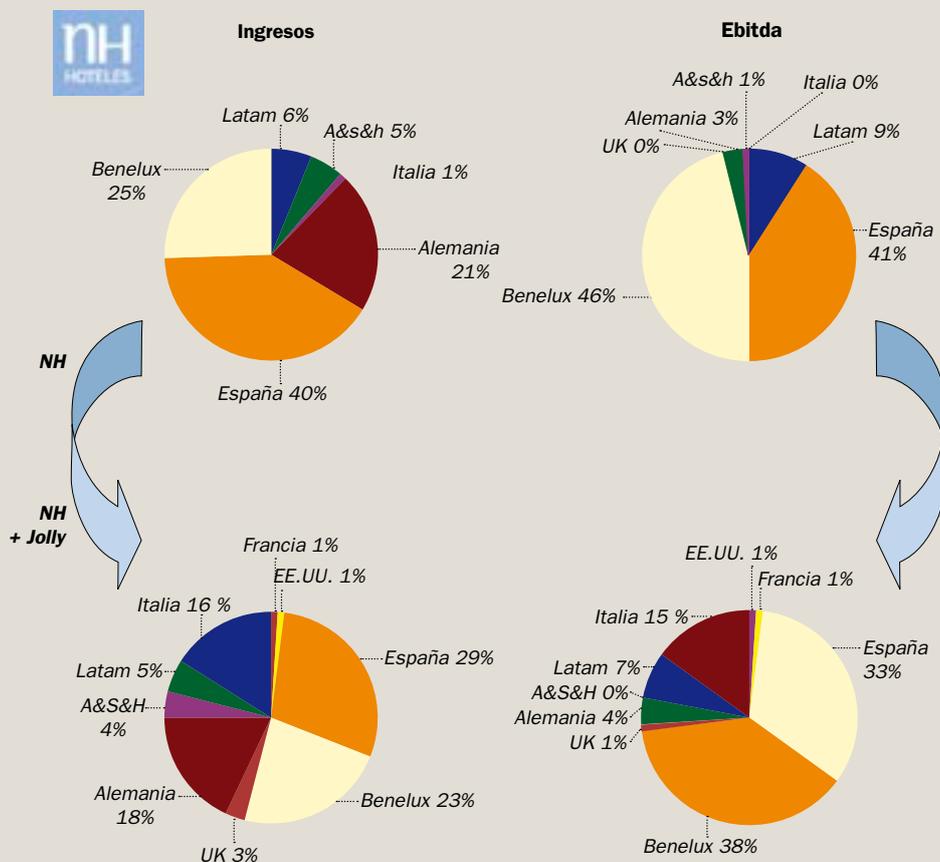
sigue en crecimiento absoluto el grupo Inditex, que se caracteriza por ser una compañía muy preocupada por crecer de una manera rentable (Ver **Gráfico 5**). De hecho, es difícil poder llegar a encontrar en ninguna de sus presentaciones de resultados trimestrales o anuales, cifras de aumento en su facturación que rebasen las de la mejora de beneficios. En el caso de Inditex esto es más significativo si cabe, dado el gran crecimiento que ha tenido el grupo, consolidándose como uno de los líderes a nivel mundial en *prêt à porter*, además de ser capaz de innovar

y lanzar nuevos formatos “no-Zara” con gran éxito, primero en España y después trasladarlos a sus mercados internacionales, con un enfoque en Europa (como se puede ver en la próxima sección de este capítulo).

4. Incrementando la diversificación de geográfica y de negocio

La evolución del grupo de grandes empresas analizadas en el periodo 2000-2007 se caracteriza también por haber estado marcada por una progresiva diversificación geográfica al mismo tiempo que muchas de ellas

Gráfico 4. NH HOTELES: "HACIA UNA MAYOR DIVERSIFICACIÓN"



Fuente: presentación de NH Hoteles a sus accionistas en 2006: "NH Hoteles y Jolly Hotels unen fuerzas en una 'joint venture' italiana: un paso decisivo para la consolidación de un líder del segmento de negocios en Europa".

desarrollaban una diversificación de negocio. Estas prácticas han tenido como resultado, al final del periodo analizado, unas empresas con una estructura mucho menos dependiente de una región o negocio únicos. Así, compañías como Ebro Puleva, que obtenían tan sólo un 7% de sus ingresos fuera de España en el año 2000, en el año 2007 alcanzaban un 54%. Este increíble crecimiento de su base de negocio internacional se producía al mismo tiempo que la compañía se transformaba de ser un grupo centrado en la leche y el azúcar a pasar a convertirse en uno de

los líderes mundiales en arroz y pasta. Además, en palabras de la dirección de la compañía, Ebro Puleva se ha transformado, pasando de ser un "grupo industrial" a ser un "grupo marquista" (Ver Gráficos 6 y 7).

Otro ejemplo notable de esta evolución, como apuntábamos en la sección anterior, es el caso de la compañía Inditex. El grupo gallego ha sido capaz de llevar una continua línea ascendente de sus ventas internacionales, aun cuando su facturación ha crecido también de manera notable. Así, ha

(9) En el documento de presentación de resultados del Grupo Sol Meliá 2007 se puede leer: "El actual tipo impositivo del 8,1% refleja la continuada gestión impositiva del grupo. Este nivel se debe principalmente al fondo de comercio generado por la adquisición de Tryp, las pérdidas fiscales generadas por las empresas del grupo durante los años anteriores y los créditos fiscales que implican futuras reducciones en las cargas fiscales derivadas de las inversiones en Europa y en las ciudades emergentes de Latinoamérica".

pasado de un 52% de ventas internacionales en el año 2000 a un 63% en el año 2007.

Aun cuando la presencia del grupo es notablemente europea (prácticamente un 80% de las ventas del grupo proviene de Europa), la expansión del mismo se ha continuado no sólo en aquellos países de Europa en los que todavía no tenía presencia, sino también en América y Asia –algo que corroboran los países en los que la cadena ha abierto tiendas en 2008: Croacia, Colombia, Guatemala y Omán–.

Un aspecto también importante del crecimiento del Grupo Inditex que cabe resaltar ha sido la capacidad de crear nuevos formatos que contribuyan al crecimiento y diversificación de la cadena, haciéndola menos dependiente de Zara –enseña del grupo–. Con este objetivo, las ventas de la cadena provienen ya en un 33,6% de otras enseñas, y su plataforma de expansión internacional pasa por convertirse primero en marcas europeas, para después continuar la estela de Zara en otros países del mundo (Ver **Gráficos 8,9 y 10**).

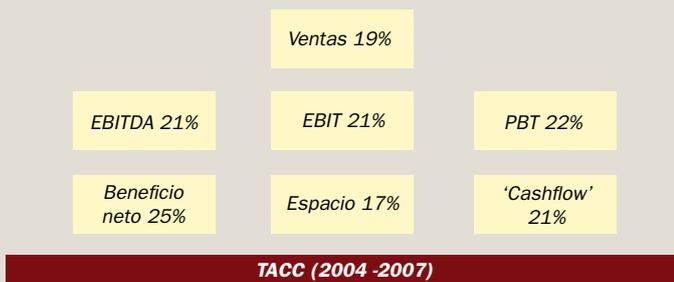
PRESENCIA INTERNACIONAL

Las compañías analizadas han desarrollado una importante presencia internacional (a través de la constitución de filiales y subsidiarias en diferentes países del mundo- Ver **Tabla 7**). En esta dimensión, cabe destacar los “más de 70 países” en los que Abengoa desarrolla su actividad, o los 68 en los que el Grupo Inditex distribuye sus productos. En el extremo inferior de nuestra muestra nos encontramos con Campofrío, empresa que pese a comercializar sus productos en más de 40 países desarrolla su

Gráfico 5. CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD – INDITEX

Datos financieros

INDITEX



EBITDA: Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones o depreciaciones y el impuesto sobre sociedades).

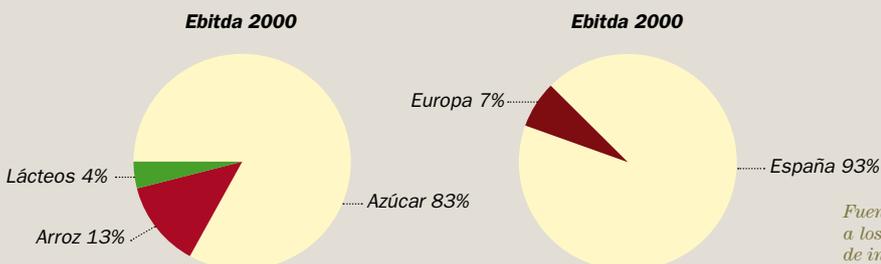
EBIT: Earnings Before Interests and Taxes (resultado bruto de explotación antes de deducir los intereses y el impuesto sobre sociedades).

PBT: Profit Before Tax (resultado bruto de explotación antes del impuesto sobre sociedades).

Fuente: presentación corporativa de Inditex (2008): “Crecimiento internacional multicadena”.

Gráfico 6. EBRO PULEVA – “LO QUE ÉRAMOS”

Un productor español de azúcar:



Fuente: presentación de Ebro Puleva a los analistas: “Ebro Puleva 2007: de industrial a marquista”.

actividad directamente en 4 de ellos, y el Grupo Unión Fenosa, con actividades en 14.

No obstante, es importante destacar que la presencia que un día fuera mayoritariamente latinoamericana ha ido ampliándose a otras geografías, encontrándonos con un buen número de compañías que desarrollan actividades no sólo en Norteamérica y Europa, sino también en Asia, África y Oceanía. Una ilustración de este importante posicionamiento nos la dan los mapas de actividad de compa-

ñías como puedan ser ACS o Acciona, con actividades en ambos casos en los cinco continentes (Ver **Gráficos 11 y 12**).

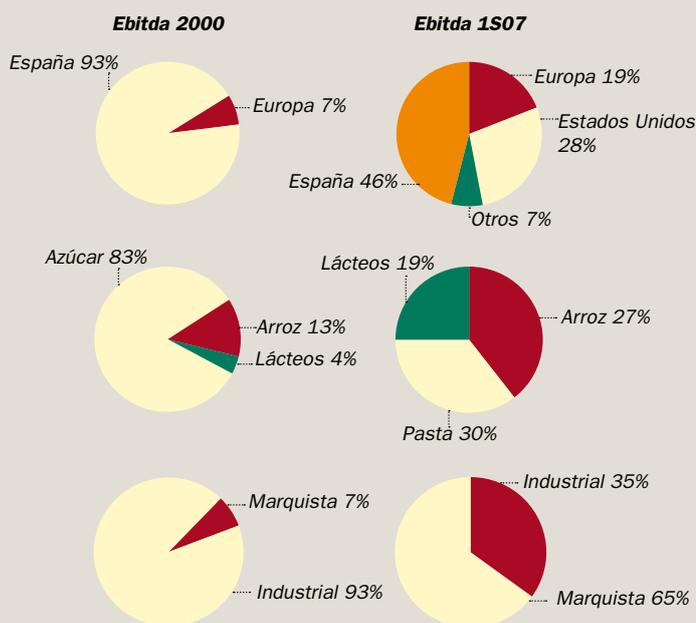
5. Balanceando cambio y continuidad

Las compañías analizadas han experimentado un gran cambio en estos últimos años. Este cambio es tanto cuantitativo –en su tamaño medido por su cifra de facturación–, como cualitativo –si tenemos en cuenta el tipo de actividades en las que las compañías están presentes desarrollando su actividad–.

No obstante, este cambio se ha llevado a cabo con una gran continuidad en los máximos dirigentes y equipos directivos de estas compañías. Como se puede observar en la **tabla número 8** –que resume el nombramiento y relaciones previas de los mismos con las compañías analizadas–, en su gran mayoría tienen una larga trayectoria en las mismas. Esta relación viene establecida porque con anterioridad a su nombramiento como presidentes habían sido ejecutivos o consejeros en la empresa.

Gráfico 7. EBRO PULEVA - "EN QUÉ NOS HEMOS CONVERTIDO"

Nuestro punto de partida fue el negocio industrial del azúcar, que funcionaba sobre todo en España y con cierta diversificación en otras actividades que nunca alcanzaron un tamaño relevante.



Fuente: presentación de Ebro Puleva a los analistas: "Ebro Puleva 2007: de industrial a marquista".

Gráfico 8. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS INTERNACIONALES – GRUPO INDITEX

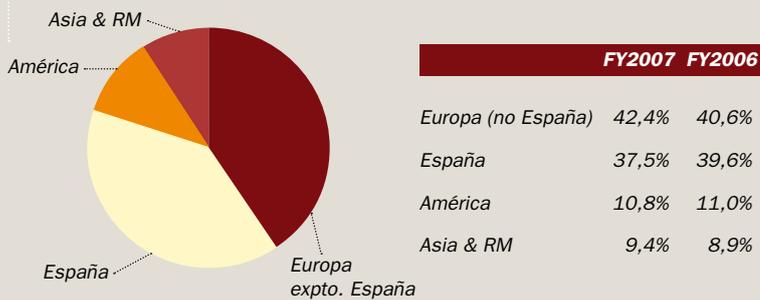


Fuente: presentación corporativa de Inditex (2008): "Crecimiento internacional multicadena".

Gráfico 9. PRESENCIA INTERNACIONAL

Presencia internacional

INDITEX

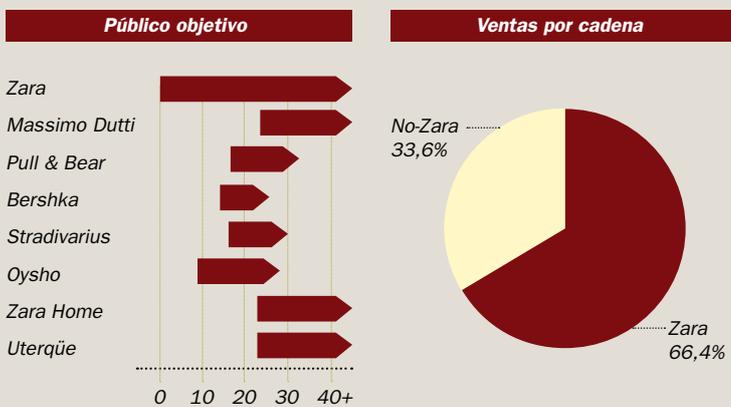


Fuente: presentación corporativa de Inditex (2008): "Crecimiento internacional multicadena".

Gráfico 10. ESTRATEGIA MULTICADENA

Presencia internacional

INDITEX



Fuente: presentación corporativa de Inditex (2008): "Crecimiento internacional multicadena".

Gráfico 7. PRESENCIA INTERNACIONAL (EN NÚMERO DE PAÍSES)

	2007
Abengoa	más de 70
Acciona	30
ACS	45
BBVA	32
Campofrío	4
Ebro Puleva	23
Endesa	16
FCC	nd
Grupo Ferrovial	43
Iberdrola	40
Inditex	68
Indra	29
NH Hoteles	22
Repsol YPF	35
Santander	43
Sol Meliá	30
Telefónica	24
Unión Fenosa	14

Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en las memorias anuales de las compañías (del ejercicio 2007).

Así, aquellos presidentes que llevan menos tiempo en el cargo de máxima responsabilidad de sus empresas son Ignacio Sánchez Galán y Pedro López Jiménez, presidentes de Iberdrola y Unión Fenosa, respectivamente. No obstante, ambos habían tenido una relación anterior con ambas compañías. En el caso de Ignacio Sánchez Galán, su ascenso se produce desde dentro, ya que había ocupado el cargo de vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de la eléctrica desde 2001. Sucedió en esta posición a Iñigo de Oriol, que había presidido Iberdrola desde 1992 (tras la fusión de las compañías Iberduero e Hidroeléctrica Española), y con anterioridad, desde 1985, había sido el presidente de Hidroeléctrica Española. Por otra parte, Pedro López Jiménez, fue nombrado en su cargo de presidente de Unión Fenosa en el año 2005, con el apoyo de ACS, accionista de referencia de la compañía. Pero la misma no era tampoco "nueva" para él, ya que fue consejero de Unión Fenosa y de Unión Eléctrica Fenosa (entre 1982 y 1983), además de presidente de Endesa (de 1979 a 1982) y fundador y primer presidente de la Federación Empresarial de la Industria Eléctrica.

Por tanto, podemos observar la gran estabilidad existente en los máximos ejecutivos de las compañías analizadas durante un periodo de grandes cambios, en el que las compañías se han expandido en su base de negocios y geografías, como es el aludido. Este es un dato

interesante, y que las diferencias de compañías de otros países ya que en las mismas el tiempo de permanencia media de sus presidentes es más reducido (en estudios realizados en Estados Unidos el mismo va de 6 a 10 años) y no necesariamente cuentan con una relación anterior con las compañías que pasan a presidir. Se puede afirmar también que esta estabilidad en los máximos ejecutivos ha permitido mantener y desarrollar la estrategia a largo plazo, algo que ha resultado muy positivo para este grupo de compañías.

6. La organización dominante: la estructura divisional

A la hora de estructurar sus negocios, todas las compañías analizadas en este estudio han decidido implementar una estructura divisional. Este tipo de estructura, que se basa en la agrupación de actividades por criterios como negocios, geografías o productos, es coherente con el posicionamiento, diversificación y desarrollo internacional de las mismas.

Como hemos destacado en la sección 4 de este capítulo, la creciente diversificación de negocio que muchas de estas compañías han llevado a cabo en la última década ha hecho que 12 compañías hayan optado por una organización divisional por área de negocio⁽¹⁰⁾(Ver **Tabla 9**) De esta manera, cada división puede encargarse del desarrollo de las actividades del negocio que representa de manera diferenciada, estableciéndose las políticas de desarrollo e integración a nivel corporativo.

Un ejemplo de este tipo de estructura es el caso de Abengoa (Ver **Gráfico 13**). En la misma, existen seis divisiones, dedicadas cada una de ellas a una industria o actividad: energía solar, bioenergía, servicios medioambientales, tecnologías de la información, ingeniería y construcción industrial y actuación social (área del que se encarga la fundación del grupo, que aparece en su estructura como si se tratara de una división más).

En otras ocasiones, en lugar de optar por una estructura que agrupe los diferentes negocios en los que la compañía está presente, se opta por una agrupación por geografías, que permita hacer frente a las diferencias en el desarrollo y necesidades que cada una de las mismas plantea aun en el mismo tipo de negocio.

Un caso en el que se da esta circunstancia sería Telefónica, la cual ha optado por una estructura organizativa divisional por áreas geográficas, en la que se distinguen: España, Europa y Latinoamérica (Ver **Gráfico 14**). Cada una de estas áreas, que representa aproximadamente un tercio de la facturación de la compañía, tiene diferentes circunstancias de mercado que hacen que, aun prestándose servicios y productos similares, existan similitudes en cada una de las regiones que haga interesante agruparlas para llevar su gestión de manera conjunta.

No obstante, y tal y como se ha comentado en el capítulo 3 de este informe, es importante

(10) Se puede observar también cómo algunas compañías comienzan a incorporar en sus estructuras ciertos elementos de matricialidad. Esta es una evolución coherente con el grado de complejidad en mercados y negocios en el que este grupo de compañías están presentes (véase Peris Bonet & Pla Barber, 2000 para un análisis de “la estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento”).

Tabla 8. PRESIDENTES

Presidente (en 2007)	Empresa	Desde	Relación previa con la compañía
Felipe Benjumea*	Abengoa	1991	Miembro del Consejo de Administración desde 1983
José Manuel Entrecanales Domecq	Acciona	2004	Entre 1992 y 2004 fue su director financiero
Florentino Pérez	ACS	1997	Miembro del Consejo (desde 1989) y presidente de OCP (desde 1993), una de las empresas que se fusionó para constituir ACS
Francisco González	BBVA	2000	Había sido presidente de Argentaria (desde 1996), banco que se fusionó con BBV para formar BBVA
Pedro Ballvé Lantero	Campofrío	1987	Se incorporó en 1978 a la empresa, pasando por diversos departamentos
Antonio Hernández Callejas	Ebro Puleva	2005	Ha sido miembro de su Consejo de Administración desde 2002
Manuel Pizarro**	Endesa	2002	Había sido miembro del Consejo desde 1996 y vicepresidente desde 1998
Marcelino Oreja***	FCC	1998	Desde 2004 ejerce como presidente no ejecutivo
Rafael del Pino y Calvo Sotelo	Grupo Ferrovial	2000	Consejero delegado desde 1992
Ignacio Sánchez Galán	Iberdrola	2006	Vicepresidente ejecutivo y consejero delegado desde mayo del 2001
Amacio Ortega	Inditex	1985	Fundador
Javier Monzón	Indra	1993	Presidente desde su creación
Gabriele Burgio	NH Hoteles	1998	Miembro del Consejo de Administración desde 1993
Antonio Brufau	Repsol YPF	2004	Miembro del Consejo de Administración desde 1996
Emilio Botín	Santander	1986	Directivo del banco desde 1960
Gabriel Escarrer	Sol Meliá	1956	Fundador
César Alierta	Telefónica	2000	Miembro del Consejo de Administración desde 1997
Pedro López Jiménez	Unión Fenosa	2005	Miembro del Consejo de Unión Fenosa y de Unión Eléctrica Fenosa (1982-1983)

* Desde 1995 y hasta 2007, Javier Benjumea ejerce como copresidente.

** Cesó en su actividad en octubre de 2007, pasando José Manuel Entrecanales a ocupar el cargo.

*** Cesó en su actividad en diciembre de 2007, pasando a ocupar su cargo Baldomero Falcones.

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en las memorias anuales de las compañías.

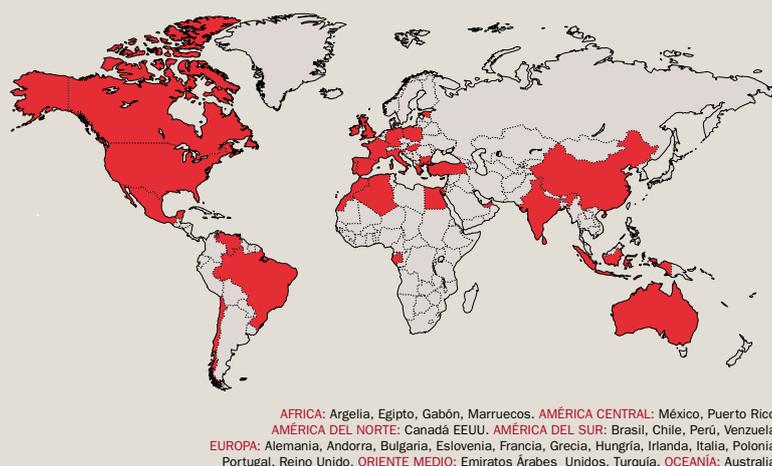
tener en cuenta también que la estructura organizativa no tiene por qué ser algo estático, sino que debe irse adaptando según evoluciona la compañía. Además, ha sido destacado por algunos autores que el hecho de cambiar de tipo de estructura (por ejemplo, pasar de una estructura divisional por negocio a una estructura divisional por área geográfica) contribuye a

que la organización no pierda la flexibilidad y se plantee cuáles son las nuevas sinergias que pueden ser generadas. Sin embargo, también es cierto que cualquier cambio de estructura organizacional puede romper en gran medida la dinámica y rutinas establecidas, por lo que puede generar tensiones en la organización que deben ser gestionadas con cautela.

Tabla 9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Estructura organizativa en 2007	
Abengoa	Divisional por áreas de negocio
Acciona	Divisional por áreas de negocio
ACS	Divisional por áreas de negocio
BBVA	Divisional por áreas geográficas
Campofrío	Divisional por áreas geográficas
Ebro Puleva	Divisional por áreas de negocio
Endesa	Divisional por áreas de negocio
FCC	Divisional por áreas de negocio
Grupo Ferrovial	Divisional por áreas de negocio
Iberdrola	Divisional por áreas geográficas
Inditex	Divisional por áreas de negocio
Indra	Divisional por áreas de negocio
NH Hoteles	Divisional por áreas geográficas
Repsol YPF	Divisional por áreas de negocio
Santander	Divisional por áreas geográficas
Sol Meliá	Divisional por áreas de negocio
Telefónica	Divisional por áreas geográficas
Unión Fenosa	Divisional por áreas de negocio

Gráfico 11. PRESENCIA INTERNACIONAL DE ACCIONA



Fuente: Memoria anual 2007, Acciona.

Gráfico 12. PRESENCIA INTERNACIONAL DEL GRUPO ACS

Presencia en el mundo

PAÍSES EN LOS QUE EL GRUPO ACS ESTÁ PRESENTE

Alemania	Argelia	Canadá	Ecuador	Unidos	Francia	Libia	Noruega	Reino Unido	Turquía
Andorra	Argentina	Chile	Egipto	España	Grecia	Marruecos	Panamá	Unido	Venezuela
Angola	Australia	China	El Salvador	Estados Unidos	Guatemala	México	Perú	República Dominicana	
Arabia Saudí	Bélgica	Colombia	Emirato Árabe	Unidos Etiopía	Honduras	Moldavia	Polonia		
	Brasil	Costa Rica	Árabes		Kuwait	Nicaragua	Portugal	Sudáfrica	



Fuente: Memoria anual 2007, Grupo ACS.

MIRANDO AL FUTURO

España ha asistido en los últimos años al desarrollo de un importante grupo de empresas multinacionales, muchas de las cuales son hoy en día líderes en sus áreas de actividad. En este capítulo, tras realizar un análisis transversal de 18 compañías, hemos podido observar cómo muchas de estas compañías

comenzaron a desarrollar su expansión internacional de manera relevante en la década de los 90. Estas son compañías que, aun siendo modernas en su última constitución, cuentan con mucha historia. En estos años, han desarrollado una identidad internacional que las identifica con la naturaleza de actividades que llevan a cabo, un importante crecimiento

rentable que sorprende por su magnitud, así como una diversificación de negocios e internacional. Son compañías que han sabido combinar la continuidad y el cambio, algo que se ve claramente reflejado al analizar la posición de presidente en las mismas, y que han optado por una estructura divisional para la gestión de sus operaciones.

En este punto, se plantean una serie de retos para las compañías multinacionales españolas, como serían:

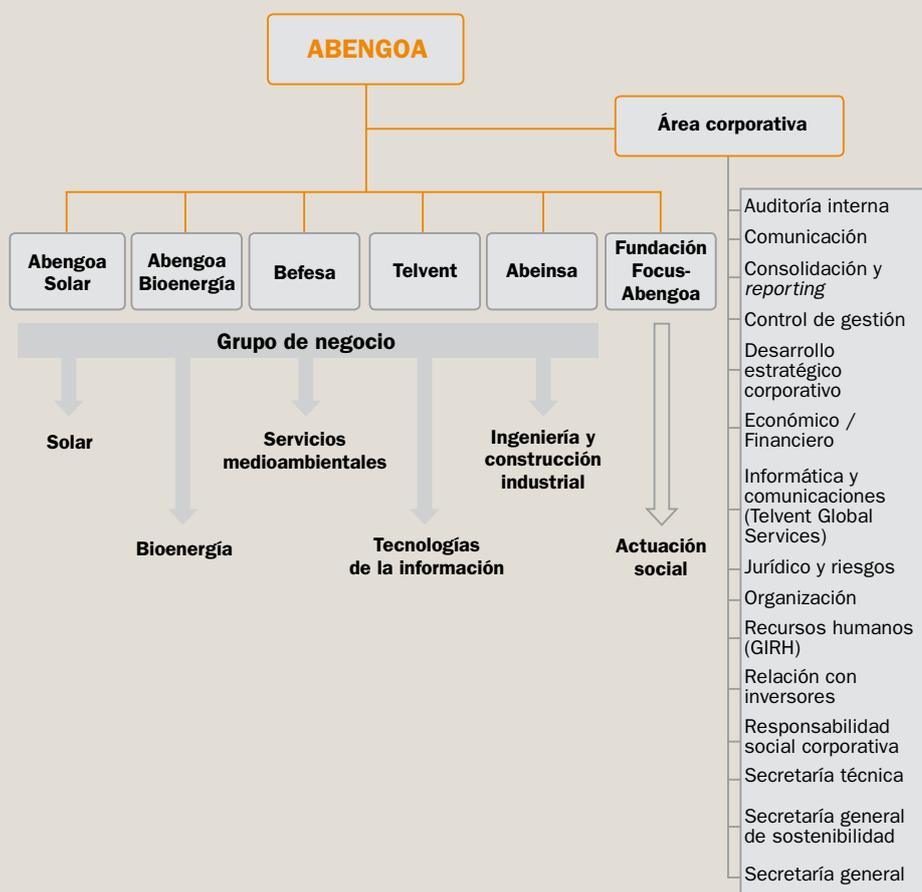
1. La consolidación del grado de desarrollo internacional y de diversificación de negocios que han llevado a cabo en los años recientes.
2. La necesidad de adoptar una perspectiva de proceso en el que el aprendizaje organizacional (entre filiales y con el centro corporativo) sea una pieza clave.

3. La gestión del talento y la internacionalización de los cuadros directivos en los centros corporativos.
4. La necesidad de continuar su desarrollo para evitar perder posiciones relativas en años venideros.

Como primer punto, destacamos la necesidad de la consolidación del grado de desarrollo internacional y de diversificación de negocios, dado que para muchas de las compañías estudiadas este ha sido un cambio reciente.

En el año 2000, muchas de ellas dependían claramente de una actividad o geografía, algo que ha cambiado sustancialmente en el año 2007, en el que nos encontramos con portafolios más balanceados. No obstante, para que esta situación pueda mantenerse y consolidarse en el futuro, estas compañías deberán hacer frente a los retos que cada uno de los negocios y áreas geográficas les plantean, pudiendo así crecer de una manera sostenida en cada una de ellas. Si este no fuera el caso, volveríamos a la

Gráfico 13. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ABENGOA



Abengoa Solar. A partir del sol... producimos energía eléctrica por vía termoeléctrica y fotovoltaica.

Abengoa Bioenergía. A partir de biomasa... producimos biocarburantes ecológicos y alimento animal.

Befesa. A partir de residuos... producimos nuevos materiales y depuramos y desalamos agua.

Telvent. A partir de las tecnologías de la información... gestionamos los procesos operativos y empresariales de forma segura y eficaz.

Abeinsa. A partir de la ingeniería... construimos y operamos centrales eléctricas convencionales y renovables, sistemas de transmisión eléctrica e infraestructuras industriales.

Fundación Focus-Abengoa. A partir del desarrollo de políticas sociales y culturales... contribuimos al progreso económico, la equidad social y la preservación del medio ambiente de las comunidades donde Abengoa está presente.

Fuente: http://www.abengoa.es/sites/abengoa/es/acerca_de_nosotros/organizacion/index.html.

situación de partida, en la que una actividad o área geográfica representaría una parte muy importante de la facturación de la compañía, haciéndola vulnerable a posibles cambios en el contexto no previstos por la misma. Para ser capaces de superar este reto, muchas de ellas tienen en marcha planes estratégicos que plantean los objetivos y desarrollo previsto para las compañías en cada una de sus áreas de actividad¹¹.

Como segundo punto, querríamos destacar que las compañías no

deben perder la perspectiva de proceso en el cambio iniciado en años venideros, y deben ser capaces de gestionar la generación y transmisión de conocimiento como una de las bases de ventaja competitiva al convertirse en grandes multinacionales. Este proceso y aprendizaje debe ser gestionado de manera que se pongan en valor elementos del negocio o negocios en los que la compañía está presente, teniendo en cuenta las diferencias entre geografías y permitiendo que prácticas de éxito puedan ser compartidas,

Gráfico 14. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GRUPO TELEFÓNICA



El Consejo de Administración de Telefónica S.A aprobó en julio de 2006 la adecuación de la estructura directiva de la compañía a un nuevo modelo de gestión regional e integrada.

El equilibrio geográfico de nuestro negocio, unido a la convergencia de servicios y tecnologías, ha determinado una estructura organizativa en torno a tres regiones geográficas: España, Latinoamérica y Europa.

Telefónica España: su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en España. Con cerca de 47 millones de accesos en marzo de 2008, Telefónica España seguía liderando el crecimiento del mercado, consolidando su posicionamiento competitivo.

Telefónica Latinoamérica: su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en América Latina, alcanzando presencia en todos los mercados clave de Latinoamérica. A cierre del primer trimestre de 2008, Telefónica Latinoamérica gestiona 137,7 millones de accesos. Ofrece servicios en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. Adicionalmente gestiona la oficina de Telefónica en China y la alianza con China Netcom.

Telefónica Europa: su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en Europa. Esta unidad de negocio desarrolla operaciones en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia, gestionando 42,8 millones de accesos.

Fuente: http://www.telefonica.es/acercadetelefonica/telefonica/informe_rc/page-53.html.

(11) Compañías que han anunciado planes estratégicos para este periodo son, entre otras: FCC (plan estratégico 2008-2010), Iberdrola (plan estratégico 2008-2010), NH Hoteles (plan estratégico 2006-2009), Repsol (plan estratégico 2008-2012), Sol Meliá (plan estratégico 2008-2010) and Unión Fenosa (plan estratégico 2007-2011).

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Incrementar la eficiencia de la organización – **GESTIÓN DEL TALENTO**

- 1. Atraer y retener talento, motivar**
 - > Plan de desarrollo de directivos
 - > Plan de rotación y formación
- 2. Participar en el desarrollo y logros del plan estratégico**
 - > Plan de comunicación interna
 - > Dirección por resultados y plan de incentivos asociado
 - > Canal de sugerencias
- 3. Internacionalización del equipo directivo**
- 4. Aumentar la productividad y reducir/contener los costes**
 - > Planificación de plantillas y seguimiento de la productividad
- 5. Mejorar en prevención de riesgos laborales**

Fuente: FCC plan 10, 21 de mayo de 2008. Presentación a los analistas.

entre diferentes subsidiarias y con el centro corporativo, en una relación multidireccional. Durante muchos años, teorías clásicas en el ámbito de la internacionalización asumían que el conocimiento provenía del centro corporativo o país de origen de la multinacional, y desde allí se transmitía a las filiales y subsidiarias de otros países. Si hay un aspecto que podemos destacar en muchas de las compañías analizadas, es que han sido capaces de aprender de la experiencia de sus filiales en otros países e implementar esas prácticas en otros mercados, trayendo también este conocimiento y aprendizaje a su mercado local.

En línea con este proceso de aprendizaje, las compañías españolas tienen también el reto de cara a futuro de ser capaces de llevar a cabo una eficiente gestión del talento (a todos los niveles, pero destacaremos aquí el talento directivo), internacionalizando sus cuadros de gestión en el centro corporativo, pudiendo así captar parte del talento con que muchas de ellas ya cuentan en sus filiales para desarrollar la estrategia global de la compañía. En la actualidad, son pocos los ejemplos de directivos internacionales en los cuadros directivos de estas compañías, aunque ya se pueden observar algunos ejemplos. No obstante, algunas de estas compañías se plantean este tema como una necesidad

de cara a su futuro más próximo (véase el caso de FCC, que hace explícito este punto en su plan estratégico 2008-2010 como se puede ver en el **Gráfico 15**).

Finalmente, pero no por ello menos importante, en años recientes estamos viviendo el desarrollo y constitución de “multinationales emergentes”. Las mismas son compañías que desde economías emergentes (fundamentalmente Brasil, Rusia, China e India), están desarrollando un posicionamiento internacional que está consiguiendo rebasar y desbancar a compañías establecidas en sus sectores desde hace muchos años. Nombres como Embraer –compañía de fabricación de aviones brasileña–, Cemex –compañía cementera mexicana–, Lenovo –fabricante de ordenadores chino– o Infosys –compañía de sistemas de información india– son, entre otras, empresas que han conseguido un importante reconocimiento y un posicionamiento internacional destacable¹². Es importante que las multinacionales españolas sean capaces de continuar creciendo y desarrollando su expansión internacional, observando y superando no sólo a los líderes tradicionales de sus sectores, sino también teniendo la vista puesta en cuáles son los movimientos y estrategias que están desarrollando compañías que provienen de estas economías emergentes.

(12) Para tener más detalles de estas y otras compañías que están desarrollando una importante internacionalización desde economías emergentes, se recomienda la consulta de la publicación *BCG 100 New Global Challengers*, que el Boston Consulting Group publica de manera anual.

REFERENCIAS

Aguiar, M.; Bhattacharya, A.; de Vitton, L.; Hemerling, J.; Michael, D. C.; Sirkin, H. L.; Waddell, K.; Waltermann, B. & Wee Koh, Ki. (2007). *The 2008 BCG 100 New Global Challengers: "How Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World"*. Boston Consulting Group.

Canals, J. (1991). *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Barcelona: Ariel Economía.

Canals, J. (2004). "La internacionalización de la empresa española", *Papeles de economía española, II* (100), 249-263.

Cazorla, L. (1997). "La inversión directa de la pyme industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de los factores determinantes", *Información Comercial Española*, 761, 49-66.

Cuervo-Cazurra, A. (1999). *Resource development through the co-evolution of resources and scope*. Tesis doctoral, MIT.

Durán Herrera, J. J. (1996). *Multinacionales españolas I*. Madrid: Pirámide.

Durán Herrera, J. J. (1997). *Multinacionales españolas II*. Madrid: Pirámide.

Durán Herrera, J. J. (1999). *Multinacionales españolas en Iberoamérica*. Madrid: Pirámide.

Fontrodona, J. & Hernández, J. M. (2001). *Les multinacionals industrials catalanes*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

García-Delgado, José Luis & Jiménez, Juan Carlos. (2001). *Un siglo de España. La economía*. Madrid: Marcial Pons.

Guillén, M. F. (2005). *The Rise of Spanish Multinationals: European Business in the Global Economy*. New York: Cambridge University Press.

Mendoza, X, Sureda, J., & Tornabell, R. (2002). *Trajectòries d'internacionalització de l'empresa catalana*. Barcelona: COPCA.

Peris Bonet, F. J. & Pla Barber, J. (2000). "La estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento. Nueva evidencia en la internacionalización de la empresa española". *Economía Industrial*, 333, 75-86.

Santiso, J. 2007a. "La transformación empresarial de España". *Política Exterior*, 115.

Santiso, J. 2007b. "La internacionalización de las empresas españolas: hitos y retos". *Información Comercial Española*.







CAPÍTULO 5

FINANCIACIÓN Y RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Por Carmen Ansotegui y Santiago Simón
Departamento de Control y Dirección Financiera de ESADE



FINANCIACIÓN Y RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

El objetivo de este capítulo es analizar empresas multinacionales españolas que han logrado el éxito en sus procesos de internacionalización y descubrir cómo se ha llevado a cabo dicho proceso, desde la perspectiva de la dirección financiera de la empresa.

Hasta ahora, hemos visto los elementos determinantes de la economía española y de la economía internacional en el proceso de internacionalización de la empresa multinacional española, así como el proceso estratégico que han seguido las diferentes empresas españolas para convertirse en multinacionales.

En este capítulo se aborda la visión interna de las empresas en el proceso de internacionalización, centrándonos en los directores financieros. Las experiencias se podrán extraer con el objetivo de identificar buenas prácticas y poder ayudar a aquellas empresas que están comenzando a internacionalizarse o están planteándose su internacionalización.

METODOLOGÍA

Para realizar este estudio, se ha utilizado la técnica de las entrevistas semiestructuradas en profundidad, las cuales buscan establecer una interacción dinámica de comunicación con los directores financieros de las empresas; el objetivo es inferir a partir de su experiencia cómo se han tomado las decisiones de internacionalización, y más concretamente, cómo se ha financiado este proceso.

Siguiendo la pauta metodológica prevista, las entrevistas tuvieron una duración de entre 30 y 90 minutos, debido a que por su propia naturaleza se iban adaptando al ritmo que se creó entre entrevistador y entrevistado; asimismo, las preguntas se iban adaptando a cada caso de internacionalización.

Las conversaciones fueron grabadas y posteriormente transcritas a formato Word. A continuación se procedió a analizarlas y a clasificarlas utilizando para ello un software especializado denominado Atlas Ti.

MUESTRA

La muestra inicial estaba formada por veintisiete multinacionales españolas de diversos sectores. La respuesta de las empresas ha permitido finalmente entrevistar a ocho, las cuales presentan su actividad en los sectores farmacéutico, telecomunicaciones, ingeniería, infraestructuras, perfumes/cosmética, hostelería/turismo y cerámica.

La información descriptiva relativa al tamaño de las empresas entrevistadas se presenta en la **tabla 1** para los años 2006-2007.

Tabla 1. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

	CIFRA DE NEGOCIOS (MILLONES DE EUROS)	BENEFICIOS (MILLONES DE EUROS)	Nº EMPLEADOS
Empresa 1	3.335	530	11.000
Empresa 2	13.881	738	92.565
Empresa 3	854	8*	6.900
Empresa 4	703,3	87,8	4.199*
Empresa 5	2.088	N.A.	28.803
Empresa 6	849	17*	4.500*
Empresa 7	1.659*	131*	15.415*
Empresa 8	56.441	9.119**	127.012

* Información obtenida en la base de datos Amadeus.

** Información obtenida de la propia empresa: resultado del ejercicio.

Los datos fueron obtenidos de las cuentas anuales y los informes disponibles en las páginas web de las empresas, u otorgados por los directores financieros durante las entrevistas.

FINANCIACIÓN Y RESULTADOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

El análisis se centra en tres aspectos concretos de la internacionalización:

- 5.1.** Razones, países y estrategia de la internacionalización
- 5.2.** Producción y financiación del proceso de internacionalización
- 5.3.** Valoración a posteriori del proceso de internacionalización

5.1. Razones, países y estrategia de la internacionalización

A continuación se analizan las respuestas de los entrevistados. Los párrafos que están en cursiva son citas textuales obtenidas en las entrevistas y nos ilustrarán sobre los puntos más relevantes y destacados por los directores financieros.

5.1.1. ¿Cuáles fueron las razones de la internacionalización de la empresa? ¿Cómo ha sido el proceso?

En la mayoría de los casos, las empresas españolas entrevistadas respondieron que la

principal razón de la internacionalización fue la búsqueda de crecimiento. En algún caso, tenían problemas financieros derivados de su relación como proveedores con determinadas administraciones públicas y, en otros casos, se enfrentaban con una falta de infraestructuras en España a finales de los años setenta que les hizo creer que no podrían seguir creciendo en el mercado nacional, y también hay casos cuya cuota de mercado era muy elevada, lo cual impedía a la empresa crecer más.

En pocas palabras, la búsqueda de crecimiento fue el principal impulsor de la internacionalización de las empresas. Sin embargo, es importante destacar que las oportunidades que se presentaron en los mercados internacionales jugaron un rol muy importante.

En los años ochenta muchas de las empresas que habían sido monopolios estatales comienzan a privatizar sus servicios, para seguir poco después con su expansión, fundamentalmente en Latinoamérica y el norte de África y de Europa, entre otras.

En otro caso, la empresa comenzó su internacionalización en



Portugal y Francia, debido a un proceso de “expansión internacional” planificado para ampliar mercados. Aquí, la empresa tenía una estrategia planeada y buscaba empresas para comprar o mercados en los que entrar proactivamente, y con ello se adelantó a su tiempo, puesto que el proceso empezó en los años setenta, cuando raramente las empresas salían de España.

No debe olvidarse que el sector en que opera la empresa determina sobremanera la necesidad de ampliar el mercado más allá del mercado español. A pesar de ello, las ocho empresas entrevistadas, todas de sectores muy diferentes, coincidieron en que necesitaron salir para conseguir una masa crítica y para poder sanear sus finanzas, porque las oportunidades se presentaron y las aprovecharon o, simplemente, porque por la naturaleza de su negocio tenían que hacerlo.

En un primer caso, para lograr estar presentes como competidores creíbles y alcanzar el ta-

maño relevante en su mercado, necesitaron adquirir una potente imagen de marca que les acercase a los grandes competidores internacionales del propio sector:

“El proceso de internacionalización empezó hace 40 años con una licencia francesa y [...] las marcas de moda en aquella época eran esencialmente francesas”.

En otro caso, porque los clientes de la empresa se hallaban fuera de España:

“En 1986, cuando España se incorpora a la CEE y nuestro principal cliente es adquirido por una empresa alemana, nos preguntamos: ¿qué va a pasar en el futuro? ¿Dónde vemos este sector en 15 años? Está claro que nuestros clientes van a estar fuera (en Alemania, en Francia o en Inglaterra)”.

En otras ocasiones el proceso de internacionalización se inicia por la identificación de una oportunidad debida a las características del mercado en el que opera la compañía y en el que ha adquirido la experiencia necesaria:

“El grupo ve una serie de oportunidades; se da cuenta de que el modelo turístico español es exportable a otros países. Empezamos nuestra expansión internacional en México y República Dominicana, que son países que en el ámbito turístico son parecidos a España”.

Una razón muy importante, no comentada hasta ahora, que las empresas han tenido muy en cuenta en sus procesos de internacionalización ha sido la diversificación. La necesidad de diversificar riesgos o de disminuir la dependencia de una sola economía ha sido clave para la internacionalización de determinadas empresas.

Algunas citas textuales relacionadas con la diversificación ilustran esta motivación de este tipo de procesos de internacionalización:

“Al ser sectores regulados, basados en contratos de concesión, nuestra empresa se encuentra muy vinculada a los ciclos económicos; por eso tenemos que diversificar los riesgos. En la medida en que estás presente en más países, el riesgo regulatorio y el riesgo económico se diluyen”.

Se nos manifiestan también a favor de las estrategias de diversificación quienes argumentan:

“No nos queríamos restringir a ser una empresa, digamos, luso-hispano parlante. Las comunicaciones no tienen idioma. [...] Un poco basado en la diversificación y otro poco en la escala de los países desarrollados era en lo que estábamos pensando cuando compramos diferentes compañías”.





5.1.2. ¿Cómo ha sido el crecimiento de la empresa en España y en los mercados internacionales? ¿Se ha seguido un plan estratégico?

En todos los casos, las empresas multinacionales españolas han reconocido tener planes estratégicos para definir la línea de actuación de la compañía para los años venideros. En algunas, estos planes se revisan cada dos años; en otras, cada cinco.

Lo más destacable es que la dirección ve necesario analizar el entorno, la demanda y los mercados para definir las líneas de actuación que se seguirán. Es a raíz de estos planes estratégicos, según parece, que ha surgido la determinación de internacionalizarse.

“Revisamos cada dos años nuestro plan, dado que nos encontramos en un proceso de crecimiento continuado [...]”.

“El proceso de internacionalización comenzó en 2005, con el plan es-

tratégico, pero es en 2006 cuando comenzamos a comprar empresas y a actuar realmente. [...] El plan estratégico contempla que en 2010 nuestras ventas fuera de España alcancen un 50%”.

“Nosotros tenemos dos grandes líneas estratégicas permanentes: la escala –entendemos que éste es un negocio donde la escala es fundamental– y la diversificación –si no te conviertes en uno de los cinco clientes de todos los suministradores del mundo, proveedores de contenidos, no vas a ser nadie–”.

Otro punto importante que destacar en este apartado es el *know-how* de las empresas. En muchos casos, a partir de las dimensiones que tenían en el mercado español, con oficinas técnicas, de compras, de gestión de materias primas, con capacidad financiera, logística y experiencia en marketing, las empresas contaban con recursos internos que les permitieron desarrollarse más fácilmente en los mercados internacionales.

Las empresas tienen planes estratégicos para definir la línea de actuación para los años venideros

De este modo, cuando entraban en un mercado nuevo, gracias al conocimiento adquirido durante muchos años en el mercado español, tenían la capacidad de repetir el modelo y salir airosos.

“Nos ha ayudado mucho el disponer de una serie de departamentos de ayuda y de soporte, de tal manera que no íbamos nunca solos. Y esto en Portugal nos ayudó y nos ha ido ayudando en todos los lugares. Es como una maquinaria ya engrasada, y esa maquinaria engrasada es la que trabaja en las distintas áreas de la empresa”.



5.1.3. ¿Cuál ha sido el modelo de internacionalización?

A pesar de que las empresas analizadas pertenecen a distintos sectores y presentan diferentes dimensiones, en general ha habido también “consenso” en que la mejor manera de internacionalizarse es a través de las adquisiciones.

Sin embargo, se manifiesta una cierta diversidad de estrategias, ligadas nuevamente al área de actividad de cada compañía. Así, por ejemplo, cuando ha habido procesos de privatización, la empresa ha comprado o se ha asociado a través de *joint ventures*. Algunas empresas presentan una estrategia peculiar, llamada *brown-field*, que se refiere a la adquisición de una infraestructura que ya está construida, la cual es comprada como un activo que ya está funcionando, o bien la empresa se presenta a un concurso público para adquirirla.

En todo caso, la mayoría de las empresas entrevistadas coincidió en que la vía de las adquisiciones es la mejor.

“Crecer ‘green-field’ y ser líder es muy difícil, pues implica una gran inversión a un alto riesgo y dudosamente te posiciona como líder o colider”.

En algún caso, las sinergias que se generan al comprar o al invertir *green-field* son tan claras que ambas estrategias se han seguido a lo largo de los años, incluso en el mismo país, dependiendo de las características de la empresa comprada y de las necesidades de producción que el mercado exija. La misma empresa también ha participado en *joint ventures* en los casos en los que veía que la compañía local era suficientemente buena y no había la necesidad de proceder a su plena adquisición.

Con todo, de los 19 países en los que esta empresa produce, la estrategia *green-field* sólo se ha llevado a cabo en cuatro, lo que refuerza nuevamente la evidencia existente de que la vía de las adquisiciones es la más utilizada.

En esta misma línea, argumenta otro director:

“Si no controlamos o si no mandamos [...], es porque no podemos. Pero la aspiración de cualquier empresa es tener el 51% de la gestión, por lo menos. Porque es lo que te permite actuar con rapidez: te abrevias muchos pasos y te evita tener que dar más explicaciones”.

Junto a ello, se refuerza la transmisión del *know-how* de la empresa cuando se internacionaliza, siguiendo esta estrategia:

“Nosotros somos adquisitivos, porque entendemos que la forma de ganar escala es poder hacer las operaciones eficientes, y hay varias cosas, como las compras, las finanzas o los procedimientos de control de gestión que nosotros exportamos el día D+1”.

También nos encontramos con el caso más especial de una empresa que, al comenzar su internacionalización en los años sesenta, no contaba con una gran diversidad de modelos de gestión posibles. España era una economía cerrada, con unas barreras aduaneras importantes y con diferentes divisas en la región europea.

“[...] Probablemente impedían organizaciones más ‘cross-border’ y se empezó con una unidad ‘stand-alone’ en Francia, con su propia fábrica, con su propio equipo de marketing y con su propia logística. [...] Hasta finales de los noventa las filiales que teníamos fuera se gestionaban de forma bastante autónoma. A partir de la adquisición de una gran empresa, se crea un ‘holding’ global y se gestiona de forma más coordinada y como grupo”.

Observamos que, en este caso, las inversiones *greenfield* (con compra de licencia) funcionaron en su momento y durante muchos años, hasta que la empresa adquirió unas dimensiones y una presencia internacional que comenzaban a requerir una organización más centralizada.

En general, todas las empresas coincidieron en señalar que las adquisiciones son la mejor

vía para internacionalizarse, dado que les permiten entrar en el país ya funcionando; pueden adquirir conocimientos y procesos de la empresa adquirida; pueden aprovechar las sinergias que se generan con el *know-how* propio, y esta vía les permite controlar las operaciones de una manera más eficiente y rápida.

5.1.4. ¿Cómo ha sido la relación con los socios en el proceso de internacionalización?

Las relaciones establecidas con socios externos facilitan, en muchos casos, la internacionalización y la financiación del proceso. Algunas de las compañías entrevistadas se han asociado a lo largo de los años a través de *joint ventures*, la participación en el capital o la financiación de sus proyectos.

Como ya mencionamos en la sección anterior, para algunas empresas el formato de *joint venture* es adecuado cuando la compañía considera que el socio es suficientemente bueno para asociarse a él, y así obtener ambos los beneficios en la unión.

También en este caso, dependiendo del sector en el que se está operando, la necesidad de tener unos socios estables es clara:

“Por la definición del activo que estamos comprando, que es un activo estable y que tiene unos crecimientos cada vez mayores de contribución al Ebitda, normalmente los socios con los que estamos son de largo plazo. [...] Todas las valoraciones se basan en descuentos de flujos de caja, con

lo cual no suele haber sorpresas ni positivas ni negativas; la situación es bastante estable”.

Otras compañías, en cambio, han estado asociadas desde su creación con grupos internacionales, a veces incluso al 50%.

Pero no sólo se buscan socios para maximizar sinergias o porque la otra empresa no quiere vender; también se buscan socios financieros para obtener fondos y así poder llevar adelante los proyectos, sobre todo en el caso de las empresas que no cotizan en bolsa y tienen necesidades financieras que no pueden cubrir en dicho mercado.

“En los últimos años, se ha incorporado gente que quiere invertir con nosotros en determinados proyectos: «Vamos a hacer un fondo que invierta en hoteles vacacionales en el Caribe» o un «fondo para invertir en hoteles urbanos en América Latina». Le estamos dando entrada a accionistas externos en determinados proyectos [...]”.

En determinados sectores y en zonas relativamente alejadas, debido a diferencias de diversos tipos y al desconocimiento del mercado al que se está vendiendo, los socios comerciales también son muy beneficiosos para la empresa.

“En zonas lejanas culturalmente como Oriente Medio, ahí sí que tenemos un socio local, y yo creo que lo seguiremos teniendo siempre, porque es muy positivo. En otros históricamente tenía sentido, pero ahora ha perdido un poco de relevancia”.

Existen, sin embargo, empresas que prefieren adquirir el 100% de otras empresas y evitar asociarse, para poder actuar de manera más libre y eficiente, como ya se ha comentado en el apartado anterior. No obstante, la asociación en determinados momentos y mercados aporta grandes ventajas como medio para entrar en nuevos mercados.

5.1.5. ¿En qué países se ha internacionalizado la empresa?

Encontramos una gran diversidad de países en los que la empresa multinacional española se ha internacionalizado, y ello depende nuevamente del sector y de las experiencias de cada una, pues se observan posturas heterogéneas con respecto a las diferentes regiones.

Todas las empresas entrevistadas están presentes en Europa, donde tienen filiales de distribución, fábricas

Tabla 2. EMPRESAS ENTREVISTADAS CON PRODUCCIÓN

EMPRESA	NÚMERO DE PLANTAS DE PRODUCCIÓN	NÚMERO DE PAÍSES CON PLANTAS DE PRODUCCIÓN
Empresa 3	32	18
Empresa 4	3	3
Empresa 5	5	3
Empresa 6	63	19

propias, hoteles, y prestan servicios. En general, se puede afirmar que la mayoría de las empresas entrevistadas están presentes en el mercado latinoamericano. En algunos casos, exportan sus productos a más de 100 países y, en otros casos, tienen plantas de producción en 19 países. Una de las empresas cuenta con filiales comerciales propias en 25 países de diferentes regiones del mundo, incluyendo Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Sin embargo, sus productos llegan a 180 países de todo el mundo.

“Nuestra empresa se concentra en tres áreas geográficas: centro y este de Europa, Ucrania y Rusia; Reino Unido, y Estados Unidos y Centroamérica”.

“Aproximadamente, estamos en 25 países, con hoteles propios y hoteles gestionados por el grupo.

Estamos presentes en Estados Unidos, México, Nicaragua, Ecuador, República Dominicana, Cuba..., en todos los países del Caribe, España, Marruecos, Túnez, Reino Unido, Alemania, etc.”.

Las formas de elección del país al que dirigirse también varían, y van desde oportunidades que se presentan y que la compañía aprovecha hasta el análisis del país buscando una serie de características que encajan con las necesidades de la empresa.

“Los países se deciden básicamente para cubrir los riesgos que veíamos que teníamos si nos hubiéramos mantenido sólo en España. Es decir, por un lado, estamos buscando países que ofrezcan un marco legal y regulatorio estable, y, por otro lado, estamos hablando de países con estabilidad económica”.

Tabla 3. VENTAS FUERA DE ESPAÑA

EMPRESA	PORCENTAJE DE VENTAS FUERA DE ESPAÑA
Empresa 1	Ligeramente superior > 50%
Empresa 2	38%
Empresa 3	75%
Empresa 4	78%
Empresa 5	40%
Empresa 6	43,6%
Empresa 7	56%-57%
Empresa 8	72%

Tabla 4. EBITDA FUERA DE ESPAÑA

EMPRESA	PORCENTAJE DE EBITDA FUERA DE ESPAÑA
Empresa 1	< 50%
Empresa 2	20%
Empresa 3	60%-70%
Empresa 4	N.D.
Empresa 5	70%
Empresa 6	40%
Empresa 7	50%
Empresa 8	55%

5.2. Producción y financiación de la internacionalización

5.2.1 ¿Existe producción fuera de España?

Todas las empresas con producción de la muestra analizada presentan fábricas o centros productivos fuera de España. Ilustraremos con la **tabla 2** la situación de las empresas entrevistadas con producción (se excluyen las de servicios).

Así, vemos que son empresas realmente internacionalizadas, con producción en múltiples países, y que no se limitan sólo a la exportación.

5.2.2. ¿Qué porcentaje de las ventas se genera fuera del mercado español?

Nuevamente, encontramos cifras relativamente parecidas en este apartado. La empresa que menos vende fuera

registra una cifra del 38%, y la que más alcanza el 78%. En la tabla 3, hemos resumido los porcentajes de las distintas empresas, a modo de ilustración (**tabla 3**).

5.2.3. ¿Qué porcentaje de Ebitda se obtiene fuera de España?

El Ebitda, por su parte, también varía según la empresa. Salvo dos casos en los que se sitúa en torno al 70% fuera del mercado español, el resto oscila entre un 20% y un 55% (**tabla 4**).

5.2.4. ¿Qué instrumentos financieros se han utilizado en el proceso de internacionalización?

En cuanto a las fuentes de financiación, las empresas se han financiado tanto con recursos propios como con deuda. Dentro de las fuentes de deuda, las compañías han accedido desde préstamos bancarios y préstamos

sindicados hasta todo tipo de instrumentos disponibles en cada momento de la internacionalización. Se observa que la mayoría ha utilizado la deuda como fuente de financiación principal.

Veamos algunos comentarios de distintos directores financieros:

“Hemos utilizado básicamente unas primeras estructuras, que son financiaciones puente, que suelen ser un plazo en torno a los dos años. Y después, en un proceso de refinanciación, hemos utilizado emisiones de bonos y préstamos sindicados”.

“Al globalizar nuestra actividad, tuvimos una nueva estrategia de financiación, en que la compañía se tuvo que abrir a los mercados internacionales. [...] Para el corto plazo, abrimos instrumentos de financiación para los países en los cuales o teníamos o estábamos iniciando actividad. También tiramos mucho de lo que serían las financiaciones

Las dimensiones de las empresas y su naturaleza determinan la capacidad de acceso a las fuentes de financiación

para activos como 'leasing', etc. El préstamo sindicado era más para adquisiciones, para financiación de lo que sería la actividad de ingeniería, donde es más difícil encontrar instrumentos financieros como el 'leasing', en que se necesitan bienes materiales”.

“Nosotros normalmente a cada inversión le damos una dotación de 'equity', y una financiación bancaria. Esto en función del país, de la fiscalidad. Lo que llamamos la ratio de apalancamiento deuda/'equity' intentamos adaptarla al país y tener la mejor eficiencia fiscal y financiera”.

“Durante toda la expansión internacional, se ha seguido una pauta de autofinanciación. Es decir, respecto a los beneficios que se han generado en la compañía los accionistas han seguido una distribución de dividendos muy moderada, con la idea de reinvertir en el grupo y crecer”.

En este punto es importante destacar que las dimensiones de las empresas y su naturaleza determinan la capacidad de acceso a las fuentes de financiación. Hemos podido com-

probar que las empresas de mayor tamaño (y/o públicas) a lo largo del proceso de internacionalización han utilizado más deuda y fuentes de financiación diversas.

Por su parte, las empresas de dimensiones menores o familiares han mostrado una mayor planificación de su estrategia y han procedido a la acumulación de recursos propios para financiar su proceso de internacionalización.

5.2.5. El escenario del momento de la internacionalización, ¿condicionó la financiación?

El escenario del momento de la internacionalización puede condicionar la disponibilidad de dinero en el mercado financiero, así como la confianza con la que los inversores ven la estrategia que quiere seguir una determinada empresa. En el caso de las compañías analizadas, observamos que en general no se han visto fuertemente condicionadas, aunque dependiendo de la región en la que estén operando la financiación puede haber sido más o menos difícil.

Las opiniones de nuestros entrevistados presentan una cierta diversidad de opiniones, según las áreas y los sectores a los que se refieren:

“Yo te diría que no mucho. Yo creo que la condición de la financiación viene impuesta más por el tipo de activo que compras, y por la filosofía o la cultura de la compañía”.

“En el momento de la internacionalización, los mercados de capitales



estaban en auge. Había exceso de liquidez, por lo que no se vieron condicionados en ningún aspecto”.

“La financiación viene condicionada por la situación de los mercados en el momento en que haces la entrada. Si los mercados están como ahora, poco vas a internacionalizar, si dependes de fondos para internacionalizarte. [...] Lo otro que tienes que mirar es: ¿mi plan es suficientemente robusto? Y ¿mi compañía actualmente genera la confianza financiera para que se pongan más recursos?”.

“Yo diría que hoy en día (2007) hay muy pocos límites, para la financiación... muy pocos. Todavía hay mercados o países que tienen restricciones, para transferencias de fondos y capitales, etc., pero son los menos”.

“[...] Nosotros en Europa y en Estados Unidos damos por hecho que el crédito siempre está disponible, y hasta ahora eso ha sido básicamente verdad. Pero eso no es siempre así. Tú vas a hacer operaciones a América Latina y allí el crédito es muy limitado”.

5.2.6. ¿Cómo afectó el proceso de internacionalización a la estructura financiera de la empresa?

Todas las empresas coincidieron en que la internacionalización afectó claramente a la estructura financiera de la empresa. El aspecto más relevante en el proceso ha sido el aumento de la deuda de las empresas, debido a las inversiones que han tenido que realizar tanto en adquisición de empresas como en reestructuración interna.

“El principal impacto es que la deuda ha aumentado de forma muy significativa. [...] Las adquisiciones en el extranjero, a pesar de que se financiaron con tesorería, llevaron a un endeudamiento adicional”.

“[...] Tienes que invertir mucho, invertir en todos los sentidos. [...] Y lo haces con deuda, pero con deuda puedes tirar hasta un cierto nivel. [...] Necesitas tener una capacidad financiera para poder soportar todo eso, y saber explicarlo muy bien al mercado para que confíe y te dé el dinero necesario”.

En muchos casos, han tenido que reorganizar el departamento económico-financiero, invirtiendo en formación y contratando a gente con experiencia en finanzas internacionales para lograr una gestión eficiente.

El hecho de comenzar una producción en otros países también ha ocasionado costes de formación y de mejora de los procesos para alcanzar los niveles de calidad requeridos.

“Empiezas a notar en tu propia cuenta de resultados lo que cuesta preparar a un equipo formado especialmente en un sector tan exigente como éste, donde la calidad y el ‘delivery’ son absolutamente críticos”.

“[...] Pues en los últimos años hemos mejorado mucho la calidad del equipo humano dentro de los departamentos económico-financieros”.

Junto a ello, el hecho de operar en mercados internacionales ha conllevado riesgos que antes no existían en las empresas, como el riesgo del tipo de cambio.

“[...] Empiezas a tener riesgos de tipo de cambio que antes no tenías. [...] Y ello está afectando de una forma muy significativa al grupo”.

“[...] Pero es un riesgo que tenía la empresa, incluso cuando no tenía filiales, al ser una empresa bastante exportadora”.

“Le ha afectado decisivamente, tanto en volumen como en composición del balance. Nuestro balance contiene ahora una cifra de deuda bastante elevada, que está muy internacionalizada.

Tenemos fuentes de generación de recursos en múltiples geografías y en múltiples divisas”.

Otro aspecto relevante en cuanto a la estructura financiera de la empresa es la cantidad de pérdidas que la internacionalización trae consigo en los primeros estadios del proceso.

“Por un lado, la internacionalización tiene unos costes de ineficiencias, porque entras en unos parámetros y en unos dominios que son desconocidos, y, por otro lado, hasta que no aprendes, tienes que estar dispuesto a invertir en la cuenta de resultados con pérdidas”.

5.2.7. ¿Cómo ha sido la relación con la banca en el proceso de internacionalización?

La mayoría de los directores financieros respondieron que la banca española ha sido de gran ayuda en el proceso de internacionalización, que siempre ha sido muy profesional y que ha facilitado un gran apoyo a los proyectos que han ido planteando.



Junto a ello, las empresas han trabajado también con bancos internacionales de grandes dimensiones y, en algunos casos, también con los bancos locales de los países en los que se han internacionalizado.

“Trabajamos tanto con la banca española como con la banca internacional, tanto aquí como en cualquier país. [...] Siempre tratamos de trabajar, al menos, dentro del ‘pool’ de bancos, con uno de los importantes locales”.

“Cada vez más, la implantación de la banca española en estos países ha facilitado el proceso de levantar financiación local”.

“[...] Los bancos medianos o menos grandes también se han internacionalizado. [...] La banca española creo que es muy profesional y te puede financiar cualquier proyecto en cualquier país fuera de España”.

Nos encontramos también con excepciones, como es el caso de aquellas empresas que para financiar grandes adquisiciones internacionales han necesitado recurrir a consorcios bancarios internacionales, dado que la banca española no ha tenido la capacidad suficiente:

“Raramente hemos recorrido a los bancos españoles. Para poder realizar una adquisición, necesitas bancos con un tamaño de balance apropiado. [...] Lo que hemos utilizado ha sido un consorcio de bancos internacionales, que son los que tienen fuelle en su balance para poder financiarnos”.

Además de ello, alguna empresa también ha sido capaz de financiarse internamente a escala internacional y de evitar tener que salir al mercado financiero, con lo cual sus costes de financiación disminuyen.

“Nosotros financiamos mucho como banco interno. Desde aquí lo que hacemos muchas veces es financiar con préstamos intragrupo las operaciones que tienen más dificultades. Porque tendemos a encontrarnos, especialmente en América Latina o en los mercados emergentes en general, que las condiciones de financiación locales son excesivamente caras y excesivamente engorrosas”.

5.3. Valoración a posteriori de la internacionalización

5.3.1. ¿Qué valoración hace a posteriori del proceso de internacionalización?

Por unanimidad, todas las empresas entrevistadas coincidieron en señalar que, a posteriori, el proceso de internacionalización ha sido muy positivo para ellas. Les ha permitido crecer, diversificar los riesgos, aumentar los beneficios y convertirse, en algunos casos, en empresas líderes y en multinacionales de grandes dimensiones.

Veamos algunas valoraciones:

“Estamos satisfechos en cuanto a la estabilidad alcanzada en el proceso

de internacionalización. [...] Desde el punto de vista de los resultados y la contribución, también estamos contentos porque se han conseguido los objetivos que queríamos”.

“Ha sido un proceso positivo. La empresa ha logrado sus objetivos estratégicos de diversificación, aunque es cierto que hemos sacrificado rentabilidad”.

“Para nosotros, la valoración es muy positiva. Pensamos que para el grupo es un seguro de vida tener un alto grado de diversificación geográfica. Estamos apostando por diferentes mercados. [...] La internacionalización ha sido muy positiva porque también los resultados y las inversiones han sido rentables”.

“Estamos ya en otra fase, también de desarrollo, que son los mercados emergentes, donde hay una elevada cultura respecto al consumo de nuestros productos. [...] Primero, porque hay dinero y, segundo, porque la gente utiliza mucho nuestra categoría de productos”.

“La internacionalización ha permitido a la compañía crecer. [...] Nosotros tenemos un conocimiento de nuestro sector que muy pocos competidores tienen”.

Sin embargo, en general las empresas entrevistadas reconocen que no todo el proceso ha sido fácil y fluido. Han cometido errores; han comprado caro; se han encontrado con sorpresas en países en los que no esperaban inestabilidades.

“Yo creo que los grandes errores o las grandes lecciones del proceso de internacionalización han sido

que, antes de entrar en un país, hay que conocerlo mucho mejor. [...] El problema es que a veces, si quieres tener las cosas preparadas para poder hacerlas, la oportunidad desaparece; llegas tarde”.

“Yo creo que todo ha sido positivo aunque ha habido situaciones en que ha sido realmente más difícil, o más complicado de lo que se esperaba, o porque las razones del mercado han sido más complejas, o porque la divisa se ha comportado de forma distinta a la que esperábamos”.

Así, podemos ver que las empresas coinciden en que el proceso ha sido positivo, necesario, y la clave del crecimiento en muchos casos. Pero ha sido un proceso difícil, con altibajos y con sorpresas en el camino.

5.3.2. ¿Qué consejos daría a las empresas que se hallan en el proceso de internacionalización o que lo van a empezar?

Finalmente, al acabar las entrevistas, pedimos a los directores financieros que aconsejaran a las empresas que han emprendido el proceso de internacionalización de su actividad o a aquellas que comienzan a plantearse esta estrategia, para indicarles las dificultades o las necesidades a tener en cuenta.

Nuevamente, los consejos fueron diferentes y, a veces, reflejaron posiciones opuestas. Veamos qué nos dijeron:

“Yo creo que es absolutamente necesario salir fuera de España. Creo que hoy, como mínimo, tenemos que mirar un mercado paneuropeo,

y que la única forma de ganar competitividad es salir fuera. [...] Hay que alcanzar un mayor tamaño para lograr una menor dependencia del ciclo económico de un país determinado”.

“Yo creo que la internacionalización hay que verla como algo natural. Para nosotros, gestionar un hotel en Barcelona o un hotel en Londres es muy parecido. Ponemos los mismos sistemas. Yo creo que a la internacionalización no hay que tenerle miedo. Hay que tener un buen equipo y, además, creo que es necesaria y conveniente, por el tema de la diversificación del riesgo”.

“Creo que es positivo tener un ‘partner’ o varios ‘partners’ financieros de confianza que te puedan acompañar. No es sencillo. [...] Creo que para la financiación es bueno tener ‘partners’ bancarios buenos que te acompañen, sobre todo por los servicios”.

“Yo sí recomendaría el NO internacionalizarse por internacionalizarse. Hay sectores, hay dimensiones de la empresa o hay momentos en que la internacionalización es realmente la idea buena, es la idea correcta y en otros no”.

Otro punto en el que todos los directores financieros coincidieron fue en la salida a bolsa. A pesar de que varias empresas de la muestra no cotizan en bolsa, porque mantienen su carácter familiar y seguirán manteniéndolo, en todos los casos los entrevistados coincidieron en que la bolsa es una muy buena opción para conseguir financiación y para desligar al gerente del patrimonio de una familia.

El hecho de operar en mercados internacionales ha conllevado riesgos que antes no existían en las empresas

5.4. Conclusiones

Este capítulo presenta un primer intento de acercarse al proceso de internacionalización de la empresa española, visto desde la perspectiva que es propia de los directores financieros.

Nos interesa extraer información sobre los parámetros clave del proceso, y especialmente, cómo se financia la inversión en el exterior.

El análisis se centra en la estructura de financiación de las operaciones realizadas a partir de entrevistas en profundidad a los directivos de empresas multinacionales de éxito. La metodología deja espacio abierto a los parámetros percibidos como relevantes en el proceso de internacionalización para los actores del proceso.

Este estudio, que pretende ser una primera aproximación al tema, se basa en entrevistas en profundidad a ocho directores financieros. A pesar del número limitado de empresas, la muestra cubre un amplio espectro de sectores, tamaños, y acceso a los mercados financiero. Dos de las empresas cotizan en bolsa. Los sectores representados son diversos, así como su tamaño, y toda la información manejada se encuentra referida a los años 2006-2007.

Las empresas recogidas en la muestra son realmente internacionales, y en algún caso verdaderas EMN, en el sentido en que operan realmente fuera de España, y no sólo actúan como exportadoras. El grado de

internacionalización de las empresas entrevistadas es alto, atendiendo tanto al número de países en los que opera como por la relevancia en los resultados de la empresa

De acuerdo con las entrevistas realizadas, destacan dos razones para la internacionalización: la búsqueda de crecimiento y el aprovechamiento de ciertas oportunidades, en especial la privatización de empresas públicas en Latinoamérica.

La necesidad de crecimiento, de hecho, forma parte, como es bien sabido, de la explicación más tradicional de los procesos de internacionalización. Los entrevistados apuntan a razones clásicas para su internacionalización, como la diversificación de clientes, el agotamiento del mercado nacional, o el hecho de que los clientes se hayan desarrollado en el extranjero. Estas razones dependen en gran medida del sector en el que opera la empresa. Cuando la razón de la expansión internacional es el crecimiento, la localización geográfica de los nuevos asentamientos de la empresa tiende a comenzar por la extensión natural del mercado, en Europa, y de forma muy planificada y estratégica. Alguna de las empresas entrevistadas remonta su actividad de crecimiento a los años sesenta.

Otra razón para la internacionalización es el aprovechamiento de las oportunidades de adquisición de empresas. Esta razón

para el crecimiento es más coyuntural. Las oportunidades surgen en la década de los noventa en Latinoamérica en primer lugar, y después en Europa del Este o norte de África. La fuerte influencia de la apertura de Latinoamérica en la internacionalización de la empresa española es reconocida tanto en los primeros capítulos de este trabajo como en trabajos anteriores, por ejemplo el de Duran y Heredia (2006). Desde el punto de vista interno de la empresa, la apertura de Latinoamérica se contempla como una posibilidad que no se puede despreciar más que la necesidad de crecimiento a priori. La oportunidad aparece en la medida en que el *know-how* de la empresa española es muy superior a las empresas en los países en los que se opera. El proceso de internacionalización se prolonga en algunos casos durante toda la década. Otras razones aducidas para la internacionalización es la diversificación, tanto de clientes como de riesgos financieros. En todos los casos de internacionalización la definición de una estrategia de crecimiento y expansión internacional se reconoce, a menudo, como un factor clave para el éxito del propio proceso, por parte de bastantes entrevistados.

En general, todas las empresas coincidieron en señalar que las adquisiciones son la mejor vía para internacionalizarse, dado que les permiten entrar en el país ya funcionando; pueden adquirir conocimientos y procesos de la empresa ad-

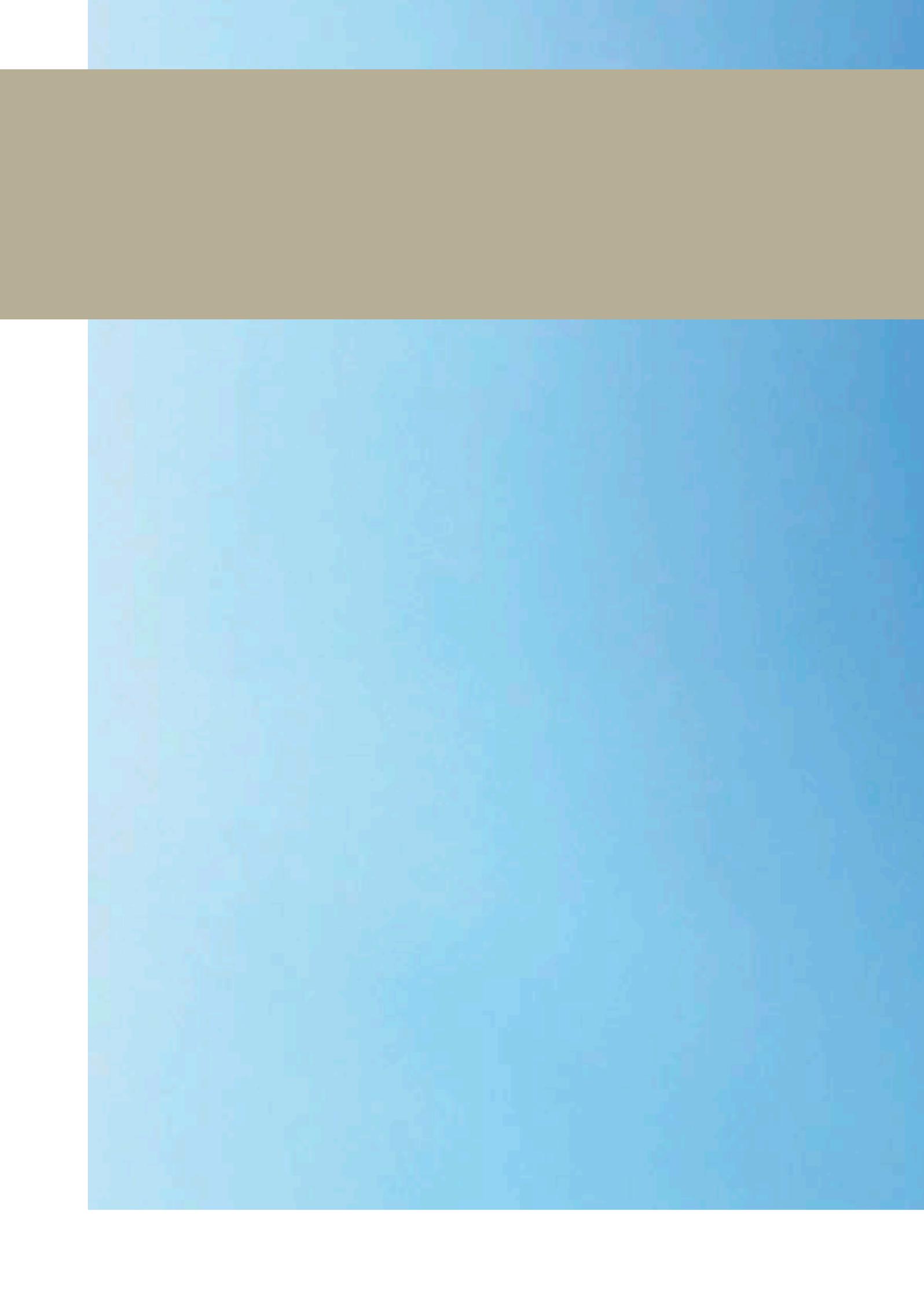
quirida; pueden aprovechar las sinergias que se generan con el *know-how* propio, y esta vía les permite controlar las operaciones de una manera más eficiente y rápida. Claro está, muchas empresas no tienen una única estrategia, una de las empresas entrevistadas opera en 19 países, utilizando la estrategia *green-field* sólo en cuatro, en el resto ha sido inversión directa. Las *joint ventures* aparecen como ventajosas en regiones del mundo alejadas geográfica y culturalmente. El hecho de contar con un distribuidor o un representante local que conozca el mercado facilita enormemente la entrada en ese país o región.

Antes de abordar aspectos situados a un nivel más *micro* sobre la financiación durante del proceso de internacionalización creemos que es útil para el análisis notar que el entorno financiero en el que se desarrolla este proceso de internacionalización es el de bajada de tipos de interés y alta rentabilidad del mercado de capitales. En estas condiciones los entrevistados reconocen la facilidad del acceso a las fuentes de financiación externas como un factor muy importante, especialmente para las empresas grandes. También en los últimos años el acceso a fondos de *private equity* o *venture capital* permiten otras formas de financiación. Todo ello ha sido en gran parte reconocido para la financiación del proceso de expansión internacional en una buena parte de las entrevistas.

Las dimensiones de las empresas y su naturaleza determinan la capacidad de acceso a los mercados de capitales. Como era de esperar, se observa que las empresas de mayor tamaño y las que cotizan en bolsa han tendido a utilizar más extensamente los mercados de deuda y de capitales. Lógico, ya que tienen una mayor facilidad de acceso. Por su parte, las empresas de dimensiones menores o familiares han necesitado más autofinanciación, y han mostrado un cierto mayor uso de la planificación de estrategias. En la empresa pequeña la estrategia de crecimiento va asociada a la acumulación de recursos propios para financiar su proceso de internacionalización.

El proceso de internacionalización de las empresas españolas coincide además con un fuerte proceso de desarrollo e internacionalización del sistema bancario español, dentro del cual algunos bancos se han convertido ya en multinacionales, como es el caso por ejemplo del BBVA y del Santander. Este acompañamiento de la gran banca en el proceso es reconocido por varios directores financieros, que la califican como muy profesional. La mayoría de los entrevistados han coincidido en señalar que la banca española les ha apoyado mucho en el proceso de internacionalización y que les ha facilitado, con una oferta de buenos servicios, el trabajo realizado en diversos países.





CAPÍTULO 6

LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO. EL CASO ESPAÑOL

Por Josep-Francesc Valls
Departamento de Dirección de Marketing de ESADE



LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO. EL CASO ESPAÑOL

1 INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

Las inversiones españolas directas en el exterior en los años 2004, 2005 y 2006 fueron de 37.635, 28.948 y 58.838 millones de euros, respectivamente. El sector hotelero aportó 127, 445 y 633 millones de euros, lo que significó en el último año un 1,1% del total, según datos de la Dirección General de Comercio e Inversiones (2007). Se trata de una inversión reducida dentro del conjunto y más si la comparamos con los principales sectores internacionalizados, como la banca, la telefonía, la electricidad y otros. Arranca en la década de 1980 dirigida hacia el Caribe y experimenta una fuerte pujanza en el decenio siguiente al abrirse también a Europa y a otros destinos. Durante los últimos años, el comportamiento de la inversión hotelera internacional española ha mantenido su auge y ha experimentado una mayor diversificación geográfica, aunque el crecimiento de la internacionalización general española ha reducido su participación en el global exterior hasta ese exiguo 1,1%. Las empresas baleares han protagonizado de forma hegemónica el impulso internacional desde los orígenes y todavía hoy representan la parte más importante de la muestra. Posteriormente se añadieron los grandes grupos urbanos peninsulares y otros de menor tamaño.

El proceso desarrollado durante 25 años ha generado una

enorme experiencia exportadora que puede ser útil en los próximos pasos de la globalización, tanto para las propias empresas hoteleras ya internacionalizadas como para las que no han avanzado todavía por ese camino en el sector del turismo y otros sectores. Para ello, en primera instancia, se ha revisado la literatura existente, bastante significativa en lo que afecta a las empresas baleares pioneras y más escasa para el conjunto del resto de las internacionalizadas. También se ha accedido a la información disponible de las propias compañías. En segunda instancia, se ha realizado una encuesta a todas las empresas hoteleras con presencia internacional. Para ello, se seleccionaron los grupos hoteleros españoles con establecimientos en el exterior a finales de 2007 que aparecen en el último ranking Hosteltur, el más reconocido del mercado, 29 en total, y se les envió un cuestionario de 22 preguntas. El número de respuestas validadas fue de 14 (el 48,2% del universo), dentro de las cuales se incluía el 100% de las grandes y el 41,66% de las medianas y pequeñas empresas. Se ha realizado un análisis descriptivo de las empresas hoteleras españolas internacionalizadas y sus resultados son homologables respecto a otras encuestas ejecutadas en anteriores ocasiones con semejante metodología, Groizard y Jacob (2004), Such (2003) y Ramón (2002).

2 INTERNACIONALIZACIÓN HOTELERA ESPAÑOLA

2.1 Internacionalización y globalización

Los ciclos de vida de la internacionalización son los siguientes:

- :: Supervivencia en el mercado nacional y búsqueda de la consolidación. En el caso hotelero español, esta etapa tuvo lugar en la década de 1970 y principios de la de 1980, y dura hasta 1985, cuando se producen las primeras salidas. Aparecen las cadenas nacionales en manos de los grupos familiares de sol y playa.
- :: Consolidación de grupos nacionales y búsqueda de nuevas vías de crecimiento a través de la internacionalización. Existen fuertes limitaciones para la expansión y el desarrollo de la marca como consecuencia de la falta de recursos y de una baja curva de aprendizaje. Esta etapa coincide con la construcción de los primeros hoteles en el exterior a partir de 1985 de la mano de los grupos baleares pioneros y dura hasta 1990.
- :: Confirmación de la presencia exterior, en primera instancia en mercados de baja distancia psíquica (Caribe), y en segunda instancia, en los mercados cercanos (Europa y Mediterráneo). En el primer caso, se replica, con escasas modificaciones, el modelo de sol y playa masivo que los pioneros venían cultivando

en Baleares desde los años sesenta. En esta etapa, que se desarrolla en la década de 1990-2000, otros grupos baleares acompañan a los pioneros, a quienes se unen también grupos peninsulares.

- ∴ Posicionamiento de la imagen a nivel internacional a través de la resolución de los problemas de implantación. Esta etapa coincide con la década actual, a partir de 2000, en la que tanto los grandes grupos como los medianos y los pequeños se expanden en el ámbito internacional para posicionar su imagen, y se instalan principalmente en el Caribe y en Europa, así como también en otros destinos emergentes.
- ∴ Liderazgo global del sector y entrada en países emergentes. Se producen cambios en la estructura de gestión, que pasa de ser internacional a global. En la actualidad, muy pocos grupos hoteleros españoles se hallan en esta etapa. Estos grupos, además de estar presentes en América Latina y el Caribe, se están expandiendo por otras zonas del mundo, como Europa, el área del Mediterráneo, el resto de América, etc. Este difícil tránsito a empresa global no va a ser fácil para el conjunto de las empresas hoteleras internacionales españolas debido a una serie de factores, entre los que destaca su pequeño tamaño. La empresa global, según Garrigós y



Narangajavana (2002), “ve el mundo como la propia casa, establece y mantiene una presencia global, lleva a cabo una estrategia global y trasciende barreras internas y externas”.

La hotelería es el primer subsector turístico español que se expande a nivel internacional, mientras otros, como los touroperadores, las agencias de viajes, el aéreo o la restauración y el catering, tardarán bastantes años en hacerlo, y cuando lo hagan será con mucha menos intensidad. Durán Herrera (1996) afirma que la internacionalización de la empresa está estrechamente relacionada con los factores de la competencia de un país y con la rivalidad y depende de las reacciones existentes en los mercados. En el caso español, la intuición de unos pocos y los excedentes de capital existentes, obtenidos en el interior en el ejercicio del negocio hotelero, se convirtieron en el motor principal de la salida. El proceso de internacionalización se basa en la intuición de reproducir en otras localizaciones vírgenes el mismo modelo de desarrollo de sol y playa que en Baleares. Cada cual a su nivel aprovecha los beneficios alcanzados en

La fase de globalización, por el momento, está en manos de muy pocos



España no sólo económicos, sino como indica Ramón (2000) también de conocimiento de los gustos de los clientes, de experiencia en destino masivo y de estructura comercial propia, para abrir el proceso de internacionalización. Al observar que la mitad de las cadenas hoteleras españolas internacionales surgen de Baleares, Such (2003) afirma que se trata de una “proporción muy superior a la concentración en estas islas del negocio hotelero en el ámbito nacional; los grandes lazos empresariales creados al amparo del turismo de masas entre la industria hotelera de las islas y los principales operadores turísticos europeos, alemanes sobre todo, reducen la incertidumbre inherente de la entrada en mercados foráneos, dada la capacidad de asegurarse mayores ratios de ocupación en sus instalaciones en el exterior”.

Según Groizard y Jacob (2004), la maduración del destino de Baleares y su identificación en los mercados internacionales como destino turístico de masas ha facilitado a numerosas empresas dos saltos cualitativos: el primero, la mejora en

la escala y en la calidad de la oferta y de las infraestructuras públicas en Baleares para ascender a un nicho de mercado de mayor ingreso y rentabilidad; y el segundo, la expansión empresarial a otros mercados no tan maduros como el balear, donde han podido aprovechar las ventajas competitivas y de localización, tales como la explotación de espacios vírgenes, la mano de obra y los proveedores más baratos, las infraestructuras que han construido los Gobiernos de destino reduciendo, en definitiva, los costes de instalación. A pesar de la dependencia que han generado respecto a los operadores turísticos, las empresas que han optado por la internacionalización han sido capaces de innovar en procesos, en productos, en organización y en tecnologías mucho más fuera del archipiélago balear que en él. Y los principales efectos de la innovación han sido la fidelización de los clientes, el aumento de la calidad del servicio y la mejora del rendimiento de los trabajadores.

A partir del enfoque ecléctico de Dunning (1976), hemos

identificado tres tipos de ventajas que en la expansión internacional se adaptan a la perfección al análisis del caso hotelero español, como se efectúa en el apartado siguiente:

- ∴ Ventajas en los factores de producción, al ser más baratos, como el acceso a los mercados de producto final; la diversificación, tal cual las economías de escala; y el *know-how*.
- ∴ Ventajas de internacionalización, como el hecho de aprovechar los errores en mercados de productos finales.
- ∴ Ventajas de localización, como los costes de transporte.

A la clásica teoría ecléctica de Dunning se han incorporado posteriormente dos nuevos elementos: la imagen de marca y el acceso a los sistemas de reservas, que complementan una visión de la internacionalización más aproximada a la realidad de las empresas del sector hotelero. Por su parte, para afrontar la globalización, Garrigós y Narangajavana (2002) se plantean los siguientes requisitos:

- ∴ Adquirir el tamaño adecuado.
- ∴ Aumentar el poder en la negociación frente a los grupos europeos que ya actúan globalmente.
- ∴ Mejorar las estrategias de comercialización.
- ∴ Adquirir más músculo financiero y disponer de suficiente nivel tecnológico.
- ∴ Ser capaz de establecer alianzas con operadores globales y desarrollar la marca.

Pocos de estos requisitos se hallaban en la raíz de las decisiones de los pioneros españoles que se fueron al Caribe ni tampoco de los que luego les emularon en ésta u otras zonas. Si las empresas hoteleras españolas lograran alcanzar estos aspectos, la experiencia de la expansión al Caribe podría convertirse en un proceso de aprendizaje inestimable para saltar a otras áreas competitivas del mundo donde están presentes los grandes grupos mundiales. Afirma Durán Herrera (1996) que la globalización y la expansión mundial de las empresas internacionales son procesos que se retroalimentan de manera simultánea.

2.2 Periodización del caso español

La primera cadena española que construyó un hotel en el exterior fue Barceló en 1985, poco tiempo antes que Sol Meliá y Occidental. Posteriormente, durante la década de 1990, le siguieron varios grupos baleares de sol y playa, como Iberostar, Riu, Blau, Piñero, Fiesta, Hotetur y, hacia finales de la década y durante el año 2000,

el resto de los grupos baleares internacionales y otros grupos españoles, la mayoría urbanos, como NH, AC, Hesperia, HUSA, H10, Catalonia, Silken o ABBA. Tras producirse una serie de fusiones, se alcanzó el número de los 29 actuales que tienen presencia en 36 países. Se adelantaban, pues, Sol Meliá, Barceló y Occidental, y a lo largo de los casi 25 años siguientes “los imitadores siguen la trayectoria del innovador, pues así desechan los errores y se aprovechan de los éxitos ajenos sin incurrir en los altos costes que entraña ser el innovador; estas externalidades posiblemente se den por la facilidad para imitar las tecnologías introducidas en la empresa líder y por la movilidad del personal más cualificado entre empresas”, explican Groizard y Jacob (2004).

La especialización en turismo de sol y playa masivo resulta un factor determinante para instalarse en el Caribe, tanto en las islas como en el continente. Los destinos seleccionados se diferencian escasamente entre ellos y en la mayoría de los casos son sustituibles unos

por otros. En este sentido, se proyecta la situación vivida en origen desde finales de 1950. La expansión internacional hotelera española se ha llevado a cabo sin necesidad de ningún tipo de diversificación por parte de las empresas: el 60% de la muestra en la encuesta de ESADE declara no haberse visto obligado a ello en su proceso de internacionalización. De este modo, prosiguen Groizard y Jacob (2004), “el sector hotelero balear se ha expandido alrededor del mundo en menos de 20 años, consagrando un liderazgo mundial en segmentos de mercado tradicionales, pero abriendo nuevos nichos que hasta ahora estaban reservados a compañías europeas y, especialmente, americanas”.

El **gráfico 6.1** muestra dos fases radicalmente distintas, en las que el periodo 1998-2003 marca la frontera entre ellas. Por una parte, se recogen datos del Registro de Inversiones Extranjeras (2004) sobre la evolución de la internacionalización general española y, por otra, resultados de la encuesta realizada por ESADE sobre la evolución de la internacionalización hotelera española comparándolos. Antes de 1988, el porcentaje de las empresas españolas que se internacionalizan resulta muy parecido en todos los sectores (20%); en este momento la inversión hotelera internacional es ligeramente superior, pero de nivel similar al conjunto (24%). En el decenio siguiente, 1988-1998, la internacionalización general crece de manera muy rápida (50%), mientras que

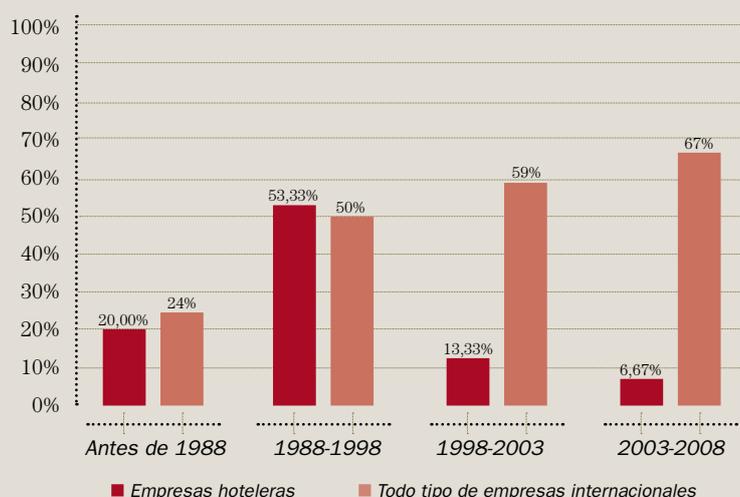


la inversión hotelera exterior permanece en índices semejantes (53,33%). Pero en el periodo que va de 1998 a 2003 se produce una ruptura de la tendencia y el escenario parece invertirse: tiene lugar una extraordinaria expansión internacional general (59%), mientras que la hotelera, que sigue aumentando, decae de manera palmaria dentro del conjunto (13,33%). Más todavía, en el periodo 2003-2008 la internacionalización general se dispara (67%) y la hotelera todavía participa menos de esta expansión (6,67%). Se trata de dos periodos claramente diferenciados: en el primero, la inversión hotelera española en el exterior coincide en el tiempo con la inversión general, y en el segundo, la general se dispara mientras que la hotelera participa en menor medida. La inversión hotelera internacional española presenta una elevada volatilidad debido a las continuas concentraciones en el sector y a que su volumen anual depende de pocas operaciones a lo largo del año. En 2001, la inversión fue de unos 1.000 millones de euros; en 2002, de unos 789, y en 2003, de unos 205, según el Registro de Inversiones Extranjeras (2004). Cabe recordar como referencia mencionada anteriormente que en 2006 alcanzó los 633 millones de euros.

El **gráfico 6.2** muestra la evolución de la presencia hotelera española en el exterior. De este modo se puede constatar que:

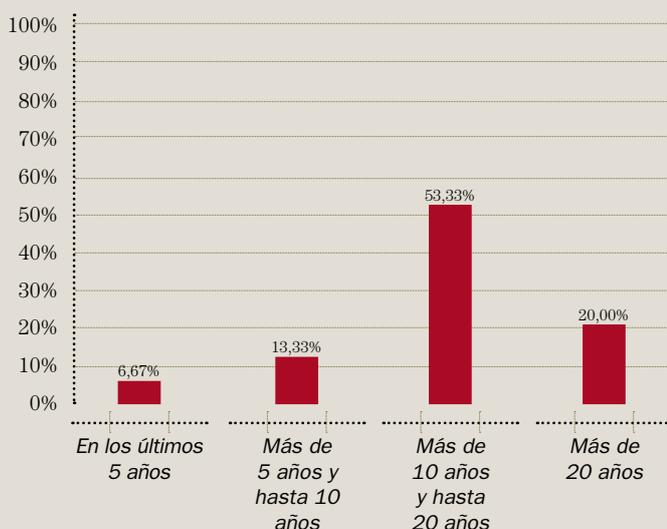
- ⚡ El 20% de los grupos salió por primera vez al exterior hace más de 20 años.

Gráfico 6.1. GRUPOS HOTELEROS ESPAÑOLES INTERNACIONALES VERSUS SECTOR EXPORTADOR ESPAÑOL



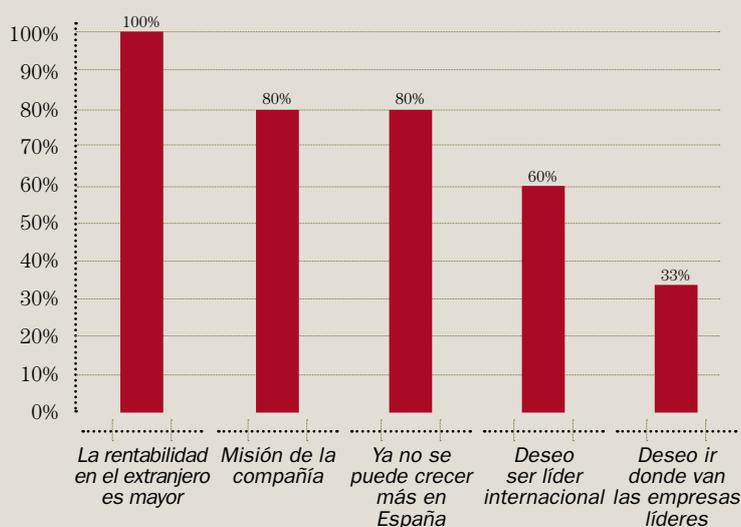
Fuente: a partir de datos del Registro de Inversiones Extranjeras y encuesta ESADE.

Gráfico 6.2. APERTURA FUERA DEL TERRITORIO ESPAÑOL



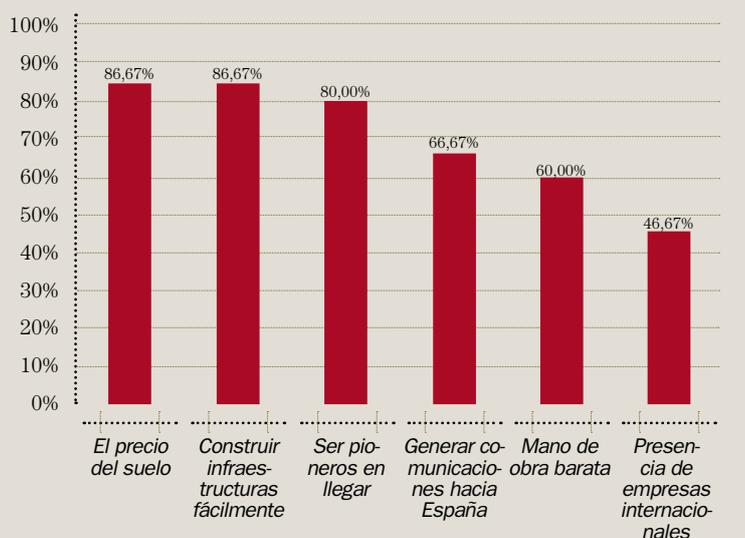
Fuente: encuesta ESADE.

Gráfico 6.3. MOTIVOS POR LOS QUE SE INTERNACIONALIZA LA COMPAÑÍA



Fuente: encuesta ESADE.

Gráfico 6.4. IMPORTANCIA DE LOS FACTORES PARA INSTALARSE FUERA DE ESPAÑA



Fuente: encuesta ESADE.

- ∴ El 53,33% se internacionalizó hace más de 10 años, durante la década de 1990.
- ∴ El 13,33% se estrenó en la internacionalización en torno al año 2000.
- ∴ El 6,67% se ha internacionalizado en los últimos 5 años.

Entre 1985 y 1990 aparece una avanzadilla, pero el grueso de la internacionalización coincide en la década de 1990, cuando al grupo pionero balear ensanchado se le unen las cadenas peninsulares de mayor o menor tamaño. Las incorporaciones de los últimos años no son en ningún modo despreciables. Durante la década de 1990 se produce la gran expansión internacional de las cadenas españolas en el extranjero, según Garrigós y Narangajavan (2002). Entre 1993 y 1999 se multiplica por tres el número de hoteles españoles en el extranjero, y por dos el de las cadenas que salen al exterior en el mismo periodo. Este fortalecimiento de las grandes cadenas españolas, mediante alianzas o salida a bolsa de alguna compañía, produce un salto cualitativo considerable. “A partir de 1995 se puede considerar que se inicia una transformación en el proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras de origen balear. Las empresas líderes han hecho balance de los errores y de los éxitos alcanzados y ello contribuye al establecimiento de prioridades en la selección de nuevos destinos donde invertir, los nuevos segmentos de mercado, acompañado de una transformación del marco organizativo de las empresas, más profesional y flexible”, afirman Groizard y Jacob (2004).



Si en la primera década de internacionalización de los grupos hoteleros españoles (1980-1990), las inversiones se centraron en el área del Caribe, en torno al turismo masivo de sol y playa, en la década siguiente (1990-2000), se repartieron entre el Caribe y Europa. En el periodo 2000-2008 se incrementó la presencia en ambas áreas diversificándose geográficamente, en menor proporción, a Asia, el Magreb, el resto del Mediterráneo y América del Norte. Según las empresas consultadas en la encuesta ESADE, el 53,33% de las compañías dispone de plazas hoteleras vacacionales frente al 46,67% de urbanas, quedando claro, además, que el *resort* y el hotel convencional son los modelos de establecimiento más comunes (típicos del Caribe y Europa) frente al *apartotel*, al *time sharing* o propiedad compartida y el condominio, de menor atractivo para los inversores, como se verá más adelante en el **gráfico 6.6**.

La lista de las 29 empresas hoteleras españolas con presencia internacional sobre la que hemos trabajado resulta muy dispar

en cuanto a tamaño. Cuatro de ellas poseen en el exterior entre 20.000 y 50.000 habitaciones; 2, entre 10.000 y 20.000; 12, entre 1.000 y 10.000; y las 11 restantes, menos de 1.000 habitaciones. Las empresas de menor volumen representan el 20% del conjunto de las habitaciones; las medianas, el 10%; y las 4 grandes copan el 70% del total. En cuanto a establecimientos, de los cerca de mil en el exterior, el 17% corresponde a los grupos que poseen menos de 11 establecimientos en el extranjero; el 13%, a los que tienen entre 40 y 55; y entre los 4 grandes aportan el 70% del global de los establecimientos internacionales.

2.4 Oportunidad

En el **gráfico 6.3** se observan los motivos por los que las compañías españolas se internacionalizan. En primera posición, aparece la mayor rentabilidad en el extranjero. En segunda posición aparecen, emparejados, la misión de la compañía y porque en España ya no se puede crecer más. En tercera posición, porque desean ser líderes internacionales. Y, finalmente, porque desean ir allí donde van los líderes.

La razón principal para internacionalizarse es la mayor rentabilidad. Los destinos españoles de sol y playa empiezan a entrar en fase de maduración en los años ochenta y por eso la rentabilidad mayor en otros lugares se convierte en el principal motor de la internacionalización. A ello hay que añadir un segundo factor nada desdeñable: el hecho de

que en España es imposible continuar creciendo, sobre todo en turismo de sol y playa. Como se verá más adelante, se aprovecha pues la internacionalización para desinvertir en el interior.

Aunque en un principio podría parecer que los principales factores para instalarse en un destino en el exterior son la mano de obra barata y la presencia de empresas internacionales, las empresas de la encuesta ESADE han colocado como motivos principales el precio del suelo, la facilidad para construir infraestructuras, el hecho de ser pionero en llegar y la posibilidad de generar comunicaciones hacia España y Europa (**gráfico 6.4**).

En efecto, en primer lugar, los grupos hoteleros españoles buscan destinos donde se puedan llevar a cabo operaciones de compra interesantes, teniendo en cuenta que la mayor parte de la expansión internacional se realiza mediante la adquisición de solares o inmuebles. Este aspecto resulta determinante, pues probablemente la decisión de invertir viene asociada a la existencia de beneficios fiscales y a la posibilidad de repatriación de beneficios. En segunda instancia aparece la posibilidad de construir infraestructuras de todo tipo, entre las que se cuenta también la presencia de proveedores adecuados; estamos hablando de la *generación de economías de aglomeración*.

Los Gobiernos de los destinos caribeños contemplan la inversión internacional como la oportunidad para generar riqueza

za y crear infraestructuras que sirvan a la vez para el desarrollo económico de sus países. Por ello, en su día, facilitaron el cambio de marco jurídico sobre la propiedad de los solares por los que estaban interesados los capitales españoles. De este modo, la oportunidad fue dual para los hoteleros españoles en expansión y para los gobiernos de los países de destino.

Existe una debilidad importante que puede llegar a condicionar el desarrollo futuro de la internacionalización hotelera española, la alta dependencia de los turistas procedentes de Europa, según Groizard y Jacob (2004). Verdaderamente se trata de replicar en el Caribe, o incluso a otros destinos, el modelo de atracción balear originario de los europeos de proximidad; mientras las empresas españolas no aprendan a atraer turistas de las áreas de influencia de cada destino en el que se instalen no serán capaces de globalizarse.

A pesar de ello, el 73,33% de las empresas de la muestra responde que la internacionalización se atiende en cada zona según las condiciones del mercado, sin que tenga nada que ver la situación en España; el 20% aprovecha la oportunidad para crecer tanto nacional como internacionalmente; y el 6,67% se expande a nivel internacional mientras aprovecha para reducir el número de establecimientos en España (**gráfico 6.5**).

Álvarez, Cardoza y Díaz (2005) detectan que como Sol Meliá no tiene exposición directa en Estados

Unidos se ve obligado a depender del turismo de largo recorrido proveniente de España y Europa. No ocurre lo mismo con Barceló, que, gracias a las alianzas que ha desplegado durante todo el periodo en Estados Unidos, reparte mucho mejor la clientela: en su planta hotelera caribeña, este grupo ostenta muchos más turistas norteamericanos que el resto de los grupos españoles.

De este modo, el tipo de establecimiento que predomina en el extranjero tiene que ver con el modelo elegido y las condiciones de adaptación a cada destino. Destaca, como queda dicho, el *resort* y el hotel, y en mucha menor intensidad, los *aparthoteles*, el *time sharing* o propiedad compartida y el condominio (**gráfico 6.6**).

2.4 Estrategia de penetración

“El modo de entrada en un mercado exterior es una de las decisiones más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que ésta ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial”, escriben Berbel y Ramírez (2007), añadiendo que debe considerarse respecto al conjunto de posturas estratégicas de la empresa.

La juventud de muchas empresas hoteleras españolas que han salido al exterior en los últimos años ha condicionado su actuación como consecuencia de no haber consolidado previamente su presencia en España. Ramón (2002) afirma que el desarrollo paralelo en los ámbitos nacional e internacional imprime mayor complejidad a la gestión empresarial, así como la necesidad

de mayores habilidades en el marketing, dado que la compañía se enfrenta simultáneamente a diferentes entornos competitivos.

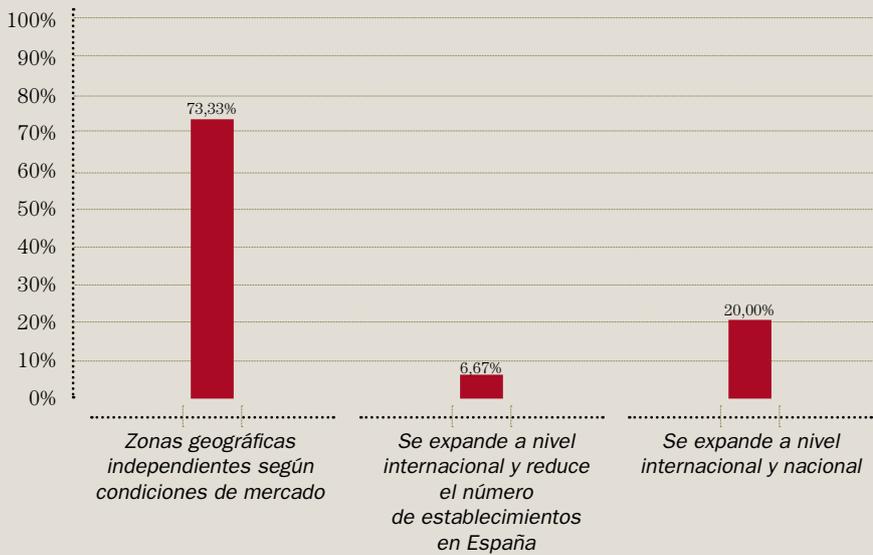
En el **gráfico 6.7** se muestran los resultados correspondientes a la estrategia de penetración internacional. Se observa un predominio de la implantación propia mediante la inversión directa, seguido por las adquisiciones, por la gestión de los establecimientos de otras compañías, y, finalmente, a bastante distancia, aparecen las alianzas y la implantación mediante el sistema de franquicia.

Comparando los resultados de la muestra con los datos que ofrecen Garrigós y Narangajavana (2002) correspondientes a los periodos 1991 y 2000, se confirma la persistencia de la misma estrategia de implantación empleada años atrás por los grupos hoteleros españoles:

- ∴ La expansión mediante el control de la propiedad ha sido siempre muy elevada, la más destacada en todos los periodos.
- ∴ El arrendamiento, o *management*, baja levemente en el periodo 1991-2000 y asciende gradualmente hasta la actualidad.
- ∴ La franquicia no ha tenido nunca demasiada importancia ni en la década de 1990 ni en el decenio actual.

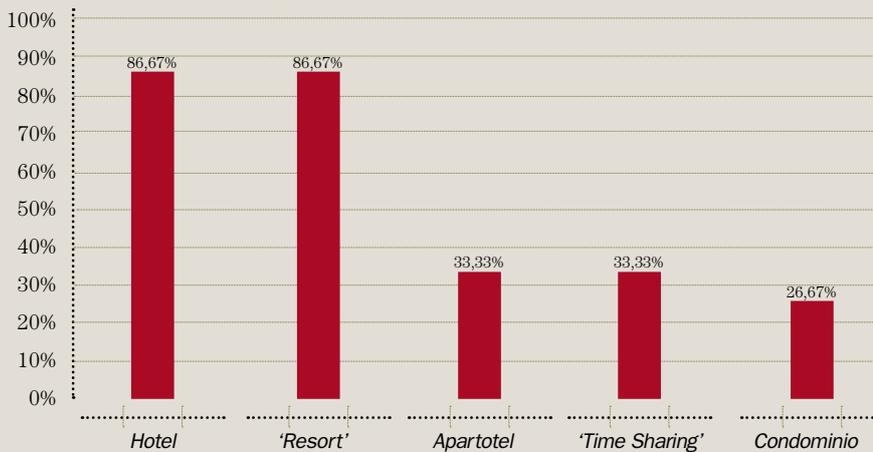
Los encuestados solamente matizan esta aseveración de crecer fundamentalmente mediante el establecimiento propio cuando indican que las fuerzas competitivas de cada destino condicionan

Gráfico 6.5. CÓMO AFECTA LA INTERNACIONALIZACIÓN A LA DIMENSIÓN GLOBAL DE LA COMPAÑÍA



Fuente: encuesta ESADE.

Gráfico 6.6. TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS QUE PREDOMINAN EN EL EXTERIOR



Fuente: encuesta ESADE.

el modelo óptimo para expandirse a nivel internacional. Así lo afirma el 60% de los empresarios de la encuesta ESADE. Teniendo en cuenta esta salvedad, este modelo de crecimiento destaca sobremanera frente a los modelos de gestión, *joint venture* y alquiler. Sin duda, los grupos instalados en Cuba tienen un peso relevante en esta opinión.

Ramón (2002) indica que el modelo español de implantación es atípico porque prima la propiedad del hotel sobre otras formas:

- ⚡ Los contratos de gestión en las empresas extranjeras son muy superiores a los de las empresas españolas internacionalizadas: las empresas españolas prefieren el control de la propiedad al reparto de los costes.
- ⚡ Existe muy poco interés por la creación de *joint ventures* con otras empresas que disponen de *know-how* o capital, mientras que las empresas extranjeras se abonan a este modelo.
- ⚡ Usan bastante el arrendamiento de inmuebles, mientras que las empresas internacionales casi no lo utilizan.
- ⚡ Se experimenta muy poco con la franquicia, frente al gran desarrollo de la misma por parte de las empresas internacionales, aunque después se reduce su utilización a medida que avanza la internacionalización.

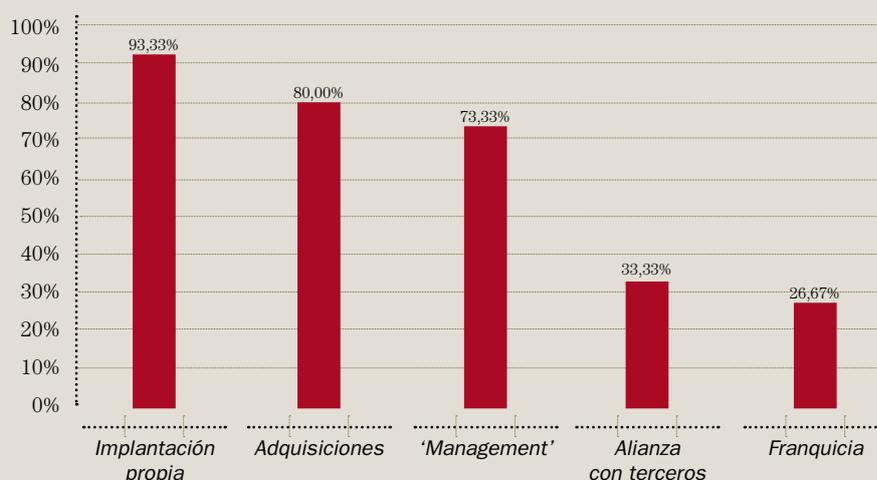
Hemos solicitado a los hoteleros encuestados que respondan sobre las expectativas de crecimiento que sostienen en los próximos cinco años tanto para España como para el exterior.

En el **gráfico 6.8** se ve con claridad que durante todo el periodo los crecimientos de la planta hotelera en España son en general mucho más suaves que cuando se trata del extranjero:

- ∴ El 6,67% de la muestra indica que no desea crecer nada en España en el próximo quinquenio.
- ∴ Más de la mitad (53,33%) prevé un crecimiento en España del 0% al 20%, es decir, un 4% anual como máximo, frente al 6,57% que espera crecer a nivel internacional.
- ∴ El 20% espera un crecimiento del 21% al 30%, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.
- ∴ A partir de niveles de crecimiento superiores, los porcentajes de aumento en España aparecen muy bajos, mientras que aumentan los de la planta internacional: más de una cuarta parte de la muestra (26,67%) prevé crecer entre el 31% y el 50% a nivel internacional frente a sólo el 13,33% en el ámbito nacional; cerca de la mitad (40%), entre el 51% y el 100% a nivel internacional frente a un crecimiento cero en el ámbito nacional; y un nada despreciable 6,67% prevé el crecimiento de la planta internacional en más del 100% frente a un crecimiento cero en el ámbito nacional.

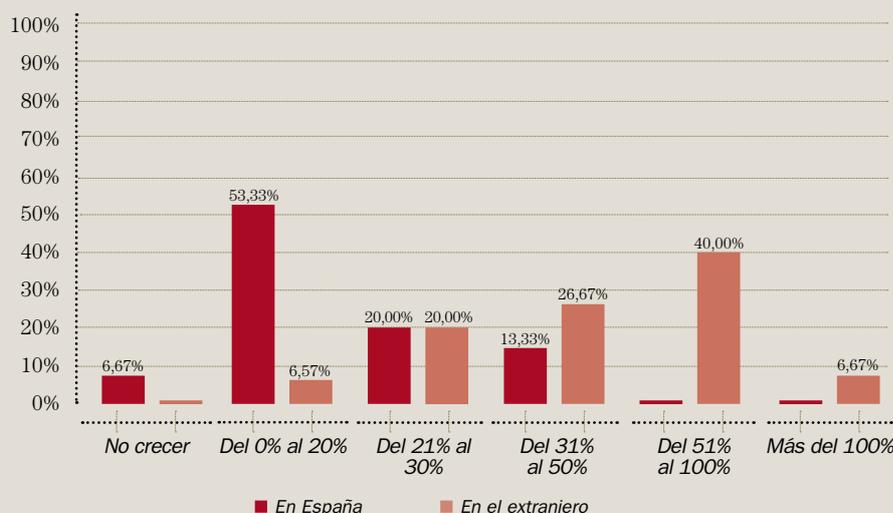
Estas expectativas de crecimiento para el próximo lustro se concretan en una serie de áreas geográficas del mundo. En el **gráfico 6.9** se presentan las zonas de expansión previstas por las cadenas internacionales

Gráfico 6.7. ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN INTERNACIONAL



Fuente: encuesta ESADE.

Gráfico 6.8. EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO EN ESPAÑA Y EN EL EXTRANJERO A CINCO AÑOS VISTA

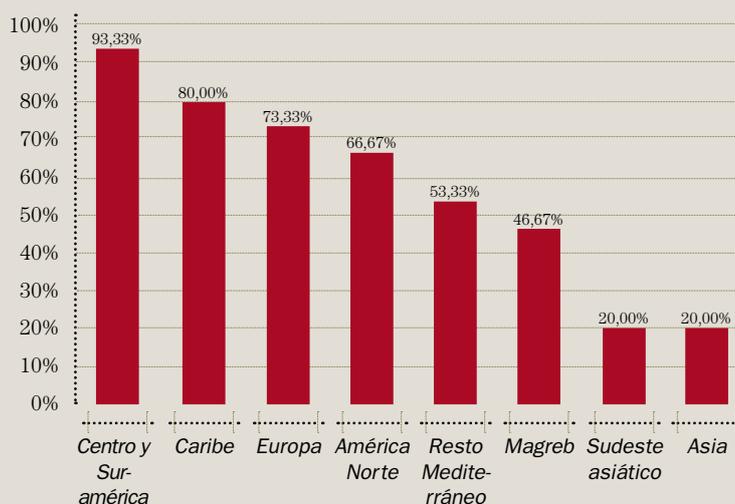


Fuente: encuesta ESADE.

españolas. Centro y Suramérica se llevan la palma, seguidas de cerca por el Caribe; detrás viene Europa; a cierta distancia, América del Norte; más allá, el resto del Mediterráneo, y un poco más atrás, el área del Magreb. Asia entra dentro de las expectativas, pero con porcentaje de adhesión menor.

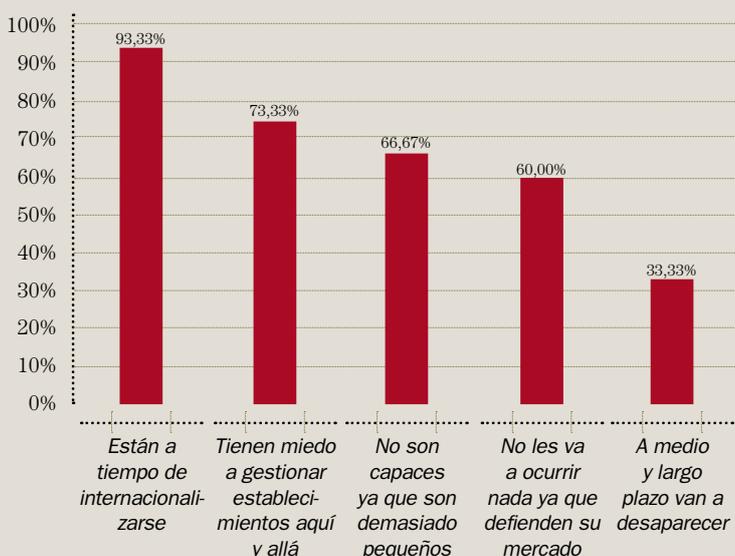
Aparece aquí la hoja de ruta de la internacionalización hotelera española, que acaso permita acometer la fase de globalización. De este modo, los grupos hoteleros internacionalizados consideran que Centroamérica y Suramérica se presentan como las zonas a conquistar. En este sentido, hay que valorar la expansión realizada en los últimos meses hacia el nordeste de Brasil, en sol y playa, y hacia numerosas capitales latinoamericanas, en hotelería urbana. Según esta percepción, el Caribe, las islas y el continente, no ha agotado su capacidad de crecimiento y dispone todavía de una buena oportunidad de aumentar su oferta; la mayoría desea profundizar en ella. A la muestra le ocurre prácticamente lo mismo con Europa. El tipo de cambio dólar-euro resulta tan favorable en estos momentos que va a poder facilitar el desembarco de inversiones hoteleras en América del Norte en los próximos años. Se mantienen interesantes para la inversión, por cercanía, el resto del Mediterráneo y el Magreb. Y en cuanto a Asia, se contempla como una zona de diversificación geográfica, aunque no despierta demasiado entusiasmo.

Gráfico 6.9. ZONAS DE EXPANSIÓN A MEDIO PLAZO



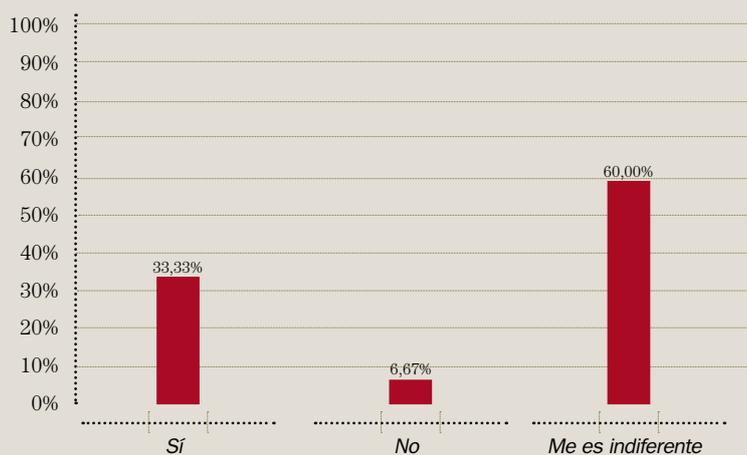
Fuente: encuesta ESADE.

Gráfico 6.10. QUÉ LE OCURRE A LA COMPAÑÍA QUE DECIDE NO INTERNACIONALIZARSE



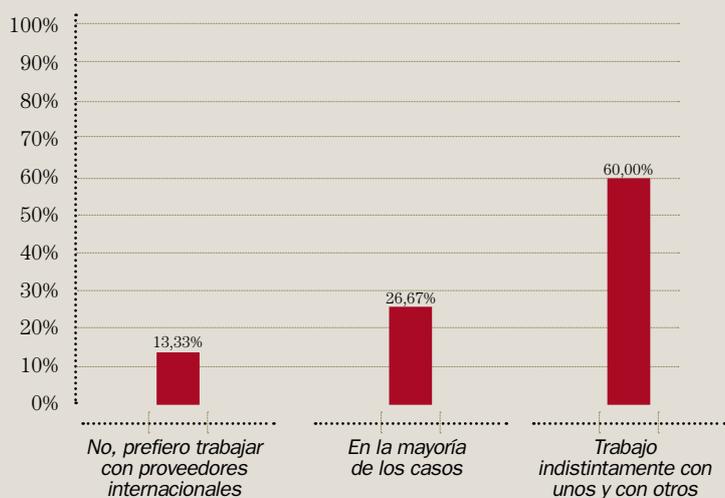
Fuente: encuesta ESADE.

Gráfico 6.11. INSTALACIÓN CERCA DE OTROS GRUPOS ESPAÑOLES



Fuente: encuesta ESADE.

Gráfico 6.12. TRABAJAR CON PROVEEDORES ESPAÑOLES



Fuente: encuesta ESADE.

El ímpetu internacionalizador que se desprende de los resultados de la muestra no les impide a los encuestados tener una visión magnánima de la posición del resto de las empresas ante la internacionalización (**gráfico 6.10**):

- ∴ La mayoría absoluta (93,33%) responde que las empresas que no se han internacionalizado todavía están a tiempo de hacerlo.
- ∴ Más de tres cuartas partes (73,33%) comprenden que quienes no se han animado temen enfrentarse a gestionar al mismo tiempo establecimientos en España y fuera de ella.
- ∴ Dos tercios (66,67%) indican que no se sienten capaces por su pequeña dimensión.
- ∴ Más de la mitad (60%) considera que no les ocurrirá nada porque defienden su mercado.
- ∴ Sólo un tercio de la muestra (33,33%) sostiene que desaparecerán a medio o largo plazo.

La visión resulta optimista y diríamos que los grupos internacionalizados ofrecen su experiencia al servicio de otros procesos de internacionalización: todavía se está a tiempo de expandirse al exterior, afirman; y comprenden que determinados empresarios frenen el proceso como consecuencia del tamaño pequeño de sus empresas. Poco menos de los dos tercios de los encuestados no contempla como indispensable la internacionalización, frente a un tercio que piensa que sí.

Las peculiaridades del modelo de penetración de las cadenas hoteleras españolas en el extranjero pueden servir tanto de acervo para futuras fases de expansión como para facilitar la internacionalización de otras cadenas españolas que todavía no se han atrevido. Eso no quiere decir que el modelo no presente debilidades estructurales en muchos de los grupos internacionalizados. Para Garrigós y Narangajavana (2002), la hotelería del litoral español necesita o bien aumentar su tamaño o bien llevar a cabo un proceso de concentración para ganar poder de negociación frente a los touroperadores, grandes grupos europeos en general caracterizados por una actuación casi global en la consideración de sus mercados.

Respecto a las grandes tendencias del mercado internacional, según Furió y Alonso (2007), el primer grupo hotelero europeo, Accor, tercero a nivel mundial, ha iniciado en el último trienio un proceso de cesión de inmuebles en Francia, Bélgica y Reino Unido, y, a partir de 2007, en Alemania (72) y Holanda (19). El grupo seguirá gestionando los establecimientos mediante contratos de alquiler. La estrategia de éste y de los principales grupos internacionales consiste en lo siguiente:

- ∴ Centrarse en su *core business*, que es la gestión de los establecimientos hoteleros.
- ∴ Desinvertir en inmuebles.
- ∴ Dedicarse a la gestión.
- ∴ Identificar los destinos emergentes para adelantarse a la competencia.
- ∴ Desinvertir en mercados tradicionales de sol y playa.

- ∴ Reforzar las relaciones con los operadores.
- ∴ Desarrollar la marca.
- ∴ Profundizar en la gestión de los equipos y la movilidad del talento.

Esta estrategia del líder europeo es seguida por otros grupos hoteleros globales. Se trata de dedicarse al negocio de la gestión de los establecimientos hoteleros y segregar o vender la parte inmobiliaria. Si hasta el momento los grupos españoles se han expansionado en el exterior a base de adquisiciones y gestión conjunta del negocio hotelero y del inmobiliario, se impone un cambio importante que les permitiría crecer más rápidamente, gracias a liberar los esfuerzos en la financiación de los inmuebles. Los recursos económicos liberados se podrían dedicar a la identificación de los nuevos destinos turísticos mundiales donde instalarse; al reforzamiento de las relaciones con los operadores de cada entorno para evitar tener que recurrir siempre a los españoles y europeos como ocurre en la mayoría de los casos; al uso amplio de la marca al servicio de la globalización; y a la profundización en la gestión de los recursos humanos y la movilidad del talento.

2.4 'Cluster' hotelero internacional español

Existe el convencimiento generalizado de que las empresas hoteleras españolas compiten en cada uno de los destinos tanto con las compañías internacionales como con las españolas; la percepción general es que las internacionales son las más competitivas.

Varias preguntas de la encuesta inciden en averiguar sobre si resulta una garantía para instalarse en un destino determinado que estén presentes empresas españolas. El 40% de la muestra responde que sí, y el 60% restante, que no. La misma proporción y en la misma tónica han respondido a la pregunta de si resulta más fácil instalarse en un país si se es capaz de desarrollar infraestructuras conjuntamente con otras empresas españolas: el 40% afirma que sí; y el 60%, que no. Complementando estos datos, el gráfico 6.11 indica que una parte destacada de las empresas de la muestra se ha decidido a internacionalizarse allí donde ya existen empresas españolas: un tercio de los encuestados (33,33%) prefiere instalarse cerca de otros grupos españoles; un 6,67% no, y al resto (60%) le resulta indiferente (**gráfico 6.11**).

Más de una cuarta parte de la muestra (26,67%) prefiere trabajar siempre con proveedores españoles de arquitectura, ingeniería, construcción, decoración y tecnologías; el 13,33% desea hacerlo con proveedores no españoles, y más de la mitad de la muestra (60%) trabaja indistintamente con ambos (**gráfico 6.12**).

Dado el importante margen de indiferencia que aparece en los ítems analizados, la afirmación de una parte cuantitativamente estimable de la muestra permite deducir que existen elementos de clusterización en el comportamiento de ciertos grupos hoteleros que invierten en el exterior:

- ∴ Existe un grupo consistente (40%) que desea instalarse allí

donde ya han desembarcado con anterioridad otras empresas españolas y desarrollar infraestructuras conjuntamente con ellas.

- :: Las compañías se instalan en los mismos mercados geográficos, sobre todo en el Caribe (el 33,33% a favor de ubicarse cerca de otros grupos españoles frente al 6,67% en desacuerdo).
- :: Algunos grupos prefieren trabajar con proveedores españoles (el 26,67% a favor, frente al 13,33% en contra).

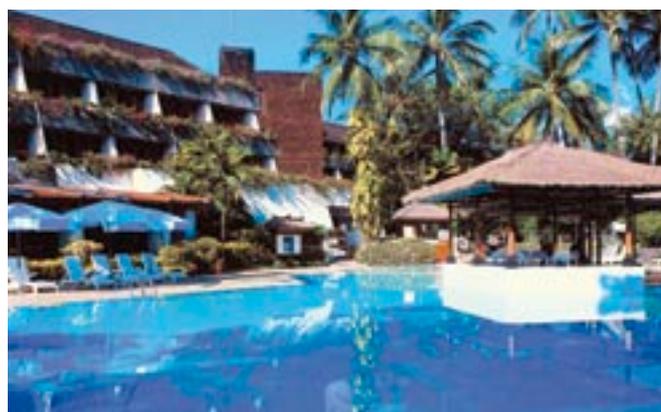
3 CONCLUSIONES

La inversión hotelera española internacional es reducida dentro del conjunto de la inversión exterior de España. A pesar de ello, representa un modelo peculiar iniciado hace 25 años, engloba a 29 grupos de distinto tamaño, reporta importantes beneficios, colabora a llevar la imagen de España al exterior y ha acumulado suficiente experiencia como para mejorar el propio proceso de globalización y movilizar a nuevos grupos hacia la internacionalización. La muestra estudiada considera que la causa de que muchos grupos españoles no se hayan abierto al exterior es su tamaño reducido, que actúa de freno a la internacionalización. Sin embargo, de manera mayoritaria aseguran con vehemencia que el sector hotelero y el turístico están a tiempo de internacionalizarse. La fase de globalización, por el momento, está en manos de muy pocos.

La expansión internacional comenzó en el Caribe, continuó aumentando allí durante todo

el periodo, a la par que penetraba en Europa. En los últimos tiempos se ha diversificado hacia América del Norte y del Sur, hacia el resto del área del Mediterráneo, el Magreb y, en menor medida, Asia. A medio plazo, las zonas de expansión son, en primer lugar, Centro y Suramérica; en segundo lugar, el Caribe con mayor intensidad; en tercer lugar, Europa de manera más activa; en cuarto lugar, América del Norte; en quinto lugar, el Mediterráneo y el Magreb, y, finalmente, el sudeste asiático y el resto de Asia. En la coyuntura actual, el tipo de cambio euro-dólar favorece la aceleración de las inversiones hacia Estados Unidos y a toda el área del dólar. El mapa de expansión que aparece puede considerarse una hoja de ruta muy útil en manos de los grupos hoteleros españoles internacionales. Este mapa requiere un análisis de prospectiva mucho más riguroso a través del seguimiento en las próximas décadas de los objetivos de los flujos viajeros internacionales y sus nuevas motivaciones.

La estrategia de penetración de los grupos hoteleros españoles se ha basado en la implantación propia, mientras que los grandes grupos internacionales crecen preferentemente sobre la base del *management*, las *joint ventures* y las franquicias. Los grupos españoles prefieren hacerse con la propiedad de sus establecimientos en el exterior, igual que en España, a pesar de que eso suponga menor volumen de inversión para los proyectos. Ahora bien, si las empresas españolas desean aprovechar las oportuni-



dades y sobre todo adelantarse a las decisiones de la competencia, deberán dedicarse a la gestión de los hoteles y menos al inmobiliario. De este modo, aplicar los recursos liberados a identificar los mejores destinos emergentes y las mejores alianzas con grupos globales; a reforzar las relaciones con operadores que reduzcan la dependencia de los clientes españoles y europeos; al desarrollo de la marca; y a profundizar en la gestión de los equipos y la movilidad del talento. La crisis inmobiliaria española puede convertirse en un acelerador de la desinversión en inmuebles de los hoteleros españoles. Con el objetivo de que los grupos adquieran el tamaño adecuado para poder internacionalizarse, las fusiones y las adquisiciones tienen un cometido especial. La coyuntura de cielos abiertos y la paridad mencionada dólar-euro son favorables a las mismas, lideradas por la parte española. Resulta fundamental adquirir la dimensión adecuada para la globalización y disponer así de músculo financiero.

Existen dos dependencias que lastran el proceso de internacionalización de las empresas hoteleras españolas. En primer lugar, como queda dicho, la dependencia de los turistas españoles y europeos. En este sentido sólo un grupo español ha sido capaz de romper el círculo vicioso en el Caribe sobre la base de alianzas con otras compañías en Estados Unidos, que le permiten obtener nuevos clientes del norte para sus establecimientos, aunque queda un largo recorrido al respecto. El objetivo consiste en buscar nueva clientela, aquella específica de cercanía para cada destino (Ramón, 2002). En el caso caribeño, la norteamericana y la centroamericana y sudamericana. En segundo lugar, la dependencia de los touroperadores europeos con quienes sostienen alianzas históricas para el traslado de clientes europeos a los destinos nacionales. Además, falta vocación internacional en los touroperadores nacionales, así como en otros subsectores turísticos, como las agencias de viajes, las líneas aéreas, la restauración y el catering, que completarían un sector turístico español internacionalizado. A la vez, se requiere que el sector hotelero español establezca alianzas con touroperadores mundiales.

Uno de los aspectos a resaltar del modelo hotelero español internacional podría ser el crecimiento en forma de *cluster*. El Caribe les une. Y, además, existe un porcentaje importante de grupos que desea ir allí donde ya se han instalado otros grupos españoles (40%) y donde puede desarrollar

infraestructuras conjuntas (40%); que prefiere instalarse cerca de grupos españoles (33,33%) y que quiere que haya proveedores españoles (26,67%). A pesar de no tratarse de porcentajes mayoritarios de la muestra, en todos los casos el rechazo de los encuestados a la colaboración con grupos nacionales resulta minoritario. La expansión internacional del sector hotelero se ha realizado exclusivamente en torno al turismo de sol y playa. Este impulso podría facilitar el mismo desarrollo en otros motivos viajeros, como la salud y el cuidado del cuerpo, la cultura, el turismo urbano, los negocios, la gastronomía, el turismo rural y ecológico, en otras zonas del mundo. Este *expertise* turístico adquirido puede utilizarse al servicio de la internacionalización y la globalización del sector turístico, así como de otros sectores.

Durante los 25 años de internacionalización se ha insistido en el Caribe como lugar de destino, a modo de continuidad con las zonas de sol y playa españolas, si bien se ha ampliado el abanico de posibilidades. A pesar de que los grupos hoteleros españoles están presentes en 36 países, el Caribe agrupa en la actualidad la parte más importante de la internacionalización. Junto a la máxima dedicación a la gestión de los establecimientos y a la diversificación geográfica, la globalización exigirá también profundizar en otros motivos viajeros que no sean sol y playa, como los ya mencionados, una gestión de equipos y de movilidad de talento más eficiente y el desarrollo de la marca.

Con la excepción hecha de unos pocos que actualmente estarían ingresando en la fase de globalización, la mayoría de los grupos hoteleros españoles con presencia internacional se halla en diferentes fases de la escala de internacionalización. Emularon al líder en su momento y han reproducido en localizaciones vírgenes el mismo modelo de sol y playa de origen, aprovechando los beneficios obtenidos en la gestión del turismo en España, además del conocimiento del mercado adquirido. Salen al mercado exterior a la búsqueda de una mayor rentabilidad que en España, donde cada vez resulta más difícil crecer en un mercado tan maduro; por eso se instalan allí donde se les ofrece un precio de suelo muy barato y pueden desarrollar infraestructuras más fácilmente. Este análisis confirmaría que al modelo de desarrollo hotelero internacional español se le puede aplicar el enfoque ecléctico de Dunning (1976) de factores de producción más baratos, economías de escala, errores en los mercados de producto final y otros. Para acceder al ciclo de vida ulterior, el de la globalización, le faltan aspectos clave, como el tamaño adecuado y la adquisición de músculo financiero, ya mencionados; el aumento del poder en la negociación frente a los grupos europeos; la mejora de las estrategias comerciales; el establecimiento de alianzas con operadores globales, y el más completo desarrollo de la marca, como indican Garrigós y Narangajavana (2002).

BIBLIOGRAFÍA:

Álvarez J., Cardoza G., Díaz R.

(2005). "Estrategia de internacionalización de Sol Meliá en América Latina". *Revista latinoamericana de administración*, segundo semestre, n.º 35. Bogotá: Universidad de los Andes.

Berbel J.M., Ramírez J.M. (2007).

Tipología de modalidades de entrada en la internacionalización de la industria hotelera española en conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, de Ayala Calvo J.C y grupo de Investigación FEDRA. Universidad de Pablo de Olavide.

Dirección General de Comercio e Inversiones (2007).

Flujos de inversiones exteriores directas. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.

Dunning J.H. (1976).

La empresa multinacional: antecedentes, en la empresa multinacional. México: FCE, págs. 15-56.

Durán Herrera JJ. (1996). *Multinationales españolas I. Algunos casos relevantes*. Madrid: Pirámide.

Furió E., Alonso M. (2007). "Las variables país e implantación exterior de la industria hotelera". *Boletín Económico de ICE* n.º 2908, 1-15 abril 2007.

Garrigós F., Narangajavana Y.

(2002). *La promoción del turismo en el marco de la Unión Europea*. Instituto de Estudios Turísticos Secretaría General de Turismo, n.º 152. Madrid: Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.

Groizard J.L., Jacob M. (2004).

Innovación, transferencia de tec-

nología y desarrollo en empresas hoteleras. Estudio de las contribuciones de las empresas hoteleras de origen balear a las economías latinoamericanas. Fundació Càtedra Iberoamericana. Universitat de les Illes Balears. n.º 5. Colección Premios y Ayudas de la FCI.

Registro de Inversiones Extranjeras

(2004). *Distribución sectorial de la inversión directa española*. Dirección General de Política de Comercio e Inversiones Extranjeras. Madrid: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Ramón A.B. (2002).

La expansión internacional del sector hotelero español. Alicante: Caja de Ahorros del Mediterráneo.

Sáez Lozano J.L. (1994).

Industria y territorio. Un análisis de las economías de aglomeración en España. Publicaciones del Instituto de Desarrollo Regional. Granada: Universidad de Granada.

Such M.J. (2003).

La financiación del sector hotelero español: aspectos financieros de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas. Tesis doctoral. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.







CAPÍTULO 7

SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

En el periodo comprendido entre 1994 y 2007, la economía española ha experimentado uno de los periodos de crecimiento más largos de su historia...

...sin encontrar dificultades serias para poder hacer frente a las exigencias de financiación derivadas de la expansión inversora exterior llevada a cabo por un buen número de empresas españolas.

La economía española ha sido considerada como un destino interesante para el inversor extranjero, ya desde los inicios de la década de los años 90.

La importante entrada de capitales y el acceso al endeudamiento exterior es lo que ha permitido a un número relevante de empresas españolas llevar a cabo importantes iniciativas de expansión exterior...

CONCLUSIONES

El objetivo del presente capítulo es recoger las principales conclusiones que se pueden extraer del primer informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME). Este capítulo no busca por tanto sustituir la lectura de los capítulos precedentes, sino recoger sus principales ideas y resultados.

En el periodo comprendido entre los años 1994 y 2007, la economía española ha experimentado uno de los periodos de crecimiento más largos de su historia. Diversas son las causas que podrían ayudarnos a explicar este sostenido proceso de crecimiento. Entre ellas sin duda figuran los efectos derivados del alto grado de cumplimiento de la totalidad de requisitos del Tratado de Maastricht y, en particular, la rápida reducción del déficit presupuestario público, un objetivo en el que España, superando posibles previsiones pesimistas, se mostraría capaz de alcanzar en breve tiempo un sostenido superávit.

Gracias al cumplimiento de los requisitos del Tratado de Maastricht, la economía española ha conseguido una reducción significativa de los tipos de interés, una modernización económica y un notable equilibrio presupuestario. A ello hay que añadir la estabilidad cambiaria, propia de la zona euro, y unos elevados niveles de confianza, generados y reforzados por su propio crecimiento, que han facilitado de un modo notable su capacidad de apelación al crédito y al endeudamiento exterior de la economía española y sus empresas.

España ha conseguido alcanzar la necesaria financiación exterior con la que poder hacer frente al persistente déficit de la balanza de operaciones corrientes. Este déficit ha sido debido, en gran parte, a su intenso ritmo de crecimiento, a la debilidad competitiva existente en algunos sectores y a la insuficiencia de su capacidad de ahorro interno.

La economía española ha sido considerada como un destino interesante para el inversor extranjero, ya desde finales de la década de los 80. De hecho, la Balanza de Operaciones Financieras nos muestra una entrada neta de capitales en forma de inversión exterior directa (IED) procedente del extranjero superior a la IED española destinada al exterior, durante el periodo comprendido de 1993 a 1996, y en 2002. La importante entrada de capitales que ha venido experimentando la economía española, junto a su reconocida capacidad de endeudamiento exterior, es lo que en gran parte ha facilitado, directa o indirectamente, a un número importante de empresas españolas llevar a cabo importantes iniciativas de expansión exterior, que han implicado tanto la creación de filiales y de unidades productivas en una serie de mercados como la adquisición o absorción de empresas en diversos países del mundo.

Cabe también resaltar las elevadas salidas netas de IED en los años 1999, 2000 y 2004 (en todos ellos superando el 3% del PIB), así como en los dos últimos ejercicios, 2006 y 2007, en que se han alcanzado los niveles máximos del 6,0% y el 4,6% del PIB.

Este importante proceso de expansión de la IED neta hacia el exterior y la internacionalización de actividades de empresas españolas no parecen haber tenido consecuencias negativas en la capacidad interna de creación de empleo y de generación de actividad en la mayoría de sectores de la economía. Pese a los problemas que la actual situación de crisis económica y financiera internacional plantea, la posición internacional obtenida por muchas de las más importantes empresas españolas se encuentra en gran medida consolidada. En realidad, el elevado grado de internacionalización alcanzado por un buen número de grandes empresas españolas es hoy ya una fortaleza y no una debilidad a la hora de hacer frente a las importantes perturbaciones de la economía internacional, como están mostrando los resultados empresariales de estas compañías (véase el capítulo 1).

Si profundizamos en la evolución de los flujos de IED, podemos observar el importante crecimiento de las iniciativas empresariales españolas en el periodo que nos ocupa (1993-2007). La IED española ha pasado de representar el 0,9% del PIB en 1993, al 4,2% en el 2007. En poco más de diez años, España se ha constituido como potencia inversora internacional, pasando de estar situada en un nivel rezagado en el ranking mundial, a ocupar la séptima posición a nivel mundial en términos del stock acumulado del IED, situándose tan sólo por detrás de EE.UU., Reino Unido, Francia, Alemania, China (incluyendo Hong Kong y Macao) y Países Bajos.

Por sectores, la distribución de la IED de origen empresarial español presenta globalmente un fuerte predominio del sector servicios, ostentando un notable protagonismo, tanto en el sector de la banca, seguros y la intermediación financiera, como las telecomunicaciones. A bastante distancia encontraríamos los sectores de la producción y distribución de electricidad, agua y gas, las actividades inmobiliarias y los servicios a las empresas, el comercio, la hostelería y los transportes. La industria manufacturera, la minería y las industrias extractivas (incluidos el gas y el petróleo) sólo han adquirido una presencia relevante en pocos años, aun cuando han mantenido un flujo regular y creciente de inversiones en el periodo analizado.

España ha dejado de ser un país en el que sus empresas mayoritariamente concentraban sus inversiones hacia un determinado grupo de economías emergentes, esencialmente en el área de Latinoamérica, para desplazar su acción inversora empresarial, en buena medida, hacia las economías más avanzadas de diversos continentes. Las iniciativas de inversión empresarial españolas en el

...que no parece haber tenido consecuencias negativas en la capacidad interna de creación de empleo y de generación de actividad en la mayoría de sectores de la economía.

En los últimos años, España se ha constituido como séptima potencia inversora internacional, tras EE.UU., Reino Unido, Francia, Alemania, China y Países Bajos.

Por sectores, cabe destacar el predominio del sector servicios, liderado por el sector bancario y de las telecomunicaciones.

Desde un punto de vista geográfico, España ha dejado de ser un país enfocado en Latinoamérica, para desplazar su acción inversora hacia las economías más avanzadas de diversos continentes.

Los “grandes perdedores” en importancia relativa de los flujos de IED son tres países muy característicos del gran boom inversor español en Latinoamérica: Argentina, Chile y Perú.

Este proceso inversor ha permitido que España haya asistido en los últimos años al desarrollo de un importante grupo de empresas multinacionales.

exterior tienden a mostrarse cada vez más presentes en países que ostentan unos niveles de desarrollo económico y tecnológico más elevados, con una oferta laboral relativamente sofisticada y unos salarios altos.

Esta afirmación se puede corroborar al analizar cómo la inversión exterior española tiende a concentrarse, a partir del año 2000, de forma cada vez más intensa, sobre todo mediante algunas grandes operaciones, en el conjunto de países de la UE-15.

A partir del año 2004, empezará a hacerlo también, aunque de un modo más selectivo y en operaciones de menor tamaño, en algunos de los países nuevos miembros de la EU-27. Por último, los flujos de salida de la IED española tenderán a ganar también una cierta mayor presencia en países de América del Norte.

Los “grandes perdedores” en importancia relativa de la IED española son tres países muy característicos del gran boom inversor español en Latinoamérica de finales de los 90: Argentina, Chile y Perú. Dos países más, uno muy desarrollado como es el caso de Suiza, y otro –Turquía– una economía netamente emergente, mostrarían en algunos años pasados unas cifras modestas, en términos relativos, por lo que se refiere a los flujos de la IED española recibida. En el caso de Turquía, sin embargo, las cifras de IED más recientes parecen indicarnos una recuperación muy significativa de las operaciones de inversión directa española en este país.

En los procesos de expansión inversora, factores tales como la proximidad a los clientes más importantes y el acceso a los grandes proveedores o suministradores globales (aspectos básicamente relacionados con el tamaño y las características de los mercados) se destacan como aquellos que las empresas aducen como razones principales para optar por una estrategia de internacionalización de sus actividades. Las empresas encuestadas también indican que los menores costes laborales y los menores impuestos han sido tenidos en cuenta en el momento de tomar sus decisiones sobre el camino a seguir en sus procesos de expansión e implantación en los mercados exteriores (véase el capítulo 2).

Este proceso inversor ha permitido que España haya asistido en las últimas dos décadas a la aparición de un nutrido grupo de empresas internacionalizadas, alrededor de unas 2.000 en la actualidad, y al desarrollo de un importante grupo de grandes empresas multinacionales. Compañías como Telefónica, Repsol, Banco Santander, BBVA, Iberdrola, Endesa o Inditex (sólo por citar algunos ejemplos) son hoy empresas líderes en sus respectivos sectores a nivel mundial, cuando hace tan sólo 20 años apenas tenían presencia más allá de nuestras fronteras nacionales.

No hay duda de que este colectivo de empresas desempeña un papel clave en la economía española. En buena medida, el éxito de nuestra economía en los próximos años va a estar vinculado a su capacidad para innovar y continuar su expansión internacional en el marco de una economía mundial crecientemente competitiva y global. De ahí la importancia de identificar los retos estratégicos y organizativos a los que se enfrentan dichas empresas, pues ello les puede permitir anticiparse a los mismos y acelerar el proceso de aprendizaje.

El término *internacionalización* hace referencia, en primer lugar, a la ampliación del ámbito de actuación de la empresa más allá de las fronteras de su país de origen. Ello incluye no sólo la realización de actividades comerciales en otros países, sino también la realización de cualquier otra actividad de la cadena de valor de la empresa (p. ej. compras, producción o I+D). De esta manera, las empresas que se internacionalizan pueden acceder a nuevos clientes y a factores de producción que no están al alcance de las empresas que sólo operan en el mercado doméstico.

La gran mayoría de las empresas españolas, en su proceso de internacionalización, se comportan de manera gradualista, tal como predice la teoría. En este sentido, a medida que la empresa gana experiencia internacional aprende a evaluar mejor las ventajas de localización ofrecidas por países con una creciente distancia cultural.

En su dimensión estratégica, la internacionalización comporta un importante cambio en la perspectiva empresarial. De un enfoque basado en las ventas al exterior (exportaciones) se pasa a un enfoque a medio y largo plazo, centrado en la consolidación y el desarrollo de la empresa en los países-mercados en los que ésta opera. Ello suele requerir la realización de inversiones directas en el exterior y el establecimiento de filiales en el extranjero.

A medida que las empresas avanzan en su internacionalización, implantándose en uno o varios países, se enfrentan a considerables discontinuidades en las necesidades de recursos humanos y financieros y en el modelo de gestión, que debe ser revisado para dar respuesta a la mayor complejidad derivada de las operaciones internacionales de la empresa.

Además de explotar las ventajas competitivas que han desarrollado previamente en el mercado doméstico, las empresas internacionalizadas también pueden optar a desarrollar ventajas competitivas derivadas de su presencia en diferentes países, las denominadas “ventajas de multinacionalidad”.

Este desarrollo de ventajas requiere que las empresas dejen de actuar como compañías internacionales –en las que cada una de

Este colectivo de empresas desempeña un papel clave en la economía española.

Las empresas que se internacionalizan acceden a nuevos clientes y a factores de producción que no están al alcance de las empresas que sólo operan en el mercado doméstico.

La gran mayoría de las empresas españolas se internacionaliza de manera gradual.

La internacionalización comporta un importante cambio en la perspectiva empresarial...

...y discontinuidades en el modelo de gestión de la empresa y en las necesidades de recursos humanos y financieros.

Las empresas internacionalizadas pueden optar a desarrollar “ventajas de multinacionalidad”.

“Actuar” como una multinacional significa aprovechar proactivamente la presencia internacional de la empresa para generar ventajas basadas en la coordinación e integración transnacional de actividades.

La multinacionalización de la empresa comporta una nueva y significativa “discontinuidad” e importantes cambios organizativos.

Hasta ahora tan sólo un reducido grupo de empresas españolas habrían entrado en el estadio de la multinacionalización, si bien es previsible su incremento en los próximos años.

Las compañías líderes analizadas han podido experimentar los efectos positivos de la internacionalización, creciendo y diversificando riesgos.

las filiales internacionales son independientes en su actuación para poder tener una mayor capacidad de respuesta local– y pasen a actuar como compañías multinacionales –aprovechando proactivamente su presencia en varios países para la generación de ventajas competitivas basadas en la coordinación e integración transnacional de determinadas actividades de la cadena de valor–. Se puede observar, por tanto, la diferencia entre el “ser” y el “actuar”, ya que, aun cuando algunas empresas tienen la opción de convertirse en multinacionales, continúan actuando como compañías internacionales.

El paso de compañía internacional a multinacional comporta una serie de importantes “discontinuidades”, que deben ser identificadas y gestionadas por las empresas. Estas discontinuidades se convierten en auténticos retos de transformación organizativa y cultural que comportan cambios referidos a la estructura y el diseño de la organización, a la distribución del poder y a la naturaleza de las tensiones y conflictos internos (sobre todo a los roles y a la relación de la casa matriz con las filiales y de éstas entre sí), y a las pautas cognitivas y normativas de sus empleados (cultura y valores de la organización). Dar una respuesta adecuada a esas discontinuidades es condición necesaria para implantar enfoques estratégicos basados en explotar las ventajas del posicionamiento multinacional.

La evidencia empírica indica que hasta ahora tan sólo un reducido grupo de empresas españolas habrían entrado en el estadio de la multinacionalización o estarían en condiciones de optar por hacerlo, si bien es previsible que en los próximos años dicho número se incrementará. Ello pone de manifiesto la oportunidad de que los diferentes organismos vinculados con la promoción de la internacionalización se planteen proactivamente si tiene sentido el diseño de políticas específicas para apoyar los procesos de multinacionalización, sobre todo en las pymes industriales y del sector servicios, y en ese supuesto cuáles deberían ser los instrumentos de apoyo más idóneos.

En el análisis que hemos llevado a cabo basado en multinacionales españolas líderes, hemos podido observar que muchas de estas compañías han podido experimentar los efectos positivos de la internacionalización, creciendo y diversificando sus riesgos. En general, las empresas coinciden en señalar que las adquisiciones son la mejor vía para internacionalizarse, dado que permiten entrar en un cierto país ya funcionando; pueden adquirir conocimientos y procesos de la empresa adquirida; aprovechar las sinergias que se generan con el *know-how* propio y controlar de una manera eficiente todas las operaciones.

Asimismo, hemos podido observar, a partir de la muestra de compañías analizadas, que se trata de compañías modernas si tomamos

en cuenta su fecha de última constitución, pero que cuentan con un gran bagaje e historia a sus espaldas. En los últimos años, y en paralelo a su proceso de expansión, estas compañías han sido capaces de desarrollar una identidad internacional que queda claramente reflejada cuando se accede a la definición que hacen de sí mismas en sus páginas web. Son compañías que han sabido desarrollar un notable crecimiento sin perder de vista la rentabilidad, algo que nos permite intuir la sostenibilidad y fortaleza del desarrollo que han llevado a cabo en el aumento de su diversificación geográfica y de negocios. En este complejo proceso, las compañías han sabido balancear aspectos de cambio, innatos a este proceso de desarrollo internacional y de entrada en nuevos negocios, con otros de estabilidad como pueda ser la continuidad en sus presidentes y cuadros directivos (véanse los capítulos 3 y 4).

Al estudiar su financiación, las empresas analizadas coinciden en que la internacionalización ha tenido consecuencias en su estructura financiera, provocando en general un aumento de su endeudamiento, debido a las inversiones realizadas en la adquisición de empresas y a los procesos de reestructuración interna. Se observa también que las empresas de mayor tamaño y las que cotizan en bolsa son las que han tendido a utilizar más extensamente los mercados de deuda y de capitales. Por su parte, las empresas de dimensiones menores o familiares han necesitado más autofinanciación. Las estrategias de crecimiento han ido asociadas en su caso a la acumulación de recursos propios para financiar sus procesos de internacionalización. Asimismo, la facilidad de acceso a las fuentes de financiación externas ha sido un factor que ha favorecido las operaciones de inversión internacional. (véase el capítulo 5)

No obstante, se plantea una importante serie de retos para las compañías multinacionales españolas líderes de cara a futuro, entre los que destacaríamos: la necesidad de consolidar su grado de desarrollo internacional y de diversificación de negocios, la necesidad de adoptar una perspectiva de proceso en la que el aprendizaje organizacional (entre filiales y con el centro corporativo) permita la creación de ventajas competitivas, la necesidad de una adecuada gestión del talento e internacionalización de sus cuadros directivos en los centros corporativos y la necesidad de continuar su crecimiento y desarrollo para evitar perder posiciones relativas en años venideros.

En el último capítulo del informe, se analiza en profundidad la expansión y desarrollo de la inversión hotelera española en el extranjero. La inversión hotelera española internacional es reducida respecto del conjunto de la IED de España, pero engloba a 29 grupos de distinto tamaño, reportando importantes beneficios y teniendo un importante impacto en la imagen de España en el exterior.

Asimismo, las compañías analizadas muestran un desarrollo de su identidad internacional, un crecimiento rentable en su diversificación geográfica y de negocio y una gran capacidad para balancear cambio y continuidad.

La internacionalización ha tenido consecuencias en la estructura financiera de las empresas, provocando un aumento del endeudamiento.

No obstante, las EMN españolas se enfrentan a importantes retos de cara al futuro, a los que deberán dar...

...respuesta para ratificar su importancia relativa ante la pujanza de otras empresas, tanto de países emergentes como desarrollados.

En el informe se analiza el desarrollo internacional del sector hotelero español. El mismo engloba 29 grupos de distinto tamaño, y se ha desarrollado desde el Caribe para continuar su desarrollo allí, al mismo tiempo que penetraba en Europa.

Los grupos hoteleros españoles han desarrollado su internacionalización a través de la implantación propia (frente a gestión, 'joint ventures' o franquicias).

A medio plazo, las zonas de expansión van a ser, por orden de preferencia, Centro y Suramérica, el Caribe, Europa, América del Norte, el Mediterráneo y el Magreb, el sudeste asiático y el resto de Asia.

Para el sector hotelero, la expansión internacional comenzó en el Caribe, para continuar su desarrollo allí al mismo tiempo que penetraba en Europa. En los últimos tiempos se ha diversificado hacia América del Norte y del Sur, hacia el resto del área del Mediterráneo, el Magreb y, en menor medida, Asia.

En este punto, cabe destacar que la mayoría de los grupos hoteleros españoles con presencia internacional se halla en las fases relativamente poco avanzadas de la internacionalización. Para avanzar en el desarrollo internacional, es necesario potenciar aspectos clave, como son el tamaño adecuado y la adquisición de músculo financiero; el aumento del poder en la negociación frente a los grupos europeos; la mejora de las estrategias comerciales; el establecimiento de alianzas con operadores globales, y el más completo desarrollo de la marca.

La estrategia de penetración de los grupos hoteleros españoles se ha basado en la implantación propia, mientras que los grandes grupos internacionales han preferido crecer sobre la base de la gestión de hoteles de terceros, las *joint ventures* y las franquicias. Los grupos españoles prefieren hacerse con la propiedad de sus establecimientos en el exterior, igual que en España, a pesar de que eso traiga como consecuencia la posibilidad de financiar un menor número de proyectos.

A medio plazo, se estima por estos grupos que las zonas de expansión serán, en primer lugar, Centro y Suramérica; en segundo lugar, el Caribe con mayor intensidad; en tercer lugar, Europa de manera más activa; en cuarto lugar, América del Norte; en quinto lugar, el Mediterráneo y el Magreb, y, finalmente, el sudeste asiático y el resto de Asia (véase el capítulo 6).

AUTORES DEL PRIMER INFORME DEL OEME

AUTORES DEL PRIMER INFORME DEL OEME

ANSOTEGUI OLCOZ, CARMEN

Profesora ordinaria del departamento de Control y Dirección Financiera. Directora del departamento de Control y Dirección Financiera. Ph.D. University of Pennsylvania. Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad de Zaragoza. Áreas de interés: integración de mercados de valores y valoración de activos. Cartera dinámica. Gestión del riesgo financiero. El mercado de valores ha sido objeto de análisis de su tesis doctoral. Otras áreas de interés: la valoración y uso para la gestión del riesgo del mercado y el riesgo crediticio (capítulo 5).

COMAJUNCOSA FERRER, JOSEP M.

Profesor titular del departamento de Economía. Ph.D. *in scientia economiae publicae* y máster en Económicas por la Princeton University. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat Autònoma de Barcelona. Áreas de interés: macroeconomía y economía internacional, sistema monetario internacional y crisis financieras. Economía de la Unión Europea y la zona euro. Métodos cuantitativos de simulación numérica para modelos dinámicos, estocásticos con expectativas racionales (capítulo 1).

MENDOZA MAYORDOMO, XAVIER

Director general adjunto de ESADE. Ha sido decano de ESADE Business School. Profesor titular del departamento de Política de Empresa. Miembro del Instituto de Dirección y Gestión Pública (IDGP) de ESADE. Doctor y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona. Licenciado en Ciencias Empresariales y máster en Dirección de Empresas por ESADE. Áreas de interés: estrategia internacional y procesos de internacionalización, dirección estratégica, enfoques estratégicos de la RSE, gestión y dirección de organizaciones de profesionales (capítulos 3 y 4).

PUIG BASTARD, PERE

Profesor ordinario del departamento de Economía de ESADE. Catedrático de la Universitat Ramon Llull (URL) en ESADE. Director académico del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME). Doctor y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona. Miembro del Instituto de Dirección y Gestión Pública (IDGP) de ESADE. Presidente de la Sociedad Catalana de Economía (IEC). Ha sido director general de programación económica del departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya (1982-1986). Áreas de interés: economía internacional y europea. Análisis regional. Estudios de economía industrial. Análisis de la competitividad (capítulo 2).

SIMÓN DEL BURGO, SANTIAGO

Profesor titular del departamento de Control y Dirección Financiera de ESADE. Doctor en Administración y Dirección de Empresas de ESADE/URL. Licenciado en Ciencias Empresariales y máster en Dirección de Empresas de ESADE. Ha sido director del máster en Dirección Económico-Financiera de ESADE en Barcelona y Madrid. Áreas de interés: control de gestión, finanzas internacionales, fusiones y adquisiciones, especialmente capital riesgo (capítulo 5).

VALLS GIMÉNEZ, JOSEP FRANCESC

Profesor ordinario del departamento de Dirección de Marketing y miembro fundador del Centro de Dirección Turística (CEDIT) de ESADE. Catedrático de la Universitat Ramon Llull (URL). Es doctor en Comunicación, licenciado en Historia Contemporánea y ha realizado estudios en Barcelona, París y Tokio en finanzas y bolsa, economía europea y comunicación empresarial, respectivamente. Es director del programa de Dirección Turística de Executive Education desde 1994. Las áreas de interés son: fijación de los precios, *ociotipos* europeos comparados, *branding*, *destination management* e impacto del cambio climático en el turismo euromediterráneo, entre otras. Ha recibido el Premio Joan Sardà i Dexeus 2000 a la trayectoria personal en la difusión de la economía del Colegio de Economistas de Cataluña (capítulo 6).

VIVES, LUIS

Profesor adjunto del departamento de Política de Empresa de ESADE Business School – Universitat Ramon Llull. Ph.D. en Management (Doctor en Dirección de Empresas) por IESE Business School y licenciado en Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra. Ha sido Postdoctoral Fellow en el MIT - Sloan School of Management, Visiting Scholar en la Rotterdam School of Management de la Erasmus University (Países Bajos) y profesor en la ESCI de la Universitat Pompeu Fabra (España). Áreas de interés: gestión del portafolio corporativo y la diversificación: fusiones, adquisiciones y desinversiones. Procesos de internacionalización. Evolución conjunta de las empresas con sus entornos institucionales (capítulos 3 y 4).

**PRIMER INFORME ANUAL DEL OBSERVATORIO
DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA
(OEME)**

ESADE Business School

Av. Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona
Tel. 932 806 162
Mateo Inurria, 27 E
28036 Madrid
Tel. 913 597 714

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

Pº de la Castellana, 14
28046 Madrid
Tel. 902 349 000

Coordinación: Pere Puig
Supervisión académica: Xavier Mendoza
y Luis Vives

Han colaborado como ayudantes de investigación,
en los capítulos que se indican:

Xavier Sant y Miquel Vidal – Alumnos becarios
de 4º y 5º curso de la carrera de ADE en ESADE
(capítulo 2); Caterina Vergés – Becaria alumna
de 5º curso de ADE en ESADE (capítulo 4);
Marta Barriga de Vicente – MSc in International
Management por ESADE y alumna del Doctorado
en Integración Europea de la UAB (capítulos 4 y
5); Sergi Suñé – Becario alumno de 5º curso de
la carrera ADE en ESADE (capítulo 6)

Depósito legal: M-53401-2008

Diseño y realización

BPMO Edigrup
C/ Guitard, 43, 1ª planta
08014 Barcelona
Tel. 933 637 840
www.bpmoedigrup.com

