



ESTRATEGIAS DE GLOBALIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

CUARTO INFORME DEL OBSERVATORIO
DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA (OEME)

Con la colaboración de:



ESTRATEGIAS DE GLOBALIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

ÍNDICE

ESTRATEGIAS DE GLOBALIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

CUARTO INFORME DEL OBSERVATORIO
DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA (OEME)

CAPÍTULO 1 011

**El sector industrial y la presencia exportadora
española en los grandes mercados mundiales:
situación y expectativas**

CAPÍTULO 2 051

**La inversión internacional de las empresas
españolas y la evolución de sus filiales
en el exterior (2004-2013)**

CAPÍTULO 3 081

**Gestión de la cadena de suministros
en un contexto de globalización**

CAPÍTULO 4 103

**El tratamiento fiscal de las operaciones
vinculadas como condicionante de las decisiones
estratégicas de la Multinacional Española**

CAPÍTULO 5 125

**Protección de la propiedad intelectual
e industrial en la multinacional española**

CAPÍTULO 6 149

Síntesis y Conclusiones

PRÓLOGO

AL CUARTO INFORME DEL OEME

Me es muy grato presentar el cuarto Informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) que lleva por título: *“Estrategias de globalización de las multinacionales españolas”*.

Cada vez son más las empresas españolas que se internacionalizan, tal como lo pone de manifiesto el creciente número de empresas exportadoras regulares y el de empresas con filiales en el exterior. Para estas compañías el mercado actual es de carácter global, no circunscrito a las fronteras de nuestro país, por lo que han optado por salir al exterior a la búsqueda de mayores oportunidades.

El hecho de que España esté siendo capaz de mantener su cuota de mercado en el comercio mundial, frente al auge de los países emergentes y el retroceso de grandes competidores europeos como Francia o Italia, es resultado tanto de la voluntad de acceder a nuevos mercados como del aumento de competitividad de nuestras empresas exportadoras. En este sentido, las reformas en la economía española realizadas en los últimos tres años están consiguiendo recuperar la competitividad en precios perdida en la anterior fase de expansión. A lo que hay que añadir otros factores de competitividad no relacionados con el precio, tales como la calidad y diferenciación de la oferta de productos, la especialización productiva o la conectividad sectorial, que explican el fuerte empuje exportador de nuestra economía.

En síntesis, se está produciendo un cambio gradual, pero profundo, en la estructura y el modelo de crecimiento de la economía española. En este contexto, el Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015, aprobado por el Gobierno de España en Febrero de 2014, tiene como objetivo principal apoyar y acompañar este proceso de transformación mediante el fomento de la internacionalización y la mejora de la competitividad de la economía española y de sus empresas.

En línea con los objetivos de dicho Plan Estratégico, en el presente Informe del OEME se aportan elementos de análisis y reflexión sobre diferentes aspectos clave orientados a reforzar la competitividad de las empresas industriales españolas que se encuentran en estadios avanzados de internacionalización, en especial la de aquellas que cuentan con implantaciones productivas en diferentes países.

Quisiera destacar que este cuarto Informe se enmarca en las líneas de trabajo e investigación sobre las estrategias internacionales de las multinacionales españolas que, desde el año 2008, viene desarrollando el OEME, una iniciativa promovida conjuntamente por ICEX España Exportación e Inversiones y ESADE, que cuenta además con el apoyo desde sus inicios de la Fundación PwC.

Por último, quisiera agradecer muy sinceramente la colaboración de las empresas que han participado en la elaboración del presente informe. Es precisamente esta colaboración entre el mundo empresarial, las instituciones públicas y el mundo académico, la que dota de singularidad al OEME y lo convierte en un instrumento de apoyo a la internacionalización empresarial particularmente útil y relevante.

Jaime García-Legaz
Secretario de Estado de Comercio

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL OEME

CONSEJO RECTOR

Presidencia: **D. Jaime García-Legaz**, Secretario de Estado de Comercio.
Ministerio de Economía y Competitividad

Vocales en representación del ICEX, España Exportación e Inversiones

D. Francisco Javier Garzón Morales, Consejero Delegado de ICEX, España Exportación e Inversiones

D. Isaac Martín Barbero, Director General de Internacionalización de la Empresa de ICEX,
España Exportación e Inversiones

Vocales en representación de ESADE

D^a. Eugenia Bieto, Directora General de ESADE

D. Pedro Navarro, Miembro del Patronato de la Fundación ESADE

D. Enrique Verdeguer, Director de ESADE Madrid

Vocales en representación de los patrocinadores promotores

D. Enrique Fernández-Miranda, Presidente de la Fundación PwC

Secretarios del Consejo

D. Isaac Martín Barbero, ICEX, España Exportación e Inversiones

D. Xavier Mendoza, ESADE

COMITÉ EJECUTIVO

Presidencia: **D. Xavier Mendoza**, Director del OEME, ESADE

Vocales en representación del ICEX, España Exportación e Inversiones

D. Isaac Martín Barbero, Director General de Internacionalización de la Empresa de ICEX,
España Exportación e Inversiones

D^a. Mar Castro, Subdirectora de Nuevos Productos de ICEX, España Exportación e Inversiones

Vocales en representación de ESADE

D. Enrique Verdeguer Puig, Director de ESADE Madrid

D. José M^a de la Villa, Director de Relaciones Institucionales de ESADE

Secretarios del Comité

D^a. Mar Castro, ICEX

D. José María de la Villa, ESADE



INTRODUCCIÓN

En esta cuarta edición del Informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) se presentan los trabajos de investigación realizados a lo largo de casi dos años por un grupo de siete profesores e investigadores pertenecientes a la Business School y a la Facultad de Derecho de ESADE. El informe está formado por cinco capítulos, agrupados en dos grandes bloques temáticos, más un capítulo final de conclusiones.

Los dos trabajos que forman el primer bloque ofrecen una panorámica de conjunto de la actividad exterior de las empresas españolas en la última década, tanto en su vertiente de comercio exterior como de inversión directa en el extranjero. En el primer trabajo se realiza un estudio comparativo de la presencia exportadora del sector industrial español frente a la de tres economías competidoras de similar tamaño y vocación exportadora (Italia, Francia y Corea del Sur) en cinco grandes áreas geográficas de especial relevancia por su potencial de futuro (capítulo 1). En el segundo trabajo se analiza el impacto de la crisis económica iniciada en el año 2008 sobre la actividad inversora internacional de las empresas españolas y sobre el desempeño de sus filiales en el exterior, aspecto éste último sobre el que apenas existen estudios previos (capítulo 2).

El segundo bloque está formado por tres estudios empíricos. En ellos se abordan, desde diferentes ámbitos, una serie de temáticas especialmente relevantes para las multinacionales industriales españolas. En el primero de los estudios se describen y analizan las estrategias de gestión de la cadena de suministro que son claves en un contexto de globalización (capítulo 3). En el segundo estudio se analiza la fiscalidad internacional de las operaciones vinculadas entre empresas de un mismo grupo multinacional (política de precios de transferencia), aspecto cada vez más importante para las empresas con implantaciones productivas en diferentes países (capítulo 4). En el tercer estudio se estudian las estrategias seguidas por diferentes multinacionales españolas para proteger sus bienes intangibles a nivel internacional, con especial énfasis en la propiedad intelectual e industrial (capítulo 5).

El capítulo final presenta una síntesis de las principales conclusiones, ideas y resultados que se pueden extraer de este cuarto informe del OEME.

Por último, quisiera destacar la valiosa colaboración de un total de 31 directivos de 27 importantes multinacionales españolas que participaron en entrevistas en profundidad y en los diferentes talleres de trabajo celebrados en Madrid y Barcelona, así como de los responsables de la Oficina Española de Patentes y Marcas, de ICEX España Exportación e Inversiones y de PWC que participaron en dichos talleres. Sus aportaciones han contribuido de manera decisiva a configurar los contenidos de los capítulos 3, 4 y 5 del presente Informe. A todos ellos y a sus empresas y organizaciones queremos expresar nuestro agradecimiento por el tiempo dedicado y la generosidad en compartir sus experiencias y conocimientos.

Barcelona, Diciembre de 2014

Xavier Mendoza
Profesor de Estrategia Internacional y Director del OEME
ESADE, Universidad Ramon Llull





CAPÍTULO 1

EL SECTOR INDUSTRIAL Y LA PRESENCIA EXPORTADORA ESPAÑOLA EN LOS GRANDES MERCADOS MUNDIALES: SITUACIÓN Y EXPECTATIVAS

Pere Puig, Catedrático de Economía, ESADE-Universidad Ramon Llull



EL SECTOR INDUSTRIAL Y LA PRESENCIA EXPORTADORA ESPAÑOLA EN LOS GRANDES MERCADOS MUNDIALES: SITUACIÓN Y EXPECTATIVAS

El sector industrial español ha venido dando muestras en el período 2000-2012 de una significativa fortaleza exportadora gracias al protagonismo de un importante grupo de empresas exportadoras particularmente eficientes, capaces de mantener posiciones en mercados exteriores muy expuestos a la competencia de algunas grandes economías emergentes y que han sabido resistir el impacto de la crisis. Éste es, sin duda, un primer hecho que debemos considerar cuando tratamos de analizar tanto la situación actual como las expectativas de crecimiento del conjunto de sectores de la industria en los mercados de exportación a corto y a medio plazo.

Conviene tener en cuenta, por otro lado, que más allá de la actual crisis, en una futura etapa de recuperación, será a partir de los sectores industriales mejor posicionados desde donde nuestra economía podrá encontrar nuevos resortes para su crecimiento. De ellos van a surgir algunos de los principales factores impulsores del crecimiento de la productividad, de los procesos de cambio e innovación organizativa y tecnológica, de la generación de empleos de calidad y de demanda de nuevas habilidades y conocimientos especializados, así como de reforzamiento, en último término, de la competitividad y la internacionalización de las empresas de servicios avanzados ligadas al propio sector industrial.

Ofrecemos a continuación los resultados de un análisis de la evolución reciente de la exportación de bienes, tanto materia primas como manufacturas y semi-manufacturas, con particular atención a la capacidad de reacción frente a la crisis de 2008-2009 y la posterior recuperación del comercio mundial. Procuramos poner un cierto énfasis, así mismo, en el posicionamiento del sector exportador, en términos comparativos respecto de algunas economías competidoras seleccionadas, en un conjunto de grandes áreas geográficas y mercados.

El presente capítulo se estructura en cuatro grandes apartados cuyo contenido se detalla a continuación:



- 1) Una presentación de la evolución del sector exterior y en particular de las exportaciones de bienes y su contribución al crecimiento de nuestra economía, así como del perfil, el grado de concentración y el nivel de estabilidad en el tiempo de la actividad exportadora de nuestras empresas en el período 2004-2012.
- 2) Un análisis de la localización y el nivel de concentración geográfica de las exportaciones de bienes en algunas de las áreas geográficas más destacadas, con un particular énfasis en el crecimiento y el grado de especialización sectorial a lo largo del período 2000-2012.
- 3) Un estudio comparativo de la presencia exportadora española en relación con la de tres economías competidoras de similar tamaño y vocación exportadora (Italia, Francia y Corea del Sur) en cinco grandes áreas o zonas emergentes particularmente significativas, en términos de tasas de crecimiento, de cuotas de mercado y de grado de especialización sectorial.

(*) Agradezco a Alejandro Santana su colaboración como ayudante de investigación en la preparación y revisión de la información cuantitativa del presente capítulo. Así mismo, agradezco a Xavier Mendoza los comentarios efectuados a las diferentes versiones del presente capítulo.



- 4) Un resumen de los resultados alcanzados junto a algunas consideraciones sobre las perspectivas de crecimiento del sector exportador a corto plazo, así como sobre algunos de los factores de los que puede depender su sostenibilidad en el tiempo y su capacidad de penetración competitiva en nuevos mercados emergentes.

1. EL SECTOR EXTERIOR Y SU CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO EQUILIBRADO DE LA ECONOMÍA. UN ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA EMPRESA EXPORTADORA

1.1 Evolución de la demanda neta exterior y su contribución al crecimiento, años 2010-2013

El presente apartado presenta, de modo breve, las últimas proyecciones disponibles de crecimiento de las magnitudes agregadas del conjunto de la economía española, y los resultados de un análisis de la contribución efectiva al crecimiento del PIB tanto de la demanda interna como de la demanda neta exterior en los años 2010-2013.

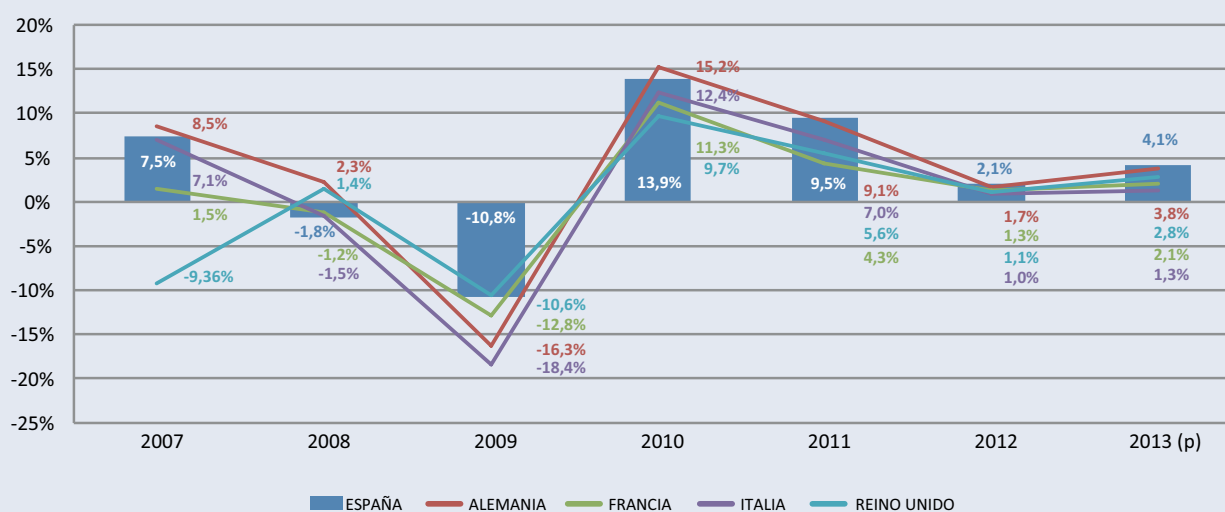
Después de una leve recuperación en 2011, en el año 2012 la economía española experimentó una tasa de crecimiento negativa del -1,4% del PIB, bajo los efectos de una intensa caída de la demanda interior (-3,9% contribución al crecimiento del PIB) y de un positivo pero insuficiente crecimiento de la demanda neta exterior (+2,5% contribución al crecimiento del PIB). De acuerdo con las previsiones del Banco de España, el año 2013 podría cerrarse con una tasa todavía negativa del PIB del -1,5%, bajo los efectos de una caída particularmente intensa de la demanda interior (-4,2% de contribución al PIB). Las previsiones para el año 2014 nos anuncian, en cambio, un crecimiento del PIB del 0,6%, en un contexto en el que ya no se mantendría el fuerte impacto negativo de la demanda interna (-0,6% de contribución al PIB) y se seguiría produciendo una contribución positiva de la demanda neta exterior al crecimiento (+1,2%) (v. Tabla 1).

Tabla 1. PROYECCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA. AÑOS 2010-12 Y PREVISIONES 2013-2014 (% DE VARIACIÓN ANUAL)

Magnitudes macroeconómicas	2010	2011	2012	Proyección 2013	Proyección 2014
Producto interior bruto (PIB)	-0,3%	+0,4%	-1,4%	-1,5%	+0,6%
Exportación de bienes y servicios	+11,6%	+7,6%	+3,1%	+3,8%	+5,4%
Importación de bienes y servicios	+9,2%	+9,2%	-5,0%	-4,9%	+2,0%
Demanda nacional (contrib. al crecimiento PIB)	-0,6%	-1,9%	-3,9%	-4,2%	-0,6%
Demanda neta exterior (contrib. al crecimiento PIB)	+0,3%	+2,3%	+2,5%	+2,8%	+1,2%
Costes laborales Unitarios (CLU)	-2,0%	-1,4%	-3,4%	-0,7%	-1,3%
Remuneración por asalariado	+0,3%	+0,7%	-0,3%	+1,7%	-0,1%
Productividad aparente del trabajo	+2,3%	+2,2%	+3,2%	+2,4%	+1,2%

Fuente: "Informe de las proyecciones de la economía española", Boletín Económico del Banco de España, Marzo 2013

Gráfico 1. EXPORTACIÓN DE BIENES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA Y DE LAS ECONOMÍAS DE MAYOR TAMAÑO DE LA UE. AÑOS 2007-2013



(p) Previsión

Fuente: Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook Database, October 2012

Tabla 2. COMERCIO EXTERIOR DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA ENTRE LOS AÑOS 2007-2012
(% DEL VALOR DE CADA VARIABLE SOBRE EL PIB DE CADA AÑO)

Conceptos	2007	2008	2009	2010(p)	2011(p)	2012 (e)
Exportaciones de bienes y servicios	26,9%	26,7%	24,1%	27,5%	30,5%	32,3%
Bienes	18,3%	17,7%	15,7%	18,5%	20,8%	22,1%
Servicios	8,6%	9,0%	8,5%	9,0%	9,7%	10,2%
a. Turismo y viajes	4,0%	3,9%	3,6%	3,8%	4,0%	4,2%
b. Servicios no turísticos	4,6%	5,1%	4,8%	5,2%	5,6%	6,1%
Importaciones de bienes y servicios	33,6%	32,2%	25,7%	29,4%	31,3%	31,2%
Bienes	26,9%	25,6%	19,6%	23,1%	24,8%	24,5%
Servicios	6,7%	6,6%	6,1%	6,3%	6,4%	6,7%
a. Turismo y viajes	1,1%	1,3%	1,2%	1,2%	1,2%	1,1%
b. Servicios no turísticos	5,6%	5,3%	4,9%	5,1%	5,3%	5,6%
Saldos	-6,7%	-5,5%	-1,6%	-1,9%	-0,7%	1,1%
Bienes	-8,6%	-7,9%	-4,0%	-4,6%	-4,0%	-2,5%
Servicios	1,9%	2,4%	2,4%	2,7%	3,3%	3,5%
a. Turismo y viajes	2,9%	2,6%	2,5%	2,6%	2,9%	3,0%
b. Servicios no turísticos	1,0%	-0,2%	-0,1%	0,1%	0,4%	0,5%

(p) provisional (e) estimación

Fuente: Elaboración propia a partir de INE: Contabilidad Nacional y Boletín mensual de Estadística, Marzo 2013

El comportamiento del conjunto de indicadores sobre productividad, salarios y costes laborales unitarios (CLUs) del conjunto de la economía española, que figuran en la Tabla 1, de hecho reflejan, desde la perspectiva de la competitividad de la economía, algunos de los factores que muy probablemente están contribuyendo a fortalecer las estrategias de exportación de las empresas españolas y podrían seguir haciéndolo en un futuro inmediato.

1.2 El crecimiento de las exportaciones de la economía española, el comportamiento de las importaciones y la evolución de los saldos de las balanzas de bienes y servicios

En comparación con el crecimiento experimentado por las exportaciones de bienes de algunas de las economías de mayor tamaño de la Unión Europea, la economía española ha venido mostrando comportamientos positivos en lo que se refiere al crecimiento de sus exportaciones, sobre todo en la segunda mitad del período 2007-2013. Particularmente destacadas, en este sentido, han sido las tasas de crecimiento alcanzadas por las exportaciones españolas en los años 2010 y 2011. El sector exterior habría contribuido a compensar con ello, de un modo creciente a partir de estos años, una parte significativa de los efectos fuertemente recesivos que sobre el crecimiento de nuestra economía sin duda ha tenido la negativa evolución de la demanda interna.

El Gráfico 1 muestra como entre los años 2010 y 2013 el crecimiento de las exportaciones españolas se situarían en unas cotas de crecimiento superiores a las experimentadas por las cuatro economías europeas de mayor tamaño, con la sola excepción para el año 2010 de los mejores resultados alcanzados por Alemania.

Cuando observamos las estadísticas sobre la reciente evolución del comercio exterior de bienes y de servicios, es posible constatar, en primer lugar, los progresos realizados por nuestra economía, estableciendo las bases de su crecimiento futuro en un comportamiento cada vez más equilibrado del sector exterior. En segundo lugar, es posible afirmar, con pleno fundamento, que el restablecimiento de las oportunidades de recuperación del crecimiento de la economía va a depender en muy buena medida, como en el pasado, del crecimiento de

las exportaciones y de la preservación del equilibrio del conjunto del sector exterior (v. Tabla 2).

Una vez calculados los correspondientes porcentajes sobre el PIB, tanto de las importaciones como de las exportaciones de bienes y servicios, y de sus respectivos saldos, es posible constatar el considerable camino recorrido en el proceso de disminución de los desequilibrios existentes en el conjunto de nuestra balanza comercial exterior. La situación de pleno equilibrio podría haberse alcanzado, según las últimas estimaciones realizadas por el Banco de España, en el año 2012 (+ 1,1%).

De confirmarse este dato de un modo definitivo, convendrá recordar que esta mejoría exterior en buena parte habrá sido debida al destacado comportamiento del sector exportador de nuestra economía, así como a la evidente moderación en el crecimiento de la demanda de importaciones, intensamente afectada por el impacto recesivo de la crisis, especialmente en los años 2009 y 2010 (v. Tabla 2).

1.3 Las empresas exportadoras y su capacidad de reacción ante las crisis de demanda.

Varios estudios recientes permiten determinar con relativa precisión algunas de las características que definirían a las empresas exportadoras que habrían mostrado una mayor resistencia y capacidad de reacción frente a la crisis del comercio mundial, por comparación a las que no lo lograron, entre Septiembre del 2008 y Abril del 2009.¹

Se trataría sobre todo de empresas de tamaño medio o relativamente grande que habrían conseguido elevados niveles de productividad, contarían con empleados y equipos directivos altamente cualificados así como con una mayor capacidad innovadora, unos menores ratios de endeudamiento y una mayor proporción de inversiones directas en el exterior, las que habrían acabado mostrando mayor capacidad de hacer frente a la crisis. Dichas empresas serían, así mismo, las que habrían conseguido abordar con mayores expectativas de éxito las posteriores etapas de recuperación del comercio mundial. Las empresas que mostrarían, por el contrario, unos peores resultados se caracterizarían por

(1) M.J. González, A. Rodríguez y P. Tello, (2012); De Lucio, J.R. Mínguez, A. Mironde y F. Requena (2011); y Martín, C. y A. Rodríguez (2009).

Tabla 3. GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS ESPAÑOLAS SEGÚN SU VOLUMEN DE EXPORTACIÓN ANUAL (2004-2012)

Intervalos según volumen de exportaciones anuales	2004	2006	2008	2010	2012
	% sobre el total de empresas exportadoras				
Menos de 25.000 euros	58,3%	58,6%	58,7%	61,6%	67,5%
De 25.000 euros a 499.999 euros	24,7%	24,4%	23,7%	22,5%	19,1%
A partir de 500 mil euros	17,0%	17,0%	17,6%	15,9%	13,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Intervalos exportación (euros)	% sobre el valor de las exportaciones totales				
Menos de 25.000 euros	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%
De 25.000 euros a 499.999 euros	2,6%	2,3%	1,9%	2,0%	1,7%
A partir de 500 mil euros	97,2%	97,5%	98,0%	97,8%	98,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir datos ICEX "Perfil de la empresa exportadora española", varios años

ser de tamaño más reducido, poco innovadoras y contar con menor productividad, menor estabilidad y un escaso grado de cualificación de sus equipos humanos, y no haber realizado inversiones significativas en el exterior.

En los últimos años, en los que según hemos visto se han producido unas elevadas tasas de crecimiento de las cifras de exportación, hemos asistido a un extraordinario aumento de la base numérica de empresas exportadoras españolas que ha pasado de algo más de 97.400 empresas en 2007 a casi 137.000 en 2012. Este es un hecho que sin duda merece ser analizado con detalle, tanto desde la perspectiva de la fortaleza del propio potencial de crecimiento de las empresas exportadoras en determinados mercados, como de la sostenibilidad misma de la actividad exportadora en las diversas etapas de evolución cíclica de la economía.

Parece claro, de acuerdo con los análisis realizados en los diversos estudios a los que nos venimos refiriendo, que las exportaciones tienden a ser tanto más estables y a asegurar las posiciones adquiridas por parte de las empresas, cuanto más se dirijan o concentren en mercados de un mayor tamaño, se localicen en economías relativamente cercanas y con las que les unan vínculos históricos o institucionales favorables. También tienden a ser factores favorecedores de una mayor estabilidad exportadora, una adecuada experiencia y posicionamiento internacional de la propia empresa, unos mayores recursos aplicados con éxito en procesos previos de internacionalización, un cierto nivel de participación del capital extranjero en la propia empresa², una contrastada eficiencia y capacidad de innovación, el tamaño de la propia organización, la productividad y una adecuada capacidad de crecimiento a medio plazo.

1.4 Concentración y estabilidad temporal de las actividades de exportación, años 2004-2012

(a) Concentración de las empresas exportadoras según su volumen de exportación

Una característica estructural de las exportaciones españolas de las últimas décadas es que éstas se concentran, cuando se consideran los volúmenes de exportación, en un grupo relativamente reducido de grandes exportadores. A pesar del importantísimo aumento en el número de empresas exportadoras desde el inicio de la crisis económica, el fuerte grado de concentración no ha experimentado variación alguna.

Así, en el período comprendido entre los años 2004 y 2012 los grandes exportadores (empresas con cifras de exportación por encima de los 500.000 euros) han mantenido inalterado su peso sobre el volumen total de las exportaciones españolas, oscilando entre el 97% y el 98%. Es interesante constatar que pese a reducirse su peso relativo sobre el total de empresas exportadoras, pasando del 17 % en 2004 al 13,3 % en 2012, los grandes exportadores han crecido en valores absolutos, pasando de 16.402 empresas en 2004 a 18.272 en 2012 (v. Tabla 3).

(b) Estabilidad temporal de la actividad exportadora de las empresas

Las empresas pueden orientarse hacia los mercados exteriores por razones coyunturales, como puede ser el estancamiento o caída de la demanda en su mercado de origen, o bien por razones de carácter más estratégico asociadas con su posicionamiento competitivo y potencial de crecimiento a medio y largo plazo.

(2) Es importante subrayar el importante peso en las exportaciones españolas de las ventas a los mercados exteriores realizadas por las filiales en España de las empresas multinacionales extranjeras (p. ej. el sector de automoción viene exportando casi el 90% de los vehículos que se fabrican en España). (Invest in Spain, Presentación "España: Automoción", Noviembre 2012).

Tabla 4. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS REGULARES Y DE SU CUOTA EN EL TOTAL DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS, 2004-2012

Conceptos	2004	2006	2008	2010	2012
Nº empresas exportadoras	96.401	100.177	101.395	109.363	136.973
Nº exportadores regulares	34.903	38.750	39.641	38.763	38.341
% exportadores regulares sobre total	36,2%	38,7%	39,1%	35,4%	28,0%
Total exportaciones de bienes (mill. €)	146.925	170.439	189.228	186.780	222.644
Ídem de los exportadores regulares (mill. €)	132.860	153.719	171.142	170.606	202.978
% exportación de exportadores regulares sobre total de exportaciones	90,4%	90,2%	90,4%	91,3%	91,2%

En anteriores períodos de crisis, muchas empresas españolas que iniciaron actividades de exportación las abandonaron con posterioridad al recuperarse el crecimiento de la demanda interna. En el contexto actual, marcado por la globalización creciente de muchos sectores industriales y por la pertenencia de España a la zona Euro, parece que el patrón deseable de comportamiento de las empresas debería ser justo el contrario.

Por ello, una cuestión crítica para el futuro de la economía española es hasta qué punto se estaría produciendo un cambio en la orientación de las empresas españolas hacia los mercados exteriores, que pasarían a convertirse en un referente obligado y permanente en su toma de decisiones estratégicas. Formulado en otros términos, el actual aumento en el número de empresas exportadoras desde 2007 ¿es un fenómeno coyuntural o estructural?

Si bien es todavía pronto para emitir un juicio definitivo, si disponemos de datos estadísticos que nos indican que todavía queda un largo camino por recorrer para que las empresas, que en estos últimos años han tomado conciencia de la importancia de salir a vender a los mercados exteriores, sean capaces de consolidar efectivamente su presencia y crecer rentablemente en los mismos. En este sentido, un indicador muy significativo es la evolución, tanto en términos absolutos como relativos, del colectivo de empresas que exportan de manera regular en comparación con las que lo hacen de manera esporádica o discontinua.

El ICEX considera como empresas exportadoras regulares en un año determinado a aquellas que han realizado exportaciones en dicho año y en cada uno de los tres anteriores. En la Tabla 4 se presenta la evolución entre los años 2004 y 2012 del número total de empresas exportadoras y de las que tenían la condición de exportadoras regulares así como los volúmenes de exportación respectivos.

De la tabla anterior se desprenden dos conclusiones importantes para nuestro análisis. En primer lugar, y pese al importantísimo incremento de empresas exportadoras experimentado desde 2007, el mayor número de empresas exportadoras regulares se alcanzó en el año 2008 con 39.641 mientras que cuatro años más tarde este colectivo contaba con 1.300 empresas menos (un -3,3%). En segundo lugar, y como era de esperar, el grueso de las exportaciones españolas lo realizan los exportadores regulares. Sin embargo, el dato que debería llamar a la reflexión es que dicho colectivo de empresas no está creciendo, de hecho decrece, y en cambio su ya muy elevado peso en el total de las exportaciones está aumentando (del 90,4% en 2004 al 91,2% en 2012). Es decir, que el peso de las exportaciones españolas recae en un número decreciente de empresas que cada vez exportan más, lo que explica el aumento en el número de grandes exportadores antes comentado.

(c) Estabilidad temporal de la actividad exportadora según el volumen de exportación de la empresa

La Tabla 5 permite ampliar el análisis desarrollado en el apartado anterior al mostrarnos la proporción de exportadores regulares entre las empresas con volúmenes pequeños de exportación (< 50.000 euros) y aquellas con volúmenes medios o grandes (> 50.000 euros).

En el tramo correspondiente a *las empresas con volúmenes de exportación pequeños* (por debajo de 50.000 euros), aquellas que exportan de manera regular llegaron a representar un 27,8% del total en el año 2007 mientras que en el año 2012 tan sólo representaban un 17,7%, resultado en gran medida del fuerte aumento del número de empresas que iniciaron (o reiniciaron) actividades de exportación en los años 2011 y 2012. Con todo, su contribución al volumen de exportaciones de este tramo de empresas se ha mantenido muy

Tabla 5. GRADO DE ESTABILIDAD TEMPORAL DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA EN FUNCIÓN DEL VOLUMEN EXPORTADO POR LAS EMPRESAS, AÑOS 2004-2012

Años	Empresas con volúmenes de exportación PEQUEÑOS (< 50.000 euros)			Empresas con volúmenes de exportación MEDIANO Y GRANDE (> 50.000 euros)		
	Nº total empresas con volumen exportaciones pequeño	EXPORTADORAS REGULARES		Nº total empresas con volumen exportador medio/grande	EXPORTADORAS REGULARES	
		% sobre valor exportaciones pequeños exportadores	% sobre total empresas exportadoras del grupo		% sobre valor exportaciones medianos y grandes exportadores	% sobre total empresas exportadoras del grupo
2004	61.766	90,0%	22,0%	34.635	89,2%	61,6%
2005	64.302	91,0%	25,2%	34.930	89,9%	62,5%
2006	64.636	90,2%	25,8%	35.541	89,3%	62,2%
2007	61.890	90,1%	27,8%	35.528	88,2%	62,3%
2008	65.910	90,4%	26,5%	35.485	89,2%	62,3%
2009	73.683	91,7%	24,1%	33.896	90,8%	63,7%
2010	74.182	91,3%	23,6%	35.181	89,9%	60,4%
2011	87.002	90,8%	19,1%	36.126	89,4%	57,0%
2012	100.083	91,2%	17,7%	36.890	90,0%	55,8%

Fuente: Elaboración propia a partir datos ICEX "Perfil de la empresa exportadora española", diversos años.

estable a lo largo del período 2004-2012 situándose en torno al 91%.

En el tramo de *las empresas con volúmenes de exportación medianos y grandes* (por encima de los 50.000 euros), las empresas exportadoras regulares representan –como era de esperar– un porcentaje sensiblemente mayor que en el tramo de exportadores pequeños, situándose entre el 60,4 y el 63,7% en la mayor parte de los años de la serie (entre 2004 y 2010). En los dos últimos años, cuando asistimos a un moderado aumento del número de empresas de este tramo, se produce una pérdida del peso relativo de los exportadores regulares que pasaran a representar el 55,8% en el año 2012. No obstante, su contribución en términos del valor de las exportaciones totales se mantiene estable en el 90% a lo largo de todo el período.

A modo de conclusión, se puede deducir del análisis realizado que en los últimos años de intensa recuperación de nuestro comercio exterior, se ha venido produciendo una creciente entrada (y/o reincorporación) de empresas exportadoras poco estables, muchas de ellas exportadoras ocasionales y con volúmenes de exportación anual inferiores a los 50.000 euros.

El hecho de que las empresas exportadoras regulares, que no han crecido en número, continúen aportando más del 90% del valor de las exportaciones totales pone de manifiesto, por una parte la dificultad inherente a consolidar la presencia en los mercados exteriores y, por otra, que la sostenibilidad a medio plazo de la trayectoria de crecimiento de las exportaciones españolas pasa no

tanto por incrementar el número de empresas que inician actividades de exportación sino más bien en conseguir aumentar el porcentaje de las empresas exportadoras ocasionales que se convierten en regulares.

2. TENDENCIAS DE LOCALIZACIÓN Y CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES. AÑOS 2000-2012

En el presente apartado consideraremos, de forma esencialmente descriptiva, tres cuestiones relacionadas con el patrón de crecimiento y las tendencias de localización o concentración geográfica de las exportaciones españolas de materias y productos en el periodo 2000-2012:

- su orientación geográfica respecto de 8 grandes áreas de mercado,
- el ritmo de variación de la presencia exportadora en términos de las tasas de crecimiento comparativas y de los niveles de concentración alcanzados en dichas áreas, y
- los cambios más significativos alcanzados en la composición sectorial de las exportaciones españolas en el conjunto de mercados.

Las áreas de mercado que consideramos en nuestro análisis son las siguientes (en el Anexo 1 se detallan los países considerados en cada área):

- Área 1 - El conjunto de los 15 países centrales de la Unión Europea (UE-15)

Tabla 6. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE BIENES CON DESTINO A OCHO GRANDES ÁREAS DEL MUNDO. AÑOS 2000-2012 (% DE VARIACIÓN ANUAL)

Las ocho grandes áreas de destino de las exportaciones españolas	Tasas de crecimiento anual de las exportaciones (%)				
	2000-04	2005-07	2008-09	2010-12	2000-12
Área 1 - UE-15	4,5%	7,7%	-14,9%	3,9%	3,2%
Área 2 - 12 países ampliación UE-27	9,5%	21,2%	-18,2%	12,3%	9,8%
Área 3 - Economías emergentes Asia	3,6%	13,1%	0,8%	15,6%	10,1%
Área 4 - PVDs de Asia, Rusia y CEI (*)	12,2%	32,5%	-42,5%	22,7%	14,1%
Área 5 - Norte África y Asia Occidental (**)	6,6%	11,7%	-9,5%	16,9%	9,1%
Área 6 - Latinoamérica	-2,5%	12,7%	-17,0%	17,0%	5,8%
Área 7 - Estados Unidos y Canadá	-0,6%	7,4%	-23,2%	17,2%	3,7%
Área 8 - Japón, Australia y resto Oceanía	7,4%	11,5%	-19,8%	32,5%	10,0%
Total exportaciones a las 8 grandes áreas	4,2%	9,3%	-15,2%	8,5%	4,7%

Las ocho grandes áreas de destino de las exportaciones españolas	Peso relativo (%) sobre las exportaciones totales				
	2000	2005	2008	2010	2012
Área 1 - UE-15	73,6%	73,1%	68,9%	67,5%	61,9%
Área 2 - 12 países ampliación UE-27	2,9%	3,9%	4,9%	4,8%	5,2%
Área 3 - Economías emergentes Asia	2,6%	3,1%	3,2%	4,1%	4,8%
Área 4 - PVDs de Asia (*), Rusia y CEI	0,7%	1,0%	1,9%	1,5%	1,9%
Área 5 - Norte África y Asia Occidental (**)	6,7%	7,3%	8,9%	9,5%	11,1%
Área 6 - Latinoamérica	6,0%	5,0%	5,2%	5,9%	6,8%
Área 7 - Estados Unidos y Canadá	5,6%	4,5%	4,8%	4,4%	5,1%
Área 8 - Japón, Australia y resto Oceanía	1,8%	2,1%	2,2%	2,2%	3,3%
Total exportaciones a las 8 grandes áreas	100,0%	100,00%	100,0%	100,0%	100,0%

(*) No incluye países de Asia Occidental; (**) Incluye Turquía

Fuente: Elaboración propia a partir de DATACOMEX. Secretaría de Estado de Comercio (Extracción 29/04/2013)

- Área 2 - Los 12 países nuevos miembros incorporados en la ampliación de la UE-27
- Área 3 – Las economías emergentes del Este, Sur y Sudeste de Asia
- Área 4 – Los países en vías de desarrollo (PVD) del resto de Asia más Rusia y los países de la Comunidad de Estados Independientes (CEI)
- Área 5 - Norte de África y Asia occidental (incluyendo Turquía)
- Área 6 – El conjunto de las economías de Latinoamérica (incluyendo México)
- Área 7 - Estados Unidos de Norteamérica y Canadá
- Área 8 - Japón, Australia, Nueva Zelanda y resto de Oceanía

2.1 Concentración geográfica y crecimiento de las exportaciones en ocho grandes áreas

Partiendo de las estadísticas de comercio exterior que elabora la Secretaría de Estado de Comercio, se

muestran en la Tabla 6 las tasas de crecimiento anual de las exportaciones españolas, así como los porcentajes con los que pretendemos medir también el grado de concentración o el peso relativo de aquellas en cada una de las ocho áreas geográficas anteriormente indicadas.³

Desde la perspectiva de su orientación geográfica, las ventas que las empresas españolas realizan en el exterior se presentan relativamente concentradas hacia el final de la serie (año 2012) en el conjunto de los mercados de la UE -27 (67,1%), y muy particularmente en la zona de la UE-15 (Área 1) 61,9%, según observamos en la Tabla 6. Las tasas anuales de crecimiento de las exportaciones españolas en el Área 1 (UE-15), en la etapa de los años de la fuerte recuperación (2010-12), posteriores al importante colapso del comercio mundial, con ser positivas, resultan comparativamente más reducidas (3,9% en tasa anual). Sobre todo cuando las comparamos con el crecimiento alcanzado por nuestras empresas en algunos mercados emergentes (e incluso en los mercados de ciertos países desarrollados) en donde la presencia exportadora española es comparativamente menor (Áreas 3 y 5) y, en ciertos casos, incluso incipiente (Áreas 4 y 8).

Resulta evidente que en la zona de los mercados europeos más próximos, las tasas de crecimiento

(3) En la confección de la Tabla 6 hemos tenido en cuenta, en primer lugar, cuatro grandes períodos, que resumen el análisis realizado respecto del crecimiento de las exportaciones tanto españolas como mundiales a lo largo de los años 2000-2012. Hemos tenido en cuenta en primer lugar la larga etapa de crecimiento o expansión subdividida en dos sub-etapas que incorporan las tendencias heredadas del pasado (2000-2004 y 2005-2007); en segundo lugar, la muy intensa caída causada por el impacto de la crisis financiera y el brusco colapso posterior del comercio mundial (2008-2009), y en tercer lugar, una última etapa (2010-2012), de muy intensa recuperación del comercio, pese a una cierta desaceleración inicial. En la parte inferior de la tabla hemos introducido, por último, una serie de porcentajes calculados sobre el total del valor de las exportaciones españolas correspondientes a cada una de las ocho áreas geográficas mencionadas, con el fin de obtener una visión de las posibles tendencias o cambios que eventualmente manifiesten los niveles de concentración geográfica del conjunto de las exportaciones españolas en las diferentes áreas.

alcanzadas en sus ventas al exterior por nuestras empresas en el período de los años 2000-2012 (tan sólo el 3,2% en el caso de la UE-15) han sido considerablemente más bajas que en buena parte de otras zonas emergentes con mercados mucho más dinámicos, en donde la presencia relativa de nuestra empresas exportadoras es hoy por hoy limitada, si bien en algunos casos creciente (ver Tabla 6).⁴

La presencia de las empresas exportadoras españolas en los mercados de las economías emergentes y en vías de desarrollo del Este de Europa, Asia, África, Oceanía y Latinoamérica, tan sólo alcanza el 27,6 % del total de las exportaciones realizadas, mientras que el 72,4% restante se dirige a las áreas y países más desarrollados.

El hecho es que el crecimiento de nuestras exportaciones en los años 2000-2012, alcanza unas tasas considerablemente elevadas (10,5%) en el área de los países emergentes y en vías de desarrollo, en donde la presencia de nuestros exportadores es francamente minoritaria (Áreas 2, 3, 4 y 5). En cambio, en el conjunto de los mercados de las economías desarrolladas (Áreas 1 y 7, y parcialmente en el Área 8) las cifras son mucho más modestas (tan sólo un crecimiento del 3,6%). En el período de fuerte recuperación del comercio mundial, las diferencias de crecimiento siguen siendo a todas luces importantes (21,2% en el caso de los mercados emergentes y de los PVDs, frente a un 8,8% en los desarrollados).

(4) Nos referimos concretamente al Área 6 - Latinoamérica (5,8%) y al Área 5 - Norte de África y Asia Occidental (9,1%) (v. Tabla 6).

Tabla 7. LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE BIENES AL CONJUNTO DE MERCADOS MUNDIALES SEGÚN SECTORES DE LA CLASIFICACIÓN CUCI. AÑOS 2000-2012 (% DE VARIACIÓN ANUAL Y PESO RELATIVO DE CADA SECTOR)

Las exportaciones españolas según la clasificación de sectores CUCI	Tasas de crecimiento anual de las exportaciones (%)				
	2000-04	2005-07	2008-09	2010-12	2000-12
0 Productos alimenticios y animales	5,1%	6,7%	-2,6%	8,9%	5,6%
1 Bebidas y tabaco	5,7%	5,9%	-3,4%	16,1%	6,4%
2 Materiales crudos no comestibles	0,6%	11,8%	-15,5%	14,6%	6,9%
3 Combustibles y lubricantes minerales	5,0%	13,8%	-41,3%	30,6%	11,3%
4 Aceites, grasas y ceras de origen vegetal	13,5%	8,4%	-22,5%	12,3%	8,4%
5 Productos químicos y productos conexos	8,1%	11,6%	-9,0%	5,5%	8,0%
6 Artículos manufacturados	3,1%	13,5%	-24,4%	5,9%	4,4%
7 Maquinaria y equipo de transporte	3,8%	6,9%	-16,5%	4,3%	2,3%
8 Artículos manufacturados diversos	3,1%	6,0%	-5,0%	7,6%	3,8%
9 Mercancías y operaciones no clasificadas	3,6%	25,4%	3,0%	43,2%	16,5%
Total exportación (todos sectores CUCI)	4,3%	9,2%	-15,5%	9,2%	5,0%
Las exportaciones españolas según la clasificación de sectores CUCI	Peso relativo (%) sobre las exportaciones totales				
	2000	2005	2008	2010	2012
0 Productos alimenticios y animales	11,2%	11,3%	11,3%	12,2%	12,1%
1 Bebidas y tabaco	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,7%
2 Materiales crudos no comestibles	2,2%	2,1%	2,0%	2,5%	2,8%
3 Combustibles y lubricantes minerales	3,7%	4,3%	6,5%	5,2%	7,4%
4 Aceites, grasas y ceras de origen vegetal	1,0%	1,3%	1,4%	1,3%	1,4%
5 Productos químicos y productos conexos	9,4%	12,0%	12,5%	14,3%	13,3%
6 Artículos manufacturados	17,3%	16,7%	18,1%	17,2%	16,1%
7 Maquinaria y equipo de transporte	42,2%	40,2%	35,6%	33,7%	30,8%
8 Artículos manufacturados diversos	9,8%	9,0%	8,6%	8,8%	8,6%
9 Mercancías y operaciones no clasificadas	1,7%	1,6%	2,3%	3,4%	5,8%
Total exportación (todos sectores CUCI)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de DATACOMEX, Secretaría de Estado de Comercio (Extracción 29/04/2013)

2.2 Crecimiento de las exportaciones y principales cambios sectoriales en el conjunto de mercados

En la Tabla 7 se presentan a continuación los datos correspondientes a las tasas de crecimiento sectorial de nuestras exportaciones y su distribución sectorial en términos de porcentajes, siguiendo la clasificación internacional de sectores (CUCI) que nos ofrecen las estadísticas de comercio exterior (DATACOMEX) del Ministerio de Economía y Competitividad. Nuestros cálculos se han realizado considerando las cuatro fases identificadas en la evolución del comercio mundial en el periodo 2000-2012, que hemos venido aplicando anteriormente.

Más allá de las elevadas tasas de crecimiento alcanzadas en etapas de expansión (2006-2008 y 2009-2012), y de las fuertes caídas en otros períodos de contracción (2008-2009), que sin duda nos muestran las cifras de la exportación del sector de los combustibles y lubricantes minerales, concentraremos nuestra atención en el análisis del conjunto de sectores que reflejan el comportamiento de las empresas industriales exportadoras de materias básicas y productos industriales (materias primas, manufacturas y semi-manufacturas).⁵

De acuerdo con los datos del año 2012, son tres los grandes sectores de la exportación que claramente predominan encabezando el conjunto de las exportaciones españolas según su peso relativo sobre el total. Estos sectores son: la maquinaria y equipo de transporte (30,8%), los artículos manufacturados (16,1%) y los productos químicos y productos conexos (13,3%). Las exportaciones del sector de la maquinaria y equipo de transporte muestran, en el período 2000-2012, y también en la etapa de fuerte recuperación 2010-2012, un crecimiento francamente débil (4,3%). Los sectores de artículos manufacturados y de productos químicos y productos conexos muestran así mismo unos crecimientos muy moderados, particularmente en el período de recuperación del comercio mundial de los años 2010-2012 (5,9% y 5,5%) (v. Tabla 7).

Algunos de los sectores que se caracterizan por un menor peso relativo dentro del conjunto de las cifras de

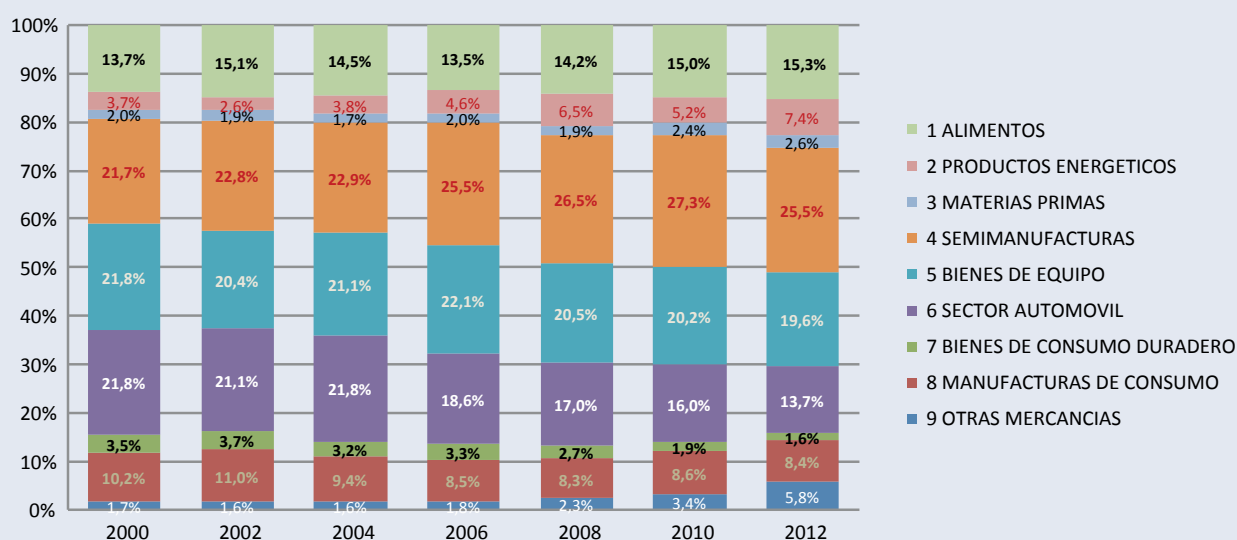
exportación registran en los años 2010-2012 algunos de los crecimientos más elevados– los productos alimenticios y animales vivos (8,9%), los aceites, grasas y ceras (12,3%), y sobre todo, las bebidas y tabaco (16,1%) y los materiales crudos no comestibles (14,6%). En varios de estos sectores se sitúan algunos subsectores que muestran comportamientos particularmente expansivos en el período 2000-2012 y especialmente en los años de la recuperación (2010-2012). Merecen ser destacados por su comportamiento expansivo, entre otros, los subsectores de piensos de animales (11,4%), carne y sus preparados (9,6%) y cereales y sus preparados (6,1%), junto a los subsectores de tabaco (6,9%) y las bebidas alcohólicas (6,5%).

Partiendo de la clasificación *en nueve grandes sectores económicos* con que así mismo se presentan los datos sobre exportaciones en las estadísticas españolas de comercio exterior (DATACOMEX), podemos afirmar que en el año 2012 son las semi-manufacturas, en primer lugar (25,5%), seguidas a alguna distancia por los bienes de equipo (19,6%), el sector de la alimentación (15,3%) y el sector del automóvil (13,7%), los sectores industriales en donde se concentran en mayor medida las exportaciones de las empresas españolas al conjunto de los mercados mundiales (v. Gráfico 2).

En los tres primeros sectores exportadores mencionados anteriormente observamos en términos generales una manifiesta estabilidad, cuando no cierto aumento, por lo que se refiere a su peso relativo en el conjunto de las exportaciones. En el caso del cuarto sector (el del automóvil) la tendencia observada, en cambio, es la de un cierto declive. Por lo que se refiere a los cinco sectores restantes, que muestran un menor peso relativo en el conjunto de la actividad exportadora, dos de ellos tienden a perder posiciones de una forma bastante visible (los bienes de consumo duradero y las manufacturas de consumo), el tercero (las materias primas) simplemente se mantiene estable a niveles relativamente bajos y en el caso de los dos restantes (los productos energéticos y las otras mercancías) tienden a aumentar con cierta intensidad su participación en el conjunto de las exportaciones (v. Gráfico 2).

(5) Los datos sobre las exportaciones de las primeras materias energéticas y de los productos petrolíferos en general, se incluyen no obstante en las siguientes tablas, con el mero propósito de completar toda la información estadística disponible.

Gráfico 2. EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS DE ESPAÑA AL RESTO DEL MUNDO POR SECTORES ECONÓMICOS. AÑOS 2000-2012 (% DE CADA SECTOR SOBRE LAS EXPORTACIONES TOTALES)



Fuente: DataComex

3. PRESENCIA EXPORTADORA ESPAÑOLA Y DE OTRAS ECONOMÍAS COMPETIDORAS EN GRANDES ÁREAS EMERGENTES. CUOTAS, CRECIMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN SECTORIAL

Nos proponemos examinar en el presente apartado cual ha venido siendo en términos comparativos el comportamiento reciente de las exportaciones españolas con destino a cinco grandes zonas o áreas de mercado emergentes particularmente representativas. Para ello, se efectúa un análisis de las tasas de crecimiento y de las cuotas de mercado alcanzadas por las exportaciones de las empresas españolas en dichas áreas, y la correspondiente comparación con los resultados alcanzados por sus homólogas pertenecientes a tres grandes economías competidoras relativamente próximas, de un tamaño y un nivel de rentas parecidos, y de una vocación exportadora similar.

Las tres economías seleccionadas son, por un lado, Italia y Francia, dos economías desarrolladas muy próximas a España, pertenecientes al núcleo central de la Unión Europea y de un tamaño parecido; y, por el otro, Corea del Sur, una economía representativa del conjunto de las nuevas economías industriales asiáticas, de un tamaño y un nivel de renta per cápita comparable, y dotada de una profunda vocación exportadora. Las cinco áreas geográficas que vamos a considerar en nuestro análisis son las siguientes:⁶

- Los 12 nuevos miembros de UE-27 incorporados a partir de 2004 y 2007 (Área 2)
- La zona de países de Latinoamérica (incluye México) (Área 6)
- Las economías emergentes del Este, Sur y Sudeste de Asia (Área 3)
- Las economías emergentes del Norte de África (Área 5-a)
- Las economías emergentes de Asia Occidental (incluye Turquía) (Área 5-b)

Estas cinco grandes áreas, representan cerca del 25% del total de las exportaciones españolas y muestran tasas de crecimiento netamente superiores a las del conjunto de las exportaciones. Con su selección pretendemos delimitar aquel tipo de economías emergentes y mercados de exportación con un mayor potencial de crecimiento, que en unos casos se encuentran próximos a nuestro país ya sea en términos geográficos o culturales (Áreas 5-a, 5-b y 6) y, en otros, casos se sitúan en áreas más alejadas desde una u otra perspectiva (Áreas 2 y 3). En estas cinco áreas se incluyen la gran mayoría de las economías que generalmente son consideradas como economías emergentes o de un alto potencial de crecimiento.⁷

(6) En el Anexo 1 se incluye la relación de países que integran cada una de las cinco áreas mencionadas.

(7) Ver en este sentido la relación de los países que en los informes del BBVA se incluyen en los denominados EAGLES (*Emerging and Growth Leading Economies*) y la agrupación de economías emergentes de la UNCTAD.

Tabla 8. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA CON DESTINO A LOS 12 PAÍSES DE LA AMPLIACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA (ÁREA 2). AÑOS 2000-2011

	ESPAÑA	ITALIA	FRANCIA	COREA del SUR
Años	Valor de las exportaciones (en millones de \$ USA)			
2000	2.639,4	12.882,1	8.786,3	1.419,5
2011	11.718,6	39.234,2	25.408,1	16.861,4
Períodos	% de variación anual de las exportaciones (en valor)			
2000-2011	14,5%	10,7%	10,1%	25,2%
2000-2007	18,8%	16,9%	18,5%	36,3%
2009	-25,5%	-31,3%	-26,9%	-10,4%
2010	11,9%	11,4%	8,9%	17,3%
2011	41,7%	18,6%	14,7%	6,1%
Años	Cuota de mercado alcanzada al inicio y final del período			
2000	2,00%	9,54%	6,51%	1,05%
2011	2,22%	7,44%	4,82%	3,20%

Fuente: Elaboración propia a partir base de datos de UNCTAD: <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

3.1 Los 12 países de la ampliación de la Unión Europea (UE-27)

(a) Análisis comparativo del crecimiento global de las exportaciones (2000-2011)

Las exportaciones españolas con destino al conjunto de países pertenecientes a las dos últimas ampliaciones de la UE-27 (Área 2) han experimentado un importante crecimiento en la última década, sobre todo en sus dos años finales, traduciéndose en un claro mantenimiento de su cuota de mercado del 2000 al 2011 (del 2,0% al 2,2%) (v. Tabla 8).

Las exportaciones españolas han crecido a una tasa anual media del 14,5%, claramente por encima de Italia (10,7%) y de Francia (10,1%) en los años 2000-2011, según ponen de manifiesto los datos de la Tabla 8. Estas cifras se han visto ampliamente superadas, no obstante, por la elevada tasa de crecimiento alcanzada por las exportaciones coreanas (25,2%). Las exportaciones de este último país han acabado por sobrepasar ampliamente la cifra de las exportaciones españolas en el año 2011.

Las cifras de exportación de manufacturas con origen en España y destino al conjunto de los 12 países de la Ampliación de la Unión Europea (UE-27) han experimentado una tasa de crecimiento anual francamente elevada en el período 2000-2007 (18,8%), incurriendo más tarde en una caída significativa en el año 2009 (-25,5%), en buena medida ligada a la crisis del comercio mundial, para acabar experimentando una

intensa recuperación en los años 2010 y 2011 (11,9% y 41,7%) (v. Tabla 8).

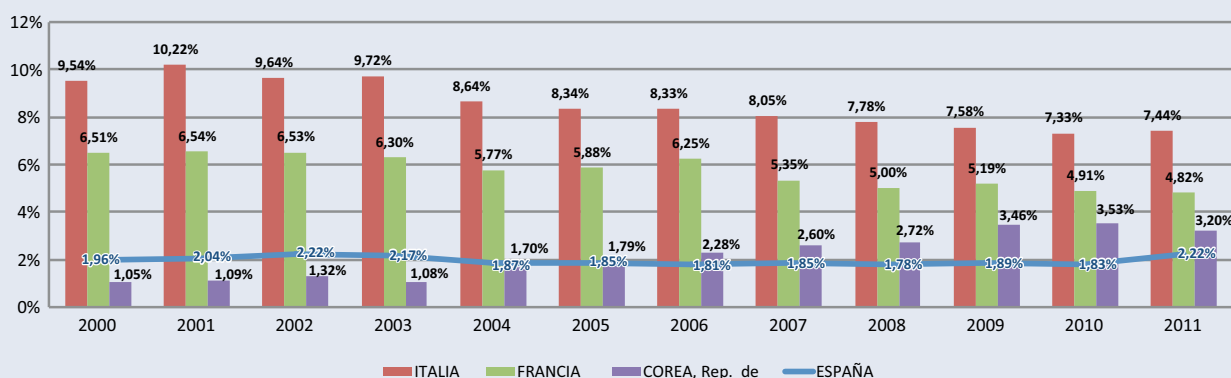
Con una tasa de crecimiento interanual de las exportaciones del orden del 41,7% en el año 2011, España se sitúa con toda claridad en una posición muy destacada en el proceso de recuperación de los intercambios comerciales con la zona, seguida a considerable distancia por Italia (18,6%), Francia (14,7%) y Corea (6,1%) que también participan de la recuperación indicada, si bien con mucha menor intensidad (ver Tabla 8).

(b) Análisis comparativo de las cuotas de mercado de las exportaciones (2000-2011)

Según observamos en el Gráfico 3 la trayectoria seguida por las exportaciones españolas en términos de cuotas de mercado globales alcanzadas en el área de los países de la ampliación de la UE-27, ha tendido a mantener una apreciable estabilidad en los cuatro primeros años de la década, para experimentar, en los años centrales, una clara pérdida de posiciones y acabar experimentando cierta recuperación, que acabará con un muy claro rebote al alza en el año 2011.

Los datos que figuran en el Gráfico 3 nos indican, así mismo, que frente a la notable estabilidad de las cuotas de mercado alcanzadas por las exportaciones españolas y al indudable dinamismo de las coreanas, Italia, en cierta medida, y sobre todo Francia, (los dos países que gozan de una mayor presencia) parecen haber entrado, desde mediados de la década, en un proceso

Gráfico 3. CUOTAS GLOBALES DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES A LOS 12 PAÍSES NUEVOS MIEMBROS DE LA UE-27. AÑOS 2000-2011. (% EXPORTACIONES DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA DEL SUR SOBRE LAS IMPORTACIONES TOTALES DEL ÁREA)



Fuente: Elaboración propia a partir base de datos de UNCTAD

Tabla 9. ESTRUCTURA SECTORIAL DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA A LOS 12 PAÍSES DE LA AMPLIACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA (AREA 2). AÑOS 2009-2011. CLASIFICACIÓN DE SECTORES SEGÚN ALGUNOS RASGOS BÁSICOS

	Importaciones totales Área 2 (%)	Exportaciones al Área 2			
		España (%)	Italia (%)	Francia (%)	Corea del Sur (%)
Sectores según la intensidad más o menos elevada en el uso de ...					
Recursos materiales y de mano de obra	15,5%	17,5%	23,6%	10,8%	1,2%
Sectores de BAJA tecnología	10,4%	11,4%	16,0%	9,6%	21,8%
Sectores de tecnologías MEDIAS	31,5%	49,6%	42,4%	42,7%	26,9%
Sectores de ALTA tecnología	39,8%	20,7%	16,3%	35,4%	49,6%
Actividades no clasificadas	2,8%	0,9%	1,7%	1,6%	0,4%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Secciones de la CUCI					
0 Productos alimenticios y animales vivos	10,8%	21,4%	6,5%	5,6%	0,04%
1 Bebidas y tabaco	1,5%	1,5%	0,9%	1,4%	0,02%
2 Materiales crudos no comestibles	5,6%	5,9%	1,7%	1,4%	0,31%
3 Combustibles y lubricantes minerales	23,6%	1,3%	6,0%	1,2%	0,44%
4 Aceites, grasas y ceras (animal y vegetal)	0,8%	0,7%	0,4%	0,1%	0,00%
5 Productos químicos y productos conexos	21,5%	15,4%	11,5%	23,8%	2,89%
6 Artículos manufacturados	19,6%	23,8%	31,9%	18,6%	6,30%
7 Maquinaria y equipo de transporte	45,5%	51,2%	42,5%	48,1%	63,47%
8 Artículos manufacturados diversos	17,4%	12,0%	16,6%	11,0%	27,49%
9 Mercancías y operaciones no clasificadas	5,4%	0,6%	2,7%	2,9%	0,01%
TOTAL MANUFACTURAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de UNCTAD <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

de considerable pérdida de cuotas de mercado. Italia que en el año 2000 ostentaba una participación en los mercados del 9,5% acabará en el 2011 situándose en tan sólo un 7,4% de cuota, mientras Francia que empezó con una participación del 6,5% finalizaría en el 4,8%.

(c) Análisis comparativo de la composición sectorial e intensidad tecnológica de las exportaciones (2009-2011)

Las exportaciones que desde España se dirigen a los mercados de los países que integran el grupo de nuevos miembros de la Unión Europea, se caracterizan en buena medida, según los datos de UNCTAD, por un claro predominio de sectores manufactureros que emplean fundamentalmente tecnologías de tipo medio en sus procesos de producción (49,6%) mientras que en mucha menor medida hacen uso de las altas tecnologías (20,7%). Este es un hecho destacado, que contrasta, sobre todo con la estructura sectorial que integran las exportaciones de países como Francia y, en mayor medida, Corea del Sur. Nos encontramos bastante más cerca de Italia, en cambio, por lo que se refiere al tipo de tecnologías y de factores productivos que aplican gran parte de las empresas en los diversos sectores exportadores (v. Tabla 9).

Francia, con un 35,4% de sus exportaciones a la zona situadas en el segmento de manufacturas que aplican altas tecnologías, un 42,7% de sus exportaciones situadas en el segmento de las manufacturas que utilizan tecnologías medias, y tan sólo un 9,6% en tecnologías bajas, se sitúa a una distancia considerable del panorama que ofrecen las industrias exportadoras presentes en la zona, tanto en el caso de España (con un 11,4% en bajas tecnologías, 49,6% en tecnologías medias y 20,7% en altas tecnologías) como en el caso de Italia (16,0% en sectores de baja tecnología, 42,4% en tecnologías medias y 16,3% en altas tecnologías).

Italia y España presentan así mismo, de acuerdo con los datos de UNCTAD que estamos manejando (ver Tabla 9), unos porcentajes relativamente destacados (23,6%, y 17,5% respectivamente) en exportaciones en sectores que hacen un uso relativamente intensivo de mano de obra y de diversos tipos de recursos materiales. En el caso de Francia y de Corea, en cambio, la presencia de este tipo de sectores en las exportaciones dirigidas al Área 3 resultan mucho más reducida (10,8% y 1,3%, respectivamente).

De acuerdo con la distribución por secciones de la clasificación unificada del comercio internacional de la UNCTAD (CUCI) las exportaciones españolas con destino a los 12 países de la ampliación de la Unión Europea se caracterizan por un claro predominio de cuatro grandes sectores de acuerdo con los datos de 2009-2011. En primer lugar, conviene resaltar el peso relativo del sector de la maquinaria y los equipos de transportes (51,2% del total de las exportaciones), seguido a distancia por otros tres sectores básicos: los artículos manufacturados (23,8 %) y los productos alimenticios y animales vivos (21,4%) y, a una cierta mayor distancia, el sector de los productos químicos (15,4%) (v. Tabla 9).

Salvo en el caso de las exportaciones del sector de productos alimenticios y animales vivos (con un predominio muy claro en el caso de España) existe una destacada similitud por lo que se refiere al peso relativo de los grandes sectores de la exportación de acuerdo con la clasificación CUCI, sobre todo en relación con Italia, y en una menor medida con Francia. Las exportaciones de Corea con destino a la zona, se encuentran, en cambio, muy concentradas en un único sector (el de la maquinaria y los equipos de transporte que representan el 63,5% de las exportaciones). A mucha mayor distancia se sitúan las exportaciones de artículos manufacturados diversos (27,5%), artículos manufacturados (6,30%) y, finalmente, productos químicos (2,9%) (Tabla 9).

Italia, por su parte, nos ofrece una estructura sectorial exportadora relativamente próxima a la española, en la que los cuatro sectores manufactureros que detentan un mayor peso relativo son: maquinaria y equipos de transporte (42,5%); artículos manufacturados, con un peso relativo más pronunciado que en el caso de España (31,9%); manufacturas diversas (16,6%) y productos químicos y productos conexos (11,5%) (Tabla 9). Francia presenta, por su lado, una elevada concentración de las exportaciones en el sector de la maquinaria y el equipo de transporte (48,1%), inferior al caso de España si bien algo superior al de Italia. El peso relativo de las exportaciones de los artículos manufacturados (18,6%), es en cambio claramente inferior a la existente en los dos anteriores países; en el caso del sector de productos químicos y productos conexos (23,8%), sucede en cambio todo lo contrario (ver Tabla 9).

3.2 El conjunto de los países de Latinoamérica (incluyendo México)

(a) Análisis comparativo del crecimiento global de las exportaciones (2000-2011)

Las exportaciones españolas a Latinoamérica en los años 2000-2011 han experimentado un crecimiento más elevado (8,5%) que las de Francia (7,4%) e Italia (7,4%). En términos de tasas anuales, el crecimiento de las exportaciones españolas se ha acelerado, una vez superado el impacto de la crisis de 2008-2009 (-20,1%) para acabar desembocando en unas tasas muy elevadas en 2010 y 2011 (26,9% y 19,9%). En estos años, observamos también una importante aceleración del crecimiento de las exportaciones, sobre todo de Italia (21,2% y 28,0%) y también de Francia (16,8% y 19,6%) y Corea (30,9% y 19,2%) (v. Tabla 10).

Las cuotas de mercado de las exportaciones españolas a Latinoamérica han experimentado un sensible crecimiento a lo largo de este periodo, situándose en valores netamente superiores a los niveles alcanzados por las exportaciones de Italia y de Francia en el año 2011, habiendo experimentado ambos países caídas relativamente intensas. Mientras que en el caso de

España la cuota de las exportaciones dirigidas al Área 6 (Latinoamérica) han pasado de representar el 2,4% al 2,8% sobre las importaciones totales de la zona entre los años 2000 y 2011, las cuotas de Italia han pasado del 2,6% al 2,1% y las de Francia, del 2,1% al 1,7%. Una caída que no se ha producido, en cambio, en el caso de Corea del Sur, que ha conseguido un substancial aumento en su cuota de exportación a Latinoamérica (del 2,9% al 4,4%).

(b) Análisis comparativo de las cuotas de mercado de las exportaciones (2000-2011)

La trayectoria seguida por las exportaciones españolas en términos de cuotas de mercado globales alcanzadas en Latinoamérica, refleja un apreciable crecimiento en los cuatro primeros años del periodo 2000-2011 (del 1,7% al 2,0%), para experimentar, sobre todo a partir de los años centrales, una clara pérdida de posiciones (1,9% al 1,6%). La evolución de las cuotas de mercado alcanzadas, así mismo, tanto por Italia como por Francia en Latinoamérica ha experimentado también una considerable desaceleración, sobre todo en el caso de Francia, si bien mostrando una clara tendencia hacia una mayor estabilidad en los años finales de la serie representada en el Gráfico 4.

Tabla 10. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS AL CONJUNTO DE LATINOAMÉRICA (INCLUIDO MÉXICO) (ÁREA 6). AÑOS 2000-2011

	ESPAÑA	ITALIA	FRANCIA	COREA del SUR
Años	Valor de las exportaciones (en millones de \$ USA)			
2000	5.011,0	7.295,8	5.917,9	8.154,4
2011	11.924,8	15.951,8	12.981,4	33.051,2
Períodos	% de variación anual de las exportaciones (en valor)			
2000-2011	8,5%	7,4%	7,4%	13,6%
2000-2007	9,4%	7,2%	9,1%	13,8%
2009	-20,1%	-21,9%	-30,7%	-20,0%
2010	26,9%	21,2%	16,8%	30,9%
2011	19,9%	28,0%	19,6%	19,2%
Años	Cuota de mercado alcanzada al inicio y final del período			
2000	2,40%	2,61%	2,11%	2,91%
2011	2,80%	2,14%	1,74%	4,44%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos UNCTAD: <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

Según la información disponible, en los años 2010 y 2011, todavía Francia, y en mayor medida Italia, seguían manteniendo unas cuotas de mercado comparativamente más elevadas que España por lo que se refiere al conjunto de las exportaciones de bienes a Latinoamérica, pese al mencionado declive experimentado en buena parte de la década.

Conviene tener en cuenta, por último, que las cuotas de mercado alcanzadas por el conjunto de las empresas exportadoras coreanas pasaron de representar el 2,9% al 4,4% del total de las importaciones de la zona entre los años 2000 y 2011. Globalmente ello implica una multiplicación por 1,5 del nivel de penetración de sus exportaciones en el conjunto de mercados latinoamericanos (v. Gráfico 4).

(c) Análisis comparativo de la composición sectorial e intensidad tecnológica de las exportaciones (2009-2011)

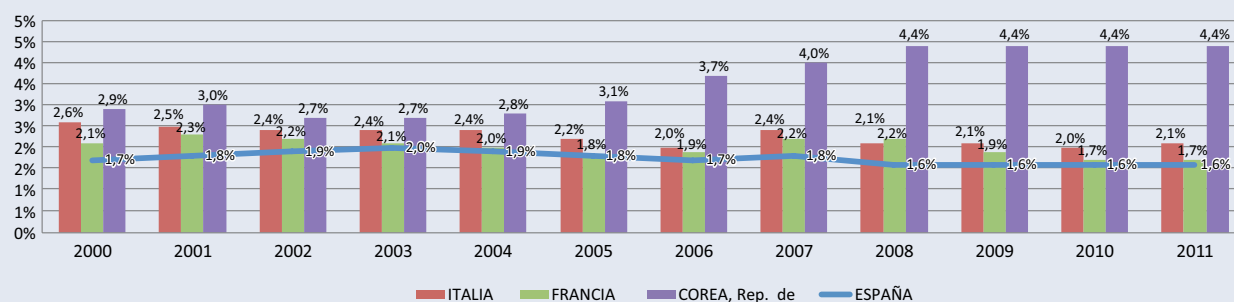
Las exportaciones que desde España se dirigen al conjunto de Latinoamérica se caracterizan, según los datos de UNCTAD, por un cierto predominio de sectores que emplean tecnologías de tipo medio en sus procesos de producción (38,4%), seguidos de los que emplean tecnologías altas (29,0%), de los que aplican

bajas tecnologías (14,3%) y de los que hacen un uso intensivo de recursos materiales y mano de obra (14,2%) (v. Tabla 11).

En los casos de Italia y Francia existen unos marcados contrastes por lo que se refiere a estos cuatro aspectos: la presencia de los sectores que aplican tecnologías de tipo medio abundan mucho más en el caso italiano que en el caso español (57,2%) mientras que en Francia son los sectores que emplean altas tecnologías (47,4%) los que presentan un mayor predominio dentro de la estructura sectorial de las exportaciones dirigidas al conjunto de Latinoamérica. Los sectores exportadores que aplican alta tecnología (34,6%) también tienen en el caso de Corea, un mayor peso que el que adquieren en el caso de España (29,0%) (v. Tabla 11).

Finalmente, en estos tres últimos países (Italia, Francia y Corea) se encuentran muy poco representados aquellos sectores que se caracterizan por hacer un uso intensivo de mano de obra y de recursos materiales (9,0%, 4,4% y 3,2%), mientras como vimos anteriormente en el caso de España este tipo de sectores se encuentran mucho más representados (14,2%) en las exportaciones de mercancías que se dirigen a Latinoamérica (v. Tabla 11).

Gráfico 4. CUOTAS GLOBALES DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES CON DESTINO A LATINOAMÉRICA. AÑOS 2000-2011. (% EXPORTACIONES DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA DEL SUR SOBRE LAS IMPORTACIONES TOTALES DEL ÁREA)



Fuente: Elaboración propia a partir base de datos de UNCTAD

Tabla 11. ESTRUCTURA SECTORIAL DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA A LAS ECONOMÍAS DE LATINOAMÉRICA (INCLUIDO MÉXICO) (ÁREA 6). AÑOS 2009-2011
CLASIFICACIÓN DE SECTORES SEGÚN ALGUNOS RASGOS BÁSICOS

	Importaciones totales Área 6 (%)	Exportaciones al Área 6 (Latinoamérica)			
		España (%)	Italia (%)	Francia (%)	Corea (%)
Sectores según la intensidad más o menos elevada en el uso de ...					
recursos materiales y de mano de obra	10,6%	14,2%	9,0%	4,4%	3,2%
de BAJA tecnología	9,5%	14,3%	13,3%	9,7%	24,6%
de tecnologías de tipo MEDIO	38,1%	38,4%	57,2%	36,8%	37,2%
de ALTA tecnología	40,1%	29,0%	17,9%	47,4%	34,6%
actividades no clasificadas	1,8%	4,0%	2,7%	1,7%	0,3%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Secciones de la CUCI					
0 Productos alimenticios y animales vivos	7,9%	4,2%	2,0%	2,1%	0,1%
1 Bebidas y tabaco	0,6%	1,6%	0,8%	1,4%	0,0%
2 Materiales crudos no comestibles	3,3%	2,2%	0,7%	0,8%	0,6%
3 Combustibles y lubricantes minerales	16,4%	8,2%	4,4%	2,9%	5,6%
4 Aceites, grasas y ceras (orig. animal y vegetal)	0,8%	1,5%	0,3%	0,1%	0,0%
5 Productos químicos y productos conexos	19,4%	19,9%	11,3%	26,6%	6,5%
6 Artículos manufacturados	17,5%	19,5%	16,1%	10,3%	11,4%
7 Maquinaria y equipo de transporte	53,9%	47,5%	62,2%	56,2%	70,4%
8 Artículos manufacturados diversos	11,2%	13,8%	10,9%	7,4%	11,9%
9 Mercancías y operaciones no clasificadas	1,6%	2,9%	0,0%	3,3%	0,0%
TOTAL MANUFACTURAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos UNCTAD: <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

De acuerdo la distribución por secciones de la clasificación unificada del comercio internacional (CUCI) las exportaciones españolas con destino a Latinoamérica se caracterizan por un claro predominio de cinco sectores, según los datos de la media de los años 2009-2011. En primer lugar, se sitúa el sector de la maquinaria y los equipos de transportes (47,5% de las exportaciones), seguido a considerable distancia por otros dos sectores básicos: los productos químicos y conexos (19,9%) y los artículos manufacturados (19,5 %). A una cierta distancia se sitúan, por último, los artículos manufacturados diversos (13,8%) y los combustibles y lubricantes (8,2%) (v. Tabla 11).

Italia, por su parte, nos ofrece una estructura sectorial exportadora algo similar a la española, si bien con una mucha mayor concentración en el sector de la maquinaria y equipo de transporte (62,2%). Otros cuatro sectores manufactureros presentan un peso relativo claramente inferior si bien todavía apreciable: los artículos manufacturados (16,1%), los productos químicos y productos conexos (11,3%), las manufacturas diversas (10,9%) y los combustibles y lubricantes (4,4%) (v. Tabla 11).

Francia presenta, por su lado, una muy elevada concentración de las exportaciones en dos sectores dominantes: la maquinaria y el equipo de transporte (56,2%) y los productos químicos y conexos (26,6%).

El peso relativo de las exportaciones francesas en el sector de la maquinaria y equipo de transportes es claramente inferior tanto al caso de Italia (62,2%) como al de Corea (70,4%). El peso relativo de las exportaciones francesas de artículos manufacturados es significativo (10,3%), si bien inferior tanto al de España como al de Italia. Las exportaciones coreanas con destino al mercado latinoamericano, presentan, por último, una muy fuerte concentración, en primer lugar, en el sector de la maquinaria y equipo de transporte (63,5%), seguido gran distancia por los artículos manufacturados diversos 11,9%), los artículos manufacturados (6,3%) y los productos químicos y conexos (6,5%) (v. Tabla 11).

3.3 Las economías emergentes del Este, Sur y Sudeste de Asia

(a) Análisis comparativo del crecimiento global de las exportaciones (2000-2011)

Las exportaciones españolas con destino al conjunto de las economías emergentes que integran el Este, Sudeste y Sur de Asia han experimentado un incremento ciertamente significativo (12,6%) a lo largo del período de algo más de una década (2000-2011). En una primera etapa, en los años 2000-2007, las exportaciones de las empresas españolas alcanzarían una tasa de crecimiento (13,8%) algo superior a la de Italia (12,5%) y

Tabla 12. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA CON DESTINO AL ESTE, SUDESTE Y SUR DE ASIA (ÁREA 3). AÑOS 2000-2011

	ESPAÑA	ITALIA	FRANCIA	COREA del SUR
Años	Valor de las exportaciones (en millones de \$ USA)			
2000	2.791,9	13.198,2	14.387,5	53.620,4
2011	10.288,2	38.584,2	46.319,1	226.545,1
Períodos	% de variación anual de las exportaciones (en valor)			
2000-2011	12,6%	10,2%	11,2%	14,0%
2000-2007	13,8%	12,5%	13,7%	14,9%
2009	-10,9%	-12,3%	-18,3%	-4,1%
2010	20,6%	12,7%	23,5%	33,4%
2011	25,3%	18,4%	16,1%	15,3%
Años	Cuota de mercado alcanzada al inicio y final del período			
2000	0,30%	1,43%	1,54%	5,84%
2011	0,36%	1,33%	1,60%	7,83%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de UNCTAD: <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

de Francia (11,2%), si bien inferior a la de Corea del Sur (14,9%), países todos ellos, particularmente este último, que cuentan con unas cuotas de exportación mucho más elevadas en los mercados emergentes asiáticos (v. Tabla 12).

En los años 2010 y 2011, al final ya del periodo que estamos examinando, las exportaciones españolas han acabado por alcanzar unas tasas de crecimiento muy destacadas y sostenidas (20,6% y 25,3%) que superan las tasas de aumento de las exportaciones de las otras tres economías mencionadas en el último de los dos años indicados. Así, los aumentos alcanzados por Francia (18,4 %) e Italia (16,1 %), así como los alcanzados por Corea (15,3%) han sido inferiores a los de la exportación españolas en el año 2011. En el año 2010, en cambio, tanto Francia como Corea alcanzarían unas tasas de crecimiento particularmente elevadas (23,5% y 33,4%) que en el año siguiente no conseguirían mantener (v. Tabla 12).

Nuestras exportaciones destacan por los fuertes crecimientos alcanzados en los mercados emergentes asiáticos, en una fase de clara recuperación posterior a la crisis del 2008-2009. Conviene recordar, no obstante, que las exportaciones españolas no han logrado alcanzar una presencia comparable, en términos de cuotas de mercado (0,36%), a las que en el conjunto de mercados asiáticos han obtenido tanto Francia (1,2%) como Italia

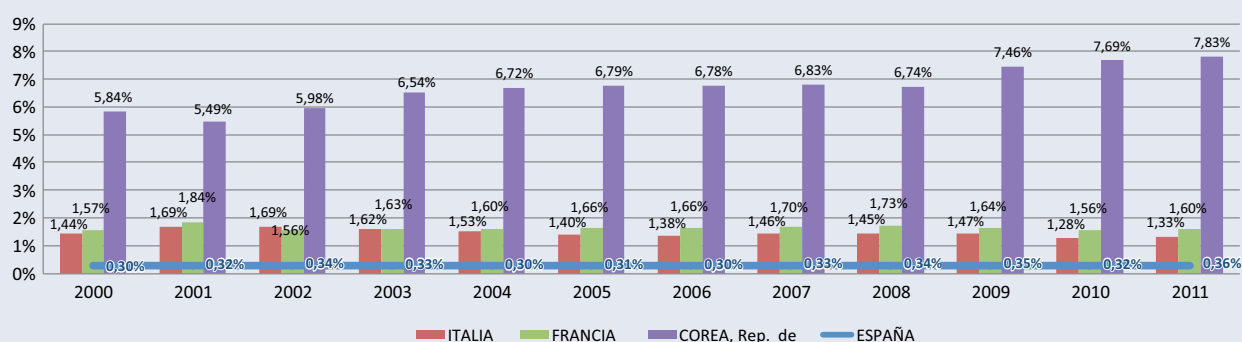
(2,4%) y, ya no digamos, el potente grupo competitivo de las empresas exportadoras coreanas (7,83%) que, sin duda, cuentan con una muy consolidada presencia comercial en los mercados de su región (Tabla 12).

(b) Análisis comparativo de las cuotas de mercado de las exportaciones (2000-2011)

La trayectoria alcanzada por las exportaciones españolas, en términos de cuotas de mercado globales en el área de mercados emergentes de Asia, ha venido experimentando una considerable estabilidad en unos niveles sin duda reducidos (de un 0,30% al 0,34%) en los primeros años de la etapa analizada, para acabar experimentando un cierto aumento hacia finales de la misma (0,36% en el año 2011). Las cuotas de mercado alcanzadas en el área emergente del Este, Sur y Sudeste de Asia tanto por parte de Italia como de Francia han experimentado también una cierta estabilidad, para acabar retrocediendo levemente, el primero, y acelerándose, el segundo, en los dos años finales (2010-2011). Las cuotas de mercado en estos dos años finales han pasado del 1,56% al 1,60% en el caso de Francia y del 1,28% al 1,33% en el caso de Italia (v. Gráfico 5).

Por último, conviene señalar que las cuotas de mercado alcanzadas por las exportaciones coreanas han seguido creciendo de forma ostensible a lo largo del periodo 2000-2011, con una leve inflexión a la baja en sus

Gráfico 5. CUOTAS GLOBALES DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES A LAS ECONOMÍAS EMERGENTES DEL ESTE, SUDESTE Y SUR DE ASIA. AÑOS 2000-2011. (% EXPORTACIONES DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA DEL SUR SOBRE IMPORTACIONES TOTALES DEL ÁREA)



Fuente: Elaboración propia a partir base de la datos de UNCTAD

Tabla 11. ESTRUCTURA SECTORIAL DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA DEL SUR AL ESTE, SUDESTE Y SUR DE ASIA (ÁREA 3). AÑOS 2009-2011
CLASIFICACIÓN DE SECTORES SEGÚN ALGUNOS RASGOS BÁSICOS

	Importaciones totales Área 3 (%)	Exportaciones al Área 3			
		España (%)	Italia (%)	Francia (%)	Corea (%)
Sectores según la intensidad más o menos elevada en el uso de ...					
recursos materiales y de mano de obra	8,3%	13,6%	20,5%	8,6%	5,7%
de BAJA tecnología	8,1%	15,5%	8,6%	5,7%	12,8%
de tecnologías de tipo MEDIO	27,7%	34,2%	49,3%	27,7%	23,8%
de ALTA tecnología	53,6%	36,0%	18,7%	56,0%	56,7%
actividades no clasificadas	2,3%	0,7%	2,9%	2,0%	0,9%
				100,0%	100,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%		
Secciones de la CUCI					
0 Productos alimenticios y animales vivos	5,2%	7,3%	1,7%	3,7%	0,8%
1 Bebidas y tabaco	0,6%	1,3%	0,5%	6,2%	0,1%
2 Materiales crudos no comestibles	12,6%	13,7%	3,6%	3,2%	1,9%
3 Combustibles y lubricantes minerales	2,5%	2,0%	0,8%	2,5%	2,5%
4 Aceites, grasas y ceras (orig. animal y vegetal)	1,2%	1,8%	0,3%	0,1%	0,0%
5 Productos químicos y productos conexos	15,7%	29,2%	10,6%	17,0%	17,9%
6 Artículos manufacturados	19,2%	20,5%	18,6%	9,8%	17,0%
7 Maquinaria y equipo de transporte	58,9%	41,6%	54,4%	62,4%	53,8%
8 Artículos manufacturados diversos	12,6%	9,4%	17,5%	12,0%	14,4%
9 Mercancías y operaciones no clasificadas	4,6%	3,4%	0,2%	3,0%	1,3%
TOTAL MANUFACTURAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de UNCTAD <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

inicios y una cierta desaceleración posterior. La cuota de mercado de las exportaciones, después de una recuperación en los años 2002-2005 y de un relativo estancamiento en los años 2006-2008, ha acabado por alcanzar una intensa aceleración a partir del 2008 (alcanzando con ello la elevada cuota de mercado del 7,83% en el año 2011) (v. Gráfico 5).

(c) Análisis comparativo de la composición sectorial e intensidad tecnológica de las exportaciones (2009-2011)

Una vez más los datos de UNCTAD nos van a permitir caracterizar el perfil básico de la estructura sectorial de las exportaciones de España, Italia, Francia y Corea del Sur a los mercados emergentes del Este, Sudeste y Sur de Asia, así como hasta qué punto en dicha estructura exportadora participan en mayor o menor medida sectores intensivos en el empleo de cierto tipo de tecnologías, de mano de obra y de otros recursos básicos.

Lo primero que constatamos es que las exportaciones españolas se concentran sobre todo en cuatro grandes sectores: la maquinaria y los equipos de transportes (41,6%), los productos químicos (29,2%), los artículos manufacturados (20,5%) y en el sector de los materiales crudos no comestibles (13,7%). En el caso tanto de Corea como de Italia y de Francia, no cabe duda de que el grado de concentración de las exportaciones es bastante superior que en el caso español en uno de estos grandes sectores: la maquinaria y equipos de transporte (53,8%, 54,4% y 62,4% respectivamente). En el sector de los artículos manufacturados diversos también se nos ofrece una mayor concentración de las exportaciones en el caso de estos tres países mencionados respecto de España. En el sector de productos alimenticios y en el sector de los materiales crudos no comestibles, la participación de las exportaciones españolas es, en cambio, francamente superior.

La estructura sectorial de las exportaciones españolas nos revela que en el caso de los mercados asiáticos existe una situación de un predominio, sin duda muy moderado, de los sectores intensivos en las altas tecnologías (36,0%) por encima de los que hacen un uso intensivo de tecnologías de tipo medio (34,2%). En el caso de Italia, en cambio, los sectores intensivos en tecnologías altas son claramente minoritarios (18,7%) mientras que los sectores intensivos en

tecnologías medias son los que muestran una presencia predominante (49,3%). Obviamente, en los casos de Francia y de Corea del Sur las estructuras exportadoras presentan un perfil completamente distinto desde la perspectiva sectorial; en ambos casos se produce una elevada participación de los sectores intensivos en el empleo de altas tecnologías (56,05% en el caso de Francia y 56,7% en el caso de Corea del Sur) mientras que los sectores utilizadores de tecnologías medias tienen una presencia claramente minoritaria en las exportaciones de ambos países (27,7% y 23,8% respectivamente).

3.4 Las economías emergentes del Norte de África

(a) Análisis comparativo del crecimiento global de las exportaciones (2000-2011)

Las exportaciones españolas al área de las economías emergentes del norte de África, pertenecientes al flanco sur del mar Mediterráneo, han experimentado un claro incremento (15,1%) en el conjunto de los años 2000-2011, que se verán culminadas por una aceleración final en el año 2011 (20,7%). El crecimiento de las exportaciones españolas ha sido claramente superior al de Italia (8,9%) y, sobre todo, al de Francia (6,5%), superando también al de Corea del Sur (12,0%).

En los años 2000-2007, las exportaciones españolas alcanzaron tasas de crecimiento (17,0%) netamente superiores a las de Italia (13,5%) y Francia (9,2%), y algo por encima de Corea del Sur (15,9%). Francia e Italia, sobre todo la primera, contrariamente al caso de Corea cuya penetración comercial en la zona es todavía algo incipiente, han contando, no obstante, con cuotas de participación más elevadas en dicho período que las empresas exportadoras españolas (v. Tabla 14).

Conviene advertir finalmente que al culminar la década 2000-2010, antes de la fuerte recuperación ya mencionada del año 2011, las exportaciones españolas experimentaron unas tasas de crecimiento negativas en los años 2009 y 2010 (-7,8% y -1,1%), mientras que tanto Francia como Italia experimentaron, a su vez, en los años 2009 y 2011 un claro descenso de sus exportaciones al conjunto de la zona. A todo ello se ha acabado sumando la muy fuerte caída de las

exportaciones de las empresas coreanas en el año 2011 (-34,5%) que nos muestran los datos anteriormente indicados.

La intensa desaceleración de los flujos de exportación al conjunto del área de países del Norte de África que hemos venido observando, seguramente responde no tanto a los efectos derivados de un cierto impacto de la crisis internacional de 2008-2009, como a la creciente inestabilidad política a que algunos de los países de la zona se han visto sometidos en estos último años.

Las cuotas de mercado de las exportaciones españolas en el Área 5-a no tan sólo se han mantenido elevadas sino que han experimentado un significativo incremento a lo largo del período (del 14,4% en el 2001 a un 18,6 % en el 2011). Italia, con una caída del 14,6% al 9,9% en este mismo período, y sobre todo Francia (del 24,8% al 13,2%), han visto netamente reducida su presencia exportadora en el conjunto de la zona. Las cuotas de mercado alcanzadas por las exportaciones coreanas han mantenido una trayectoria ligeramente creciente (del 7,5% al 8,2%), si bien claramente inferior al crecimiento global alcanzado por España.

(b) Análisis comparativo de las cuotas de mercado de las exportaciones (2000-2011)

Las cuotas de mercado alcanzadas globalmente por las empresas exportadoras de Italia y Francia, en el área de las economías emergentes del Norte de África, han experimentado una muy sensible caída entre los años 2000 y 2011, según hemos visto anteriormente, después de haber venido dando muestras, en los años 2000-2003, de una cierta capacidad de penetración en los mercados de la zona. En esta etapa también España había experimentado aumentos significativos en sus cuotas de mercado (a partir de una cuota del 14,4% en el año 2000, España cerraría 2004 con una cuota del 19,2%) (v. Gráfico 6).

Después de una cierta desaceleración en los años 2005-2006 y 2008-2010, en que los exportadores españoles, al igual que sus homólogos franceses e italianos, habrían ido perdiendo posiciones en los mercados, parece claro que en el año 2011 se ha empezado a producir un nuevo crecimiento de las exportaciones españolas en el área de países del Norte de África. Este crecimiento se habría traducido en un cierto aumento de las cuotas de mercado españolas, coincidiendo con un cierto declive

Tabla 14. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA CON DESTINO A LAS ECONOMÍAS EMERGENTES DEL NORTE DE ÁFRICA (AREA 5-A). AÑOS 2000-2011

	ESPAÑA	ITALIA	FRANCIA	COREA del SUR
Años	Valor de las exportaciones (en millones de \$ USA)			
2000	2.029,3	4.546,2	7.710,7	1.059,1
2011	9.489,4	11.598,4	15.468,7	3.675,3
Períodos	% de variación anual de las exportaciones (en valor)			
2000-2011	15,1%	8,9%	6,5%	12,0%
2000-2007	17,0%	13,5%	9,2%	15,9%
2009	-7,8%	-14,8%	-7,4%	14,7%
2010	-1,0%	17,5%	3,4%	27,5%
2011	20,7%	-14,9%	-2,1%	-34,5%
Años	Cuota de mercado alcanzada al inicio y final del período			
2000	14,4%	14,7%	24,9%	7,5%
2011	18,6%	9,9%	13,2%	8,2%

Fuente: Elaboración propia a partir base de datos de UNCTAD: <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

de las exportaciones llevadas a cabo por algunos de nuestros mayores competidores en la zona (v. Gráfico 6).

De los datos manejados se deduce, en definitiva, que si bien los sectores exportadores de Italia y de Francia han venido manteniendo unas cuotas de mercado comparativamente más elevadas a las alcanzadas por las empresas exportadoras españolas en buena parte del período considerado, el hecho es que estas últimas han acabado superando a aquellas en el conjunto de los mercados emergentes del Norte de África en los últimos años.

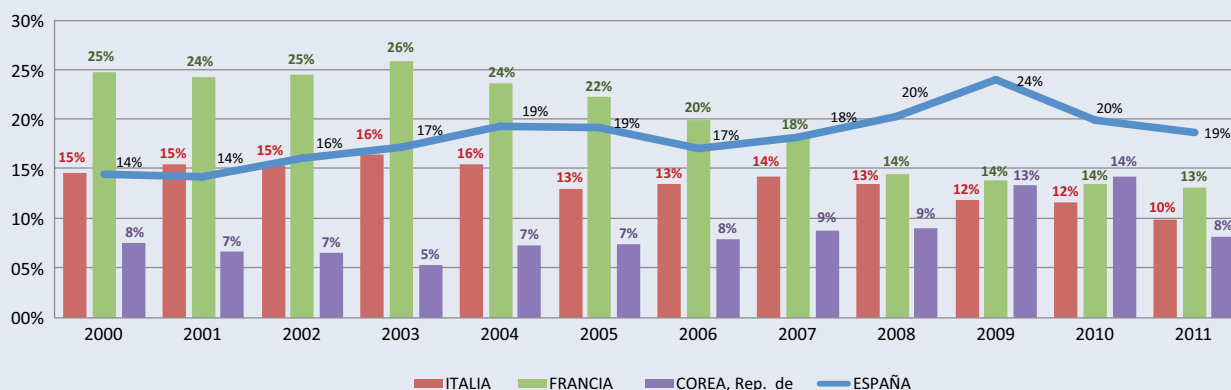
(c) Análisis comparativo de la composición sectorial e intensidad tecnológica de las exportaciones (2009-2011)

La información procedente de las bases de datos de UNCTAD nos permiten caracterizar el perfil básico de a la estructura sectorial de las exportaciones de España, Italia, Francia y Corea del Sur con destino a los mercados emergentes del Norte de África, así como algunas características básicas que definen sus respectivas estructuras sectoriales exportadoras.

Lo primero que se observa, a partir de esta información, es que las exportaciones españolas se encuentran muy concentradas en dos grandes sectores: los artículos manufacturados (48,1%) y la maquinaria y los equipos de transportes (36,6%). A estos les siguen, a considerable distancia: los productos químicos (13,0%), y el sector de combustibles y lubricantes minerales (10,2%), y a mucha mayor distancia todavía se encuentran los artículos manufacturados diversos (7,9%) y los productos alimenticios y animales vivos (5.4%) (v. Tabla 15).

En los casos tanto de Corea como de Italia y de Francia, no cabe la menor duda que el grado de concentración de las exportaciones es sin duda elevado. Dos grandes sectores concentran, una vez más, gran parte de las exportaciones en los tres casos: la maquinaria y los equipos de transporte (74,9 %, 52,2% y 53,7%) y los artículos manufacturados (13%, 30,6% y 18,5% respectivamente). En el sector de los artículos manufacturados diversos el nivel de concentración de las exportaciones es claramente inferior, sin embargo, por comparación al caso de España.

Gráfico 6. CUOTAS GLOBALES DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES A LAS ECONOMÍAS DEL NORTE DE ÁFRICA. AÑOS 2000-2011. (% EXPORTACIONES DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA DEL SUR SOBRE LAS IMPORTACIONES TOTALES DEL ÁREA)



Fuente: Elaboración propia a partir base de datos de UNCTAD

Tabla 15. ESTRUCTURA SECTORIAL DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA A LAS ECONOMÍAS EMERGENTES DEL NORTE DE ÁFRICA (ÁREA 5-A). AÑOS 2009-2011
CLASIFICACIÓN DE SECTORES SEGÚN ALGUNOS RASGOS BÁSICOS

	Importaciones totales Área 5-a (%)	Exportaciones al Área 5-a			
		España (%)	Italia (%)	Francia (%)	Corea (%)
Sectores según la intensidad más o menos elevada en el uso de ...					
recursos materiales y de mano de obra	14,5%	23,9%	17,2%	13,1%	2,6%
de BAJA tecnología	18,2%	24,1%	16,2%	8,2%	15,5%
de tecnologías de tipo MEDIO	39,6%	35,0%	49,8%	40,7%	64,8%
de ALTA tecnología	26,1%	15,9%	14,8%	35,8%	16,8%
actividades no clasificadas	1,5%	1,2%	2,0%	2,3%	0,3%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Secciones de la CUCI					
0 Productos alimenticios y animales vivos	19,5%	5,4%	3,5%	21,1%	0,3%
1 Bebidas y tabaco	0,9%	0,4%	0,2%	0,7%	0,1%
2 Materiales crudos no comestibles	6,8%	2,4%	1,5%	2,0%	0,6%
3 Combustibles y lubricantes minerales	17,4%	10,2%	20,5%	4,8%	2,4%
4 Aceites, grasas y ceras (origen animal y vegetal)	2,6%	1,0%	0,1%	0,1%	0,0%
5 Productos químicos y productos conexos	15,9%	13,0%	9,4%	19,0%	10,4%
6 Artículos manufacturados	31,2%	48,1%	30,6%	18,5%	13,3%
7 Maquinaria y equipo de transporte	47,2%	36,6%	52,2%	53,7%	74,9%
8 Artículos manufacturados diversos	8,1%	7,9%	10,2%	10,4%	2,2%
9 Mercancías y operaciones no clasificadas	0,3%	0,8%	0,0%	2,2%	0,0%
TOTAL MANUFACTURAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de UNCTAD <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

En el sector de productos alimenticios y en el sector de los materiales crudos no comestibles, la participación de las exportaciones españolas es, en cambio, francamente más elevada y superior a la existente en las de los otros países, con la sola excepción de Italia, en donde las exportaciones en el segundo sector (pero no en el primero) son ciertamente importantes. (v. Tabla 15).

La estructura sectorial de las exportaciones españolas nos indica que en el caso de las exportaciones con destino a los mercados emergentes del norte de África, existe un cierto predominio de las manufacturas que tienden a la utilización de tecnologías medias (36,0%) y bajas (24,1%) y hacen un uso intensivo de mano de obra y de recursos materiales (23,0%). En el caso de Italia, y también de Francia, los sectores exportadores que aplican tecnologías medias son claramente mayoritarios (49,8% y 40,7%), incluso en mayor medida que en el caso de las exportaciones españolas. Ocupan en cambio una posición mucho más reducida que en el caso de España (23,9%) los sectores de la exportación intensivos en la aplicación de mano de obra y recursos materiales (tan sólo un 17,2% en el caso de Italia, un 13,1% en el caso de Francia y un 2,6% en el caso de Corea del Sur) y los que utilizan bajas tecnologías en sus propios procesos de producción (24,1% en el caso de España, frente al 17,2% en Italia; 13,1% en Francia y tan sólo el 15,5% en Corea del Sur).

3.5 Las economías emergentes de Asia Occidental (incluye Turquía)

(a) Análisis comparativo del crecimiento global de las exportaciones (2000-2011)

Las exportaciones de empresas españolas, así como de las italianas, francesas y coreanas con destino al área de países emergentes que integran Asia Occidental (Turquía incluida), han venido experimentado crecimientos relativamente significativos en el conjunto de los años 2000-2011. Las exportaciones españolas crecieron a una tasa anual del 12,1% sólo superada por las de Corea del Sur (15,2%). Las exportaciones de Italia (10,5%) y de Francia (9,8%) experimentaron, en cambio, tasas de crecimiento inferiores.

En los años 2000-2007, las empresas exportadoras españolas alcanzaron unas tasas de crecimiento de sus ventas del 13,7%, similares a las de Francia (13,1%) si bien claramente por debajo de Corea del Sur (16,7%) y de Italia (16,0%). Conviene recordar que todos estos países cuentan con cuotas de participación de sus exportaciones mucho más elevadas en los mercados emergentes de la zona que España (v. Tabla 16).

En el año 2010, al final ya de la década, las exportaciones españolas alcanzaron unas tasas de crecimiento francamente elevadas (16,5%) que casi

Tabla 16. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA CON DESTINO A LAS ECONOMÍAS EMERGENTES DE ASIA OCCIDENTAL (ÁREA 5-B). AÑOS 2000-2011

	ESPAÑA	ITALIA	FRANCIA	COREA del SUR
Años	Valor de las exportaciones (en millones de \$ USA)			
2000	2.857,7	8.623,3	7.355,8	5.354,4
2011	9.990,0	25.866,3	20.501,4	25.338,4
Períodos	% de variación anual de las exportaciones (en valor)			
2000-2011	12,1%	10,5%	9,8%	15,2%
2000-2007	13,7%	16,0%	13,1%	16,7%
2009	-16,2%	-24,5%	-0,3%	-14,7%
2010	16,5%	5,6%	7,3%	16,6%
2011	27,2%	19,1%	1,0%	29,6%
Años	Cuota de mercado alcanzada al inicio y final del período			
2000	9,2%	27,8%	23,7%	17,3%
2011	8,5%	22,0%	17,4%	21,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de UNCTAD: <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

coinciden con las alcanzadas por las exportaciones coreanas (16,6%). Estas cifras ponen de relieve el importante crecimiento de la actividad exportadora española en la fase de recuperación del comercio mundial. La evolución de las exportaciones de Francia (7,3 %) y de Italia (5,6%), parece indicar, en cambio, una cierta contracción del volumen global de los intercambios con el conjunto de la zona. Observamos, por último, la importante tasa de crecimiento de las exportaciones de Corea del Sur en el año 2011 (29,6%), lo que habría llevado a dicho país, como veremos, no tan sólo a mantener sino a incrementar su cuota de participación global en los mercados de la zona.

De hecho los datos del comercio internacional ponen de relieve hasta qué punto el crecimiento de las exportaciones experimentado por España, así como por Italia y Francia, a lo largo de los años 2000-2011, parece haber sido del todo insuficiente como para alcanzar un mantenimiento de las cuotas de mercado de las empresas exportadoras en la zona. En el caso de España, la cuota de mercado que en el 2000 ascendía al 9,2% se situó en el año 2011 en el 8,5%. En los casos de Italia y de Francia, la pérdida de posiciones resulta incluso más intensa (del 27,8% al 22,0% en el caso de Italia, del 23,7% al 17,4% en el de Francia) (v. Tabla 16).

(b) Análisis comparativo de las cuotas de mercado de las exportaciones (2000-2011)

Las exportaciones españolas, en términos de cuotas globales de mercado en el área de Asia Occidental, han venido experimentando una considerable estabilidad en unos niveles relativamente elevados en los primeros cinco años (2000-2004) del período analizado (del 9,2% al 10,3%), para incurrir en años posteriores (2006-2009) en una cierta caída y acabar experimentando una cierta recuperación a finales de esta etapa (alcanzando con ello tan sólo un 8,5% en el año 2011) (v. Gráfico 7).

Las cuotas de mercado alcanzadas en el área emergente de países del Asia Occidental, tanto por parte de Italia como de Francia han experimentado una considerable inestabilidad. De unos niveles iniciales ciertamente elevados, sobre todo por comparación con España, (del 27,8% y del 23,7% respectivamente en el año 2000), y después de ciertos aumentos (en los años 2001 a 2006) ambos países acabarán por experimentar retrocesos en los años 2007-2009. Estas caídas se verían seguidas de una mínima recuperación en los dos años siguientes, 2010 y 2011, unos años finales en los que las cuotas de mercado se situarían en niveles bastante más bajos (22,0% en el caso de Italia y 17,4% en el caso de Francia) (v. Gráfico 7).

De los datos que venimos presentando se deduce que si bien es cierto que hacia los años 2010 y 2011 todavía Italia y en menor medida Francia, siguen manteniendo cuotas de mercado comparativamente elevadas con respecto a España, en una buena parte de la década, las exportaciones de Italia y Francia han ido perdiendo posiciones de mercado en el conjunto de la zona, un hecho que también han venido experimentando globalmente los exportadores españoles.

Por último, conviene destacar que las cuotas de mercado alcanzadas por las exportaciones coreanas han crecido de forma ostensible a lo largo de la década, después de algunos años intermedios de notable inflexión. La cuota de mercado de las exportaciones coreanas, después de experimentar una cierta expansión en los años 2002-2006, y de acabar aterrizando en un cierto estancamiento en los años 2008-2009, se aceleraría a partir del 2010, logrando situarse en una cuota de mercado más elevada el año 2011 (21,5%) (v. Gráfico 7).

(c) Análisis comparativo de la composición sectorial e intensidad tecnológica de las exportaciones (2009-2011)

Las estadísticas de UNCTAD nos permiten caracterizar la estructura sectorial de las exportaciones de España, Italia, Francia y Corea del Sur con destino a los mercados emergentes de Asia Occidental. También nos permiten comprobar hasta qué punto los diversos sectores de la exportación son más o menos intensivos en el empleo de cierto tipo de tecnologías, de mano de obra y de otros recursos básicos.

Las exportaciones españolas se encuentran muy concentradas sobre todo en dos grandes sectores: la maquinaria y los equipos de transportes (43,8%) y los artículos manufacturados (27,0%). A estos les siguen los productos químicos y productos conexos (17,9%), los artículos manufacturados diversos (14,9%) y, a mucha mayor distancia, los productos alimenticios y animales vivos (7,1%) (v. Tabla 17).

Tanto en el caso de Corea como de Italia y Francia, no cabe la menor duda de que el grado de concentración de las exportaciones es mucho más elevado, destacando en este sentido un único gran sector como protagonista de las exportaciones a la zona: el sector de la maquinaria y el equipo de transporte (51,3% de las exportaciones en

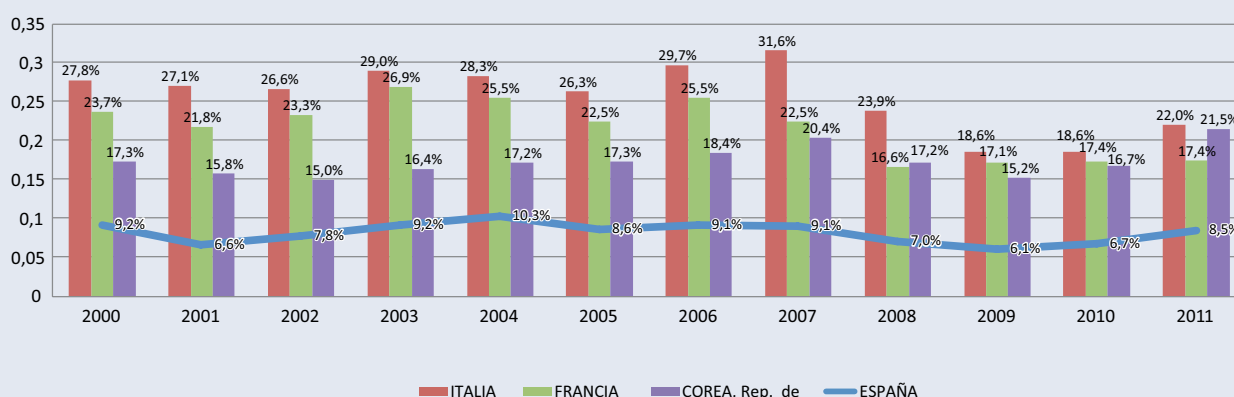
el caso de Italia, 59,6% en el de Francia y 67,7% en el de Corea del Sur). En Francia le siguen en importancia, a mucha distancia, tres sectores más: los productos químicos y productos conexos (19,5%), los artículos manufacturados (12,1%) y los artículos manufacturados diversos (10,4%). En Italia: los sectores de artículos manufacturados (20,3%), los artículos manufacturados diversos (18,9%) y los combustibles y lubricantes minerales (14,0%). En Corea del Sur: un único sector, el de los artículos manufacturados (23,0%) presenta una importancia parecida, figurando en segunda posición y mucho más alejado, el sector de productos químicos y productos conexos (7,3%) (v. Tabla 17).

En el caso de las exportaciones españolas que se dirigen a los mercados emergentes de Asia Occidental, de acuerdo con los datos que venimos manejando, existe un cierto predominio de aquellas manufacturas que tienden a la utilización intensiva de tecnologías medias (38,0%) y altas (20,6%) y de los sectores en que se realiza una utilización intensiva de mano de obra y de recursos materiales (23,3%). En el caso de Italia, los sectores que exportan a los mercados de Asia Occidental son claramente mayoritarios en la aplicación de tecnologías de tipo medio (49,4%), incluso en mayor medida que en el caso español, mientras que los que aplican tecnología altas, representan una proporción muy parecida (15,9%). En el caso de Francia, en cambio, los sectores de la exportación que aplican tecnologías avanzadas ocupan una posición muy significativa (48,2%), sobrepasando en mucho la proporción que estos sectores ocupan tanto en el caso español como en el italiano. Las exportaciones que realizan las empresas coreanas al conjunto del Área 5-b, se encuentra, por último, muy concentradas en sectores de tecnologías medias (57,8%) y aparecen muy poco presentes en sectores de tecnologías altas (16,6%). Las exportaciones de Francia y de Corea coinciden en el hecho de ser muy poco intensivas en los sectores caracterizados por el uso intensivo de materiales y de mano de obra (6,7% y 6,5%).

4. RESUMEN Y CONCLUSIONES. SITUACIÓN Y EXPECTATIVAS DE EVOLUCIÓN DE LOS GRANDES SECTORES Y MERCADOS DE LA INDUSTRIA EXPORTADORA.

En este último apartado presentamos, en primer lugar, algunos aspectos relativos al comportamiento

Gráfico 7. CUOTAS DE MERCADO DE LAS EXPORTACIONES DE MERCANCÍAS A LAS ECONOMÍAS DE ASIA OCCIDENTAL. AÑOS 2000-2011 (ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA DEL SUR).



Fuente: Elaboración propia a partir base de datos de UNCTAD

Tabla 17. ESTRUCTURA SECTORIAL DE LAS EXPORTACIONES DE MANUFACTURAS DE ESPAÑA, ITALIA, FRANCIA Y COREA A LAS ECONOMÍAS EMERGENTES DE ASIA OCCIDENTAL (ÁREA 5 B). AÑOS 2009-2011
CLASIFICACIÓN DE SECTORES SEGÚN ALGUNOS RASGOS BÁSICOS

	Importaciones totales Área 5-b (%)	Exportaciones al Área 5-b			
		España (%)	Italia (%)	Francia (%)	Corea (%)
Sectores según la intensidad más o menos elevada en el uso de ...					
recursos materiales y de mano de obra	14,3%	23,3%	15,1%	6,7%	6,5%
de BAJA tecnología	14,3%	17,2%	13,4%	8,0%	18,3%
de tecnologías de tipo MEDIO	38,6%	38,0%	49,4%	35,3%	57,8%
de ALTA tecnología	27,9%	20,6%	15,9%	48,2%	16,6%
actividades no clasificadas	4,8%	0,9%	6,1%	1,9%	0,9%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0	100,0%
Secciones de la CUCI					
0 Productos alimenticios y animales vivos	13,6%	7,1%	2,6%	6,7%	0,2%
1 Bebidas y tabaco	1,3%	0,6%	0,2%	1,7%	1,3%
2 Materiales crudos no comestibles	5,8%	2,6%	1,1%	1,1%	0,7%
3 Combustibles y lubricantes minerales	10,9%	2,8%	14,0%	6,0%	0,9%
4 Aceites, grasas y ceras (orig. animal y vegetal)	1,1%	0,6%	0,1%	0,1%	0,0%
5 Productos químicos y productos conexos	14,2%	17,9%	10,2%	19,5%	7,3%
6 Artículos manufacturados	28,7%	27,0%	20,3%	12,1%	23,0%
7 Maquinaria y equipo de transporte	49,1%	43,8%	51,3%	59,6%	67,7%
8 Artículos manufacturados diversos	14,4%	14,9%	18,9%	10,4%	3,1%
9 Mercancías y operaciones no clasificadas	14,1%	1,5%	0,2%	2,6%	0,0%
TOTAL MANUFACTURAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir base de datos UNCTAD: <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

global del sector exportador así como a la actividad de las empresas exportadoras en el período de los años 2000-2012 y, en segundo lugar, un resumen de los principales resultados alcanzados en el análisis hasta aquí realizado sobre las tendencias de localización y crecimiento de las exportaciones españolas en una serie de áreas geográficas, prestando atención sobre todo a las tasas de crecimiento, las cuotas de mercado, las estructuras sectoriales, y el contenido tecnológico de las exportaciones.

4.1 Unas consideraciones en torno a las expectativas de evolución del sector exterior y el perfil de las empresas exportadoras

Las exportaciones españolas han venido alcanzando en años recientes tasas de crecimiento elevadas. Un crecimiento que incluso ha llegado a ser superior al experimentado por algunas de las economías de mayor tamaño de la Unión Europea, con la sola excepción de Alemania. Este es un hecho, evidentemente positivo, que en buena medida contribuye a alimentar expectativas favorables en torno a la evolución a medio plazo del conjunto de nuestra economía. Pone de relieve, por otro lado, la necesidad de otorgar la debida prioridad al análisis de aquellos factores del entorno, y de aquel conjunto de estrategias y de medidas gubernamentales, que podrían favorecer y consolidar la indispensable continuidad del proceso en marcha de aportación del sector exportador al crecimiento de la economía.

El buen comportamiento, en términos generales, de la productividad, los salarios y los costes laborales unitarios (CLUs) del conjunto de la economía española, que algunos de los indicadores recientemente publicados reflejan, es un hecho que sin duda merece ser destacado. Sobre todo en la medida en que una serie de reformas pudieran contribuir a reforzar la competitividad y la capacidad de innovación y crecimiento de un amplio número de empresas exportadoras, bien organizadas y eficientes, ayudándolas tanto a mantenerse como a mejorar su posicionamiento en los más diversos mercados mundiales.

Un examen atento de la evolución de nuestra economía en estos últimos años pone de relieve el considerable camino recorrido en el proceso de corrección de las posiciones de desequilibrio heredadas del pasado en nuestro sector exterior. La favorable evolución de los

saldos del conjunto de la balanza de pagos, tanto por el lado de la balanza comercial como de la de operaciones corrientes, nos ofrece algunas indicaciones positivas en este sentido. La situación de equilibrio exterior, a la que al parecer nos estaríamos acercando, según las últimas estimaciones del Banco de España, debería de hacernos recordar hasta qué punto resulta indispensable para poder seguir manteniendo esta tendencia positiva, que se realicen los necesarios ajustes y cambios que conduzcan a la mejora sostenida de la competitividad de nuestra economía.

A los efectos de analizar alguno de los temas anteriormente mencionados hemos procedido en el primer apartado de este capítulo a un análisis del grado de regularidad o estabilidad de la actividad exportadora por parte de las empresas españolas, partiendo de la información contenida en los informes elaborados y editados por el ICEX sobre el perfil de la empresa exportadora española entre los años 2004-2012.

Parece posible afirmar, a modo de conclusión del análisis realizado, que en los últimos años de una intensa recuperación de nuestro comercio exterior (2010-2012), tanto en el caso de las empresas exportadoras pequeñas y medianas, como en las de mayor tamaño, se habría venido produciendo una creciente entrada (y/o reincorporación) de empresas cuya actividad exportadora se puede caracterizar como ocasional o esporádica. Este hecho contrasta con un cierto retroceso en el censo de las empresas exportadoras regulares en estos años, aunque ello no ha impedido que el crecimiento sostenido de las exportaciones industriales de nuestro país se haya visto protagonizado, en muy buena medida, por dicho grupo de empresas.

4.2 Principales resultados del análisis de las exportaciones españolas a siete grandes áreas

En el segundo apartado de este capítulo se ha realizado un estudio preliminar del destino y las tendencias de crecimiento de las exportaciones dirigidas al conjunto de países de ocho grandes áreas geográficas, mientras que en el tercer apartado, se ha efectuado, en cambio, un análisis más detallado del crecimiento global y sectorial de las exportaciones y de la evolución de las cuotas de mercado alcanzadas, tanto

por parte de los exportadores españoles como de los de otras tres economías competidoras (Francia, Italia y Corea del Sur).

Presentamos, a continuación, un resumen de las conclusiones alcanzadas en ambos apartados, centrándonos sobre todo en el grado de concentración geográfica, la evolución de las cuotas de mercado, en la estructura sectorial de las exportaciones y su intensidad tecnológica (v. Tabla 18). Incorporaremos, así mismo, algunas referencias respecto al comportamiento de dichas magnitudes en el caso de las exportaciones de Italia (v. Anexo 2) y Francia (v. Anexo 3).

Las conclusiones que se presentan se refieren a las siguientes áreas de destino de las exportaciones españolas:

- **Área 1** – Los 15 países centrales de la Unión Europea (UE-15)
- **Área 2** – Los 12 nuevos países de la UE-27;
- **Área 3** – Economías del Este, Sur y Sudeste de Asia
- **Área 5-a** - Las economías del Norte de África
- **Área 5-b** – Asia Occidental (incluye Turquía)
- **Área 6** – Latinoamérica (incluye México)
- **Área 7** – Estados Unidos y Canadá

En primer lugar, por lo que se refiere *al grado de concentración geográfica de las exportaciones por grandes áreas*, conviene destacar, que si bien en la última década se ha venido produciendo un proceso de diversificación de la exportaciones españolas hacia nuevos mercados, todavía hoy un 58% de la cifra de ventas exteriores que realizan nuestras empresas exportadoras se dirigen al conjunto de las economías de la UE-15. Un 5,3% de la exportaciones españolas se concentran en el Área 6 (Latinoamérica), un 4,9% se dirigen al Área 2 (los 12 Países de la UE-27), un 4,5% en cada una de las Área 3 (Este, Sur y Sudeste de Asia) y 5-b (Asia Occidental), un 4,4% en el Área 5-a (Norte de África) y tan sólo un 2,3% se dirigen al Área 7 (Estados Unidos y Canadá), según nos indica la Tabla 18.

En el caso de Italia las exportaciones hacia la UE-15 tan sólo representan un 43% y en el caso de Francia un 44%. Las empresas exportadoras italianas y francesas muestran una concentración de sus ventas muy superior a las de sus homólogas españolas, sobre todo en el Área 3 (Este, Sur y Sudeste de Asia) (8,9% y 9,4% respectivamente, frente al 4,5% de España) y en el Área 7 (EEUU y Canadá) (6,7% y 5,8% respectivamente, frente al 2,3% de España). En el caso de las exportadoras italianas, esta mayor concentración también se observa en dos áreas más: Área 2 (Los 12 Países de la Ampliación de la UE-27) (9,1% frente al 4,9% de las españolas) y Área 5-a (Norte de África) (9,5% frente a 4,4% de las españolas) (v. Tabla 18 y Anexos 2 y 3).

En segundo lugar, *las cuotas de mercado de las exportaciones españolas, entre los años 2000 y 2011, han venido mostrando un sensible aumento*, tanto en el Área 1 (Economías de la UE-15), como en el Área 2 (los 12 países de la ampliación de la UE-27), y en el Área 5-a (Norte de África), así como también en el Área 3 (Este, Sur y Sudeste de Asia), si bien a unos niveles que todavía son algo embrionarios. Esta evolución parece poner de manifiesto la existencia de una cierta solidez competitiva de buena parte de las empresas exportadoras españolas que operan en dichas economías (v. Tabla 18). En términos comparativos, conviene indicar, no obstante, que *tanto Italia como Francia, cuyas empresas exportadoras muestran unos niveles de penetración mucho más elevados que España en dichos mercados, están perdiendo cuotas en las tres áreas indicadas*, por razones que tanto podrían estar vinculadas a la creciente competitividad y capacidad de penetración en algunos de los mercados de algunas de las economías emergentes asiáticas de mayor tamaño (en las Áreas 1 y 2) como, en ciertos casos, a los factores de creciente inestabilidad que afectan a determinados países (Área 5-a) (v. Anexos 2 y 3).

En tercer lugar, tanto en el Áreas 5-b (Asia Occidental), en donde las cuotas de mercado alcanzadas por los exportadores españoles son elevadas, como en las Áreas 6 (Latinoamérica) y Área 7 (Estados Unidos y Canadá), en donde nuestros exportadores cuentan con unas posiciones más reducidas, *observamos la tendencia hacia una cierta disminución de las cuotas de mercado alcanzadas por las empresas exportadoras españolas* (v. Tabla 18) posiblemente debida tanto a la existencia de barreras, de costes elevados o de otro

tipo obstáculos con que se enfrentan quienes pretenden penetrar en tales mercados, como a exigencias de competitividad elevadas que no siempre se encuentran al alcance de nuestras empresas exportadoras. En los casos de *Italia* y de *Francia*, observamos, por último, unos decrecimientos así mismo intensos de sus cuotas de exportación en el Área 2 (los 12 Países de la ampliación de la UE-27) y el Área 7 (EEUU y Canadá) (Anexos 2 y 3).

En cuarto lugar, si comparamos las cuotas de mercado alcanzadas por las empresas exportadoras españolas con las italianas y francesas a lo largo de los años 2000-2011 observamos la persistencia de unos niveles más elevados de presencia exportadora tanto de Italia como de Francia, con respecto a España, en las siete Áreas consideradas, con la sola excepción del Área 7 (Estados Unidos y Canadá), en el caso de Italia, y del Área 5-b (Asia Occidental) en el caso de Francia. En prácticamente todas las áreas (también en estas dos últimas) las cuotas de mercado alcanzadas por las empresas exportadoras de estos dos países tienden a disminuir. En algunos casos, los decrecimientos experimentados por las cuotas de exportación de las empresas exportadoras italianas, e incluso de las empresas exportadoras francesas, presentan una notable intensidad en áreas en las que las exportaciones españolas se mantienen o son capaces de seguir experimentando un cierto crecimiento como es el caso de las Áreas 1 (EU-15) y 2 (los 12 nuevos países de la ampliación de la UE-27) y 5-b (Asia Occidental, Turquía incluida) (v. Tabla 18 y Anexos 2 y 3).

En quinto lugar, partiendo de la información disponible en la base de datos de Naciones Unidas sobre los grandes rasgos estructurales que se derivan de la composición sectorial de las exportaciones (sobre el nivel de intensidad tecnológica, sobre el peso relativo de los grandes sectores manufactureros generadores de valor añadido y la presencia relativa de los productos primarios en las exportaciones) podemos llegar a la conclusiones siguientes:

- a) *Las exportaciones españolas correspondientes al sector de la maquinaria y los equipos de transporte muestran una muy fuerte concentración en la gran mayoría de la Áreas anteriormente analizadas de acuerdo con los datos del año 2011. En el Área 5-a (Norte de África), nos enfrentamos, en cambio, a una situación distinta en la medida en que la mayor concentración de las exportaciones españolas se produce en otro sector: en el de las otras manufacturas (v. Tabla 18). El fuerte predominio del sector de la maquinaria y equipos de transporte también se observa en bastantes de las áreas analizadas, en el caso de las exportaciones de Francia e Italia. De una forma particularmente intensa, en el caso de Francia, en el Área 3 (Este, Sur y Sudeste de Asia) y en el caso de Italia, en el Área 6 (Latinoamérica). En el caso del Área 1 (EU-15) y del Área 2 (los 12 nuevos países de la ampliación), las exportaciones italianas se encuentran mucho más concentradas, en términos relativos, en el sector de las otras manufacturas (v. Anexos 2 y 3).*
- b) *Las exportaciones españolas dentro del sector de la producción química y farmacéutica (CUCI 5) presentan así mismo, si bien en segundo lugar, un cierto grado de concentración sectorial, aunque ésta tan sólo se manifiesta de forma realmente significativa en el Área 3 (Este, Sur y Sudeste de Asia, 29,2%) y el Área 7 (Estados Unidos y Canadá 28,4%). Las exportaciones de Francia, muy contrariamente que en el caso de Italia, se caracterizan así mismo, desde un punto de vista sectorial, por mostrar una notable concentración de sus ventas exteriores en un número muy superior de áreas que en el caso de España: en el Área 7 (EEUU y Canadá, 26,9%), el Área 6 (Latinoamérica, 26,6%), el Área 1 (EU-15, 22,3%) y el Área 2 (los 12 nuevos países de la UE-27, 23,8%) (v. Tabla 18 y Anexos 2 y 3).*
- c) *El sector de los bienes o productos primarios⁸ se encuentra particularmente representado dentro de la*

(8) Según la Clasificación Unificada del Comercio Internacional de Naciones Unidas (CUCI), los “Bienes y productos primarios, piedras preciosas y oro no monetario, excepto petróleo, otros combustibles y fuentes de energía” están integrados por los capítulos y grupos siguientes: CUCI 0 - Productos alimenticios y animales vivos (Capítulos 00 a 09); CUCI 1- Bebidas y tabaco (Capítulos 11 a 12); CUCI 2 - Materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles (Capítulos 21 a 29); CUCI 4 - Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal (Capítulos 41 a 49); CUCI - Capítulo 68 - Metales no ferrosos; CUCI - Grupo 667 - Perlas, piedras preciosas y semipreciosas, en bruto o labradas; CUCI - Grupo 971 - Oro no monetario (excepto minerales y concentrados de oro).

Tabla 18. RESUMEN GLOBAL DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS REALIZADO. ESPAÑA 2000-2011
EXPORTACIONES DE ESPAÑA A LAS ÁREAS 1 A 7 SEGÚN TIPOS DE BIENES Y CONTENIDO TECNOLÓGICO DE LAS MANUFACTURAS

Cuotas de exportación, intensidad tecnológica y tipos de bienes exportados	Área 1 Economías de la UE-15	Área 2 Los 12 Países Ampliación de la UE-27	Área 3 Economías del Este, Sur y Sudeste Asia	Área 5 (a) Emergentes del Norte de África	Área 5 (b) Emergentes de Asia Occidental (incluye Turquía)	Área 6 Latinoamérica (incluye México)	Área 7 Estados Unidos y Canadá	Exportaciones totales de ESPAÑA al Mundo
Cuota de exportación: año 2000	4,10%	2,00%	0,30%	6,54%	9,20%	1,79%	1,73%	1,83%
Cuota de exportación: año 2011	4,20%	2,22%	0,36%	8,67%	8,50%	1,60%	1,60%	1,77%
(a) Tecnología, mano de obra/recursos:								
- Sectores de ALTA tecnología	23,6%	20,7%	36,0%	15,9%	20,6%	29,0%	41,2%	25,5%
- Sectores de tecnología MEDIA	46,3%	49,6%	34,2%	35,0%	38,0%	38,4%	28,9%	43,3%
- Sectores de BAJA tecnología	11,3%	11,4%	15,5%	24,1%	17,2%	14,3%	12,6%	12,5%
Intensivos mano de obra/rec. materiales	17,1%	17,5%	13,6%	23,9%	23,3%	14,2%	13,9%	17,1%
(b) Tipo de manufacturas exportación								
- Productos químicos (CUCI 5)	17,4%	15,4%	29,2%	13,0%	17,9%	19,9%	28,4%	19,2%
- Maquinaria/equipo transporte (CUCI 7)	49,0%	51,2%	41,6%	36,6%	43,8%	47,5%	40,8%	47,0%
- Otras manufacturas (CUCI 8)	33,4%	33,4%	29,4%	50,4%	38,3%	32,6%	31,1%	33,7%
- Hierro y acero	5,5%	3,7%	7,5%	16,4%	8,4%	4,9%	5,0%	5,9%
- Fibras , hilados, tejidos, vestidos	6,6%	9,1%	6,0%	13,5%	11,1%	6,9%	3,2%	6,9%
Productos primarios (CUCI 0+1+2+4+68+667+971)	31,0%	32,0%	25,0%	14,8%	14,6%	10,2%	24,9%	28,8%
% exportaciones cada área (2009-2011)	57,7%	4,9%	4,5%	4,4%	4,5%	5,3%	2,3%	100,0%

NOTA. Se omite el desglose de las Áreas geográficas 4 y 8; si bien la columna de "Exportaciones totales" incluye los importes correspondientes a dichas dos áreas
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de UNCTAD

estructura sectorial de las exportaciones españolas, claramente por encima de lo que sucede en el caso de Francia, particularmente en algunas de las áreas de mercado relevantes. Su presencia es particularmente significativa sobre todo en el Área 1 (EU-15, 31,0%) y Zona 2 (los 12 nuevos países de la ampliación de la UE-27, 32,0%) y también en el Área 3 (Este, Sur y Sudeste de Asia, 25%). En el caso de Francia, la presencia de los bienes o productos primarios resulta significativa en términos sectoriales, sobre todo, en el Área 1 (EU-15, 25,4%) y en el Área 5-a (Norte de África, 25,4%). En el caso de Italia, la presencia de los bienes primarios en el conjunto de sus exportaciones resulta bastante menos destacada, y tan sólo adquiere cierto peso en el caso de las exportaciones con destino al Área 7 (EEUU y Canadá, 17,0%) (v. Tabla 18 y Anexos 2 y 3).



En sexto lugar, y desde la perspectiva de las diferencias sectoriales que son atribuibles al diverso nivel de la intensidad tecnológica que incorporan las exportaciones españolas, por comparación a las empresas exportadoras italianas y francesas, con destino a las siete áreas geográficas que hemos venido considerando, nuestras conclusiones son las siguientes:

- Tanto España como Italia muestran un claro parecido por lo que se refiere al peso considerable que los sectores manufactureros intensivos en tecnología MEDIA ocupan en la estructura sectorial de sus exportaciones (Ver Columna de TOTALES en ambas tablas). Este parecido se constata sobre todo en el caso de las Áreas 1 (EU-15, 46,3% y 36,7% respectivamente) y Área 2 (los 12 nuevos países de la ampliación de la UE-27, 49,6% y 42,4% respectivamente) (v. Tabla 18 y Anexo 2).
- En el caso de las exportaciones españolas con destino al conjunto de las economías del Este, Sur y Sudeste de Asia (Área 3), los sectores intensivos en tecnología ALTA muestran un peso relativo importante (36%); las exportaciones italianas están mucho más orientadas, en cambio, hacia sectores de tecnología MEDIA (57,2%) en este tipo de mercados emergentes.

- Así mismo, en las Áreas 3 (Este, Sur y Sudeste de Asia) y 7 (EEUU y Canadá), observamos en el caso de las exportaciones españolas e italianas, otra diferencia destacada: los sectores de manufacturas intensivos en el uso de Tecnología ALTA se muestran particularmente presentes en el caso de las exportaciones de manufacturas españolas con destino a ambas áreas (36% en el Área 3 y 41,2% en el Área 7), mientras que en el caso de Italia, las exportaciones intensivas en Tecnología ALTA con destino a estas dos áreas, muestran una presencia relativa claramente inferior al caso de España (18,7% en el Área 3 y 25,4% en el Área 7).

4.3. Una reflexión final sobre factores de competitividad y expectativas de crecimiento del sector industrial exportador.

Detrás del buen comportamiento las exportaciones españolas se encuentra un grupo relativamente variado de grandes y medianas empresas industriales que, como ocurre en otros países europeos, han sido capaces de contribuir a liderar el crecimiento de las exportaciones en un conjunto de mercados europeos y extra-europeos,

(9) Antràs, P. (2011); Antràs, P., Segura, R. y Rodríguez, D (2010); Easterly, W., Reshef A. y Schwenkenberg J. (2009); Gordo, E. y Tello, P. (2011); Martin, C. y Rodríguez, A. (2011).



desde unos sectores de producción manufacturera con niveles de intensidad tecnológica medios. Buena parte de estas empresas, particularmente eficientes e innovadoras, y con capacidad para alcanzar ganancias de productividad sostenibles y de ajustar costes, han acabado mostrando una considerable fortaleza competitiva en los mercados que han venido operando en estos últimos años, particularmente en el conjunto de las economías centrales de la Unión Europea (UE 15) y de los nuevos países miembros de la UE. Más recientemente, parecen haber iniciado un proceso sostenido de penetración en algunos de los mercados de las grandes economías emergentes.

La paulatina diversificación de los mercados de destino, y una cierta capacidad para generar una oferta particularmente variada de productos y calidades, tiene que ver con los esfuerzos realizados por las empresas industriales exportadoras en la diferenciación de sus producciones, así como en el ofrecimiento de una favorable relación calidad-precio. Un tipo de estrategias que en cierto modo les ha permitido preservar sus posiciones de mercado en actividades muy expuestas a la competencia internacional. En este sentido, distintos estudios dan pruebas del destacado lugar que España ocupa atendiendo a la variedad y singularidad de su oferta de bienes y manufacturas industriales con una fuerte posición mantenida (como lo refleja la preservación de sus cuotas de mercado) particularmente en el conjunto de mercados de la Unión Europea.⁹

Es posible afirmar que existen un cierto número de condiciones propicias para que un buen número de empresas, particularmente bien posicionadas en los mercados exteriores, y situadas en los más diversos sectores, puedan acabar erigiéndose en auténticos pilares del retorno de la economía española a la deseada senda de un crecimiento sostenible. España tiene un patrón exportador sólido en su diversidad, singularidad y concentración en determinados productos y mercados. Las estrategias de exportación deberán de apoyarse, por tanto, en el fortalecimiento de su base productiva, sobre todo en los sectores de media y alta tecnología, y en un apoyo eficiente a las pequeñas empresas, para que éstas orienten de un modo progresivo su producción hacia los mercados de exportación.

Este es un reto que ciertamente pasa por el fortalecimiento de las bases competitivas, tanto de las empresas que ya han iniciado algunas actividades exportadoras como del conjunto de nuestra economía. Todo ello ciertamente reclama un programa de actuaciones públicas que, por un lado, persigan el fomento de la investigación y la innovación empresarial y, por otro, fortalezcan la competitividad de nuestras empresas en el conjunto de mercados exteriores, particularmente en aquellos más dinámicos y que ofrezcan unas oportunidades de crecimiento en condiciones adecuadas.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, María Elisa y Josefa Vega (2012): “La industria española: situación actual y perspectivas de recuperación” en: *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, nº 2, pp. 58-72

Antràs, Pol (2011): “El comportamiento de las exportaciones españolas”. *Apuntes de FEDEA Competitividad 02*, Noviembre

Antràs, Pol, Segura, R. y Rodríguez, D. (2010): “Firms in international trade (with an application to Spain)” ponencia presentada en el XXXV Simposio de la Asociación Española de Economía

Banco de España (2013): “Informe de prospecciones de la economía española”. *Boletín Económico*, Marzo, pp. 19-32

Banco de España. Balanza de pagos. Boletines económicos. Indicadores económicos (Mensuales) 7.1 Balanza de pagos de España frente a otros residentes en la zona euro y al resto del mundo (Cuenta corriente: Bienes. Servicios. Rentas) Años 2000-2012

BBVA Research (2013): *Situación EAGLES. Informe anual 2013*. Documento on-line accesible en: <http://www.bbva.com/KETD/ketd/esp/nav/eagles.jsp>

Bravo, S., y C. García (2004): “La cuota de mercado de las exportaciones de mercado en la última década”, *Boletín económico del Banco de España*. Abril, pp. 59-68

Catalunya Caixa (2011): “Informe semestral de la Economía española y contexto internacional. Julio 2011. Elaborado por el Servicio de Estudios, con la colaboración del equipo de investigación de la UAB, dirigido por el catedrático de Economía Aplicada Josep Oliver Alonso (Apartado 2. España: papel contractivo del sector público, inicio del desapalancamiento privado y creciente protagonismo del sector exterior), pp. 75-105

De Lucio, J. J.; R. M. Fuentes; M. V. Calero y G. M. Abeijón (2008): “Permanencia de las empresas en la exportación: una mirada a las características de su actividad exterior”, *Tribuna de Economía ICE*, n.º 840, pp. 179-195

De Lucio, J.R.; J.R. Minguez; A. Mironde y F. Requena (2011): “Comercio internacional y crisis económica: un análisis microeconómico para España” *Tribuna de Economía ICE*, enero-febrero, nº 858, pp. 145-158

Easterlky, W.; Reshef, A. y Schwengberg, J. (2009): “The power of exports”, *Policy Research Working Paper nº 5081*, The World Bank.

Espasa, Antoni (2012): “Exportar para salir de la crisis”. *El País*, 2 de Septiembre

European Commission (2013): *The Economic Recovery of Industry*, January 2012; pp. 1-21

González, M. J.; A. Rodríguez y P. Tello (2012): “La respuesta de las empresas exportadoras españolas a los cambios del comercio mundial (2008-2010)”, *Boletín económico del Banco de España*, Enero, pp. 81-88

Gordo Mora, E. y Tello Casa, P. (2011): “Diversificación, precios y calidad de las exportaciones españolas”, *Cuadernos Económicos de ICE*, nº 82, pp. 31-61

ICEX (2012): Estadísticas de Comercio Exterior DATACOMEX Exportación de bienes por grupos de productos o sectores CUCI y regiones de destino Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio. Años 2000-2012. Extracción última de datos en el mes de abril de 2013: http://datacomex.comercio.es/principal_comex_es.aspx

ICEX (2012): *Perfil de la empresa exportadora española* (diversos años)

INE (2013): “Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008”. (Último dato publicado: 4º Trimestre del año 2012; 22 de febrero 2013) Principales resultados. Series desde el Primer Trimestre del año 2000 hasta el último trimestre publicado. <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?L=0&divi=CNTR&his=2&type=db>

Invest in Spain (2012): “España: Automoción”. Madrid: Noviembre. Presentación accesible en: <http://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mda0/ndqx/~edisp/4441135.pdf>

Jiménez, N., y E. Martín (2010): “Un análisis de la cuota de mercado de la UEM en el período 1994-2009”, *Boletín económico del Banco de España*, Enero, pp. 123-136

“la Caixa” Servicio de estudios (2012): *Informe Mensual*, nº 359 - Julio-Agosto (El sector exterior, clave de la recuperación) (a) “Coyuntura internacional – Objetivo superávit ¿realidad o quimera?”; (b) “Unión europea: Ganancias de competitividad para relanzar el motor exterior”; y (c) “Coyuntura española: El sector exterior. Motor de la recuperación”.

Máñez, J. A.; F. Requena-Silvente; M. E. Rochina-Barrachina y J. A. Sanchis-Llopis (2011): “El papel de los márgenes extensivo e intensivo en el crecimiento de las exportaciones manufactureras españolas por sectores tecnológicos”, *Cuadernos Económicos de ICE*, nº 82, pp. 63-83

Martín, C. y A. Rodríguez (2011): “Las empresas exportadoras españolas de bienes y servicios no turísticos: análisis comparativo e impacto de la crisis”, *Cuadernos Económicos de ICE*, nº 82, pp. 101-141

Martín, C. y A. Rodríguez (2009): “Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas”. *Boletín Económico del Banco de España*, Mayo, pp. 43-55

Myro, R. (2012): “La competitividad exterior de la economía española y sus determinantes”, *Economistas*, nº 130, pp. 39-47.

Peñalosa, Juan (2012): “El ajuste del desequilibrio exterior en la economía española”, *Boletín Económico del Banco de España*, Julio-Agosto, pp. 77-89

PwC (2012): *Temas candentes de la industria española para 2012. Necesitamos un modelo*, 40 págs. Accesible en: http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/productos-industriales/assets/temas-candentes-industria-es-2012.pdf

UNCTAD. Base de datos sobre comercio internacional accesible en: <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>

Anexo I. RELACIÓN DE PAÍSES QUE INTEGRAN LAS ZONAS GEOGRÁFICAS ANALIZADAS

Área geográfica	Países que la forman
ÁREA 1 - El conjunto de los 15 países centrales de la UE (UE-15)	Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia
ÁREA 2 - Los 12 países nuevos miembros de la ampliación de la UE-27	Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, República Checa, Rumanía
ÁREA 3 - Las economías emergentes del Este, Sur y Sudeste de Asia	Afganistán, Bangladesh, Bután, Brunei, Camboya, China, China-Hong Kong, China-Taiwan; China-Macao, India, República de Corea, Corea Democrática, Laos, Malasia, Maldivas, Mongolia, Nyanmar, Nepal, Paquistán, Filipinas, Singapur, Sri Lanka, Tailandia, Timor, Vietnam
ÁREA 4 - Los Países en Vías de Desarrollo del resto de Asia, más Rusia y los países de la CEI	Rusia, Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Kazajistán, Kirguistán, Moldavia, Taykistán, Turkemistán, Uzbekistán, Ucrania
ÁREA 5 (a) - Norte de África	Argelia, Egipto, Libia, Sudán, Túnez
ÁREA 5 (b) - Asia Occidental (incluye Turquía)	Arabia Saudí, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Qatar, Siria, Turquía
ÁREA 6 - El conjunto de las economías de Latinoamérica (incluido México)	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela
ÁREA 7 - Norteamérica (sin México)	Estados Unidos, Canadá
ÁREA 8. Japón, Australia y resto de Oceanía	Japón, Australia, Nueva Zelanda, Resto de Oceanía

Fuente: Elaboración propia a partir de las agrupaciones regionales de UNCTAD y DataComex, Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía y Competitividad

Anexo II. RESUMEN GLOBAL DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS REALIZADO. ITALIA 2000-2011
EXPORTACIONES DE ITALIA A LAS ÁREAS 1 A 7 SEGÚN TIPOS DE BIENES Y CONTENIDO TECNOLÓGICO DE LAS MANUFACTURAS

Cuotas de exportación, intensidad tecnológica y tipos de bienes exportados	Área 1 Economías de la UE-15	Área 2 Los 12 Países Ampliación UE-27	Área 3 Este, Sur y Sudeste Asia	Área 5-a Emergentes del Norte de África	Área 5-b Emergentes de Asia Occidental (incluye Turquía)	Área 6 Latinoamérica (incluye México)	Área 7 EE.UU. y Canadá	Exportaciones totales de ITALIA al Mundo
Cuota de exportación: año 2000	7,8%	9,5%	1,4%	14,6%	27,8%	2,6%	2,1%	4,4%
Cuota de exportación: año 2011	6,0%	7,4%	1,3%	9,8%	22,0%	2,1%	1,6%	3,6%
(a) Tecnología, mano de obra/recursos:								
- Sectores de ALTA tecnología	22,2%	16,3%	18,7%	15,5%	16,6%	17,9%	25,4%	20,6%
- Sectores de tecnología MEDIA	36,7%	42,4%	49,3%	49,6%	45,1%	57,2%	34,8%	39,9%
- Sectores de BAJA tecnología	15,8%	16,4%	8,6%	14,4%	10,9%	13,3%	12,7%	14,0%
Intensivos mano de obra/rec. materiales	23,1%	23,6%	20,5%	15,9%	22,9%	9,0%	22,6%	28,6%
(b) Tipo de manufacturas exportación								
- Productos químicos (CUCI 5)	15,9%	11,5%	10,6%	9,9%	9,9%	11,3%	11,9%	13,8%
- Maquinaria/equipo transporte (CUCI 7)	39,0%	42,2%	54,7%	51,6%	47,8%	62,2%	47,0%	43,8%
- Otras manufacturas (CUCI 8)	44,6%	45,8%	35,1%	38,4%	42,4%	26,5%	41,0%	42,4%
- Hierro y acero	5,5%	6,9%	3,7%	7,2%	4,3%	5,2%	3,7%	5,4%
- Fibras, hilados, tejidos, vestidos	8,9%	11,1%	9,0%	7,3%	11,5%	3,3%	7,8%	9,2%
Productos primarios (CUCI 0+1+2+4+68+667+971)	16,0%	12,7%	7,3%	6,0%	5,8%	4,2%	17,0%	14,4%
% exportaciones cada área (2009-2011)	42,9%	9,1%	8,9%	9,5%	6,1%	3,4%	6,7%	100%

NOTA: Se omite el desglose de las Áreas geográficas 4 y 8; si bien la columna de "Exportaciones totales" incluye los importes correspondientes a dichas dos áreas
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de UNCTAD

Anexo III. RESUMEN GLOBAL DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS REALIZADO. FRANCIA 2000-2011
EXPORTACIONES DE FRANCIA A LAS ÁREAS 1 A 7 SEGÚN TIPOS DE BIENES Y CONTENIDO TECNOLÓGICO DE LAS MANUFACTURAS

Cuotas de exportación, intensidad tecnológica y tipos de bienes exportados	Área 1 Economías de la UE-15	Área 2 Los 12 Países Ampliación UE-27	Área 3 Este, Sur y Sudeste Asia	Área 5-a Emergentes del Norte de África	Área 5-b Emergentes de Asia Occidental (incluye Turquía)	Área 6 Latinoamérica (incluye México)	Área 7 EE.UU. y Canadá	Exportaciones totales de FRANCIA al Mundo
Cuota de exportación: año 2000	9,1%	6,5%	1,57%	24,8%	6,2%	2,1%	2,1%	6,3%
Cuota de exportación: año 2011	6,9%	4,8%	1,60%	13,1%	4,0%	1,7%	1,6%	5,2%
(a) Tecnología, mano de obra/recursos:								
- Sectores de ALTA tecnología	39,9%	35,4%	56,0%	35,8%	48,2%	47,8%	49,2%	43,1%
- Sectores de tecnología MEDIA	36,0%	42,7%	27,7%	40,7%	35,3%	36,8%	31,3%	34,3%
- Sectores de BAJA tecnología	9,8%	9,6%	5,7%	8,2%	8,0%	9,7%	5,5%	8,4%
Intensivos mano de obra/rec. materiales	11,7%	10,8%	8,6%	13,1%	6,7%	4,4%	9,2%	10,7%
(b) Tipo de manufacturas exportación								
- Productos químicos (CUCI 5)	22,3%	23,8%	17,6%	19,0%	19,5%	26,6%	26,9%	23,0%
- Maquinaria/equipo transporte (CUCI 7)	46,7%	48,1%	62,4%	53,7%	59,6%	56,2%	47,6%	49,2%
- Otras manufacturas (CUCI 8)	31,0%	28,1%	20,6%	27,4%	20,9%	17,2%	25,5%	27,8%
- Hierro y acero	5,7%	4,2%	2,9%	2,6%	4,7%	2,2%	2,3%	4,1%
- Fibras, hilados, tejidos, vestidos	4,7%	5,4%	2,6%	8,5%	3,0%	1,0%	2,4%	4,1%
Productos primarios (CUCI 0+1+2+4+68+667+971)	25,4%	12,0%	4,5%	25,4%	11,1%	5,0%	14,8%	20,7%
% exportaciones cada área (2009-2011)	44,5%	5,4%	9,4%	3,7%	4,7%	2,6%	5,8%	100,0%

NOTA: Se omite el desglose de las Áreas geográficas 4 y 8; si bien la columna de "Exportaciones totales" incluye los importes correspondientes a dichas dos áreas
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de UNCTAD



AUSTRALIA

ENGLAND

NEW ZEALAND

FRANCE

SWEDEN

ARGENTINA

BULGARIA

CANADA

RUSSIA

PORTUGAL

DENMARK

USA

TAIWAN

KOREA

JAPAN

CHINA

THAILAND

GREECE

SPAIN

TURKEY

CZECH REPUBLIC

ITALY

BELGIUM

GERMANY

HUNGARY

IRELAND

SLOVENIA

CROATIA





CAPÍTULO 2

LA INVERSIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y LA EVOLUCIÓN DE SUS FILIALES EN EL EXTERIOR (2004-2013)

Xavier Mendoza, Profesor titular del Departamento de Dirección General y Estrategia de ESADE

LA INVERSIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y LA EVOLUCIÓN DE SUS FILIALES EN EL EXTERIOR (2004-2013)

I. INTRODUCCIÓN

Transcurridos seis años desde el inicio de la crisis económica que se desencadenó en el año 2008, el desarrollo internacional de las multinacionales españolas ha sido bastante más positivo de lo que la simple consideración de las cifras relativas a sus flujos de inversión internacional haría presuponer.

Si bien es cierto que se ha producido una manifiesta ralentización del ritmo de expansión internacional de las empresas españolas, tal como pone de manifiesto la fuerte contracción de los flujos de inversión exterior directa (IED) a partir del año 2009, sin embargo la evolución de los resultados de las filiales en el exterior de las empresas españolas en el período 2009-2013 ha sido, en términos agregados, claramente favorable.¹

El propósito del presente capítulo es analizar y comprender esta realidad dual y sus implicaciones para el desarrollo futuro de nuestras multinacionales. Para ello, y a partir de la información del Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Economía y Competitividad, se analizan los flujos de IED emitidos por las empresas españolas así como la evolución de las principales magnitudes de sus empresas filiales en el exterior en el decenio que va del año 2004 al año 2013. Un aspecto a destacar es que dicho período abarca un primer quinquenio claramente expansivo (2004-2008) y un segundo quinquenio caracterizado por el pleno impacto de la crisis económica (2009-2013), proporcionándonos una perspectiva temporal lo suficientemente amplia para apreciar cuáles han sido los efectos de dicha crisis y sus implicaciones a futuro.

El capítulo consta de cuatro apartados, incluyendo el presente de introducción. En el segundo apartado se analiza la evolución de la inversión internacional y el impacto de la crisis económica en: a) el ritmo de expansión internacional de las empresas españolas,



b) los sectores de destino de la inversión española en el exterior, c) las regiones geográficas y los principales países en los que las empresas españolas han invertido y han desinvertido, y d) las modalidades de inversión predominantes. En el tercer apartado, se analiza la evolución de las filiales en el exterior de las empresas españolas en términos de cifra de negocios, empleo y resultados económicos así como la evolución de los flujos de financiación entre dichas filiales y su casa matriz en España. En el cuarto y último apartado se resumen las principales conclusiones de nuestro estudio y se reflexiona sobre las perspectivas de desarrollo a medio plazo que se presentan a las multinacionales y empresas españolas internacionalizadas.

II. LA EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD INVERSORA EN EL EXTERIOR DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL PERÍODO 2004-2013 Y EL IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA

2.1 Los protagonistas de la inversión española directa en el exterior

Los principales protagonistas de la inversión española en el exterior son las grandes multinacionales españolas de los sectores de banca y seguros, telecomunicaciones, energía e infraestructuras, junto con las empresas industriales manufactureras. La Tabla 1 nos muestra, según el sector de origen de los inversores españoles, el valor total de los activos que éstos mantenían en

(1) En el presente apartado se emplean indistintamente los términos “filial extranjera” y “filial en el exterior” para referirnos a aquellas empresas establecidas en otros países en las que una empresa residente en España posee una participación accionarial igual o superior al 10% de su capital. Esta acepción se corresponde con el término “foreign affiliate” que emplea UNCTAD en su conocido informe anual sobre la inversión extranjera directa a nivel mundial.

empresas filiales en otros países, variable *stock* a la que se denomina “posición de la inversión española en el exterior”, a finales de 2012, último dato publicado.²

De acuerdo con los datos de UNCTAD (2014), el valor del *stock* de inversión directa española en el exterior a finales de 2013 situaba a España como la duodécima economía inversora a nivel mundial y la sexta entre los países de la Unión Europea (UE-27), con una participación del 2,44% del *stock* mundial de inversión extranjera directa.³

(2) La posición de inversión española en el exterior se calcula sumando el valor contable de los fondos propios de las filiales extranjeras ponderado por el porcentaje de participación accionarial de la empresa española más el saldo neto de la financiación entre empresas relacionadas, es decir, la empresa española y sus afiliadas en el exterior.

(3) Según UNCTAD (2014) el valor del *stock* de inversión directa española en el exterior a finales de 2013 ascendía a 643.226 millones de dólares. Esta información procede del Banco de España y está basada en la Balanza de Pagos, razón por la que se dispone de la misma con bastante rapidez. En cambio, los datos relativos a la posición de inversión española en el exterior se obtienen de las memorias anuales que presentan las empresas al Registro de Inversiones Exteriores una vez cerrado el ejercicio, razón por la que su publicación es bastante posterior amén de no ser plenamente coincidentes con los datos del Banco de España al elaborarse con fuentes de información diferentes.

Según los datos que publica el Registro de Inversiones Exteriores, se ha producido un incremento significativo y continuado año tras año en el número de empresas residentes en España con inversiones directas en el extranjero que ha pasado de 1.658 en el año 2004 a 2.444 en el año 2008, alcanzando la cifra de 2.900 en el año 2012.⁴

A los efectos de nuestro análisis conviene distinguir entre las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVEs) y el resto de empresas. Las ETVEs se caracterizan por: a) ser empresas instrumentales establecidas por conveniencia fiscal por un inversor extranjero para canalizar inversiones directas en terceros países, y b) generar escaso empleo directo o inversión en activos fijos en el país donde radican. Por esta razón

(4) El Registro de Inversiones Exteriores, siguiendo las normas internacionales, considera como “inversión exterior directa, aquellas operaciones mediante las cuales un inversor directo adquiere o aumenta su participación en una empresa residente en otro país (...) de forma que puede ejercer una influencia efectiva en la gestión de la misma. En la práctica, se considera que el inversor tiene capacidad de influencia en la gestión de una empresa cuando posee al menos el 10% del capital o de los derechos de voto” (Boletín de Inversiones Exteriores. Posición 2012, p. 49).

Tabla 1. POSICIÓN DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR POR SECTOR DE ORIGEN DEL INVERSOR A 31/12/2012 (EN MILLONES DE EUROS)

Sector de origen	Posición 31/12/2012	%
Actividades financieras y de seguros	129.404	29,52%
Industria manufacturera	92.452	21,09%
Información y comunicaciones	60.452	13,79%
Sum. energía eléctrica, gas, vapor y aire acond.	31.746	7,24%
Industrias extractivas	14.568	3,32%
Construcción	13.248	3,02%
Comercio mayorista y minorista	11.796	2,69%
Actividades inmobiliarias	7.633	1,74%
Resto de sectores	23.126	5,28%
Personas físicas (sin sector de actividad)	6.160	1,41%
Posición empresas no ETVEs	390.585	89,10%
Posición ETVEs	47.774	10,90%
Total Posición Inversora en el Exterior	438.359	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInver, consulta 22/06/2014

el Registro de Inversiones las trata estadísticamente por separado, pues sus operaciones de inversión tienen naturaleza financiera, de ahí que se las denomine “inversión no productiva”, por contraste con las operaciones que realizan el resto de empresas que se consideran como “inversión productiva”.

Nuestro interés se centra en el estudio de la actividad de las empresas “no ETVE” que realizan inversiones productivas en el exterior, aproximadamente unas 2.700 en el año 2012, de las cuales 2.051 estaban controladas por capital español y las restantes por capital extranjero.⁵

La cifra de negocio ponderada de las 8.057 filiales en el extranjero de las empresas españolas no ETVE ascendió en 2012 a 374.552 millones de euros (DGCI-a), cifra que supera el volumen total de las exportaciones españolas de bienes y servicios que en ese año fue de 336.007 millones de euros (INE, 2014). Por otra parte, dichas filiales emplearon a un total de 1.284.239 personas en 2012 (DGCI-a), lo que vendría a representar –basándose en las estimaciones de UNCTAD (2014)- un 1,9% del empleo creado a nivel mundial por las filiales extranjeras de las empresas multinacionales en dicho año.

Si bien la presencia de las empresas españolas en otros países vía inversiones directas es un fenómeno relativamente reciente, cuyo desarrollo se ha producido sobre todo en los últimos veinte años, los datos anteriores ponen de manifiesto no sólo el notable grado de internacionalización alcanzado por las empresas españolas sino también su relevancia en el escenario internacional.

2.2 La evolución de los flujos de inversión directa de las empresas españolas en el exterior

El primer aspecto a destacar es el marcado contraste que se observa en el comportamiento inversor en el exterior de las empresas españolas en los años previos y en los posteriores al inicio de la crisis en 2008.

(5) El total de empresas ETVE ascendía a 270 en el año 2009, último dato publicado (DGCI-a). Por otra parte, en el Boletín de flujos de IED del año 2012 (p. 31) se indica que se había producido “un importante traslado de empresas ETVE al exterior” lo que nos lleva a pensar que su número total probablemente se situaba en torno a las 200 a finales de dicho año.

Tal como muestra la Tabla 2, en el período 2004-2008 la inversión de las empresas españolas en el exterior adquirió un notable dinamismo, registrando máximos históricos en los años 2006 y 2007. La inversión en el exterior en términos brutos ascendió a un total de 265.372 millones de euros en el período 2004-2008, cifra equivalente al 17,7% de la formación bruta de capital fijo de la economía española en el mismo período.⁶

Por su parte, la crisis económica iniciada en el año 2008 comportará un fuerte descenso de la inversión española en el exterior. Tras la drástica caída del año 2009, la inversión española en el exterior en términos brutos se recuperará parcialmente en 2010 y 2011, alcanzando valores muy similares a los de los años previos al *boom* inversor de 2006-2007, para volver a caer en 2012 y 2013 a valores inferiores a los de 2009. Así, la inversión en el exterior en el período 2009-2013 se redujo un 57,2% en términos brutos, contabilizando 113.480 millones de euros, cifra equivalente al 9,9% de la formación bruta de capital fijo de la economía española en dicho período.

La evolución de los flujos netos de IED emitida subraya con mayor intensidad la fuerte ralentización del ritmo de expansión internacional de las empresas españolas. Así, la IED emitida en términos netos pasará de un promedio de 44.451 millones de euros anuales en el período 2004-2008 a un promedio de 8.622 millones de euros anuales en el período 2009-2013, es decir, cinco veces menor.

Esta desfavorable evolución de la inversión neta en el exterior viene explicada, por una parte, por la caída de la IED bruta ya comentada y, por otra, por el importante volumen que alcanzan las desinversiones en el exterior a partir del año 2009, tanto en valores absolutos (70.371 millones de euros en el período 2009-2013 respecto a 43.114 millones de euros en 2004-2008) como en

(6) La inversión directa en el exterior en términos brutos incluye el importe de las inversiones destinadas a “nueva producción” o *greenfield* (creación de nuevas empresas y ampliaciones de capital) así como las destinadas a adquisiciones de empresas en el extranjero. Los valores de la formación bruta de capital fijo de la economía española para el período estudiado se han tomado de la Contabilidad Nacional de España, Nueva Base 2010, que incorpora una serie de cambios metodológicos, siendo los más significativos por su incidencia sobre el nivel de PIB el reconocimiento como inversión (formación bruta de capital fijo) tanto del gasto en investigación y desarrollo (I+D) como en sistemas de armamento.

Tabla 2. FLUJOS BRUTOS Y NETOS DE IED EMITIDA POR LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2004-2013 (EN MILLONES DE EUROS)

Año	Inversión Bruta	Desinversiones	Inversión Neta	% Desinvers. s/ Inv. Bruta
2004	37.676	-4.676	33.000	12,4%
2005	30.990	-6.648	24.342	21,5%
2006	60.962	-6.816	54.146	11,2%
2007	98.264	-16.016	82.248	16,3%
2008	37.480	-8.958	28.522	23,9%
2009	20.008	-16.401	3.607	82,0%
2010	30.775	-13.794	16.981	44,8%
2011	30.427	-18.130	12.297	59,6%
2012	15.632	-16.732	-1.100	107,2%
2013 ^a	16.638	-5.314	11.324	32,9%
Promedio 2004-2008	53.074	-8.623	44.451	16,2%
Promedio 2009-2013	22.696	-14.074	8.622	62,0%

^a Datos provisionales Fuente: Elaboración propia a partir de DataInVex, consulta 07/07/2014

valores relativos, representando un 62% en relación con la inversión bruta del período 2009-2013 frente a un 16% en el período 2004-2008 (ver gráfico 1).

La diferente evolución de las cifras de inversión bruta y neta en el exterior posteriores al año 2008 apunta a la existencia de una doble realidad empresarial, por una parte nos encontraríamos con un grupo de empresas españolas que habrían retomado, con bastantes dificultades, sus planes de expansión internacional de manera mucho más selectiva (lo que también incluiría desinversiones en países o negocios considerados no estratégicos), y otro grupo de empresas que estarían reduciendo su presencia internacional o bien buscando formas de presencia alternativas a la inversión directa. Aspectos sobre los que volveremos más adelante en este apartado.

El segundo aspecto a destacar es la diferente evolución que experimentan los flujos de IED emitidos por las

empresas españolas en relación con los de sus homónimas de otros países desarrollados.

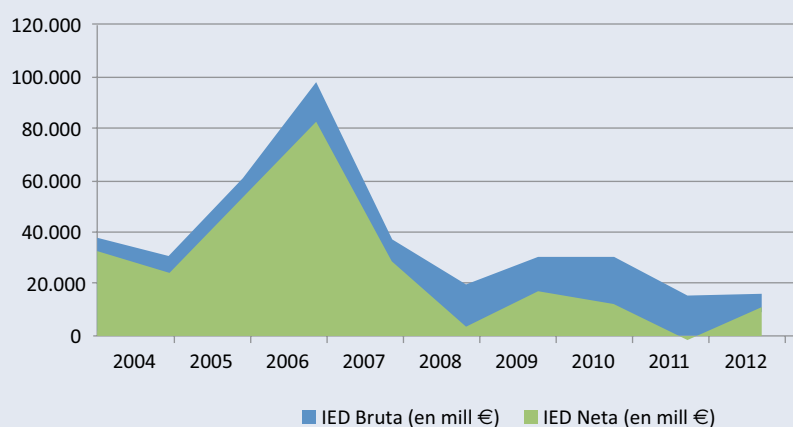
De acuerdo con los datos de UNCTAD, la crisis económica iniciada en el año 2008 provocó una drástica caída de los flujos de IED a nivel mundial en 2009 (1,17 billones \$ frente a los 2,0 billones \$ de 2008), para pasar a recuperarse en 2010 y 2011 (1,47 y 1,71 billones \$ respectivamente), y estabilizarse en 2012 y 2013 (1,35 y 1,41 billones \$ respectivamente) en niveles parecidos a los de 2006. Con todo, considerando el total de los flujos de IED en el período 2009-2013 a nivel mundial, vemos que éstos tan solo experimentaron una ligera disminución (-5,5%) respecto del período 2004-2008, gracias al fuerte crecimiento experimentado por los flujos de IED procedentes de las economías en desarrollo y en transición (+74,1%) que prácticamente compensaron el descenso en los flujos de IED emitidos por los países desarrollados (-22,9%), tal como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 3. FLUJOS DE IED EMITIDOS POR UN GRUPO SELECCIONADO DE ECONOMÍAS, INCLUYE ETVES. PERÍODOS 2004-2008 Y 2009-2013 (EN MILLONES DE DÓLARES)

Economía	Flujos emitidos de IED		
	2004-2008	2009-2013	Variación (en %)
Total mundial	7.523.753	7.107.839	-5,5%
Economías en desarrollo y en transición	1.348.315	2.346.912	+74,1%
Economías desarrolladas	6.175.438	4.760.927	-22,9%
Unión Europea (UE-27)	3.908.417	1.940.199	-50,4%
España	418.378	114.131	-72,7%

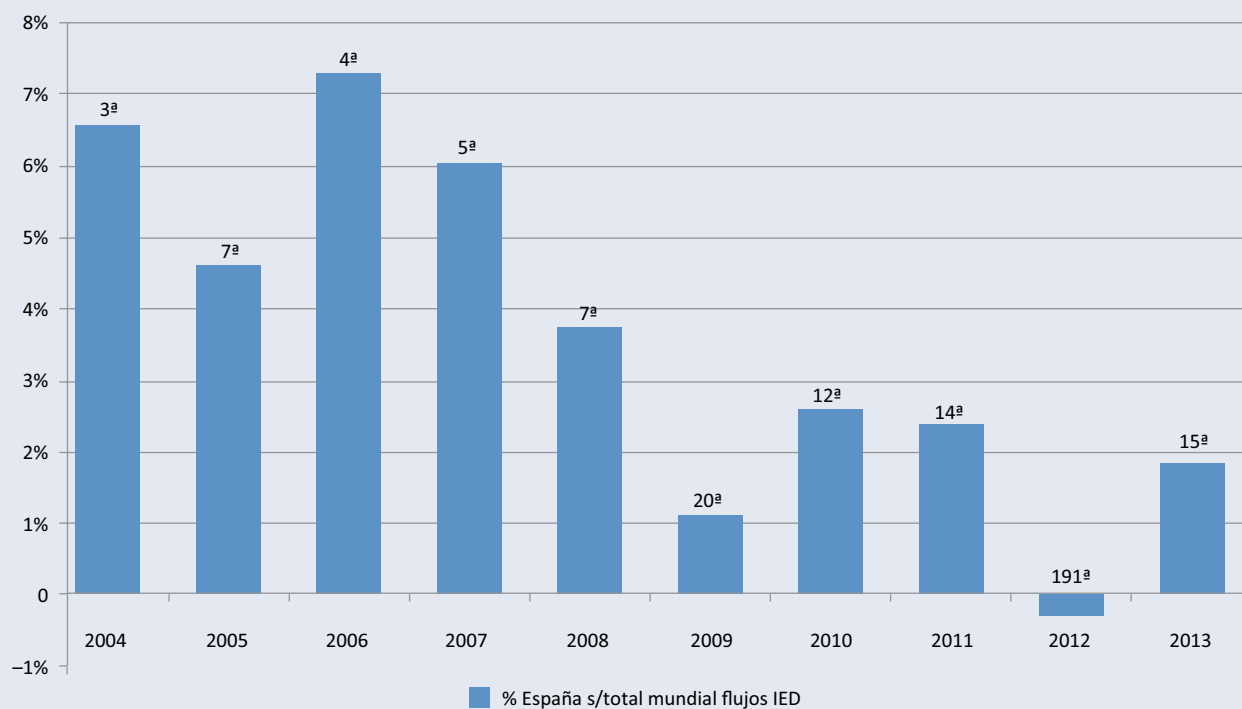
Fuente: Elaboración propia a partir de UNCTAD (2014) y unctad.org/fdistatistics, consulta 24/06/2014

Gráfico 1. FLUJOS BRUTOS Y NETOS DE IED EMITIDA POR LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2004-2013 (EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Elaboración propia a partir de DataInVex, consulta 07/07/2014

Gráfico 2. POSICIÓN MUNDIAL Y PORCENTAJE DE LOS FLUJOS DE IED EMITIDOS POR LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS SOBRE EL TOTAL MUNDIAL. PERÍODO 2004-2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de UNCTAD(2014) y unctad.org/fdistatistics, consulta 24/06/2014

A nivel español, el difícil escenario macroeconómico que dibuja la crisis económica (atonía de la demanda interna, altos niveles de desempleo, consolidación fiscal), el elevado nivel de endeudamiento del conjunto del sector empresarial cuando estalla la crisis y la fuerte restricción crediticia que se produce, en gran medida, por la necesidad de saneamiento de los balances del sistema financiero español, constituyen algunos de los factores que explican el fuerte descenso de los flujos de IED a lo largo del período 2009-2013, que será más intenso que el experimentado tanto por los países desarrollados en su conjunto como por los países de la Unión Europea (UE-27).

Desde una perspectiva internacional, España ha pasado de ser uno de los principales inversores a nivel mundial en cuanto al volumen de IED emitida por sus empresas

(en tres de los cinco años del período 2004-2008 formó parte del *top 5* mundial) a posicionarse, como consecuencia de la crisis económica iniciada en 2008, como un inversor mediano en línea con su peso en la economía mundial (la 15ª mayor economía en términos de PIB en 2013) (ver gráfico 2).

2.3 Cambios en los sectores de destino de la IED emitida por las empresas españolas

Cuando se observa la evolución de los flujos de IED bruta, una primera constatación es que se mantiene una notable estabilidad en los principales sectores de destino de la inversión, y ello a pesar de la significativa disminución de dichos flujos en el período posterior a la crisis iniciada en 2008.

Tabla 4. FLUJOS DE IED BRUTA POR SECTOR DE DESTINO DE LA INVERSIÓN, EXCLUIDAS ETVES. PERÍODOS 2004-2008 Y 2009-2013 (EN MILLONES DE EUROS)

Sector de destino de la inversión ^a	2004-2008	2009-2013	Variación (en %)
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (01 a 03)	594	277	-53,4%
Industrias extractivas (04 a 09)	1.388	2.886	108,0%
Industria manufacturera (10 a 33)	36.912	13.435	-63,6%
Sum. energía eléctrica, gas, vapor (35)	29.498	9.462	-67,9%
Sum. agua, saneamiento y g. residuos (36 a 39)	3.463	164	-95,3%
Construcción (41 a 43)	16.226	8.173	-49,6%
Comercio mayor y menor; rep. vehículos (45 a 47)	12.660	7.444	-41,2%
Transporte y almacenamiento (49 a 53)	9.742	6.013	-38,3%
Hostelería (55 a 56)	2.592	624	-75,9%
Información y comunicaciones (58 a 63)	52.728	12.075	-77,1%
Actividades financieras y de seguros (64 a 66)	89.330	47.624	-46,7%
Actividades inmobiliarias (68)	5.942	2.499	-57,9%
Activ. profesionales, científicas y técnicas (69 a 75)	1.116	1.397	25,2%
Activ. administrativas y servicios auxiliares (77 a 82)	909	619	-31,9%
Educación (85)	337	60	-82,1%
Activ. sanitarias y de servicios sociales (86 a 88)	1.182	194	-83,6%
Activ. artísticas, recreativas y de entren. (90 a 93)	746	506	-32,1%
Otros servicios (94 a 96)	10	27	155,1%
Total flujos IED bruta emitida	265.372	113.480	-57,2%

^a Entre paréntesis se indican los códigos de dos dígitos de la CNAE Rev 2 correspondientes a cada sector

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInveex, consulta 07/07/2014

De la Tabla 4 se desprende que los tres principales sectores de destino (sector financiero, información y comunicaciones-que incluye telecomunicaciones, e industria manufacturera) representaron el 67,4% del total de la inversión productiva bruta en el período 2004-2008 y el 64,4% en el período 2009-2013. Si les añadimos los sectores de suministro de energía (electricidad y gas) y de la construcción, los cinco principales sectores de destino absorbieron el 84,7% del total de la IED bruta emitida en el período 2004-2008 y el 80,0% en el período 2009-2013.

En un análisis individualizado de estos cinco sectores se aprecian algunas diferencias. Así, las inversiones dirigidas a los sectores financiero y de la construcción

experimentaron una reducción inferior a la del conjunto de los flujos de IED del período 2009-2013 respecto al quinquenio 2004-2008, por lo que ganaron en peso relativo pasando del 33,7% al 42% del total de la IED bruta y del 6,1% al 7,2% respectivamente. En cambio, los restantes tres sectores experimentaron retrocesos mayores a los del conjunto.

En cuanto al resto de sectores de destino, destacan por su comportamiento positivo las industrias extractivas (en concreto, la extracción de petróleo y gas), con un fuerte incremento de la inversión en el período 2009-2013 respecto al quinquenio anterior (un 108%), y las actividades profesionales, científicas y técnicas (con un 25%).

Tabla 5. FLUJOS DE IED NETA POR SECTOR DE DESTINO DE LA INVERSIÓN, EXCLUIDAS ETVES. PERÍODOS 2004-2008 Y 2009-2013 (EN MILLONES DE EUROS)

Sector de actividad ^a	2004-2008	2009-2013	Variación (en %)
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (01 a 03)	536	188	-64,8%
Industrias extractivas (04 a 09)	1.231	963	-21,8%
Industria manufacturera (10 a 33)	20.348	1.439	-92,9%
Sum. energía eléctrica, gas, vapor (35)	27.479	1.968	-92,8%
Sum. agua, saneamiento y g. residuos (36 a 39)	3.222	-255	-107,9%
Construcción (41 a 43)	12.610	5.690	-54,9%
Comercio mayor y menor; rep. vehículos (45 a 47)	11.034	4.064	-63,2%
Transporte y almacenamiento (49 a 53)	7.439	2.315	-68,9%
Hostelería (55 a 56)	2.014	301	-85,0%
Información y comunicaciones (58 a 63)	46.940	5.953	-87,3%
Actividades financieras y de seguros (64 a 66)	81.558	17.180	-78,9%
Actividades inmobiliarias (68)	5.155	1.428	-72,3%
Activ. profesionales, científicas y técnicas (69 a 75)	660	1.272	92,7%
Activ. administrativas y servicios auxiliares (77 a 82)	357	21	-94,1%
Educación (85)	337	47	-86,0%
Activ. sanitarias y de servicios sociales (86 a 88)	869	91	-89,5%
Activ. artísticas, recreativas y de entren. (90 a 93)	460	418	-9,1%
Otros servicios (94 a 96)	9	27	195,6%
Total flujos IED neta emitida	222.257	43.110	-80,6%

^a Entre paréntesis se indican los códigos de dos dígitos de la CNAE Rev 2 correspondientes a cada sector

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInVex, consulta 07/07/2014

Si bien los principales sectores de destino a los que se dirigen los flujos de IED bruta no varían en los dos períodos estudiados, no ocurre lo mismo cuando se analizan los flujos netos de IED.

Tal como muestra la Tabla 5, en el período 2004-2008 los cinco principales sectores de destino de la inversión española en términos de flujos netos de IED coinciden, y con un peso muy similar, con los identificados al hablar de la IED bruta (actividades financieras, información y comunicaciones, industria manufacturera, suministro de energía, y construcción). En cambio, en el período 2009-2013, tan sólo se mantienen tres de los anteriores (actividades financieras, información y comunicaciones, y construcción) incorporándose la distribución comercial (mayorista y minorista) y el transporte y almacenamiento al grupo de los cinco principales sectores de destino.

Por otra parte, el análisis de los flujos de IED neta en el período 2009-2013 nos permite constatar que la drástica contracción de la inversión española en el exterior respecto del quinquenio anterior es generalizada para prácticamente todos los sectores de destino, con una única excepción de relevancia, la de las actividades profesionales, científicas y técnicas que experimentan un crecimiento realmente notable del 93%. En cuanto a los sectores que experimentan una evolución más negativa se identifican tres grupos: el correspondiente a las denominadas *public utilities* (suministro de electricidad y gas, suministro de agua y telecomunicaciones), la industria manufacturera y la hostelería, con reducciones de los flujos de IED neta que se sitúan entre el 85% y el 108% (ver Tabla 5).

2.4 Cambios en las geografías de destino de la IED emitida por las empresas españolas

Uno de los impactos más destacados de la crisis económica iniciada en 2008 sobre los flujos de IED de las empresas españolas ha sido, junto a su drástico descenso, el de un cambio significativo en las geografías de destino.

El análisis de los flujos de inversión productiva bruta a nivel de grandes regiones geográficas nos proporciona una primera aproximación a la importancia de dichos cambios, reflejo de los cambios de prioridades en las estrategias de internacionalización de las empresas



españolas.⁷ Así, las inversiones en la Unión Europea (UE-27) en el período 2009-2013 experimentarán una fuerte ralentización respecto del período 2004-2008, alcanzando tan sólo un 30% del volumen invertido en el quinquenio anterior. En términos relativos, los países de la UE-27 seguirán manteniendo la primera posición como destino de la inversión española, si bien su primacía se verá sensiblemente disminuida pues de representar casi tres cuartas partes de los flujos totales de IED bruta

(7) Las regiones geográficas internacionales empleadas en este apartado son las mismas que aparecen en DataInvex y en los boletines anuales sobre flujos de IED y posición inversora editados por el Registro de Inversiones Exteriores.

en el período 2004-2008 (un 71,7%) pasarán a recibir la mitad del total (un 50,2%) en el quinquenio siguiente (ver Tabla 6).

Por su parte, la ralentización de las inversiones en América del Norte será importante, reduciéndose su volumen un 52,1% en el período 2009-2013 respecto del período 2004-2008, mientras que el volumen de las inversiones en Latinoamérica se verá poco afectado por la crisis, con un descenso de tan sólo el 9,1% en el período 2009-2013 respecto de 2004-2008. En términos relativos, Latinoamérica verá incrementar su participación en el total de los flujos de IED bruta del 11,7% en 2004-2008 al 24,9% en 2009-2013, reforzando su posición como segundo destino preferente de la inversión española.

Asimismo cabe destacar que, pese a la crisis, las inversiones hacia el resto de Europa (región en la que se incluyen Rusia y Turquía) así como hacia Asia y Oceanía experimentarán una evolución positiva, con incrementos del 6,7% y del 16,7% respectivamente en el período 2009-2013 respecto a los volúmenes de IED bruta del período 2004-2008.

No obstante, para apreciar en toda su magnitud los cambios en las prioridades geográficas de inversión de las empresas españolas es necesario analizar

también la evolución de los flujos de IED neta que se muestran en la Tabla 7.

Mientras que en el período 2004-2008 el peso relativo de las diferentes regiones geográficas fue muy parecido tanto si se consideran los flujos de IED bruta como los de la IED neta, en cambio no sucede lo mismo en el período 2009-2013 en donde se producirán procesos de desinversión especialmente intensos en los países de la ampliación de la UE y en África que acabarán traduciendo en flujos de IED neta de signo negativo, es decir, las desinversiones superarán al volumen de las nuevas inversiones en dichas regiones.

Junto con lo anterior, el hecho más destacado es la pérdida de la primacía de los países de la UE-27 como destino mayoritario de la inversión española al pasar a representar en el período 2009-2013 el 32% de los flujos totales de IED neta frente al 68% el resto del mundo. También es importante destacar el creciente protagonismo, en términos relativos, de América del Norte y Latinoamérica que absorberán el 23,5% y el 23,3% respectivamente de los flujos totales de IED neta del período 2009-2013, es decir, prácticamente la mitad. Por último, señalar que la inversión dirigida al resto de Europa y a Asia y Oceanía también ganará peso, en términos relativos, en dicho período (ver Tabla 7).

Tabla 6. FLUJOS DE IED BRUTA POR ÁREA GEOGRÁFICA, EXCLUIDAS ETVES. PERÍODOS 2004-2008 Y 2009-2013 (EN MILLONES DE EUROS)

Área Geográfica	2004-2008	%	2009-2013	%	Variación 04-08 vs 09-13 (en %)
UE-15	172.573	65,0%	50.869	44,9%	-70,5%
UE ampliación	17.676	6,7%	6.152	5,4%	-65,2%
Resto Europa ^a	7.523	2,8%	8.108	7,1%	6,7%
América Norte	28.590	10,8%	13.700	12,1%	-52,1%
Latinoamérica	31.033	11,7%	28.220	24,9%	-9,1%
Resto América	879	0,3%	813	0,7%	-7,4%
Asia y Oceanía	3.907	1,5%	4.561	4,0%	16,7%
África	3.192	1,2%	1.057	0,9%	-66,9%
Todos los países	265.372	100,0%	113.480	100,0%	-57,2%

^a Incluye Rusia y Turquía. Fuente: Elaboración propia a partir de DataInvex, consulta 07/07/2014

Los cambios en las geografías de destino de la IED española que acabamos de describir reflejan la respuesta de las multinacionales españolas ante el escenario, tanto nacional como internacional, surgido a raíz de la crisis financiera global. Por una parte, la fuerte restricción crediticia obligará a las empresas a limitar sus inversiones y a que éstas sean mucho más selectivas. Por otra, la asimétrica evolución de la economía mundial con débiles y frágiles crecimientos en los países desarrollados en marcado contraste con el crecimiento sostenido de las países en desarrollo, y en especial de las grandes economías emergentes, llevará a las empresas españolas a reorientar sus estrategias internacionales.

En este sentido, es también interesante considerar los cambios que se han producido entre 2004-2008 y 2009-2013 tanto en la relación de los países que han recibido mayores flujos netos de IED como en la de aquellos en que los flujos de IED neta han sido negativos. Ambos análisis son complementarios e ilustran de manera más precisa los cambios en las prioridades de inversión internacional de las empresas españolas, es decir, qué países pasarán a considerarse como los más atractivos, basándose en el volumen de IED neta recibida, y cuáles se podría considerar que están perdiendo atractivo, a partir del hecho de que las desinversiones superaron a las nuevas inversiones.

En la Tabla 8 se muestra la relación de los 15 principales países destinatarios de flujos de IED neta en los períodos 2004-2008 y 2009-2013. Al comparar ambos períodos se constata, por una parte, la pérdida de protagonismo de los países de la UE que pasan de 10 a 6 y, por otra, una mayor presencia de economías emergentes que pasan de 4 a 7 países (Brasil, Turquía y México aparecen en ambos períodos, a los que se añaden China, Chile, Rusia y Arabia Saudita en 2009-2013).

En el período 2004-2008 las empresas españolas realizaron operaciones de IED en 141 países y territorios, registrándose en 20 de ellos flujos netos de IED de signo negativo. En la mayoría de casos se trataba de importes reducidos, inferiores a los 10 millones de euros. La Tabla 9 nos muestra los nueve países en que los flujos de IED tuvieron un signo negativo y un importe superior a dicha cifra, observándose un claro predominio de los paraísos fiscales (Andorra, Islas Caimán, Islas Vírgenes Británicas, Bahamas, Antillas Neerlandesas, y Mónaco).

Pese a que los volúmenes de IED fueron sensiblemente inferiores en el período 2009-2013, se produjo un aumento en el número de países y territorios, 155 en total, en los que las empresas españolas realizaron

Tabla 7. FLUJOS DE IED NETA POR ÁREA GEOGRÁFICA, EXCLUIDAS ETVES. PERÍODOS 2004-2008 Y 2009-2013 (EN MILLONES DE EUROS)

Área Geográfica	2004-2008	%	2009-2013	%	Variación 04-08 vs 09-13 (en %)
UE-15	143.019	64,3%	14.436	33,5%	-89,9%
UE ampliación	16.925	7,6%	-643	-1,5%	-103,8%
Resto Europa ^a	4.143	1,9%	6.196	14,3%	49,5%
América Norte	26.336	11,8%	10.135	23,5%	-61,5%
Latinoamérica	26.443	11,9%	10.030	23,3%	-62,1%
Resto América	-408	-0,2%	220	0,5%	-153,9%
Asia y Oceanía	3.134	1,4%	3.011	7,0%	-3,9%
África	2.666	1,2%	-275	-0,6%	-110,3%
Todos los países	222.257	100,0%	43.110	100,0%	-80,6%

^a Incluye Rusia y Turquía. Fuente: Elaboración propia a partir de DataInves, consulta 07/07/2014

Tabla 8. LOS 15 PRINCIPALES PAÍSES DESTINATARIOS DE IED NETA, EXCLUIDAS ETVES. PERÍODOS 2004-2008 Y 2009-2013 (EN MILLONES DE EUROS)

País	Flujos de IED neta 2004-2008	País	Flujos de IED neta 2009-2013
Reino Unido	80.112	Estados Unidos	9.234
Estados Unidos	26.076	Reino Unido	8.805
Países Bajos	21.224	Brasil	6.159
Francia	14.469	Turquía	5.459
México	12.202	Alemania	4.385
Hungría	10.395	Polonia	4.085
Italia	7.613	México	3.781
Brasil	6.788	China	2.357
Portugal	5.946	Irlanda	2.059
Republica Checa	4.224	Países Bajos	1.363
Alemania	4.219	Canadá	901
Argentina	3.560	Austria	842
Turquía	2.453	Chile	598
Bélgica	2.452	Rusia	495
Luxemburgo	2.215	Arabia Saudita	450

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInVex, consulta 07/07/2014

Tabla 9. PRINCIPALES PAÍSES EN QUE LOS FLUJOS DE IED NETA HAN SIDO NEGATIVOS EN LOS PERÍODOS 2004-2008 Y 2009-2013, EXCLUIDAS ETVES (EN MILLONES DE EUROS)

Período 2004-2008		Período 2009-2013			
Andorra	-1.277	Hungría	-5.391	Islas Caimán	-415
Islas Caimán	-237	Italia	-1.118	Guatemala	-309
Islas Vírgenes Británicas	-206	Portugal	-1.093	Suiza	-285
Filipinas	-179	Argentina	-1.009	Suecia	-202
Bolivia	-61	Colombia	-907	Sudáfrica	-163
Bahamas	-55	Australia	-882	Grecia	-115
Guatemala	-42	Venezuela	-666	Dinamarca	-115
Antillas Neerlandesas	-14	Francia	-632	Japón	-112
Mónaco	-14	Marruecos	-574	Nicaragua	-59

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInVex, consulta 07/07/2014

operaciones de IED, a la par que aumentaban a 30 los países y territorios que registraron flujos netos de IED de signo negativo. Sin embargo, los países con mayores saldos negativos ya no serán paraísos fiscales sino países que, en varios casos, se hallaban entre los 15 principales receptores de IED española en el quinquenio anterior. Así, por una parte, encontramos a Hungría junto a los países del Sur de Europa (Italia, Portugal y Grecia) y Francia, los países de la eurozona que están experimentando mayores dificultades para relanzar el crecimiento de sus economías. Por otra, nos encontramos con Australia, que en el quinquenio anterior había recibido volúmenes de IED de cierta entidad, así como varios países latinoamericanos con elevados riesgos políticos y/o sociales (Argentina, Colombia,

Venezuela, Guatemala y Nicaragua). No obstante, hay que ser prudente a la hora de extraer conclusiones sobre la pérdida de atractivo de un determinado país por el hecho de que los flujos de IED neta muestren signo negativo en el período 2009-2013, ya que ello puede deberse a decisiones de desinversión de una o muy pocas grandes empresas de un único sector.⁸

(8) Este es el caso de Hungría y Venezuela en donde las desinversiones en el período 2009-2013 se concentraron en el sector de servicios financieros por importe de 5.162 y 713 millones de € respectivamente, en Italia y en Francia que lo hicieron en el sector de telecomunicaciones por 2.393 y 1.366 millones de € respectivamente, en Argentina en el sector de extracción de petróleo por 1.735 millones de €, en Australia en el sector de fabricación de cemento por 1.106 millones de euros, o en Colombia en el sector de suministro eléctrico por 650 millones de euros.

Tabla 10. POSICIÓN DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR POR ÁREAS GEOGRÁFICAS SELECCIONADAS, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2005-2012 (EN MILLONES DE EUROS)

Región	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE - 15	89.016	127.716	158.376	156.685	149.436	149.416	152.760	159.709
UE - ampliación	7.779	10.860	20.501	6.716	10.795	12.480	10.730	15.272
América del Norte	8.160	14.251	23.038	33.684	35.624	43.829	48.737	49.843
América Latina	65.490	63.393	71.359	80.683	93.031	113.662	119.095	122.333
Asia y Oceanía	2.821	3.442	5.173	7.364	9.062	12.981	15.671	15.850
África	2.435	2.916	3.788	9.782	3.584	4.143	4.159	4.078
Total Posición de la Inversión Española en el exterior	183.752	231.350	291.832	310.338	317.905	363.020	374.753	390.585

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInverx, consulta 22/06/2014, y Boletines de Posición de las Inversiones Exteriores Directas para los años 2005 y 2006.

Los cambios ahora mencionados en las geografías de destino de los flujos de IED se ven también reflejados en la evolución de la posición de la inversión española en el exterior, una variable *stock* que nos informa del valor de los activos de las empresas españolas localizados en una geografía determinada y en un momento dado. La Tabla 10 nos ofrece los datos relativos a la evolución de la posición inversora española para una serie de áreas geográficas para el período 2005-2012.⁹

Tal como se ha comentado, y como consecuencia de la crisis iniciada en 2008, las empresas españolas han llevado a cabo un repliegue selectivo en el ámbito de la Unión Europea, especialmente en los países de la ampliación, por ser mercados con limitadas perspectivas de crecimiento a medio plazo, a la par que han priorizado incrementar su presencia en regiones y países con alto potencial de crecimiento o bien que ofrecen un alto nivel de seguridad jurídica.

Todo ello ha dado lugar a una significativa reconfiguración y mayor diversificación geográfica de los activos en el exterior de las empresas españolas, pasando de un patrón claramente bi-regional (UE-15 y América Latina) a la progresiva consolidación de uno trirregional, con la incorporación de América del Norte. Tal como muestra el Gráfico 3, en el año 2005 los activos en las filiales extranjeras de las empresas españolas se concentraban fuertemente en la Unión Europea de los 15 y en América Latina, que en conjunto representaban el 84% del total. En el año 2012 ambas regiones seguían concentrando el mayor porcentaje de activos en el exterior (un 72,2%), si bien en América del Norte ya se localizaban el 12,8 % de los activos, seguida de Asia y Oceanía con un 4,1% y los países de la ampliación de la Unión Europea con un 3,9%.

2.5. Cambios en las modalidades de inversión de las empresas españolas en el exterior

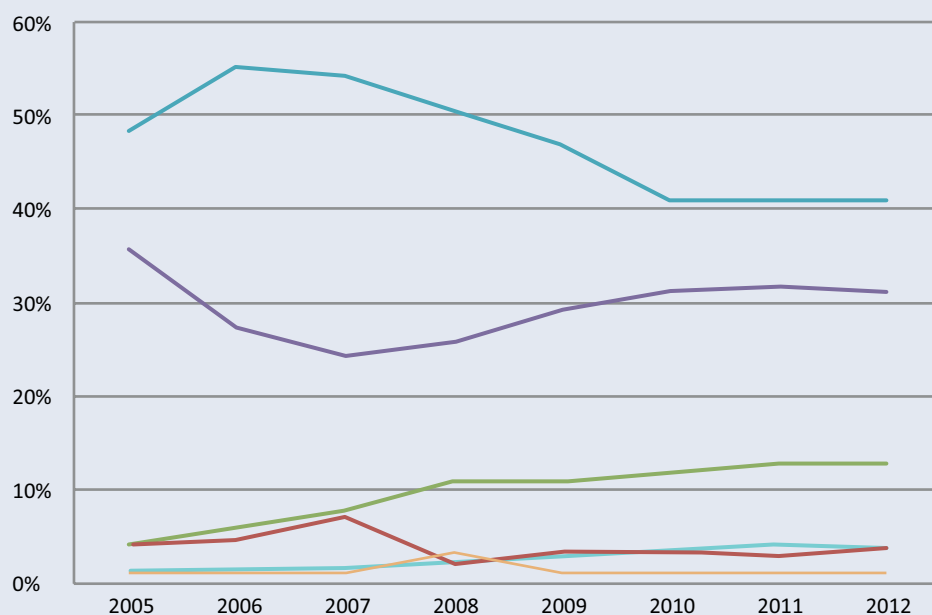
El comportamiento inversor de las empresas españolas en el exterior parece ajustarse, en términos agregados, al patrón cíclico de mayor predominio de las operaciones de adquisición en las fases expansivas del ciclo económico y de las operaciones de crecimiento orgánico (constitución de nuevas empresas y ampliaciones de capital), también conocidas como operaciones *greenfield* en su denominación en inglés, en las fases recesivas del mismo.

De acuerdo con las estadísticas que elabora el Registro de Inversiones Exteriores, en el período 2004-2008 las operaciones de adquisición de participaciones en empresas extranjeras representaron la modalidad claramente predominante, en volumen de inversión, frente a las inversiones en proyectos de crecimiento orgánico en los países de destino. En promedio, las adquisiciones representaron el 64,8% de la inversión directa bruta en el exterior y las operaciones de *greenfield* el 35,2% en dicho período.

El predominio de las operaciones de adquisición vendría explicado, en primer lugar, por la naturaleza de los sectores de actividad de nuestras grandes multinacionales (servicios financieros, telecomunicaciones, infraestructuras de comunicaciones, extracción y refino de petróleo, distribución de electricidad y gas) que requieren altas inversiones en infraestructuras y una estrecha interacción con reguladores y gobiernos nacionales, lo que aconsejaría la adquisición de empresas líderes locales (Mendoza, 2012) y, en segundo lugar, por la importancia de ganar tamaño con rapidez frente a sus competidores de países desarrollados que iniciaron mucho antes su proceso de internacionalización (Guillén y García-Canal, 2010).

(9) El año 2005 es el primero del que disponemos del dato sobre posición de la inversión española, mientras que el último dato publicado corresponde al año 2012.

Gráfico 3. POSICIÓN DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR POR ÁREAS GEOGRÁFICAS SELECCIONADAS EN PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2005-2012



Fuente: Elaboración propia a partir de DataInVex, consulta 22/06/2014, y Boletines de Posición de las Inversiones Exteriores Directas para los años 2005 y 2006.

Tabla 11. FLUJOS DE IED BRUTA SEGÚN MODALIDAD DE INVERSIÓN, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2004-2013 (EN MILLONES DE EUROS)

Año	Nueva Producción (Greenfield)	Nueva Prod. s/ total IED bruta (en %)	Adquisiciones	Adquisic. s/ total IED bruta (en %)	Total flujos IED bruta ^b
2004	5.244	13,9%	32.391	86,1%	37.635
2005	11.040	36,3%	19.356	63,7%	30.396
2006	18.168	29,7%	43.032	70,3%	61.200
2007	39.685	41,1%	56.962	58,9%	96.647
2008	17.975	50,6%	17.558	49,4%	35.533
2009	11.768	60,0%	7.835	40,0%	19.603
2010	15.147	52,0%	13.979	48,0%	29.126
2011	13.150	43,3%	17.210	56,7%	30.360
2012	11.168	72,9%	4.158	27,1%	15.326
2013 ^a	13.295	84,5%	2.438	15,5%	15.733
Total período 2004-2008	92.112	35,2%	169.299	64,8%	261.411
Total período 2009-2013	64.528	58,6%	45.620	41,4%	110.148

^a Datos provisionales ^b Los totales de los años 2004 a 2013 difieren ligeramente respecto a los de la Tabla 2, puesto que el desglose de la inversión bruta procede de los boletines anuales de flujos de inversiones españolas en el exterior mientras que las cifras de la Tabla 2 corresponden a los datos actualizados más recientes accesibles en DataInVex. Fuente: Elaboración propia a partir de DGCI-b.

Gráfico 4. FLUJOS IED BRUTA SEGÚN MODALIDAD DE INVERSIÓN, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2004-2013
(EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Elaboración propia a partir de DGCI-b

Tal como se desprende de la Tabla 11, la crisis del año 2008 no sólo representará una fuerte contracción de la inversión española en el exterior sino que también comportará un cambio significativo en la modalidad predominante de inversión. Así, en el período 2009-2013 las operaciones de *greenfield* pasarán a representar el 58,6% y las adquisiciones el restante 41,4%. El gráfico 4 nos muestra visualmente esta evolución.

Las razones que llevan a las empresas a optar por las modalidades de *greenfield* en contextos recesivos y de restricción crediticia están relacionadas con la gradualidad de las inversiones que permite esta modalidad y, por tanto, su menor exigencia de recursos. En el caso de las empresas cotizadas, los inversores muestran en la fase baja del ciclo económico una mayor aversión a las operaciones de adquisición – especialmente si una parte importante del importe se va a financiar vía deuda- debido al mayor riesgo asociado a las mismas (Mendoza, 2012).

Por otra parte, cuando se analizan los diferentes componentes de las operaciones de *greenfield* se observa que la constitución de nuevas empresas representó el 10% del valor total en el período 2004-2008 (dedicándose

el restante 90% a ampliaciones de capital), mientras que en el período 2009-2013 dicho porcentaje se redujo al 5,2%. Cabe interpretar que el mayor predominio de las ampliaciones de capital dentro de las operaciones de *greenfield* obedecería, en un contexto de dificultades, a la prioridad de las empresas españolas por consolidar posiciones en los países/mercados clave en los que ya están presentes y que ofrecen posibilidades de retorno de la inversión, por lo general, más rápidas frente a opciones de expansión a nuevos mercados/países.

También es interesante comparar las modalidades de inversión en el exterior empleadas por las empresas españolas con las de sus homónimas en el resto del mundo. La Tabla 12, basada en los datos recopilados por UNCTAD sobre flujos netos de IED emitida, muestra como las operaciones de *greenfield* son las predominantes a nivel mundial a lo largo de toda la década estudiada, si bien su peso se acentúa durante todo el período 2009-2013, pasando del 58,3% al 73,7% de toda la IED neta emitida.

Un aspecto a destacar es que, al menos en términos de volumen, las empresas españolas mostraban antes del inicio de la crisis en 2008 un nivel de preferencia

Tabla 12. IMPORTANCIA DE LAS ADQUISICIONES EN LOS FLUJOS NETOS DE IED EMITIDA A NIVEL MUNDIAL Y PARA ESPAÑA (EN MILLONES DE DÓLARES)

Economía	IED emitida	
	2004-2008	2009-2013
Total flujos IED emitida a nivel mundial	7.523.753	7.107.839
Total adquisiciones transfronterizas (cross-border M&A) netas a nivel mundial	3.139.491	1.871.252
% adquisiciones transfronterizas sobre total flujos IED emitida mundial	41,7%	26,3%
Total flujos de IED emitida – España	418.378	114.131
Total adquisiciones transfronterizas (cross-border M&A) netas – España	155.990	8.927
% adquisiciones transfronterizas sobre total flujos IED emitida – España	37,3%	7,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de UNCTAD (2014) y unctad.org/fdistatistics, consulta 24/06/2014

muy parecido, aunque ligeramente inferior, al de la media mundial en cuanto al porcentaje de la IED dedicada a adquisiciones transfronterizas (un 37,3% frente a un 41,7%). Sin embargo, la restricción crediticia experimentada por la economía española y la necesidad de muchas empresas de reducir elevados niveles de endeudamiento se traducirá en una fuerte contracción de los flujos de IED emitida acompañada de una gran reducción en el volumen de las operaciones de compra de empresas de otros países. De hecho, tan sólo se producirán unas pocas operaciones corporativas significativas en los años 2010 y 2011, mientras que en 2012 y 2013 primarán las desinversiones arrojando el total de adquisiciones transfronterizas valores netos negativos.

Este último es un dato preocupante por cuanto las empresas españolas, especialmente las grandes multinacionales, habrían dejado de ser en estos últimos años un actor importante como adquirentes en el mercado internacional de compra-venta de empresas. De persistir los factores restrictivos mencionados, las multinacionales españolas podrían perder oportunidades ante el previsible repunte de los flujos de IED a nivel mundial -que se espera que crezcan tanto en 2014 como en los dos años siguientes, 2015 y 2016- y que previsiblemente irán acompañados de un incremento tanto en términos absolutos como relativos de adquisiciones transfronterizas (UNCTAD, 2014).

III. LA EVOLUCIÓN DE LAS FILIALES EN EL EXTERIOR DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL PERÍODO 2004-2013 Y EL IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA

La diversificación internacional permite, en la mayoría de los casos, reducir riesgos y compensar la evolución negativa de unos mercados, como es el caso del

español en la actualidad, con la presencia en otros que se encontrarían en una fase diferente del ciclo económico y habrían vuelto al crecimiento. La crisis económica iniciada en 2008 ha puesto de manifiesto que las empresas españolas internacionalizadas se están viendo afectadas por sus efectos en bastante menor medida, tal como sugieren los datos sobre la evolución reciente de los resultados de sus filiales en el exterior.

3.1 La evolución de la cifra de negocio y del empleo de las filiales en el exterior

El primer aspecto a destacar, tal como muestra la Tabla 13, es el importante crecimiento de la cifra anual de negocio de las filiales en el exterior en el conjunto del período considerado, pasando de 141.312 millones de euros en 2004 a 374.552 millones de euros en 2012, último dato disponible.¹⁰

Este crecimiento fue ininterrumpido y muy significativo en el período 2004-2008, de un 139%, reflejo del fuerte boom inversor de las empresas españolas en el exterior así como de la positiva evolución de la economía mundial en esos años. En el período 2009-2012, la cifra de negocio de las filiales en el exterior tendrá una evolución en gran medida paralela a la de la economía mundial, retrocediendo un 9,2% en 2009, para volver a crecer en 2010 (un 16%) y 2011 (un 9%), y caer ligeramente en 2012 (-4%).

(10) El Registro de Inversiones calcula el total de la cifra de negocio de las filiales extranjeras como la suma de la cifra de negocio de cada filial ponderada por el porcentaje de participación del inversor o inversores españoles.

Tabla 13. CIFRA DE NEGOCIO PONDERADA Y NÚMERO DE EMPLEADOS DE LAS FILIALES EN EL EXTERIOR, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2004-2012

Año	Cifra de negocio ponderada (en mill. de €)	% cifra negocio s/ total exportaciones bienes y servicios	Número de empleados medio anual
2004	141.312	64,8%	n. d.
2005	219.382	94,0%	n. d.
2006	256.158	98,9%	n. d.
2007	319.739	112,9%	1.040.134
2008	337.653	117,2%	1.194.756
2009	306.418	122,3%	1.230.495
2010	356.822	124,7%	1.275.521
2011	388.804	120,5%	1.398.495
2012 ^a	374.552	111,5%	1.284.239

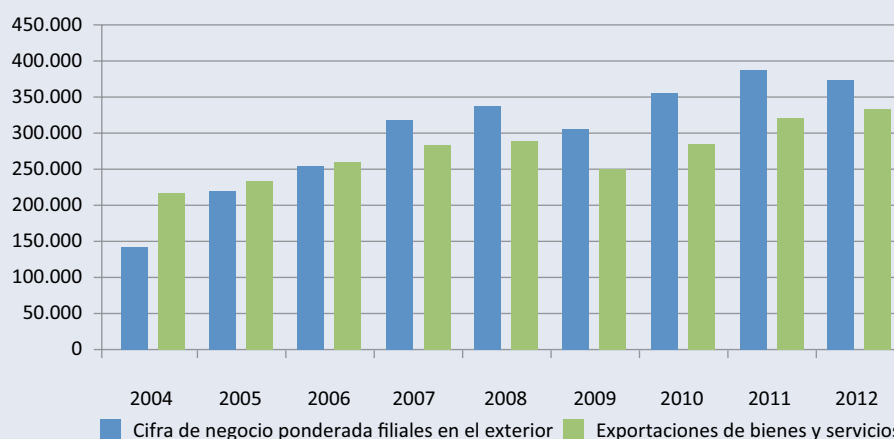
^a Datos provisionales

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInvex, acceso 25/09/2014, Boletines de Posición de las Inversiones Exteriores Directas para los años 2004 a 2006, e INE Contabilidad Nacional

Por otra parte, los datos disponibles sobre el número de empleados medio anual de las filiales en el exterior indican que éste creció de manera ininterrumpida entre 2007 (1,04 millones de empleados) y 2011 (1,39 millones) para descender en 2012 a los 1,28 millones. Estas cifras ponen de relieve el peso de las multinacionales y empresas españolas internacionalizadas que, de acuerdo con las estimaciones de UNCTAD (2014), tendrían una cuota del 1,9% del empleo creado a nivel mundial por las filiales extranjeras de las empresas transnacionales en 2012.

Un segundo aspecto a destacar es que la cifra de negocio de las filiales en el exterior prácticamente igualó el volumen total de exportaciones de bienes y servicios, incluido turismo y otros servicios prestados a extranjeros en España, en el año 2006; y a partir de 2007 lo ha superado con claridad. Ello es especialmente remarcable si se tiene en cuenta el fuerte crecimiento experimentado por las exportaciones españolas en los últimos años, en que se han recuperado y superado los valores previos a la caída del comercio mundial del año 2009 (ver gráfico 5).

Gráfico 5. EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIO DE LAS FILIALES EN EL EXTERIOR, EXCLUIDAS ETVES, Y DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE BIENES Y SERVICIOS. AÑOS 2004-2012 (EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Elaboración propia a partir de DataInvex, acceso 25/09/2014, Boletines de Posición de las Inversiones Exteriores Directas para los años 2004 a 2006, e INE Contabilidad Nacional

DataInVex también proporciona los datos relativos a cifra de negocio de las filiales en el exterior por sector de destino de la inversión a partir del año 2007 y hasta el año 2012. Ello nos permite apreciar la importancia de la producción internacional de dichas filiales, medida por su cifra de negocio ponderada, respecto de las exportaciones españolas según éstas sean de bienes o servicios.

Tal como muestra la Tabla 14, en el caso de las filiales en el exterior que operan en los sectores primario e industrial (códigos 01 a 33 de la clasificación CNAE Rev2), su producción internacional evoluciona de una forma bastante paralela a la de las exportaciones españolas de bienes, representando algo menos de la mitad del valor de las mismas en el período 2007-2012, con la excepción del año 2010 en que alcanzó el 52,5%. Estos datos, al menos a nivel agregado, desmienten la creencia de que la implantación productiva en un país conlleva la reducción de las exportaciones desde España, de hecho, más bien parecen apoyar la tesis contraria. En un reciente estudio sobre las cooperativas industriales del grupo Mondragón se muestra que la multilocalización productiva, especialmente en los grandes países emergentes, no sólo permite producir localmente con costes competitivos los bienes demandados por sus pujantes clases medias, sino que también posibilita mantener la exportación desde España de productos de gama alta y mayor valor añadido,

contribuyendo así a preservar puestos de trabajo en nuestro país.¹¹

En el caso de las filiales en el exterior que operan en el sector de servicios, incluyendo la construcción (códigos 35 a 96 de la clasificación CNAE Rev2), cabe destacar, en primer lugar, el importante peso que tienen sobre el conjunto de las filiales en el exterior, pues su cifra de negocio oscila entre un 72% y un 74% de la cifra total de negocio de las filiales extranjeras según el año considerado, en consonancia con el hecho de que las grandes multinacionales españolas de servicios son las principales protagonistas, en cuanto a volumen, de la inversión española en el exterior. En segundo lugar, su producción internacional, medida por la cifra de negocio, equivale a unas 2,5 veces el volumen

- (11) En su magnífico libro "España está en crisis. El mundo no", Josu Ugarte presenta los resultados de un estudio realizado en el seno del Grupo Mondragón en el que se analizó la evolución de 42 cooperativas comparando sus principales magnitudes económicas en el quinquenio 1990-1995 (en el cual el grupo inició su internacionalización productiva) y en el quinquenio 2005-2010 (en que culminaba el proceso de implantación internacional). El desempeño de las empresas que se multilocalizaron fue claramente superior al de las que no lo hicieron y permanecieron locales. Así, en cuanto a las exportaciones, las locales las multiplicaron por cuatro mientras que las multilocalizadas lo hicieron por cinco desde la casa matriz; en cuanto a resultados netos, las locales lo multiplicaron por cuatro mientras que las multilocalizadas lo hicieron por 14 en la casa matriz; en cuanto al empleo total las locales perdieron un 11 % frente a un crecimiento en las multilocalizadas del 26% en la casa matriz (Ugarte, 2013:109).

Tabla 14. EXPORTACIONES ESPAÑOLAS Y CIFRA DE NEGOCIO DE LAS FILIALES EN EL EXTERIOR POR SECTOR DE LA FILIAL, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2007-2012 (EN MILLONES DE EUROS)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cifra de negocio filiales en el exterior sectores primario e industrial (códigos CNAE 01 a 33)	85.685	85.992	78.161	98.071	107.040	100.457
Exportaciones de bienes	185.023	189.228	159.890	186.458	215.230	226.115
Cifra de negocio filiales s/ exportaciones de bienes (en %)	46,3%	45,4%	48,9%	52,6%	49,7%	44,4%
Cifra de negocio filiales en el exterior del sector servicios (códigos CNAE 35 a 96)	234.055	251.661	228.257	258.750	281.764	274.095
Exportaciones de servicios	98.308	98.989	90.752	99.617	107.487	109.892
Cifra de negocio filiales s/ exportaciones de servicios (en %)	238,1%	254,2%	251,5%	259,7%	262,1%	249,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInVex e INE Contabilidad Nacional y Balanza Comercial, acceso 30/09/2014

Tabla 15. CIFRA DE NEGOCIO Y RESULTADOS DE LAS FILIALES EN EL EXTERIOR, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2004-2012
(EN MILLONES DE EUROS)

Año	Cifra de negocio [1]	Resultados después de impuestos [2]	Rentabilidad de las ventas [2]/[1]
2004	141.312	10.971	7,8%
2005	219.382	17.775	8,1%
2006	256.158	27.853	10,9%
2007	319.739	47.571	14,9%
2008	337.653	18.846	5,6%
2009	306.418	24.104	7,9%
2010	356.822	42.954	12,0%
2011	388.804	45.489	11,7%
2012 ^a	374.552	37.986	10,1%

^a Datos provisionales

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInvox, acceso 25/09/2014, y Boletines de Posición de la Inversión Exterior Directa, años 2005 y 2006

de las exportaciones españolas de servicios en el período 2007-2012. La alta proporción de la producción internacional sobre las exportaciones es consecuencia de las limitaciones inherentes a la exportación de servicios, por lo que la explotación de oportunidades de negocio en otros países obliga a que una parte importante, sino la totalidad, del servicio se tenga que prestar *in situ* mediante su producción local.

3.2 La evolución de los resultados de las filiales extranjeras

En consonancia con la evolución de la cifra anual de negocio, los resultados económicos de las filiales extranjeras han mostrado un comportamiento claramente positivo, en línea con la evolución de la economía mundial en su conjunto en el período de estudio.

A) Rentabilidad sobre ventas

La Tabla 15 presenta la cifra de negocio y los resultados después de impuestos de las filiales en el exterior para el período 2004-2012, lo que a su vez permite analizar la evolución de la rentabilidad sobre ventas a partir del cociente entre Resultados después de impuestos y Cifra de Negocio.¹² Consideradas en su conjunto, las filiales en el exterior experimentarán una significativa reducción de la rentabilidad de las ventas en 2008 (un 5,6%) que empezará a recuperarse en 2009 (un 7,9%) y a partir

del año 2010 se situará en valores por encima del 10%, alcanzando niveles pre-crisis.¹³

DataInvox también nos permite obtener la cifra de negocio y los resultados después de impuestos a partir del año 2007 desglosados por los grandes sectores de origen del inversor español (ver Tabla 16).

El análisis de la evolución de la rentabilidad de las ventas por grandes sectores de origen del inversor español nos muestra diferencias significativas.

En primer lugar, las filiales en el exterior de las empresas del sector primario (con gran predominio del sector pesquero), pese a doblar su cifra de negocio entre 2007 y 2012 (un 108%) ven, en cambio, empeorar la rentabilidad sobre ventas que será una de las más bajas de entre los diferentes sectores a lo largo de todo el período.

En segundo lugar, las filiales de las empresas extractivas si bien verán reducirse su cifra de negocio entre 2007 y 2012 (un -13,8%), en cambio la rentabilidad sobre ventas se mantendrá bastante estable a partir de 2008, oscilando entre el 9% y el 11%.

En tercer lugar, las filiales extranjeras de las empresas manufactureras experimentarán una evolución muy

(12) Tanto la cifra de negocio como los resultados después de impuestos de las filiales en el exterior están ponderados por los porcentajes de participación accionarial del inversor español (DGCI-a). Al emplear el beneficio después de impuestos, único dato de resultados disponible, en el cálculo del ratio también se están incorporando los resultados extraordinarios, ya sean de signo positivo o negativo, que se hayan podido producir y que son ajenos a la actividad empresarial propia de las filiales extranjeras.

(13) La agregación de la cifra de negocio de empresas de diferentes sectores de actividad, tamaño y país puede generar problemas de comparabilidad de los datos cuando la muestra de empresas cambia de manera significativa de un año a otro. En nuestro caso, los datos provienen de las memorias anuales que las empresas españolas con inversiones en el exterior están obligadas a presentar ante el Registro de Inversiones Exteriores. La Tabla 19 muestra que el número de filiales extranjeras, cuyos datos se agregan, ha venido incrementándose cada año desde 2004. No obstante, el carácter anual de la obligación dota de una significativa estabilidad a la muestra de empresas consideradas, lo que mitiga, al menos parcialmente, el problema.

Tabla 16. CIFRA DE NEGOCIO Y RESULTADOS DESPUÉS DE IMPUESTOS DE LAS FILIALES EN EL EXTERIOR POR SECTOR DE ORIGEN DEL INVERSOR, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2007-2012

Sector del inversor	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cifra de negocio (en millones €)^a						
Agricultura, ganadería y pesca (01 a 03)	417	617	570	652	885	869
Industrias extractivas (04 a 09)	14.508	15.188	12.822	14.902	16.089	12.506
Industria manufacturera (10 a 33)	101.121	117.476	99.942	123.628	131.937	134.118
Construcción (41 a 43)	14.884	12.375	13.393	15.732	18.470	16.137
Public utilities (35 a 39, 61)	65.291	53.882	52.462	60.083	61.222	65.987
Servicios financieros (64 a 66)	73.734	89.135	78.678	86.084	96.870	82.117
Resto sector servicios (45-60, 62-63, 68-96)	49.563	48.873	48.347	55.615	63.160	62.536
Personas físicas	222	106	204	126	170	284
Todos los sectores	319.739	337.653	306.418	356.822	388.804	374.552
Resultados después de impuestos (en millones €)						
Agricultura, ganadería y pesca (01 a 03)	13	18	10	30	30	9
Industrias extractivas (04 a 09)	2.055	1.631	1.191	1.680	1.587	1.326
Industria manufacturera (10 a 33)	13.791	7.018	2.905	6.897	5.525	8.001
Construcción (41 a 43)	1.511	-770	550	1.213	1.098	107
Public utilities (35 a 39, 61)	12.401	8.702	10.129	11.123	17.879	8.826
Servicios financieros (64 a 66)	12.829	321	4.056	16.249	15.348	15.985
Resto sector servicios (45-60, 62-63, 68-96)	4.662	1.828	5.134	5.721	3.954	3.576
Personas físicas	310	98	129	42	68	157
Todos los sectores	47.571	18.846	24.104	42.954	45.489	37.986
Rentabilidad de las ventas (en %)						
Agricultura, ganadería y pesca (01 a 03)	3,1%	2,9%	1,8%	4,6%	3,4%	1,0%
Industrias extractivas (04 a 09)	14,2%	10,7%	9,3%	11,3%	9,9%	10,6%
Industria manufacturera (10 a 33)	13,6%	6,0%	2,9%	5,6%	4,2%	6,0%
Construcción (41 a 43)	10,1%	-6,2%	4,1%	7,7%	5,9%	0,7%
Public utilities (35 a 39, 61)	19,0%	16,1%	19,3%	18,5%	29,2%	13,4%
Servicios financieros (64 a 66)	17,4%	0,4%	5,2%	18,9%	15,8%	19,5%
Resto sector servicios (45-60, 62-63, 68-96)	9,4%	3,7%	10,6%	10,3%	6,3%	5,7%
Personas físicas	139,7%	92,1%	63,3%	33,2%	39,7%	55,4%
Todos los sectores	14,9%	5,6%	7,9%	12,0%	11,7%	10,1%

^a El desglose de las cifras de negocio que se presentan en esta tabla y en la 14 no son coincidentes, puesto que se trata de información diferente: en esta tabla se detalla la cifra de negocio de las filiales participadas por empresas españolas de un determinado sector (sector de origen), mientras que la Tabla 14 detalla la cifra de negocio de las filiales que operan en un determinado sector (sector de destino).

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInver, acceso 30/09/2014

positiva de sus cifras de negocio que crecerá un 32,6% entre 2007 y 2012. Evolución especialmente destacable si se tiene presente que los flujos netos de IED emitidos por la industria manufacturera en el período 2008-2012 fueron negativos (-4.161 millones de euros). En cuanto a la rentabilidad sobre ventas de dichas filiales, ésta experimentará un significativo deterioro que será más intenso que el experimentado por las filiales de las empresas de servicios, con la excepción de la del sector de la construcción cuyo deterioro será todavía más intenso que el de la industria.

En cuarto lugar, las filiales en el exterior del sector de *public utilities* (suministro de agua, energía eléctrica

y gas, más telecomunicaciones) pese al modesto crecimiento de su cifra de negocio entre 2007 y 2012 (un 1%) mostrarán una gran estabilidad en el valor del ratio de rentabilidad sobre ventas, que prácticamente no se verá afectado por la crisis económica.¹⁴ Estabilidad relacionada con la naturaleza de estos servicios, altamente regulados y protegidos de la competencia internacional.

(14) El elevado valor del ratio de rentabilidad sobre ventas del año 2011 en el caso de las filiales en el exterior de las *public utilities* se debe a un único sector, el de telecomunicaciones, y muy probablemente refleje beneficios extraordinarios que se habrían producido como consecuencia de las desinversiones realizadas en dicho año.

Tabla 17. RESULTADOS Y FONDOS PROPIOS DE LAS FILIALES EN EL EXTERIOR, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2004-2012
(EN MILLONES DE EUROS)

Año	Resultados después de impuestos [1]	Fondos propios a 31/12, valor contable [2]	Fondos propios a 31/12, excluidos result. ejercicio [3]	Rentabilidad fondos propios [1]/[3]
2004	10.971	132.907	121.936	9,0%
2005	17.775	175.603	157.828	11,3%
2006	27.853	224.648	196.795	14,2%
2007 ^a	44.764	287.967	243.203	18,4%
2008 ^a	16.464	308.811	292.347	5,6%
2009 ^a	23.365	329.103	305.738	7,6%
2010 ^a	42.856	375.927	333.071	12,9%
2011	45.489	387.718	342.229	13,3%
2012 ^b	37.986	395.903	357.917	10,6%

^a Los datos de Resultados después de impuestos de los años 2007 a 2010 difieren ligeramente respecto a los de la Tabla 15, puesto que para la confección de esta tabla se han tomado los valores de Resultados y de Fondos Propios de los Boletines de Posición de las Inversiones Exteriores Directas, y no de DataInveX. ^b Datos provisionales

Fuente: Elaboración propia a partir de DGCI-a

En quinto y último lugar, comentar que si bien las filiales en el exterior de las empresas de servicios financieros experimentarán un drástico deterioro en sus resultados en los años de pleno impacto de la crisis financiera global, 2008 y 2009, a partir de 2010 éstos volverán a sus niveles pre-crisis.

B) Rentabilidad sobre Fondos Propios

A partir de los Boletines de Posición de la Inversión Exterior Directa podemos conocer la evolución de la rentabilidad financiera de las filiales en el exterior, ratio que indica el beneficio neto generado por una empresa a partir de los fondos invertidos por sus accionistas y permite comparar la rentabilidad de una compañía, o de un grupo de ellas, con el de otras empresas.

La Tabla 17 nos muestra el valor de los Resultados después de impuestos y de los Fondos Propios a 31 de Diciembre de las filiales en el exterior para el período 2004-2012, así como el ratio de rentabilidad financiera resultante, calculado como el cociente entre Resultados después de impuestos y Fondos Propios, una vez deducidos los resultados del ejercicio.¹⁵ Los valores de este ratio muestran una evolución muy similar

a los del ratio de rentabilidad sobre ventas: la crisis económica y financiera global tuvo un marcado impacto negativo en las rentabilidades medias de los años 2008 y 2009, mientras que a partir del año 2010 se produce una importante recuperación y la vuelta, siempre en términos agregados, a los niveles de rentabilidad anteriores al año 2008.

Una vez analizados los resultados agregados de las filiales extranjeras, podemos compararlos con los resultados de las empresas que operan en España. Para ello empleamos los datos que proporciona la Central de Balances del Banco de España referidos a los resultados anuales de las empresas no financieras (ver Tabla 18).

Los ratios de rentabilidad sobre fondos propios que se presentan en las Tablas 17 y 18 han sido calculados de la misma manera para los dos grupos de empresas, lo que permite en gran medida su comparabilidad. Como puede observarse la rentabilidad media de las filiales en el exterior supera en todos los años del período considerado, con la excepción de los años 2004 y 2009, a la rentabilidad media de las empresas no financieras que operan en España, tal como se muestra en el gráfico 6.¹⁶

(15) La definición de Fondos Propios utilizada es la del Plan General de Contabilidad así como la de la normativa de consolidación. Como en las variables anteriores, el valor de los Fondos Propios está ponderado por los respectivos porcentajes de participación accionarial del inversor español. Los datos de fondos propios incluyen los resultados después de impuestos del ejercicio. La existencia de filiales extranjeras de segundo y tercer nivel introduce un notable grado de complejidad a la hora de calcular los fondos propios y los resultados. Para mayor detalle véase el apartado "Nota sobre metodología utilizada" del Boletín sobre Posición de la Inversión Exterior Directa del año 2012 (DGCI-a).

(16) Si bien la comparabilidad no es plena, pues los datos de la Central de Balances están referidos a empresas no financieras mientras que los datos del Registro de Inversiones Exteriores están referidos a todas las filiales en el exterior, incluyendo a las de naturaleza financiera. Por otra parte, la rentabilidad o tasa de retorno sobre fondos propios se ha calculado sobre el valor contable de los fondos propios y no sobre el valor de mercado, además tampoco tiene en cuenta los diferentes niveles de riesgo asociados a invertir en diferentes países y sectores.

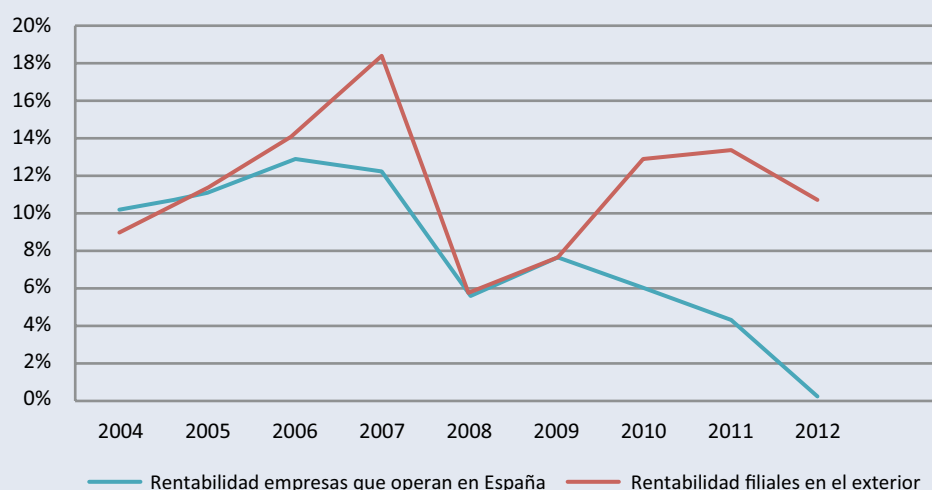
Tabla 18. RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS NO FINANCIERAS INCLUIDAS EN LA CENTRAL DE BALANCES (CB) DEL BANCO DE ESPAÑA. AÑOS 2004-2012

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ^a
Número de empresas CB (% cobertura VAB nacional)	9056 (32,3 %)	9123 (32,6 %)	9.276 (33,5 %)	9.321 (33,7 %)	9.627 (31,2 %)	9.870 (31,0 %)	10.135 (31,7 %)	10.057 (31,5 %)	7.375 (27,0 %)
Cifra de negocios neta ^b	511.034	579.330	650.476	704.826	704.164	631.018	671.286	701.435	617.403
Resultados desp. beneficios ^b	25.363	30.253	37.437	40.717	21.492	31.589	28.217	21.230	43
Fondos propios (v. contable) ^b	276.047	305.059	329.443	375.187	414.932	447.520	508.114	537.080	489.017
Fondos propios, excluidos resultados ejercicio ^b	250.684	274.806	292.006	334.470	393.440	415.931	479.897	515.850	488.974
Resultados s/ Cifra Negocio	5,0%	5,2%	5,8%	5,8%	3,1%	5,0%	4,2%	3,0%	0,0%
Rentabilidad fondos propios empresas CB	10,1%	11,0%	12,8%	12,2%	5,5%	7,6%	5,9%	4,1%	0,0%

^a Avance de resultados ^b Importes en millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de la Central de Balances del Banco de España para los años 2008 a 2012

Gráfico 6. RENTABILIDAD SOBRE FONDOS PROPIOS DE LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN ESPAÑA Y DE LAS FILIALES EN EL EXTERIOR DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (EN %)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Central de Balances del Banco de España y Boletines de Inversiones Exteriores Directas Posición años 2004-2012

Aun cuando no puede afirmarse que las diferencias de rentabilidad entre un grupo y otro de empresas sean estadísticamente significativas, pues trabajamos con valores agregados, los datos apuntan a que los efectos negativos de la crisis económica y financiera global se habrían dejado sentir de manera intensa en ambos grupos de empresas en los años 2008 y 2009. Por otra parte, también sugieren una divergencia marcada en la evolución de la rentabilidad de ambos grupos a partir del año 2010. Así las filiales en el exterior, consideradas en su conjunto, habrían salido de la crisis y recuperado los niveles de rentabilidad previos a la misma, mientras que las empresas que operan en España verían disminuir

sensiblemente sus niveles de rentabilidad a partir de 2009, reflejo de la persistencia de la situación de crisis económica, para acabar con una rentabilidad nula en 2012.¹⁷

(17) La Agencia Tributaria ha confirmado recientemente que 2012 fue un mal año para las empresas españolas pues el resultado contable en términos agregados declarado por éstas en el impuesto de sociedades fue de unas pérdidas de -94.543 millones de € (resultado de la suma de los 142.794 millones de € declarados por las empresas con beneficios y los -237.337 millones de € declarados por las empresas con pérdidas) (El País, 24/09/2014).



Hasta ahora hemos tratado a las filiales en el exterior en su conjunto. Los datos del Registro de Inversiones Exteriores nos permiten profundizar algo más en el impacto diferencial de la crisis económica sobre este colectivo de empresas. La tabla 19 nos presenta para el período 2004-2012 el desglose de las filiales en el exterior según éstas obtuvieran un resultado después de impuestos positivo (beneficios) o negativo (pérdidas).

Un importante aspecto a destacar del impacto de la crisis económica en los resultados de las de las filiales extranjeras es el incremento del porcentaje de las que

incurren en pérdidas anualmente, pasando de valores en torno al 20 % en el período 2004-2008 a situarse en valores en torno al 30% a partir de 2009. Es decir, antes de la crisis una de cada cinco filiales arrojaba pérdidas mientras que con la crisis la proporción aumentará a casi una de cada tres.

Todavía más significativo es analizar el volumen de las pérdidas declaradas por ese grupo de empresas que experimentan un fortísimo incremento en 2008 y 2009, con valores que alcanzan los 19.455 y los 16.431 millones de euros respectivamente, y que si bien se reducen a partir de 2010 siguen siendo

Tabla 19. DESGLOSE DE LAS FILIALES EXTRANJERAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS SEGÚN RESULTADO DEL EJERCICIO, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2004-2012

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nº total de filiales (primer y segundo nivel)	4.121	4.300	4.709	6.002	6.845	7.100	7.335	7.593	8.057
Nº filiales con pérdidas	966	889	953	1.081	1.379	2.234	2.083	2.291	2.463
% filiales en pérdidas s/ total filiales	23,4%	20,7%	20,2%	18,0%	20,1%	31,5%	28,4%	30,2%	30,6%
Valor total pérdidas (mill €) ^a	-4.084	-4.784	-3.011	-3.945	-19.455	-16.431	-9.650	-9.811	-10.328
Nº filiales con beneficios	3.155	3.411	3.756	4.921	5.466	4.866	5.252	5.302	5.594
% filiales con beneficios s/ total filiales	76,6%	79,3%	79,8%	82,0%	79,9%	68,5%	71,6%	69,8%	69,4%
Valor total beneficios (mill €) ^a	14.968	23.044	31.206	55.089	35.026	40.289	52.431	54.368	48.314
% del valor total pérdidas de filiales con resultados negativos sobre el valor total de beneficios de filiales con resultados positivos	27,3%	20,8%	9,6%	7,2%	55,5%	40,8%	18,4%	18,0%	21,4%

^a La suma de los resultados de las empresas que obtuvieron beneficios y los de las que experimentaron pérdidas en los años 2005 a 2012 difiere ligeramente respecto de las cifras de resultados consolidados para esos años que figuran en la Tabla 15 puesto que éstas últimas corresponden a los datos actualizados más recientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Boletines de Posición de las Inversiones Exteriores Directas, años 2004-2012

considerablemente altas, con pérdidas agregadas en torno a los 10.000 millones de euros anuales, valores que más que duplican a los anteriores a la crisis.

Si analizamos los datos de las empresas que declararon beneficios vemos que el volumen total de beneficios experimentó un acusado descenso en 2008 para pasar a recuperarse de manera progresiva en los años siguientes y situarse en niveles similares a los de 2007.

La Tabla 19 nos presenta un indicador de síntesis de ambos análisis: la proporción que representan en un año determinado el total de pérdidas de las filiales con resultados negativos sobre el total de beneficios generados por las filiales con resultados positivos. Este indicador nos permite comprobar que la incidencia más negativa de la crisis tiene lugar en 2008 y 2009 (las pérdidas representaron un 55% y un 41% de los beneficios generados respectivamente en esos años) como consecuencia tanto del fuerte aumento de pérdidas por parte de las filiales con resultados negativos como del marcado descenso de los beneficios en las filiales con resultados positivos. La proporción del total de pérdidas sobre el total de beneficios generados a partir de 2010 se sitúa en niveles similares a los anteriores a la crisis.

En resumen, las filiales en el exterior, consideradas en su conjunto, habrían salido de la crisis y recuperado niveles de rentabilidad previos a la misma, mientras que las empresas que operan en España habrían visto deteriorarse significativamente sus niveles de rentabilidad en el período 2009-2012. No obstante, la proporción de filiales en pérdidas a partir de 2009, casi un tercio del total, no ha retornado a los niveles pre-crisis, lo que sin duda constituye una de las razones explicativas de los elevados niveles de desinversión que se produjeron entre los años 2009 y 2012 (ver Tabla 2).

3.3 Evolución de los flujos de financiación entre las filiales en el exterior y su casa matriz en España

Típicamente, en el seno de una empresa multinacional los flujos de financiación suelen ir desde la casa matriz a las filiales extranjeras, en línea con el proceso de crecimiento y expansión internacional, a la par que se benefician de los menores costes financieros y del mejor acceso a los mercados de capital que suele tener la matriz del grupo empresarial.

En el caso español tan sólo disponemos de datos homogéneos sobre la posición de financiación a las filiales en el exterior desde el año 2006, lo que nos permite estimar los flujos anuales netos de financiación a partir del año 2007.¹⁸

Una característica del período estudiado, tal como muestra la Tabla 20, es que tan solo en los dos años finales de la serie, 2011 y 2012, los flujos de financiación responderán al patrón típico antes mencionado. De manera que, en lugar de ser receptoras, las filiales en el exterior se convertirán, en términos agregados, en proveedoras de financiación a sus casas matrices a partir del año 2007, alcanzando volúmenes especialmente significativos entre los años 2008 y 2010. En concreto, las filiales en el exterior aportaron un total estimado próximo a 18.000 millones de euros de financiación –en términos netos– a sus matrices en España en el período 2008-2010, años de especial intensidad de la crisis económica a nivel mundial. A partir de 2011, y sobre todo en 2012, los flujos de financiación volverán al patrón típico en el que las casas matrices proporcionan financiación a sus filiales en el exterior.

También es interesante observar cómo ha evolucionado la posición de financiación a las filiales extranjeras, variable *stock* resultante de los flujos de financiación analizados en los párrafos anteriores, cuyos valores entre 2004 y 2007 mostraban un saldo positivo favorable a las empresas matrices en España para pasar a un saldo negativo a partir del año 2008 en que las casas matrices pasaran a ser deudoras, en términos agregados, de sus filiales en el exterior (ver gráfico 7).

IV. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Transcurridos seis años desde el inicio de la crisis de 2008, las empresas españolas han proseguido su proceso de internacionalización, si bien a un ritmo mucho menor y adaptando sus estrategias empresariales a un contexto internacional y nacional complejo y adverso. Un dato importante es el

(18) La posición de financiación a las filiales en el exterior recoge el saldo neto a final de año entre el importe total de la financiación emitida por las matrices españolas a sus filiales extranjeras y el importe total de la financiación emitida por las filiales en el exterior a sus matrices en España.

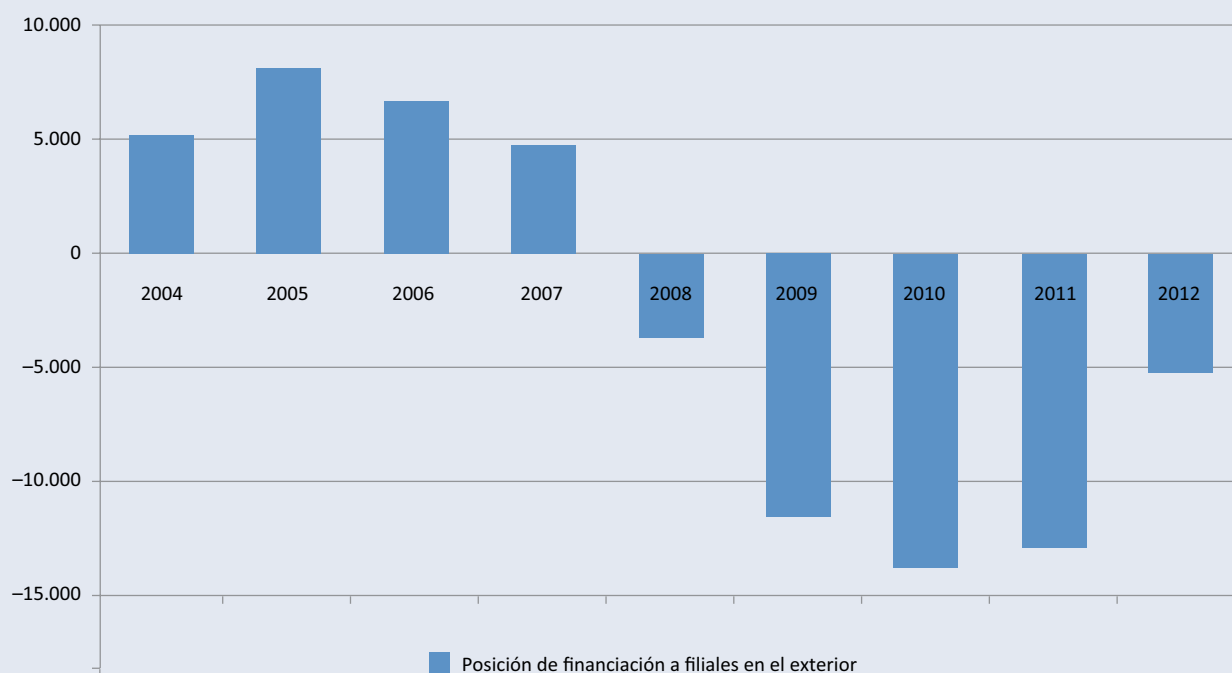
Tabla 20. POSICIÓN Y FLUJOS DE FINANCIACIÓN ENTRE LAS FILIALES EN EL EXTERIOR Y SUS MATRICES EN ESPAÑA, EXCLUIDAS ETVES. AÑOS 2004-2012 (EN MILLONES DE EUROS)

Año	Posición de financiación a filiales en el exterior. Saldo a 31/12 (signo + indica filiales son deudoras, signo - indica filiales son acreedoras)	Flujo neto estimado de financiación entre filiales y casa matriz en España (con signo + las filiales reciben financiación, con signo - es la matriz) ^a
2004 ^b	5.406	n. d.
2005 ^b	8.149	n. d.
2006	6.702	n. d.
2007	4.811	-1.891
2008	-3.638	-8.449
2009	-11.160	-7.522
2010	-13.186	-2.026
2011	-12.955	231
2012	-5.318	7.637

^a El flujo de financiación se obtiene calculando la diferencia entre el stock o posición de financiación a finales del año de referencia y el stock de financiación a finales del año anterior. Dicho valor tiene carácter aproximado, pues incluye el flujo neto real del ejercicio más los ajustes en las posiciones finales debidas a variaciones en los tipos de cambio. ^b La posición de financiación de los años 2004 y 2005 sólo recoge el volumen de los préstamos de las empresas españolas a sus filiales extranjeras.

Fuente: Elaboración propia a partir de Boletines de Posición de la Inversión Exterior Directa (año 2012 y anteriores)

Gráfico 7. POSICIÓN DE FINANCIACIÓN A FILIALES EN EL EXTERIOR. SALDO NETO A 31/12 (EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Elaboración propia a partir de Boletines de Inversiones Exteriores Directas Posición 2004-2012



significativo y continuado incremento año tras año del número de empresas españolas no ETVE con inversiones directas en el exterior, aproximadamente 2.700 a finales del año 2012.

El análisis realizado a lo largo de este capítulo ha puesto de relieve una realidad dual según se considere la actividad inversora internacional de la casa matriz o el desempeño de las filiales en el exterior de las multinacionales españolas.

La crisis económica iniciada en 2008 ha representado un freno muy importante en el ritmo de expansión internacional de las empresas españolas, por contraste con el de los años inmediatamente anteriores que había sido excepcionalmente intenso. Así, los flujos netos de IED en el período 2009-2013 tan sólo representaron la quinta parte (un 19,4%) del volumen alcanzado en el quinquenio anterior. Ello comportará que la economía española deje de ser una de las principales emisoras de IED a nivel mundial y pase a posicionarse como un país inversor mediano, el decimoquinto en 2013, en línea con su peso en la economía internacional.

No obstante, la evolución de las filiales en el exterior ha sido, en términos agregados, claramente positiva. Tras la caída del comercio internacional y el parón de la economía mundial del año 2009, las filiales en el exterior de las empresas españolas recuperaron el crecimiento de su cifra de negocio y su rentabilidad volverá a niveles pre-crisis, en marcado contraste con la evolución que experimentarían en el mismo período las empresas que operaban en España. A su vez, cabe destacar la importancia de la producción internacional de las filiales en el exterior, medida por su cifra de negocio, que a partir del año 2007 supera al volumen total de las exportaciones de bienes y servicios de la economía española, hecho especialmente remarcable si se tiene en cuenta la positiva evolución de las exportaciones españolas en estos últimos años.

Merece una mención especial la producción internacional de las filiales en el exterior que operan en los sectores primario e industrial que evoluciona de forma bastante paralela a la de las exportaciones españolas de bienes, representando algo menos de la mitad del valor de las mismas en el período 2007-

2012, con la excepción del año 2010 en que alcanzó el 52,6%. Estos datos, al menos a nivel agregado, parecen apoyar los argumentos de algunos expertos que preconizan la multilocalización y la globalización de la cadena de suministro como respuesta a la globalización económica por parte de las empresas industriales de los países desarrollados. Así, la multilocalización productiva, especialmente en los grandes países emergentes, no sólo permitiría producir localmente con costes competitivos los bienes demandados por sus pujantes clases medias, sino que también facilitaría mantener la exportación desde España de productos de gama alta y mayor valor añadido, lo que sería mucho más difícil de conseguir de no tener una presencia productiva en dichos países.

Nuestro análisis también ha puesto de manifiesto cambios significativos en las estrategias internacionales de las multinacionales españolas como consecuencia de la crisis iniciada en el año 2008.

Un primer cambio significativo es el referido a los sectores de destino de la inversión, aspecto muy relacionado aunque no exactamente coincidente con el del sector de origen de las empresas inversoras. La drástica contracción de la inversión española en el exterior en el período 2009-2013 respecto del quinquenio anterior es generalizada para prácticamente todos los sectores de destino, con una única excepción de relevancia, la de las actividades profesionales, científicas y técnicas que experimentan un crecimiento realmente notable (un 93%). En cuanto a los sectores que experimentan una evolución más negativa se identifican tres grupos: la industria manufacturera, la hostelería y las *public utilities* (suministro de electricidad y gas, suministro de agua, y telecomunicaciones), sectores todos ellos intensivos en capital, con reducciones de los flujos de IED neta que se sitúan entre el 85% y el 108% respecto al período 2004-2008.

Como consecuencia se producirán cambios en los cinco principales sectores de destino de la inversión en el período 2009-2013 en relación con el anterior de 2004-2008, pues tan sólo se mantendrán tres sectores en ambos períodos (actividades financieras, información y comunicaciones – en especial telecomunicaciones, y construcción), incorporándose la distribución comercial (mayorista y minorista) y el transporte y almacenamiento

al grupo de los cinco principales sectores de destino, mientras que la industria manufacturera y el sector de suministro de agua perderán muchas posiciones debido a su negativa evolución.

Un segundo cambio significativo provocado por la crisis económica se dará en los destinos geográficos de la inversión española. El hecho más destacado es la pérdida de la primacía de los países de la UE-27 como destino mayoritario al pasar a representar en el período 2009-2013 el 32% de los flujos totales de IED neta (frente al 71,9% del período 2004-2008). Junto con lo anterior, hay que destacar el creciente protagonismo, en términos relativos, de América del Norte y Latinoamérica (en especial Brasil) que absorberán el 23,5% y el 23,3% respectivamente de toda la IED neta del período 2009-2013, es decir, prácticamente la mitad. Por último, señalar que la inversión dirigida al resto de Europa (en especial Turquía) y a Asia y Oceanía (en especial China) también ganará peso, mientras que se producirán procesos de desinversión especialmente intensos en los países de la ampliación de la UE y en África que acabarán traducéndose en flujos de IED neta de signo negativo.

El patrón dominante desde principios de los años 90 del siglo pasado en la distribución geográfica de los activos de las multinacionales españolas, medidos por la posición de inversión en el exterior, ha sido birregional (la UE-15 y América Latina). Sin embargo, los cambios mencionados han comportado la progresiva consolidación, a partir de 2008, de un patrón trirregional, con la incorporación de América del Norte como tercera gran región receptora de inversión española.

Un tercer cambio significativo es el que se deriva de la necesidad de mitigar los efectos de la fuerte restricción crediticia que se vivirá en España. Para ello, las multinacionales españolas optarán a partir de 2009 por las operaciones de *greenfield* como modalidad predominante de inversión internacional, mientras que en el período anterior lo habían sido las adquisiciones. Por otra parte, cabe mencionar el recurso a dos fuentes de financiación relacionadas con las operaciones internacionales: a) las desinversiones en países-mercados considerados no estratégicos, y b) la financiación procedente de las filiales, especialmente importante en los años 2008 y 2009.

En cuanto las perspectivas de futuro a corto y medio plazo, UNCTAD espera una recuperación de los flujos globales de IED en el período 2014-2016 que alcanzarían 1,6 billones de dólares en 2014, 1,75 billones en 2015 y 1,85 billones en 2016. Asimismo, este organismo proyecta que algo más de la mitad de los flujos mundiales de IED (el 52%) se dirigirán hacia las economías en desarrollo, si bien las inversiones en las economías desarrolladas verán aumentar su cuota como consecuencia de que su recuperación económica empieza a tomar fuerza. No obstante, la fragilidad de algunos mercados emergentes y los riesgos relacionados con la incertidumbre política y con conflictos regionales podrían hacer descarrilar la esperada recuperación en los flujos de IED (UNCTAD, 2014: xiii).

En este contexto, el volumen de los flujos de IED emitidos por las empresas españolas en el primer semestre de 2014, apunta a que en el conjunto del año se alcanzarán valores similares a los de estos últimos años.¹⁹ El análisis efectuado en este capítulo aporta elementos que indican que las perspectivas de reactivación de la inversión en el exterior pueden estar próximas en el caso de ciertas empresas españolas, no así para otras.

Recientemente, y basándose en informaciones sobre posibles operaciones corporativas, algunos analistas plantean que bien pudiéramos estar a las puertas de una tercera oleada de inversión en el exterior por parte de las grandes multinacionales del IBEX 35 (Casado, 2014). Más allá de las posibles adquisiciones concretas que se puedan conocer, existen una serie de aspectos clave que apoyan dicho pronóstico: en primer lugar, la vuelta a la rentabilidad a niveles pre-crisis de las filiales en el exterior que operan en los sectores de la energía, telecomunicaciones y servicios financieros; en segundo lugar, tras un proceso de desapalancamiento y reducción de la deuda financiera (a menudo con la ayuda de desinversiones de activos en mercados considerados no estratégicos y de restricciones en los

dividendos), muchas de estas empresas vuelven a estar en disposición de crecer mediante adquisiciones; y, en tercer lugar, la bajada de la prima de riesgo país se traduce en una reducción de los costes de financiación para las grandes empresas españolas que pueden acceder directamente a los mercados de capitales.

En cambio, las perspectivas no son tan optimistas para el resto multinacionales españolas de menor tamaño, especialmente en la industria manufacturera, por lo que no es previsible que a medio plazo protagonicen incrementos importantes en los flujos de IED emitida. Las razones que fundamentan este pronóstico son, por una parte, el deterioro de la rentabilidad de las filiales en el exterior respecto a los niveles pre-crisis (este es el caso de la industria manufacturera, la construcción y una parte del sector de servicios) y, por otra, que los factores que han dificultado la expansión internacional de estas empresas desde el inicio de la crisis de 2008 (el limitado acceso a la financiación y el lento crecimiento de la demanda interna) van a seguir estando presentes durante los próximos años, si bien es cierto que probablemente con una intensidad cada vez menor, a medida que la economía española vaya retomando la senda del crecimiento.

En este sentido, los testimonios de directivos de diferentes compañías a los que el autor ha tenido acceso indican que las medianas empresas industriales y de servicios con voluntad de crecimiento internacional están siendo mucho más selectivas en cuanto a los países-mercados a los que se dirigen y están dando prioridad a la necesidad de construir canal de distribución. En la misma línea, parece bastante probable que estas empresas van a seguir recurriendo a modalidades de inversión tipo *greenfield*, menos intensivas en capital, y a un mayor uso de la colaboración con terceros, p. e. *joint-ventures*, que permiten compartir los costes y el riesgo de la inversión.

En cuanto al destino geográfico de las inversiones en el exterior de los próximos años, en el caso de las grandes multinacionales del IBEX 35 todo apunta a que la nueva fase de adquisiciones internacionales se destinará a complementar los activos que poseen en las regiones en las que ya están presentes (principalmente Europa, América Latina y Estados Unidos) más que a incrementar su presencia en nuevas geografías (Casado, 2014). El hecho de que los negocios de estas empresas sean muy

(19) Si bien en el primer semestre del año 2014, los flujos netos de IED emitida alcanzaron los 4.847 millones de euros, un 42,8% sobre el total alcanzado en el año 2013 (DataInVex, consulta 13/10/2014), las perspectivas son que en los meses finales de 2014 se produzcan operaciones corporativas de cierta entidad por parte de algunas de las empresas del IBEX-35 (p. ej. el aumento de participación del BBVA en el banco turco Garanti para conseguir su control).

intensivos en capital explica que los directivos decidan operar en un número limitado de países considerados estratégicos. Esta tendencia contribuirá a consolidar el patrón trirregional de las inversiones españolas en el exterior antes comentado.

En el caso de la industria manufacturera, los retos de su expansión internacional se sitúan en el desarrollo de canales de distribución y en la multilocalización productiva en los grandes países emergentes. En este sentido, y pese al esfuerzo realizado en los años anteriores a la crisis para estar presentes en las economías emergentes con mayor potencial de crecimiento, desde el año 2009 se viene produciendo un fuerte retroceso en la presencia en los países de la ampliación de la UE y en los asiáticos (con flujos netos de IED de signo negativo), a la par que un parón casi total de la inversión en África. Las inversiones netas en América Latina se han reducido un 41% en el período 2009-2013 respecto al quinquenio anterior y tan sólo han crecido en valor absoluto las inversiones en Estados Unidos, debido sobre todo a adquisiciones protagonizadas por empresas del sector farmacéutico. En su conjunto, pues, la industria manufacturera –pese a contar con notables excepciones– ha visto debilitarse su posicionamiento internacional como consecuencia de la crisis.

Las proyecciones de crecimiento de la economía mundial a medio plazo indican que éste va a seguir produciéndose en gran medida en los países emergentes y en desarrollo. Un aspecto relevante para las empresas españolas son las menores tasas de crecimiento previstas para América Latina en los próximos años, las más bajas –junto con las de la Comunidad de Estados Independientes– de entre las economías emergentes y en desarrollo (FMI, 2014). Ello pone de relieve, por una parte, la importancia de que las multinacionales españolas, sobre todo las industriales, sigan avanzando en la diversificación geográfica de sus operaciones en los países emergentes más allá de América Latina y, por otra, el riesgo de que dichas empresas puedan “perder el tren” de no hacerlo.

REFERENCIAS

Banco de España. *Central de Balances. Resultados Anuales de las Empresas no Financieras.* Años 2008 a 2012. Monografía. Madrid: Banco de España

Casado, Roberto (2014). “La tercera etapa de la conquista internacional”. *Expansion.com*, 30/10/2014

Datainvex. *Estadísticas de Inversión Española en el Exterior.* Secretaría de Estado de Comercio. Accesible en: http://datainvex.comercio.es/principal_invex.aspx

DGCI-a. *Posición de las Inversiones Exteriores Directas.* Boletines correspondientes a los años 2005 a 2012. Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

DGCI-b. *Flujos de Inversiones Exteriores Directas.* Boletines correspondientes a los años 2004 a 2013. Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Guillén, Mauro y García-Canal, Esteban (2010). “How to Conquer New Markets with Old Skills”, *Harvard Business Review*, November, vol. 88, issue 11, pp. 118-122

IMF (2014). *World Economic Outlook: Legacies, Clouds, Uncertainties.* Washington, DC: International Monetary Fund (October).

INE (2014). *Contabilidad Nacional de España.* Base 2010. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Accesible en: http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cuentas.htm

Mendoza, Xavier (2012). “La multinacional española ante la crisis: Respuestas y perspectivas” en Mendoza, X. y Puig, P. (eds.): *Retos de futuro de la multinacional española. Tercer Informe del OEME.* Barcelona: ESADE-ICEX, pp. 57-81

Ugarte, Josu (2013). *España está en crisis, el mundo no.* Barcelona: Editorial Deusto

UNCTAD (2014). *World Investment Report 2014: Investing in the SDG's: An Action Plan.* New York: United Nations Conference for Trade and Development

Vives, Luis y Mendoza, Xavier (2010). “El proceso de multinacionalización de las empresas españolas: Retos y oportunidades” en Puig, P y Mendoza, X. (eds.): *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional. Segundo Informe Anual del OEME.* Barcelona: ESADE-ICEX, pp. 124-165





CAPÍTULO 3

GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN

Cristina Giménez, Profesora titular del Departamento
de Dirección de Operaciones e Innovación de ESADE

Cristina Sancha, *Research Assistant* del Grupo de Investigación BUNED de ESADE

GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN



1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización implica una mayor complejidad en las cadenas de suministro (un mercado geográficamente más extenso, más centros productivos, más centros de distribución, más flujos de materiales e información, etc.) que si no es gestionada adecuadamente puede resultar en unos mayores costes (Christopher, 1998). En uno de

los anteriores *workshops* del OEME en el que participaron 14 multinacionales españolas, éstas manifestaron la creciente importancia que está adquiriendo la dimensión “eficiencia” como un aspecto clave en el desarrollo de su internacionalización.¹

La gestión de la cadena de suministros resulta crucial para afrontar “con eficiencia” los retos que plantea la

(1) “Retos estratégicos y organizativos de las empresas en proceso de multinacionalización” celebrado en Mayo del 2009 y dirigido por los profesores Xavier Mendoza y Luis Vives del Departamento de Política de Empresa de ESADE (Vives y Mendoza, 2010).



internacionalización avanzada. Es importante destacar que en el contexto de la multinacional española son escasos los estudios que adoptan una visión de cadena

de suministros. Por ejemplo, en una relativamente reciente revisión de la literatura realizada por Durán Herrera (2006) sobre la empresa multinacional española no se incluía ninguna publicación del ámbito de las operaciones o de la cadena de suministros.

Además, aunque son varios los autores que han identificado cuáles son los retos que deben afrontar las empresas que internacionalizan sus operaciones, pocos han analizado qué prácticas de gestión de la cadena de suministros pueden ayudar a superarlos.² Por este motivo, este capítulo revisa diferentes prácticas de gestión de la cadena de suministros y describe cómo diferentes multinacionales españolas han hecho uso de ellas para conseguir ventajas de multinacionalidad y superar los retos que dicho proceso plantea.

El capítulo presenta los resultados del *workshop*³ que se realizó en ESADE Barcelona el 12 de Mayo de 2011 y se estructura de la siguiente manera: en primer lugar se describe brevemente en qué consiste el proceso de internacionalización avanzada; a continuación, se estudia cómo evoluciona la cadena de suministros a medida que la empresa progresa en su proceso de internacionalización; en el siguiente apartado se analizan qué prácticas de gestión de la cadena de suministros permiten conseguir las ventajas de la multinacionalidad; y, finalmente, se analizan los retos que plantea la gestión de cadenas de suministro globales y cómo superarlos.

2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN AVANZADA: DE EMPRESA INTERNACIONAL A EMPRESA MULTINACIONAL⁴

La definición convencional de empresa multinacional hace referencia a aquella empresa que controla efectivamente una o varias filiales en al menos un país extranjero. Sin embargo, Mendoza y Vives (2008) distinguen entre empresas internacionales y multinacionales. Aunque en ambos casos la empresa

(2) Para más información sobre los retos que la internacionalización plantea en la cadena de suministros véase Birou y Fawcett (1993) y Klassen y Whybark (1994).

(3) Las personas y empresas que participaron en este *workshop* son las siguientes: Sr. Carlos Gómez-Llata de **Corporación Patricio Echeverría**; Sr. Josep M^a Tarragó de **Ficosa International**; Sr. Josep M^a Vila de **Gallina Blanca Star**; Sr. Carlos Hernández Lázaro de **Gamesa Corporación Tecnológica**; Sr. Pere Oteo del **Grupo Celsa**; Sr. Francesc Gómez de **Miguel Torres**; Sr. Germán Lorenzo y Sr. Jokín Laspiur de **Mondragón Corporación**; Sr. Juan Ramón Nogueras de **Roca Corporación Empresarial**; y Sr. Victor Mangrané de **Simón Holding**. También están incluidos los resultados de la entrevista realizada con posterioridad al *workshop* a la Sra. Beatriz Bayo de **Mango**. En el Anexo 1 se puede encontrar una tabla que muestra el tipo de producto que comercializa cada empresa y un breve resumen de la localización geográfica de sus centros de producción.

(4) Para un análisis detallado de las diferencias entre “empresa internacional” y “empresa multinacional” véase Mendoza y Vives (2008).

dispone de filiales en el extranjero, hay una clara diferencia entre ambos tipos de empresa en la manera en que desarrollan y explotan sus ventajas competitivas. En el caso de las empresas internacionales, la ventaja competitiva se ha desarrollado en el país de origen y se transfiere a las filiales mientras que en el caso de las empresas multinacionales, éstas además buscan proactivamente el desarrollo de nuevas ventajas competitivas derivadas de su presencia en diferentes países.

La internacionalización puede aportar una serie de ventajas que se derivan básicamente de: a) la adaptación a los mercados locales, b) el acceso a economías de escala y de alcance, c) la optimización de las localizaciones y d) la gestión del conocimiento entre geografías (Gupta y Govindarajan, 2001). La adaptación a los mercados locales permite a la empresa aumentar sus ingresos, ya que puede aumentar su cuota de mercado y el precio (los clientes ven que el producto se adapta más a sus necesidades y pueden estar dispuestos a pagar más por él). La empresa internacionalizada también se puede beneficiar de las economías de escala y conseguir un menor coste unitario por aumentar su producción. Además, la optimización de las localizaciones implica que la empresa multinacional es capaz de identificar la mejor localización para realizar una determinada actividad (por ejemplo, porque ello supone una ventaja en coste). Finalmente, las ventajas derivadas de la gestión del conocimiento hacen referencia a que las empresas internacionalizadas no necesitan “reinventar” porque pueden beneficiarse de la experiencia de otros países.

Aquellas compañías internacionales que deciden dar el paso para convertirse en multinacionales deben entender las ventajas que pueden obtener de dicha presencia internacional y su aprovechamiento es lo que las diferencia de las empresas en las primeras etapas del proceso de internacionalización (Mendoza y Vives, 2008).

Ficosa International, multinacional española dedicada a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de sistemas y componentes para automóviles, es un buen ejemplo de aprovechamiento de las ventajas de la internacionalización. Para beneficiarse de la optimización de localizaciones y conseguir disminuir el coste total de fabricación, Ficosa descompuso el producto en sus distintas partes y para cada una de ellas desarrolló

la estrategia de *make or buy*, complementada con la identificación del correspondiente *best place to make or to buy*.

Cada uno de estos componentes se caracteriza de forma diversa en lo que respecta a volúmenes de compra, contenido tecnológico, mercado (panel de proveedores), complejidad logística y potencial de ahorro. La posibilidad de integración es evaluada para los componentes *core* e implementada de una forma racional en las distintas plantas de producción a nivel mundial. En referencia a las familias de compras no integradas se desarrolla una estrategia de compras en base local, regional o global en función de las características específicas de cada familia. Para las *commodities* se trabaja con proveedores globales, preferentemente proveedores globalizados, para conseguir potenciar el factor de economías de escala proporcionado por la dimensión del volumen total de compra de Ficosa.

La estrategia utilizada por Ficosa evidencia claramente que se trata de una empresa multinacional que desde la gestión de su cadena de suministros intenta conseguir ventajas de su multinacionalidad a través de:

- a) segmentación de la estructura de costes del producto,
- b) la definición del *best place to make or buy*,
- c) la búsqueda de economías de escala y alcance,
- d) la gestión del conocimiento entre geografías (mediante la transferencia de la tecnología e intercambio de *know-how* entre las localizaciones elegidas).

En los siguientes apartados se va a revisar el impacto que tiene el proceso de internacionalización en la cadena de suministros y qué estrategias de gestión de la cadena están disponibles para poder aprovechar las ventajas de la multinacionalidad.

3. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y LA CADENA DE SUMINISTROS

La cadena de suministros está formada por el conjunto de empresas que están relacionadas las unas con las otras en los diferentes procesos que permiten

obtener valor, en forma de productos y servicios, para el consumidor final (Christopher, 1998). Forman parte de la cadena de suministros desde los primeros proveedores hasta el consumidor final, y en ella hay flujos de materiales e información.

El proceso de internacionalización de una empresa tiene un gran impacto en su cadena de suministros, sobre todo en los flujos de materiales, ya que suele implicar una extensión de los tiempos de suministro (*lead times*) y unos mayores niveles de stock en tránsito. La internacionalización también puede implicar mayores niveles de stock de seguridad por el mayor riesgo asociado a las operaciones internacionales (problemas durante el transporte, riesgo geopolítico, etc.).

Mendoza y Vives (2008) identifican dos claras etapas de internacionalización. En la primera etapa, la empresa realiza una expansión internacional (creando filiales en otros países) y adapta su estrategia básica al contexto local (Figura 1). Existen diferentes razones por las cuales las filiales se ven “presionadas” a una adaptación al contexto local: los clientes prefieren productos que se adapten a sus gustos y preferencias locales, algunos

gobiernos presionan para que parte de la producción se realice en su país, etc.

Desde el punto de vista de gestión de la cadena de suministros, este primer paso de internacionalización lleva a pasar de una cadena similar a la representada en la Figura 2 (cadena de suministros de una empresa nacional⁵) a una cadena similar a las representadas en las Figuras 3, 4 o 5. La cadena de suministros de la Figura 3 corresponde a una empresa que realiza exportación directa. A medida que las ventas en el extranjero aumentan se establecen filiales comerciales, las cuales pueden presionar para tener centros de producción y/o centros de distribución más cercanos, y así poder cubrir la demanda de sus mercados con unos menores tiempos de suministro. Ello lleva a que la cadena de suministros se vuelva más compleja incluyendo centros de distribución (Figura 4) y/o centros de producción (Figura 5) en los países de destino.

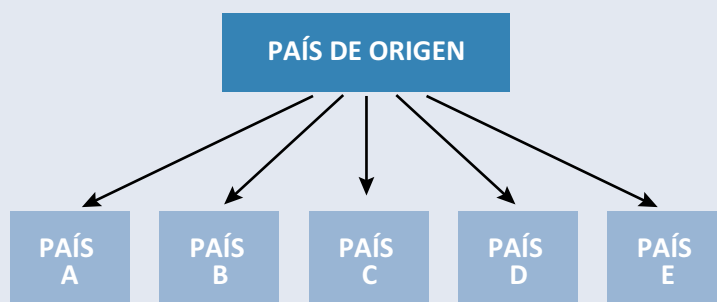
La duplicidad de centros productivos puede llevar a unos mayores costes de producción y la descentralización del inventario a unos mayores niveles de stock y *stock-outs* (rupturas de stock) en la cadena. A pesar de tener unos elevados niveles de stock, la descentralización del

(5) La función de aprovisionamientos puede haber experimentado algún proceso de globalización (compras a proveedores ubicados en otros países) sin necesidad de que la empresa haya iniciado un proceso de internacionalización de su actividad comercial y/o productiva.

Figura 1. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: FASE DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL Y ADAPTACIÓN LOCAL

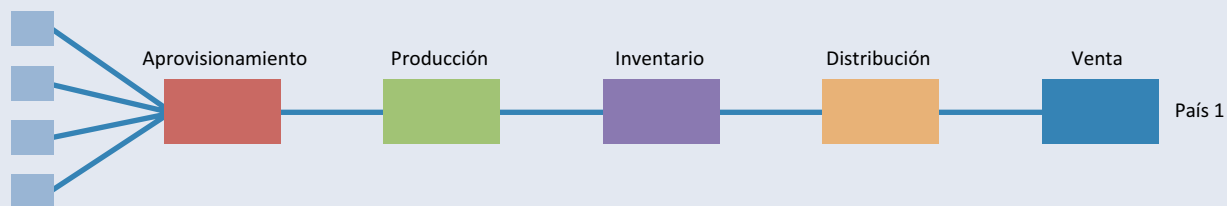
Secuencia estratégica:

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



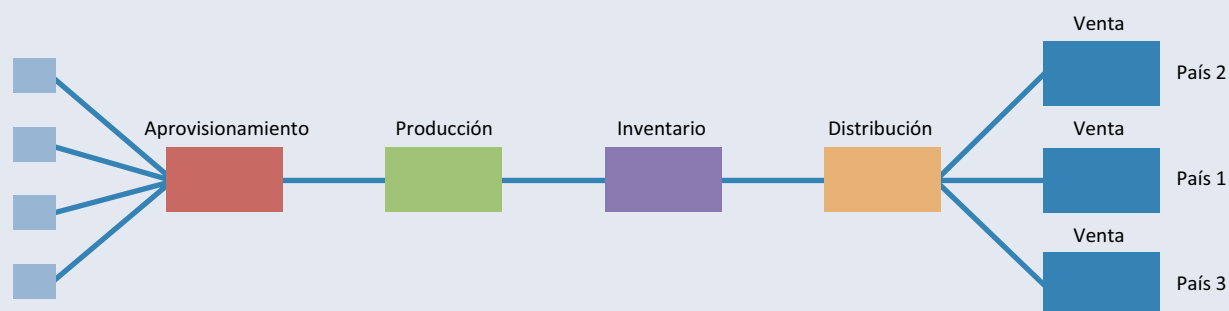
Fuente: Mendoza y Vives (2008)

Figura 2. CADENA DE SUMINISTROS DE UNA EMPRESA NACIONAL



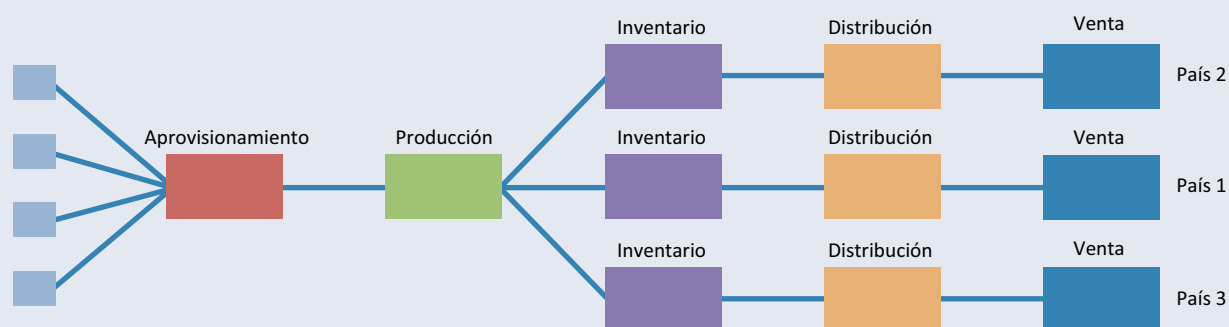
Fuente: Harrison y van Hoek (2005)

Figura 3. CADENA DE SUMINISTROS DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL CON EXPORTACIÓN DIRECTA



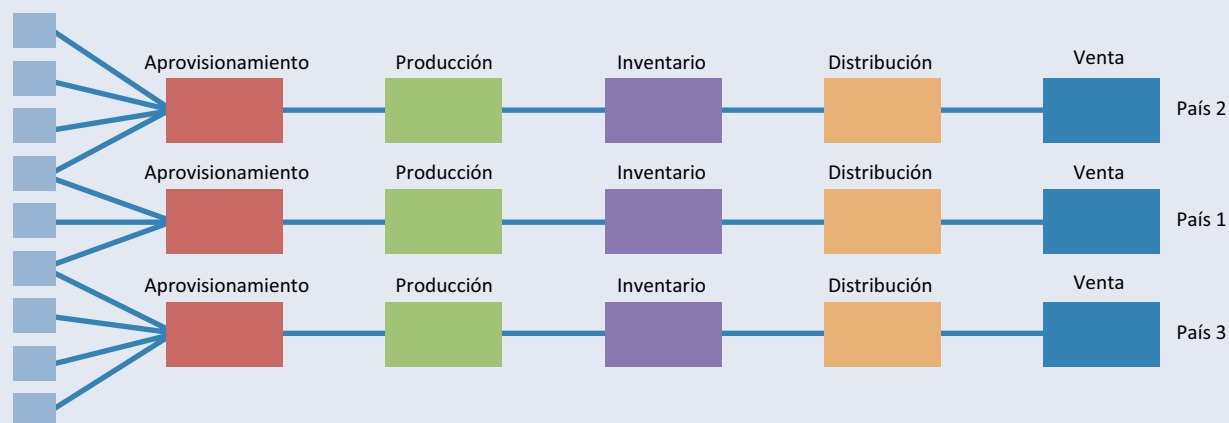
Fuente: Harrison y van Hoek (2005)

Figura 4. CADENA DE SUMINISTROS DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL CON CENTROS DE DISTRIBUCIÓN LOCALES



Fuente: Harrison y van Hoek (2005)

Figura 5. CADENA DE SUMINISTROS DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL CON CENTROS DE PRODUCCIÓN LOCALES



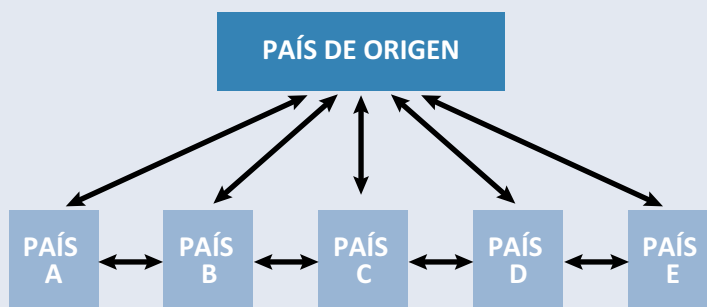
Fuente: Harrison y van Hoek (2005)

Figura 6. LA TRANSICIÓN A EMPRESA MULTINACIONAL: LA FASE DE INTEGRACIÓN A ESCALA REGIONAL/GLOBAL

Secuencia estratégica:

1. Desarrollo de la estrategia de negocio básico 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: Mendoza y Vives (2008)



inventario puede implicar que el stock esté disponible en localizaciones donde no es necesario y que no esté disponible donde sí lo es. Por ejemplo, Christopher (1997) describe como Gillette aun manteniendo unos elevados niveles de stock en sus 13 almacenes europeos, el nivel de servicio a sus clientes (las cadenas de distribución) era muy bajo (niveles de cumplimiento de pedidos del 78% y tiempos de entrega que oscilaban entre los 5 y 20 días).

Para mejorar en servicio y eficiencia es necesario considerar la cadena de suministros del grupo (matriz y filiales) como un todo y no las cadenas de suministros de cada una de las filiales de forma independiente. Aprovechar las ventajas derivadas de la multinacionalidad (economías de escala, transferencia de aprendizajes, etc.) exige la coordinación de actividades entre las filiales de diferentes países (Figura 6) (Mendoza y Vives, 2008). El objetivo del siguiente apartado es estudiar cómo se pueden coordinar las actividades de las cadenas de suministros de las filiales para poder obtener dichas ventajas.

4. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA CONSEGUIR VENTAJAS DE MULTINACIONALIDAD

La gestión de la cadena de suministros (*Supply Chain Management*) es una filosofía que pretende gestionar la cadena como un todo con el fin de ofrecer eficientemente un mayor valor al consumidor final. En el entorno de las empresas multinacionales, la gestión de la cadena de suministros tiene como objetivo considerar la cadena del grupo de filiales como un todo para buscar soluciones óptimas para el grupo multinacional. En este apartado se van a revisar cuatro estrategias de gestión de la cadena de suministros que van dirigidas a conseguir ventajas de multinacionalidad. Estas estrategias son:

- focalización de las plantas de producción,
- centralización del inventario,
- *postponement* o configuración pospuesta, y
- agregación de las compras.

En los siguientes subapartados se describe en detalle cada una de ellas siguiendo las aportaciones de Alderson (1957), Christopher (1998), y Harrison y van Hoek (2005).

4.1. Plantas focalizadas

Esta estrategia consiste en consolidar la producción en plantas específicas, con el objetivo de conseguir economías de escala y con ello, unos menores costes de producción. Generalmente, las plantas locales (ver Figura 5) están orientadas a la producción local para el mercado local. Especializando cada una de las plantas de la cadena de suministros en una gama reducida de productos, la empresa puede beneficiarse de las economías de escala, consiguiendo unos menores costes de producción.

Son varias las empresas participantes en el *workshop* que afirman utilizar o haber utilizado la estrategia de focalización de plantas. *Gallina Blanca Star* menciona la focalización de plantas por productos, ya que diferentes productos requieren diferentes tecnologías. En este caso, la focalización de plantas por tecnologías permite disminuir costes de estructura ya que no es necesario replicar todas las tecnologías necesarias para fabricar los diferentes productos en todas las fábricas.

Esta estrategia tiene, sin embargo, unos inconvenientes: el aumento de los costes de transporte y de los *lead times*. El aumento de los costes de transporte de algunos productos, sobre todo de bajo valor pero voluminosos o pesados, puede no compensar los ahorros en los costes de producción. De forma similar, la extensión de los *lead times* puede llevar a aumentar los niveles de stock en los centros de distribución locales, generando situaciones en las que el aumento de los costes de mantenimiento de stock exceda al ahorro en los costes de producción. Por lo tanto, es importante estudiar la estructura de costes de los productos y su adaptabilidad para ser transportados a bajo coste. Por ejemplo, el *Grupo Celsa* y *Gamesa Corporación Tecnológica* utilizan plantas locales porque sus productos no viajan bien (elevados costes de transporte).

Otro problema asociado a los *lead times* más extensos es una menor flexibilidad o capacidad de respuesta. Por ejemplo, en el contexto actual, *Roca Corporación Empresarial* ve la estrategia de focalización de plantas por producto como inadecuada para su negocio de cerámica, ya que la demanda de estos productos varía muy rápidamente y la focalización por producto conlleva una menor flexibilidad, dificultando la rápida adaptación a la demanda.

Finalmente, otro aspecto a destacar es que la concentración de producción presupone que el producto es uniforme en los diferentes mercados locales. Si, por ejemplo, hubiese diferencias en el envase o etiquetaje, para poder focalizar las plantas sería necesario implantar también el *postponement* o configuración pospuesta (esta estrategia se describe en el apartado 4.3).

4.2. Centralización del inventario

De la misma manera que la globalización ha motivado la concentración de la producción en plantas focalizadas, también ha incentivado la concentración del stock en pocas localizaciones. Esta estrategia es la que se conoce como centralización del stock o inventario. Consolidando el inventario en pocas localizaciones se consigue reducir el nivel total de inventario necesario en la red, por eliminación de duplicidades y minimización del stock de seguridad. Esta racionalización de los inventarios comporta unos menores costes de mantenimiento.

Es importante destacar que para beneficiarse de la centralización de inventario éste ha de ser uniforme en los mercados que van a ser servidos desde el almacén central o regional. En relación con este aspecto, *Corporación Patricio Echeverría* proporciona un buen ejemplo: en los años 90 decidieron crear un centro de distribución en Panamá para cubrir el mercado latinoamericano; a los tres años se cerró ya que tan sólo el 10% de las referencias eran comunes en los diferentes mercados locales.

Existen una serie de características logísticas que deben ser consideradas a la hora de valorar una posible centralización de stocks. Estas características son: los costes de mantenimiento del inventario, los costes de distribución o transporte, los *lead times* y la volatilidad de la demanda (Harrison y Van Hoek, 2005). Para productos de elevado valor con unos elevados costes de mantenimiento del inventario en relación con los costes de transporte, la centralización de stocks es una opción interesante. Sin embargo, es necesario considerar una segunda dimensión: los *lead times*. La necesidad de servir a los clientes en unos plazos de tiempo reducidos puede suponer tener que localizar el stock a nivel local. Finalmente, otro aspecto a considerar es el de la volatilidad de la demanda. En entornos de elevada volatilidad de la demanda, la centralización de stocks permite compensar “picos” y “valles” en la demanda de diferentes mercados locales y, por lo tanto, la centralización de stocks permitiría ofrecer un determinado nivel de servicio con menos stock. La Figura 7 resume el efecto de estas características logísticas en la decisión de centralizar/ descentralizar el inventario.

De las empresas participantes en el *workshop*, *Mango* afirma tener todo su stock de producto centralizado. De esta manera, consiguen una reducción del nivel total de inventario y una mejor distribución.

4.3. Postponement

En las dos estrategias anteriores se ha supuesto que los productos son uniformes en los diferentes mercados. Sin embargo, es común que exista la necesidad de realizar adaptaciones de los productos a los mercados locales. Estas adaptaciones pueden consistir en etiquetajes en diferentes lenguas, diferentes envases, etc. ¿Cómo se pueden, entonces, conciliar la necesidad de adaptación local y las economías de escala?

Una estrategia que ha demostrado que es posible conciliar con éxito la adaptación al mercado con la agregación de volúmenes es el *postponement* o configuración pospuesta. El *postponement* consiste en diseñar los productos con plataformas, componentes o módulos comunes que son ensamblados una vez se conocen las necesidades de los diferentes mercados locales. Ello permite mantener en stock componentes y plataformas comunes que pueden ser ensamblados para satisfacer las necesidades de los diferentes mercados, en lugar de tener inventarios en forma de productos finales que sólo podrían satisfacer la demanda de los mercados locales para los cuales han sido diseñados.

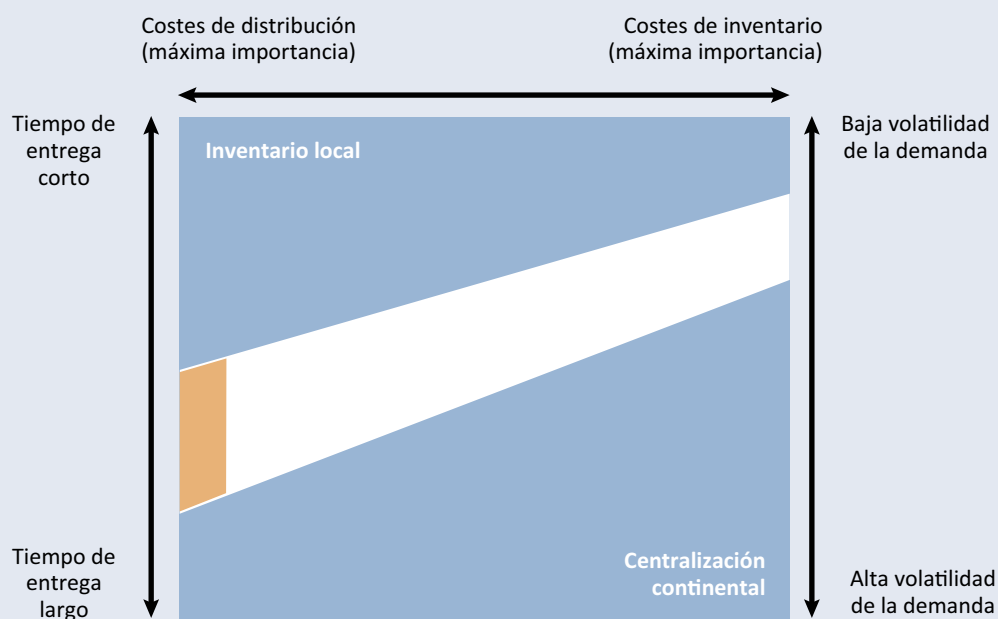
Aunque el *postponement* como concepto data de finales de los años 50 su uso se ha extendido durante las dos últimas décadas.⁶ Las ventajas de esta estrategia son

múltiples. En primer lugar, al haber menos referencias de producto se necesita menos stock. En segundo lugar, se obtiene una mayor flexibilidad o capacidad de respuesta, porque la empresa puede responder a cambios en la demanda en unos plazos de tiempo (*lead times*) menores. En tercer lugar, se obtienen mejores previsiones porque las previsiones agregadas son más precisas que las previsiones a nivel de cada producto final y, por tanto, se necesita menos stock. La principal razón es que los “picos” y los “valles” en las demandas de diferentes mercados locales se pueden compensar. Finalmente, el *postponement* le confiere a la empresa la capacidad de “customizar a bajo coste” los productos, pudiendo de esta forma adaptar los productos a las necesidades locales de forma eficiente.

En el *workshop*, son muchas las empresas que destacaron el uso del *postponement*:

(6) Para un análisis detallado del *postponement* véase Feitzinger y Lee (1997).

Figura 7. CENTRALIZACIÓN DEL STOCK Y CARACTERÍSTICAS LOGÍSTICAS



Fuente: Harrison y van Hoek (2005)

- Para *Corporación Patricio Echeverría* el uso de esta estrategia viene motivado por dos factores: 1) Para adaptar a las necesidades de diferentes mercados los productos que han sido fabricados específicamente para un mercado local; y 2) para poder obtener menores aranceles (en algunas ocasiones, si se envía producto semi-acabado y el proceso de producción se finaliza en el país de destino, los aranceles son menores).
- *Simón Holding* emplea el *postponement* para dar respuesta a la existencia de diferentes normativas locales. En el caso del alumbrado, cada municipio acostumbra a tener su propia normativa con relación a color, potencia o tensión. Se utiliza el *postponement* para tener menos referencias de producto estándar semiacabado que es finalizado cuando se conoce su destino.
- *Gallina Blanca Star* emplea el *postponement* con el objetivo de adaptarse a las diferencias idiomáticas de los países en los que distribuye sus productos. En este caso, la adaptación viene en forma de diferentes etiquetas.
- *Roca Corporación Empresarial* utiliza la estrategia del *postponement* a nivel de embalajes para porcelana y a nivel de acabados para la grifería.
- *Miguel Torres*, a finales de los años 90 cuando se introdujo por primera vez en China, empleaba el *postponement* en el embotellado. Enviaba vino a granel y lo embotellaba en destino para conseguir reducir los costes de transporte y los aranceles. Esto fue clave para poder introducir la cultura del vino en China en un momento en que la capacidad adquisitiva de ese mercado era muy baja. Ahora que el mercado ya está desarrollado y la capacidad adquisitiva es mayor envían el producto embotellado para poder mantener la denominación de origen.

Para poder implantar el *postponement* es necesario que los productos y procesos hayan sido diseñados para ello. Hecho que puede implicar en ciertos casos que el coste de algunos componentes genéricos sea mayor que el coste de los respectivos componentes específicos de cada mercado. Otro inconveniente de esta estrategia es que el rediseño de los procesos puede conllevar cambios en la localización de

determinadas actividades. Por ejemplo, que la última actividad de ensamblaje que se llevaba a cabo en una planta focalizada pase a ser realizada en un centro de distribución local.

4.4. Agregación de las compras

Otra estrategia diseñada para conseguir los beneficios de la agregación (economías de escala) es la concentración de las compras. La agregación de las compras de diferentes divisiones y filiales permite minimizar costes de adquisición al aumentar el poder negociador en las compras (por el mayor volumen). Otro beneficio de la agregación es que se eliminan duplicidades en la gestión del proceso de compra, ya que ésta pasa a ser realizada en un único centro. Sin embargo, esta estrategia tiene un inconveniente que debe ser considerado a la hora de valorar su implantación: las tensiones organizativas que puede generar, ya que limita el poder de decisión de las filiales.

Una alternativa que han implantado algunas empresas para minimizar tensiones es la de generar centros de excelencia (fuera de la matriz) especializados en la adquisición de determinados materiales. Por ejemplo, el equipo de compras del país 1 pasa a gestionar las compras de todo el grupo de los materiales X porque ese equipo ha demostrado que gestiona las compras de esos materiales de forma más eficiente (por ejemplo, por estar ubicado geográficamente más cerca de los proveedores clave de estos materiales, por disponer de un determinado *know how*, etc.).

Algunos ejemplos derivados del *workshop* son:

- *Ficosa International* tiene centralizada la decisión sobre la fuente de suministro. Dispone de un panel de compras en el que se encuentran todos sus proveedores oficiales. A este panel tienen acceso todas las filiales del grupo, de manera que cuando existe la necesidad de buscar un proveedor, cualquier filial puede consultar dicha base de datos y contactar con el proveedor seleccionado.
- *Gamesa Corporación Tecnológica* destaca que, en su caso, una de las ventajas derivadas de la multinacionalidad es la posibilidad de tener una organización matricial para compras. De esta manera, las compras se gestionan de manera global para

todas las filiales de la compañía. Sin embargo, matiza que la existencia de organizaciones matriciales requiere de procesos bien definidos de coordinación. Y es que la delimitación de las funciones del departamento de compras central y los de las filiales presenta zonas de solape y su articulación supone un reto.

- *Simón Holding* también dispone de una central de compras donde se realiza la búsqueda de proveedores. De esta manera la negociación es global, pero la gestión administrativa (por ejemplo, la determinación del nivel de stock deseado de cada filial) se realiza localmente.
- Finalmente, *Roca Corporación Empresarial* afirma que han conseguido tener una visión global de las compras a través de un sistema de *Business Intelligence*.

4.5. Diferentes productos, diferentes cadenas de suministro

Para poder gestionar de forma eficiente una cadena de suministro es importante considerar la naturaleza de sus productos. En el *workshop* algunas empresas describieron cómo las características de diferentes productos les han llevado a gestionar sus cadenas de suministros de forma diferente. Algunos ejemplos son:

- *Corporación Patricio Echeverría* destaca la presencia de dos grandes negocios dentro de su compañía: el agrícola y el de la herramienta de mano. El negocio agrícola es descrito como global, mientras que el de herramienta de mano es multidoméstico. El negocio global se caracteriza por tener un producto único que la empresa vende en diferentes países. Por el contrario, en el negocio multidoméstico la empresa adapta cada uno de sus productos a las necesidades de cada país. Uno de los aprendizajes de la compañía ha sido el de aceptar que en el negocio multidoméstico no se pueden alcanzar los mismos objetivos de coste que en el negocio global. La compañía destaca la importancia de saber diferenciar entre ambos negocios. De hecho, cada negocio (agrícola y herramienta) tiene una cadena de suministro distinta. Por ejemplo, en el negocio global existen pocas plantas para conseguir economías de escala con un producto estándar. En el caso del multidoméstico son necesarias diferentes plantas y/o utilizar *postponement*.

- *Simón Holding* en el negocio de iluminación tiene dos tipos principales de productos y dos cadenas de suministro diferentes: El “producto tipo 1” es un producto poco estandarizado, con muchos acabados finales, baja previsión de la demanda y con una producción bajo pedido. Este producto es fabricado bajo pedido en cada filial, la cual es suministrada por proveedores locales y globales. El “producto tipo 2” es un producto *commodity*, estandarizado, con pocas referencias, con una buena previsión de demanda y con posibilidad de trabajar contra stock. En este caso, este tipo de productos se fabrica en China con suministro de proveedores globales (sobre todo asiáticos) y si es necesario se realiza *postponement* en filiales.

- En *Roca Corporación Empresarial* los dos tipos de productos principales son la cerámica y la grifería. La cerámica viaja mal y por tanto la cadena de suministros para este tipo de producto adopta más la de un negocio multidoméstico, donde cada mercado es suministrado por una planta local. Los aprovisionamientos para este tipo de producto también son mayoritariamente locales. En cambio, la grifería tiene una cadena de suministros global, tanto en la parte de aprovisionamiento como en la de distribución: los diferentes componentes de la grifería así como los grifos (como producto acabado) viajan bien y, por lo tanto, pueden ser fabricados en pocas plantas para conseguir economías de escala.

5. ORGANIZACIÓN: GESTIÓN CENTRALIZADA VERSUS GESTIÓN LOCAL

Cada vez más la diferencia entre el éxito y el fracaso en el mercado global estará determinado no por la sofisticación de la tecnología del producto o las comunicaciones de marketing, sino por la forma cómo se gestiona y controla la cadena de suministros global.

Christopher (1998) sugiere que hay una serie de decisiones que serían mejor gestionadas de forma centralizada, mientras que otras podrían ser gestionadas eficientemente de forma local. Temas como el diseño de la red logística (cuántos almacenes y plantas de producción son necesarios, dónde deben ser ubicados, etc.), los niveles y localización del stock, la gestión del transporte y el aprovisionamiento deberían ser gestionados de forma centralizada. La principal razón es que en estos temas se pueden conseguir ventajas por

economías de escala y, por tanto, es importante que se considere la cadena de suministros de la multinacional en su totalidad y no la de cada filial de forma independiente. Otro tema que debería ser gestionado de forma centralizada es el desarrollo de los sistemas de información, pues ello garantiza la interoperabilidad de los sistemas de las diferentes filiales. En cambio, una gestión local sería más apropiada para todos aquellos aspectos que requieren una adaptación local como pueden ser el servicio al cliente, el análisis de la rentabilidad de los clientes, la gestión de las operaciones dentro de los almacenes/plantas locales, la gestión de los recursos humanos, etc.

En relación con las empresas participantes en el *workshop*, en todas ellas las decisiones sobre el número de centros productivos y/o de distribución y la planificación a largo plazo es realizada desde la matriz, de forma centralizada. Sin embargo, existen algunas diferencias entre estas empresas en la forma de gestionar los aprovisionamientos, la producción en el corto plazo y la distribución.

Tenemos un primer grupo de empresas en las que estas decisiones se toman más a nivel local (a nivel de filial). Este sería el caso de *Grupo Celsa*, *Gamesa Corporación Tecnológica*, y *Gallina Blanca Star*. En el *Grupo Celsa* y en *Gamesa Corporación Tecnológica* los productos finales viajan mal, razón por la cual las plantas tienden a cubrir los mercados locales a pesar de exportar también a regiones donde no se dispone de presencial industrial. En relación con los aprovisionamientos, aunque el aprovisionamiento sea local en el caso de proveedores globales la negociación de precios se realiza desde la organización global. Por su parte, *Gallina Blanca Star* adopta un modelo multidoméstico gestionado desde filiales para el caso de África, ya que los suministros son básicamente locales y el mercado de cada filial es también local (debido a los altos aranceles).

Mango representaría a aquellas empresas que a pesar de tener mercados en más de 100 países y proveedores en Asia, África y Europa, gestionan su cadena de suministros de forma centralizada, ya que las filiales son exclusivamente comerciales.

Finalmente, *Corporación Patricio Echeverría*, *Simón Holding*, *Ficosa International*, *Roca Corporación*

Empresaria y *Miguel Torres*, son ejemplos de empresas multinacionales que por las características de los productos que manipulan poseen una combinación de cadenas global y multidoméstica. En las cuatro primeras empresas mencionadas, las decisiones de aprovisionamiento (no la negociación con proveedores), localización del stock, volúmenes a producir en el corto plazo y transporte son tomadas a nivel de filial en el caso del negocio multidoméstico y a nivel de matriz en el caso del negocio global. *Miguel Torres*, en cambio, presenta un tipo de cadena gestionada de forma multidoméstica para los aprovisionamientos de vino (materia prima) pero global para la distribución. En los aprovisionamientos, cada bodega de producción gestiona sus aprovisionamientos de vino (el resto de materiales se gestionan de forma centralizada). Cada bodega tiene su zona de aprovisionamiento y producción determinada por la denominación de origen (para conservar la denominación de origen el embotellado debe ser realizado en la zona geográfica de origen). Por lo tanto, en el caso de *Miguel Torres*, la singularidad de la “denominación de origen” condiciona enormemente la gestión de sus aprovisionamientos. A diferencia de los aprovisionamientos de vino, la distribución de *Miguel Torres* es de gestión centralizada ya que los productos de cada bodega son uno más del portafolio del Grupo Torres.

Hay que señalar que todas las empresas del *workshop* explotan las ventajas de la multinacionalidad, pero dadas las características de los productos que comercializan lo hacen de diferente manera. Los resultados del *workshop* nos llevan a matizar algunas de las recomendaciones de Christopher (1998). Las recomendaciones en base a las conclusiones del *workshop* se resumen en la Tabla 1.

6. PRINCIPALES RETOS EN LA GESTIÓN DE CADENAS DE SUMINISTRO GLOBALES Y CÓMO SUPERARLOS

Los procesos de internacionalización generan retos, cuya gestión es clave para alcanzar con éxito la expansión internacional (Mendoza y Vives, 2008). En la literatura, son muchos los autores que han identificado cuáles son los retos que deben afrontar las empresas que se internacionalizan (véase Tabla 2). Sin embargo, la superación de dichos retos a través de la gestión de la cadena de suministro es un tema que no se ha tratado en la literatura de operaciones.

Tabla 1. COORDINACIÓN GLOBAL Y GESTIÓN LOCAL

Gestión centralizada	Gestión local
- Estructura de la red productiva y optimización del transporte - Análisis de trade-offs y de costes de la cadena logística - Desarrollo y control de los sistemas de información	- Gestión del servicio al cliente - Análisis de la rentabilidad de los clientes
Posicionamiento del stock si el producto es global (estándar para todos los mercados)	- Niveles de stock si el producto es diferente en cada filial - Gestión de almacenes
Modos de transporte internacional	Distribución capilar en el mercado local
- Decisiones de aprovisionamiento de suministros globales - Negociación con proveedores globales	Aprovisionamiento de proveedores locales en negocios multidomésticos

Fuente: Elaboración propia a partir de Christopher (1998) y de los resultados del workshop.

En las siguientes líneas describimos los principales retos a la internacionalización⁷ y proponemos diferentes prácticas para poder superarlos⁸. Hemos optado por clasificarlos en cinco grandes grupos: culturales, económicos, políticos, organizativos y logísticos.

6.1. Retos culturales

Muchas de las dificultades de los procesos de internacionalización están asociadas al concepto de distancia cultural entre el país de origen y el país de destino. La distancia cultural puede dificultar y hacer más costosa la comunicación, ya sea por la existencia de diferentes idiomas o por la diferencia de zonas horarias entre los diferentes países en los que la empresa tiene presencia. Para *Miguel Torres* las diferencias culturales, y sobretudo el idioma, constituyen una de las principales barreras en la internacionalización de la función de compras. Por ejemplo, el personal de compras debe aprender a desarrollar sus funciones en una lengua distinta y en nuevos entornos culturales, que en muchos casos se caracterizan por prácticas de negocio diferentes.

La existencia de diferentes culturas también supone diferencias en relación con intereses, comportamientos y/o actitudes. Uno de los principales retos que destaca *Mondragón Corporación* es la consecución de una mentalidad global por parte de sus directivos. Para ello considera que sus directivos deben vivir en el mundo y así poder llegar a interiorizar la cultura de los diferentes países en los que operan y obtener una visión global.

En relación con las prácticas usadas para gestionar las diferencias culturales, la formación y el desarrollo del personal es una herramienta clave. Para *Miguel Torres* y *Mondragón Corporación* es muy importante que el personal de la organización tenga tanto una alta formación en idiomas como una amplia experiencia internacional. Para ello la organización debe apostar por un desarrollo de su personal a nivel internacional.

Otra práctica utilizada para superar la necesidad de etiquetaje en diferentes lenguas es el *postponement*. Ello permite beneficiarse de economías de escala en la producción y/o de la centralización de inventario y adaptarse a las necesidades locales en términos de etiquetaje.

6.2. Retos económicos

Uno de los principales retos económicos al que se enfrentan las empresas en proceso de internacionalización es el riesgo cambiario. La internacionalización de las actividades de la empresa implica trabajar con diferentes divisas. En este sentido, se recomienda incorporar el tipo de cambio como una variable clave en la toma de decisiones relativas a compras o decisiones de localización. Ello añade complejidad al proceso de decisión debido a la constante fluctuación de las diferentes monedas.

Corporación Patricio Echeverría y *Gallina Blanca Star*, describen el tipo cambiario como uno de los riesgos principales en el proceso de internacionalización.

(7) El análisis de los retos de la internacionalización está basado en las aportaciones de los siguientes autores: Birou y Fawcett, 1993; Klassen y Whybark, 1994; Akkermans et al., 1999; Fontrodona y Hernández, 2001; Buisán y Espinosa, 2007; Interstrategies, 2007; Mendoza y Vives, 2008; Ruesga y Bichara, 2008.

(8) Las prácticas propuestas se basan en la información proporcionada por las empresas participantes en el *workshop*.

Tabla 2. PRINCIPALES RETOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Retos Culturales	
Diferencias culturales: idioma, estilos y/o prácticas de negocio, necesidades	Autores Birou y Fawcett, 1993; Klassen y Whybark, 1994; Fontrodona y Hernández, 2001; Buisán y Espinosa, 2007; Interstrategies, 2007.
Retos Económicos	
- Riesgo cambiario - Aranceles	Autores Klassen y Whybark, 1994; Fontrodona y Hernández, 2001; Interstrategies, 2007.
Retos Políticos	
- Sistema legislativo: normativas locales - Inestabilidad política	Autores Birou y Fawcett, 1993; Fontrodona y Hernández, 2001; Interstrategies, 2007; Ruesga y Bichara, 2008.
Retos Organizativos	
- Gestión de los recursos humanos: expatriados - Centralización de la información - Integración de las funciones de las filiales - Tensiones organizativas provocadas por decisiones de (des)centralización	Autores Klassen y Whybark, 1994; Fontrodona y Hernández, 2001; Ruesga y Bichara, 2008;
Retos Logísticos	
- Dificultad para encontrar proveedores locales capacitados - Riesgo social y medioambiental - Coordinación de plantas - Complejidad de los flujos de transporte - Aumento de los <i>lead times</i> - Aumento del número de almacenes - Aumento del coste logístico - Aumento de los niveles de stock - Diferentes niveles de infraestructura logística - Mayor impacto medioambiental	Autores Birou y Fawcett, 1993; Klassen y Whybark, 1994; Akkermans et al., 1999;

Fuente: Elaboración propia

Fluctuaciones en el tipo de cambio pueden provocar pérdidas inesperadas y cambios de estrategia para la compañía. De hecho, *Corporación Patricio Echeverría* destaca que como consecuencia de fluctuaciones en el tipo de cambio, Brasil dejó de ser para la compañía un país de bajo coste. Este hecho provocó cambios en las decisiones de localización. Para evitar el riesgo derivado de las fluctuaciones del tipo de cambio *Corporación Patricio Echeverría* destaca la utilización de instrumentos financieros como la cobertura cambiaria. Ello permite garantizar el pago de las transacciones a un tipo de cambio acordado en una fecha concreta.

La inestabilidad macroeconómica del país de destino también puede suponer un freno para la internacionalización de las actividades de la empresa en dicho país.

6.3. Retos políticos

La inestabilidad política, la existencia de diferentes sistemas legales y las trabas administrativas pueden impedir que la compañía expanda sus operaciones en el exterior. *Corporación Patricio Echeverría* destaca la inestabilidad política como un reto importante en

la cadena de suministros. En su caso, la ruptura de tratados comerciales entre dos de los países en los que la compañía tenía presencia les obligó a rehacer su análisis de cadena de suministros para así poder buscar nuevas localizaciones que hicieran más rentables los intercambios comerciales entre esos dos países.

Uno de los principales retos es cómo superar los elevados aranceles que se establecen en algunos países. Una práctica que es utilizada para obtener ventajas arancelarias es el *postponement*. En este sentido, las empresas envían productos semi-acabados a los países de destino porque tienen asociados unos menores aranceles que los productos acabados. Nos remitimos al anterior ejemplo de *Miguel Torres* cuando a finales de los años 90 se introdujo por primera vez en China enviando vino a granel y embotellando allí para conseguir menores aranceles.

Otro reto está relacionado con los posibles problemas de aduanas. *Mango* explica que las dificultades que encuentra en las aduanas chinas en relación con la importación de ciertos componentes les han obligado a localizar allí la producción destinada al mercado chino.

6.4. Retos organizativos

La gestión de los recursos humanos también supone un reto importante. En este sentido, destacamos la dificultad para encontrar, tanto personal capacitado en el país de destino, como personal del país de origen que esté dispuesto a desplazarse a las nuevas localidades. *Ficosa International*, *Simón Holding* y *Roca Corporación Empresarial* señalan la gestión de los expatriados como una dificultad asociada a los procesos de internacionalización. Y es que no sólo es complejo gestionar el desplazamiento de personal de la matriz a los nuevos países, sino también su vuelta. Para *Ficosa*, el recurso a los expatriados es una necesidad en la fase inicial de implantación en un país. Una de las estrategias que permite que esta expatriación conlleve el menor periodo de tiempo posible es la captación y formación de personal procedente del país de destino. *Ficosa* explica que una de las estrategias que han seguido en China ha sido captar licenciados de las mejores universidades chinas, formarlos en la matriz por un período aproximado de entre dos y tres años y, una vez formados, trasladarlos nuevamente a China para que puedan reemplazar al personal expatriado.

Otro reto al que se enfrentan las organizaciones que internacionalizan sus actividades es la transferencia de conocimientos y habilidades entre las filiales de diferentes países. Para *Gallina Blanca Star* la centralización de información es un reto clave en el proceso de internacionalización. Y es que es importante integrar la información que se genera en las fábricas que la compañía tiene en diferentes países para poder tomar decisiones correctas a nivel global. En esta misma línea, *Ficosa* apunta que uno de los retos principales de la internacionalización es la capacidad de obtención de información así como la aplicación de dicha información en la toma de decisiones de manera ágil. Para poder gestionar dicho reto, *Ficosa*, *Gallina Blanca Star* y *Roca Corporación Empresarial* enfatizan la necesidad de poseer un sistema de información potente que permita integrar de manera global la información que se genera en las distintas filiales.

Finalmente es importante destacar la necesidad de integrar las diferentes funciones de la organización internacional con el objetivo de encontrar un equilibrio entre autonomía local y control global. *Gamesa* destaca la necesidad de establecer claramente las funciones

responsabilidad de las filiales y de la estructura corporativa. Y es que tal y como explican, a esta gestión de coordinación e integración se le debe añadir la gestión de diferencias culturales, de intereses y horarios.

Corporación Patricio Echeverría subraya la aparición de tensiones organizativas con los directores generales de las diferentes filiales como consecuencia de la centralización de algunas decisiones. Para poder superar las tensiones organizativas provocadas por la limitación del poder de decisión de las filiales, en *Mondragón Corporación* se destaca la importancia de desarrollar una mentalidad global de sus directivos para que sean capaces de entender la corporación global como un todo. En la misma línea, *Corporación Patricio Echeverría* destaca que es clave hacer entender a sus directivos que lo importante es valorar la compañía en su totalidad y no intentar conseguir únicamente el bien particular de cada una de las filiales.

6.5. Retos logísticos

En el contexto de la cadena de suministros, la internacionalización plantea retos específicos. Los retos logísticos, que describimos en las siguientes líneas comprenden retos de compras, de producción y de distribución.

Retos de compras

Una de las decisiones críticas que deben tomar las empresas que internacionalizan sus actividades de compras es escoger sus fuentes de suministro. De hecho, muchas empresas encuentran dificultades para encontrar proveedores cualificados en los nuevos países. *Ficosa* y *Gamesa* destacan la gran dificultad de encontrar de manera rápida proveedores capacitados en términos de calidad en los nuevos países, especialmente en países de bajo coste. Con el objetivo de gestionar la falta de proveedores capacitados, la estrategia que *Ficosa* emplea es el desarrollo de proveedores como fase previa al montaje de la fábrica en el país de destino. Para el desarrollo de proveedores *Ficosa* ha creado un equipo con personal de compras que se denomina *Supplier Technical Assurance* (STA). Este equipo se encarga de buscar y seleccionar proveedores para posteriormente formarlos en línea con los requisitos de la compañía. *Gamesa* utiliza esta misma estrategia y dos estrategias adicionales: (1) trabajar con proveedores

que estén dispuestos a trasladar sus actividades a los nuevos países en los que la empresa tiene presencia, y (2) colaborar con proveedores globales que tengan presencia en la mayor parte de países.

Además, la internacionalización de las compras requiere de la coordinación y de la definición de objetivos globales entre las diferentes filiales de la compañía, tarea un tanto compleja de manejar. Finalmente, son varias las empresas que comentan el riesgo social y medioambiental que puede suponer el uso de proveedores de países con regulaciones menos estrictas en temas laborales y medioambientales. Para minimizar estos riesgos, la mayoría de las empresas participantes en el *workshop* posee un código de conducta y realiza auditorías periódicas.

Retos de producción

La internacionalización de la producción requiere la adopción de una visión global. Ello implica desarrollar una estrategia de coordinación entre las diferentes fábricas que la compañía tiene situadas en diferentes países. Es necesario definir el rol que cada planta productiva tiene en relación con productos, mercados y procesos, así como las relaciones que deben existir entre ellas. El *Grupo Celsa* enfatiza que uno de sus actuales retos, consecuencia de su proceso de internacionalización, es la coordinación de sus diferentes plantas europeas. La delimitación de sus roles respectivos es compleja y su gestión supone un gran reto. Tal y como hemos comentado previamente en relación con la integración de las actividades de las diferentes filiales, la presencia de un sistema de información potente es clave para facilitar la coordinación de las actividades de los diferentes centros productivos.

Retos de distribución

Uno de los principales retos que la internacionalización conlleva en relación a la distribución es que las mayores distancias geográficas resultan en *lead times* más extensos. Además, la necesidad de usar y coordinar diferentes medios de transporte (aéreo, marítimo y/o terrestre) sumado a posibles problemas que puedan aparecer durante el transporte causados por riesgos geopolíticos (por ejemplo: cruce de fronteras) constituyen otro reto logístico que las empresas deben gestionar.

Por ejemplo, para *Gallina Blanca Star* la distribución en África es muy compleja, dada la red logística y los niveles de corrupción. En relación con los diferentes niveles de infraestructura logística y los retos asociados con la corrupción existente en algunos países, algunas empresas han optado por utilizar un *partner* que se encargue de distribuir y comercializar el producto.

Otro reto está relacionado con la gestión de almacenes internacionales y el posible aumento de los niveles de stock, con su consiguiente aumento en costes. *Roca Corporación Empresarial* destaca que la internacionalización, en su caso, ha provocado un aumento del número de almacenes y por lo tanto un aumento del coste logístico. Para solucionar el tema de los elevados niveles de stock, hay que entender primero qué factores determinan los niveles mínimos de stock de seguridad. El nivel de stock de seguridad viene determinado por el nivel de servicio que se pretende garantizar, los *lead times* de suministro y la variabilidad de la demanda del producto en cuestión. A mayor *lead time* y mayor variabilidad de la demanda, mayor nivel de stock de seguridad. Por lo tanto, para poder reducir los niveles de stock de seguridad podemos actuar de dos maneras: reduciendo los *lead times* o reduciendo la variabilidad de la demanda. Por ejemplo, *Corporación Patricio Echeverría* afirma, para un caso particular, haber construido una fábrica cerca del cliente. Dicho cliente estaba situado en Estados Unidos y el centro de distribución que le servía estaba localizado en Europa. Ello generaba unos *lead times* y unos niveles de stock de seguridad en Estados Unidos muy altos. Debido a la gran dificultad a la hora de gestionar dicha situación, decidieron construir una fábrica en Estados Unidos. Con esta acción redujeron considerablemente los *lead times* y con ello los niveles de stock de seguridad en Estados Unidos. Otro caso diferente es el de *Mango*, que tiene todo el stock centralizado en su centro de distribución en Cataluña. Con esta acción *Mango* requiere menos stock de seguridad para cubrir la demanda total ya que las desviaciones de la demanda en las diferentes regiones pueden compensarse entre sí. La variabilidad de la demanda global es menor que la suma de las variabilidades en cada una de las regiones o mercados.

Finalmente, otro reto señalado por *Miguel Torres* es la huella de carbono. Las empresas al extender sus cadenas y hacer que los productos recorran mayores distancias tienen un mayor impacto en el

Tabla 3. GESTIÓN DE LOS RETOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

RETOS	GESTIÓN DE LOS RETOS
Diferencias culturales: idioma, estilos y/o prácticas de negocio, necesidades locales diferentes	• <i>Postponement</i> • Desarrollo de directivos a nivel internacional
Riesgo cambiario	• Instrumentos financieros
Aranceles	• <i>Postponement</i>
Sistema legislativo: normativas locales	• <i>Postponement</i>
Inestabilidad política	• Estudios sobre la cadena de suministros (rediseños de la red logística)
Gestión de los recursos humanos: expatriados	• Políticas de captación y formación del personal del país de destino
Centralización de la información Integración de las funciones de las filiales	• Desarrollo de Sistemas de Información
Tensiones organizativas provocadas por decisiones de (des)centralización	• Desarrollo de una visión global
Dificultad para encontrar proveedores locales capacitados	• Desarrollo de proveedores locales • Acompañamiento de proveedores • Trabajar con proveedores globales
Riesgo social y medioambiental	• Códigos de conducta • Auditorías
Aumento de los <i>lead times</i>	• <i>Postponement</i> • Localización cerca del cliente
Aumento de los niveles de stock	• Localización cerca del cliente (se reducen <i>lead times</i>) • Centralización del inventario cuando hay producto estándar (se reducen los stocks necesarios por disminución de la variabilidad)
Diferentes niveles de infraestructura logística, corrupción, etc.	• Partner local para la distribución y comercialización del producto

Fuente: Elaboración propia

medioambiente. En este caso, la solución vendría por la utilización de medios de transporte menos contaminantes y el esfuerzo de optimización del *packaging*.

6.6. Resumen de los principales retos

La Tabla 3 presenta un resumen de los principales retos y su gestión.

Es interesante destacar que algunas de las empresas participantes en el *workshop* mencionaron que las experiencias de procesos de internacionalización previos les han servido para superar retos en procesos de internacionalización futuros. Un ejemplo claro de esta situación lo proporciona *Ficosa*. Una de las primeras dificultades con las que *Ficosa* se encontró en los inicios de su internacionalización fue la falta de proveedores capacitados en los países de destino, especialmente, en países de bajo coste. Como resultado de esta experiencia, decidieron crear un equipo encargado del desarrollo de proveedores. Este aprendizaje les ha permitido superar el reto de la disponibilidad de proveedores en posteriores procesos de internacionalización.

Como conclusión podemos afirmar que la gestión de las cadenas de suministro globales es más compleja que la gestión de las cadenas de suministro locales (Dornier et al., 1998; Akkermans et al., 1999). Como hemos visto, la ampliación del alcance geográfico de la cadena de suministros provoca la aparición de retos que las empresas deben aprender a gestionar. En este sentido, es importante destacar que el conocimiento generado en los procesos de internacionalización es clave para superar los retos que plantea dicho proceso. De hecho, la aplicación de este conocimiento permite a las empresas superar retos en el futuro.

7. CONCLUSIONES

El presente capítulo tenía como objetivo estudiar qué prácticas de gestión de la cadena de suministros son claves en los procesos de internacionalización avanzada para conseguir ventajas de multinacionalidad y superar los diferentes retos que dicho proceso plantea.

En los apartados anteriores hemos visto cómo, desde la gestión de la cadena de suministros, las empresas internacionalizadas pueden conseguir ventajas de multinacionalidad. En concreto, las plantas focalizadas,



la centralización de stocks y la agregación de las compras tienen como objetivo básico la consecución de economías de escala; aunque también pueden contribuir a la ventaja de la optimización de las localizaciones (pues se localizan las actividades en aquellas geografías donde se puede optimizar el ratio rendimiento/ coste). El *postponement*, por su parte, permite customizar y adaptar los productos a las necesidades locales sin sacrificar los beneficios derivados de la consolidación o agregación.

Tal y como hemos podido observar, varias empresas participantes en el *workshop* emplean las anteriores prácticas tanto para conseguir ventajas como para superar los retos que el proceso de internacionalización plantea. El *postponement* y la agregación de compras son prácticas utilizadas por un gran número de las empresas participantes en el *workshop*. De hecho, en el apartado

de superación de retos son varias las empresas que mencionan usar dichas estrategias para superar diferentes retos.

A pesar de la extensa utilización de estas cuatro prácticas entre las empresas del *workshop*, es importante realizar una serie de observaciones. En primer lugar, las ventajas de la centralización de stocks y focalización de las plantas se derivan de un análisis de *trade-offs* entre diferentes costes. En el caso de la focalización de plantas hay un *trade-off* entre costes de producción y costes de transporte, mientras que en el caso de la centralización de stocks, el *trade-off* se produce entre costes de mantenimiento del stock y costes de transporte. Cualquier posible cambio en el entorno que haga que los costes se comporten de diferente manera determinará que la solución óptima consista en un mayor o menor grado de concentración.



Por ejemplo, el aumento del precio del petróleo puede hacer aumentar los costes de transporte hasta un nivel en el que el ahorro en costes de producción (en el caso de plantas focalizadas) o de mantenimiento del stock (en el caso de centralización del inventario) no compense el incremento en los costes de transporte.

En segundo lugar, el análisis de costes anterior no considera el impacto de la agregación en los *lead times*. Los *lead times* se vuelven más extensos reduciendo la capacidad de respuesta de las empresas. En entornos de alta volatilidad (productos muy sujetos a la moda) o donde los clientes requieren una respuesta muy rápida de sus proveedores (como es el caso de los suministros *Just In Time* en el sector de la automoción), la empresa multinacional puede verse obligada a tener una presencia local cerca de los mercados/clientes.

En tercer lugar, es importante realizar un análisis del portafolio de productos y gestionar sus cadenas de suministro adecuadamente. Productos que viajen mal y/o que tengan una predictibilidad de la demanda baja con la necesidad de responder con *lead times* muy cortos requerirán cadenas de suministro del tipo multidoméstico (una cadena en cada país o región geográfica). En cambio, productos más estandarizados y/o que viajen bien podrán ser tratados con cadenas globales (pocos centros de producción que suministran a todo el mundo, pocos centros de distribución para centralizar el inventario, etc.).

A pesar de las observaciones realizadas, que muestran que pueden haber fuerzas del entorno que favorezcan una estrategia de no agregación, la empresa multinacional debería considerar su cadena de suministros como un todo. La “no agregación” no implica que las cadenas de suministros de las filiales deban ser consideradas de forma independiente. Puede haber procesos, como por ejemplo el proceso de compra, en el que la centralización sea una centralización de información y decisión (y no una centralización física). Esta centralización de decisiones permitiría a la empresa beneficiarse de economías de escala sin incurrir en unos mayores costes de transporte o en unos *lead times* más extensos. Incluso, una centralización virtual del stock, donde el stock está ubicado en diferentes localizaciones pero es gestionado de forma integrada, permitiría obtener ciertas ventajas de la centralización de stocks.

Finalmente, es importante destacar que aparte de las cuatro prácticas descritas con detalle en este capítulo, existen otras que las empresas utilizan en la gestión de sus cadenas de suministro globales. De acuerdo con la información proporcionada por las diferentes empresas participantes en el *workshop*, la utilización de instrumentos financieros, el desarrollo de políticas de recursos humanos, o el uso de sistemas de información son de especial utilidad en los procesos de internacionalización. Además, son varias las empresas participantes en el *workshop* que han mencionado la importancia de gestionar el conocimiento derivado de los procesos de internacionalización de sus operaciones. Dicho conocimiento, principalmente derivado de experiencias previas, favorece el aprendizaje y ayuda a gestionar de una manera más eficiente (por ejemplo, permitiendo la superación de retos) los procesos de internacionalización posteriores.

REFERENCIAS

Akkermans, H., Bogerd, P. y Vos, B. (1999). “Virtuous and vicious cycles on the road towards international supply chain management”. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19 nº 5/6, pp. 565-581.

Alderson, W. (1957). *Marketing Behaviour and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*. USA: Richard D. Irwin, Inc.

Birou, L.M. y Fawcett, S.E. (1993). “International purchasing: benefits, requirements and challenges”. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 29 nº 2, pp. 28-37.

Buisán, M. y Espinosa, E. (2007). “Una aproximación al perfil de la empresa española multinacionalizada: datos y reflexiones”. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 839, pp. 9-21.

Christopher, M. (1997). “Creating a European logistics strategy” en Taylor, D.H. (ed.): *Global cases in Logistics and Supply Chain Management*. UK: Thomson, pp. 38-46.

Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service*. UK: FT Pitman Publishing.

Dornier, P.P., Ernst, R., Fender, M. y Kouvelis, P. (1998). *Global Operations and Logistics: Text and Cases*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

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

Feitzinger, E. y Lee, H.L. (1997). “Mass customization at Hewlett-Packard: The power of postponement”. *Harvard Business Review*, vol. 71 nº 1, pp. 116-122.

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

Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2001). “Converting global presence into global competitive advantage”. *Academy of Management Executive*, vol. 15 nº 2, pp. 45-58.

Harrison, A. y van Hoek, R. (2005). *Logistics Management and Strategy*. Harlow, UK: FT Prentice Hall.

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

Klassen, R.D. y Whybark, D.C. (1994). “Barriers to management of international operations”. *Journal of Operations Management*, vol. 11, pp. 385-396.

Mendoza, X. y Vives, L. (2008). “De la internacionalización a la multinacionalización de la empresa: Marcos teóricos para su análisis estratégico” en Puig, P. (ed.): *La Expansión de la Multinacional Española: Estrategias y cambios organizativos*. Primer informe anual del OEME. Barcelona: ESADE-ICEX, pp. 76-105.

Vives, L. y Mendoza, X. (2010). “El proceso de multinacionalización de las empresas españolas” en Puig, P. (ed.): *La Multinacional Española ante un nuevo escenario internacional*. Segundo informe anual del OEME. Barcelona: ESADE-ICEX, pp. 123-165.

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.

ANEXO I. EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL WORKSHOP

LOGO	TIPO DE PRODUCTO	CADENA DE SUMINISTRO
	Corrugados, perfiles, comerciales y alambrón.	Tiene presencia productiva en Europa, América y Asia.
	Herramientas de mano (martillos, tijeras de poda, etc.) y soluciones agrícolas (palas extractoras, cuchillas de corte, etc.).	Tiene presencia productiva en Europa, América y Asia.
	Sistemas de retrovisión, frenos, aireación y fluidos, cables de accionamientos, comunicaciones, etc. para vehículos.	Posee centros productivos, de ingeniería y oficinas comerciales en 19 países.
	Saborizantes, pasta, platos preparados, salsas, sopas y aderezos para plancha.	Cuenta con centros productivos en Europa y África.
	Aerogeneradores y parques eólicos.	Tiene presencia en Europa, Asia y América.
	Prendas y accesorios de moda.	Posee un almacén central en Cataluña desde donde sirve al resto del mundo, excepto China que cuenta con almacén propio.
	Bienes de consumo y equipo, componentes industriales, construcción, servicios empresariales y financieros, distribución, actividades de investigación y formación.	Tiene presencia en África, América, Asia y Europa.
	Productos para el espacio de baño, pavimentos y revestimientos cerámicos.	Opera en más de 135 mercados y cuenta con centros de producción en cuatro continentes.
	Bases de enchufe y electrónica, protección eléctrica, domótica, seguridad, iluminación interior LED, iluminación exterior, mobiliario urbano.	Presencia productiva en Europa, América, Asia y África.
	Vinos y brandies.	Bodegas en España, Chile y California.





CAPÍTULO 4

EL TRATAMIENTO FISCAL DE LAS OPERACIONES VINCULADAS COMO CONDICIONANTE DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA

Valeri Viladrich y Raúl Martín Profesores de la Facultad de Derecho de ESADE
y Socios de Precios de Transferencia de PwC

EL TRATAMIENTO FISCAL DE LAS OPERACIONES VINCULADAS COMO CONDICIONANTE DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA

1. INTRODUCCIÓN

La empresa multinacional se enfrenta a retos significativos como consecuencia de la necesidad de definir y justificar ante las diferentes Autoridades Tributarias la política aplicada para determinar la valoración de las transacciones realizadas entre las diferentes compañías que integran el Grupo multinacional (política de precios de transferencia).

Una vez la empresa opera en diferentes países y cuenta con filiales en ellos, tiene la oportunidad de actuar de manera diferente y aprovechar esta presencia en varios países para obtener nuevas ventajas competitivas, las denominadas “ventajas de 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 transición de empresa internacional a empresa multinacional mediante el desarrollo de una estrategia internacional coordinada representa, por tanto, un reto considerable para la empresa.¹

El notable incremento de las transacciones realizadas entre empresas que forman parte de un grupo multinacional, así como una regulación cada vez más exigente en la mayor parte de los países y una mayor atención y revisión de este tipo de transacciones por todas las Autoridades Fiscales, hacen aconsejable el provocar una reflexión sobre los retos que ello plantea a las empresas multinacionales españolas, analizar las dificultades que experimentan y proponer mecanismos de actuación que permitan maximizar las ventajas de multinacionalidad también desde una perspectiva impositiva.

2. LA PROBLEMÁTICA ORIGINADA POR EL TRATAMIENTO FISCAL DE LAS OPERACIONES VINCULADAS

Cuando una transacción tiene lugar entre empresas no vinculadas, las condiciones acordadas por las



partes (en particular, el precio del bien o servicio en cuestión) vienen determinadas por las fuerzas del mercado. El hecho de que proveedor y cliente persigan cumplir sus propios objetivos (obtener las condiciones más favorables desde su punto de vista) influye en el resultado final de la negociación: el precio acordado.

No obstante, cuando la transacción se realiza entre partes que pertenecen a un mismo Grupo empresarial, las fuerzas del mercado no operan de la misma manera. Aún cuando dichas partes traten de replicar los mecanismos aplicados para determinar el precio en

(1) Basado en las publicaciones de los profesores Xavier Mendoza y Luis Vives del Departamento de Política de Empresa de ESADE (Mendoza y Vives, 2008; Vives y Mendoza, 2010).



operaciones con terceros independientes, pueden existir dificultades para llegar a determinar cuál hubiera sido el precio acordado en el hipotético caso de que dicha operación se estuviera realizando con una empresa no vinculada.

En ocasiones, puede ocurrir que desde el punto de vista interno de un Grupo empresarial, la fijación del precio en una transacción habida entre dos empresas que pertenecen al Grupo se perciba como una cuestión relativamente poco importante. Seguramente, debido a que el resultado consolidado del Grupo excluye los resultados obtenidos en las operaciones habidas entre los miembros del mismo. Esta situación es más probable

en el caso de que la transacción tenga lugar entre empresas sometidas a tipos impositivos similares.

En otras ocasiones, sin embargo, especialmente en un Grupo Multinacional, la fijación del precio de las operaciones vinculadas puede percibirse como una cuestión de gran importancia. En términos generales, resulta plausible que un Grupo Multinacional tenga como uno de sus objetivos maximizar su beneficio global después de impuestos.

En un entorno globalizado como el actual, en el que los Grupos Multinacionales actúan en un elevado número de territorios con regímenes tributarios dispares, existen

incentivos para que el Grupo Multinacional localice actividades de mayor valor añadido en territorios de baja tributación. Esta localización se vería acompañada de la atribución de un mayor beneficio a dichas actividades (territorios) lo cual contribuiría a reducir la carga tributaria global.

Con independencia de la importancia que el Grupo empresarial otorgue a la valoración de las operaciones vinculadas, es de esperar que las Autoridades Fiscales sí tengan interés en la valoración acordada.

En el caso de una transacción entre dos compañías que pertenecen a un mismo Grupo, residentes en países diferentes pero sometidas a una tributación equivalente (mismo tipo impositivo a efectos del Impuesto sobre Sociedades, mismas deducciones, etc.), el Grupo no parece tener incentivos para valorar las operaciones de manera distinta a como lo harían partes independientes. Tanto el resultado consolidado del Grupo como la carga tributaria global sería la misma. No obstante, las Autoridades Fiscales de cada uno de los países en los que residen las compañías que realizan la operación sí que pueden verse seriamente afectadas en caso de que, por algún motivo, la valoración de la transacción no fuese de mercado. En tal caso, aún cuando globalmente el resultado y la carga tributaria serían iguales, la recaudación de impuestos de uno de los territorios sería menor de la que correspondería.

Obviamente, en el caso de que el Grupo Multinacional opere en territorios con diferentes regímenes tributarios (especialmente en casos en los que opere en territorios de baja tributación), las diferentes Autoridades Fiscales tendrán también interés en la valoración de las operaciones vinculadas.

Puede decirse, por tanto, que en cualquier operación vinculada realizada en el ámbito internacional existirán tres partes: el Grupo Multinacional y dos Autoridades Fiscales. La actuación del Grupo Multinacional (la valoración de la operación vinculada) determinará de manera inicial la tributación en los países de residencia de las compañías que intervienen en la operación.

Por otra parte, las Autoridades Fiscales de los dos países podrían revisar y, en su caso, corregir la valoración acordada, en el caso de que consideren que dicha valoración no es apropiada. Esta corrección en uno de los dos países, alteraría la carga tributaria que inicialmente el Grupo había soportado, pudiendo además crear doble imposición.

La doble imposición supone una barrera para el comercio internacional. Para intentar reducir los casos en los que se produce dicho fenómeno, la OCDE ha elaborado un Modelo de Convenio para Evitar la Doble Imposición. En dicho modelo se establecen las potestades tributarias de los dos Estados involucrados en un determinado flujo internacional. Dichos Modelos pretenden inspirar los acuerdos bilaterales (Convenios para Evitar la Doble Imposición) alcanzados por los diferentes países miembros de la OCDE.

En el caso particular de precios de transferencia, la OCDE además ha realizado determinados trabajos. En particular, la OCDE elaboró unas Directrices que pretenden servir de guía tanto a las empresas como a las Autoridades Fiscales en materia de precios de transferencia.²

De acuerdo con las Directrices de precios de transferencia de la OCDE, el principio de libre competencia debe regir en todo momento la valoración de las transacciones realizadas en el seno de la empresa multinacional. Es decir, las transacciones realizadas entre las compañías que forman parte de un grupo multinacional deben valorarse de la misma manera en que habrían sido valoradas entre partes independientes que actúan en circunstancias similares.

La normativa fiscal española no es ajena a la aplicación del mencionado principio. Destaca en este sentido la modificación de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, introducida mediante la Ley de Medidas para la Prevención del Fraude Fiscal, con efectos para los ejercicios iniciados a partir del 1 de diciembre de 2006. Precisamente, tal como se indica en la Exposición de Motivos de dicha Ley, el cambio normativo persigue

(2) Directrices de la OCDE en materia de precios de transferencia (*Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*) en adelante "Directrices de la OCDE". Dichas directrices fueron aprobadas por el Comité de Asuntos Fiscales de la OCDE el 27 de junio de 1995 y por el Consejo de la OCDE para su publicación definitiva el 13 de julio de ese mismo año. Objeto de una revisión profunda, la versión más reciente se publicó en julio de 2010. Se incluye como Anexo un breve resumen de los aspectos tratados por estas Directrices.

la adaptación de la normativa española a estándares internacionales y reconoce el contenido de las Directrices de la OCDE como fuente de interpretación de la norma española en materia de precios de transferencia.³

Sin perjuicio de que ya con anterioridad fuese un área relevante en la normativa tributaria española, con la introducción del mencionado cambio normativo, el análisis de los precios de transferencia cobra mayor importancia. Tal como se ha comentado anteriormente, resulta obligatorio valorar las operaciones vinculadas por su valor de mercado. Y la carga de probar que la valoración acordada es realmente de mercado recae en el contribuyente, lo cual supone un importante reto para las multinacionales españolas. Por una parte deben justificar, en caso de inspección en España, la valoración acordada en transacciones con partes vinculadas.

Por otra parte, la entidad española matriz del grupo multinacional tiene la responsabilidad de realizar un adecuado control de la política de precios de transferencia aplicada en el seno del grupo, no sólo para asegurar un adecuado cumplimiento de las diferentes normativas tributarias vigentes en cada uno de los países, sino para evitar el riesgo de doble imposición que puede derivar de la introducción de ajustes, por parte de

la inspección, a la valoración acordada por las partes en las transacciones realizadas entre compañías del grupo.

Con el objetivo de ilustrar la creciente importancia de esta materia se incluye a continuación una tabla (tabla 1) en el que se indican los principales países que han establecido obligaciones de documentación en materia de precios de transferencia (similares a las que han entrado vigor en España con la modificación de la Ley del Impuesto sobre Sociedades comentada anteriormente):

Tal como se desprende de la información incluida en la tabla 1, las obligaciones de documentación son una realidad tanto en España como en la mayoría de países industrializados de nuestro entorno.

En el caso particular de España, la Administración Tributaria ha incorporado ya el análisis de los precios de transferencia como un área relevante en las actividades de comprobación de la situación tributaria de las compañías españolas que realizan operaciones vinculadas.

Durante dichas actividades de comprobación (como parte de la revisión que corresponde al impuesto sobre Sociedades), la Inspección solicita los informes de

(3) Ley 36/2006 de Medidas para la Prevención del Fraude Fiscal, publicada en el BOE del 30 de noviembre de 2006.

Tabla 1. PRECIOS DE TRANSFERENCIA: PAÍSES CON REQUISITOS DOCUMENTALES

Alemania	China	España	India	Moldavia	Suecia
Argentina	Colombia	Estonia	Indonesia	Noruega	Tailandia
Australia	Corea	Filipinas	Irlanda	Perú	Taiwán
Austria	Dinamarca	Finlandia	Israel	Polonia	Turquía
Bélgica	Ecuador	Francia	Italia	Portugal	UK
Canadá	Egipto	Grecia	Japón	Rep. Dominicana	Estados Unidos
Rep. Checa	Eslovaquia	Holanda	Malasia	Singapur	Venezuela
Chile	Eslovenia	Hungría	México	Sud África	Vietnam

Fuente: *International Transfer Pricing 2012 – PwC*

Tabla 2. PROCEDIMIENTOS AMISTOSOS 2006-2011

Casos iniciados en el período	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Países de la OCDE	1.036	1.176	1.311	1.599	1.341	1.624
Países no pertenecientes a la OCDE	-	-	4	2	5	5
Casos abiertos al final del periodo reportado	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Países de la OCDE	2.352	2.671	2.897	3.426	3.328	3.838
Países no pertenecientes a la OCDE	-	-	2	4	7	9

Fuente: OCDE - Centre for Tax Policy and Administration

precios de transferencia que deben ser realizados en cumplimiento de los requisitos específicos establecidos por la normativa española, así como otra información adicional que puede estimar necesaria para el entendimiento y análisis de las operaciones vinculadas realizadas.⁴

Los actuarios a cargo de realizar la inspección cuentan con el apoyo de un equipo especializado dentro de la Administración Tributaria al que pueden plantear dudas y solicitar asesoramiento sobre cómo actuar ante determinadas situaciones que revistan especial complejidad.

El creciente volumen de negocio entre partes vinculadas, la complejidad del tema y la existencia de obligaciones específicas de documentación auguran un significativo aumento de los litigios entre la Administración Tributaria y los contribuyentes en esta materia.

Junto a este hecho, cabe destacar el aumento de Procedimientos Amistosos iniciados con el objetivo de evitar la doble imposición producida como consecuencia de los ajustes introducidos en una determinada operación vinculada.⁵

La tabla 2 proporciona información sobre el número de procedimientos amistosos iniciados en los últimos años,

así como los datos sobre el número de casos pendientes de resolución al final de cada año.

Como puede apreciarse, se ha producido un aumento significativo de los procedimientos amistosos iniciados en los últimos ejercicios. Dicho aumento es seguramente consecuencia de varios factores:

- Por una parte, de la mayor atención que las Autoridades Fiscales de diferentes países prestan al análisis de las operaciones vinculadas, que tiene como resultado un mayor número de ajustes y por tanto un mayor número de supuestos de doble imposición.
- Por otra parte, del mayor impulso que tanto a nivel de la OCDE como a nivel de la UE se ha dado al uso del Procedimiento Amistoso, como un mecanismo válido al alcance de las empresas, para evitar la doble imposición⁶.

Respecto al caso particular de los procedimientos amistosos en España, la tabla 3 proporciona información sobre el número de procedimientos amistosos iniciados en los últimos años, así como los datos sobre el número de casos resueltos durante cada ejercicio.

El hecho ya comentado anteriormente de que la mayor parte de los países industrializados cuenten

(4) Los requisitos de documentación aplicables en España fueron introducidos mediante el R.D.1793/2008 de 3 de noviembre. Dichos requisitos son aplicables a las operaciones realizadas a partir del 19 de febrero de 2009.

(5) De la valoración acordada por las partes se deriva una determinada tributación asociada a los flujos de ingresos y gastos atribuibles a las compañías que intervienen en una determinada operación vinculada. La introducción de ajustes en caso de inspección, por ejemplo la rebaja del valor de las compras de producto realizadas a una entidad vinculada por considerar que el valor pactado era superior al de mercado, provoca doble imposición desde el punto de vista global de Grupo, en la medida en que la compañía que realizó la venta de productos tributó en su país por los ingresos obtenidos. El Procedimiento Amistoso está previsto en los Convenios para evitar la Doble Imposición firmados por España. En dichos procedimientos intervienen las Autoridades Fiscales de los países que se ven afectados por los ajustes que generan la doble imposición (en el ejemplo, los países en los que residen el comprador y el vendedor de los bienes). Dicho procedimiento tiene como objetivo evitar la doble imposición producida como consecuencia del ajuste realizado en la valoración de la operación vinculada.

(6) En este sentido, en España, el Real Decreto 1794/2008, de 3 de noviembre, aprobó el Reglamento de procedimientos amistosos en materia de imposición directa.

Tabla 3. PROCEDIMIENTOS AMISTOSOS EN ESPAÑA, 2007-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Casos iniciados en el período	28	71	31	32	34
Casos concluidos durante el período	28	23	68	26	19

Fuente: Dirección General de Tributos. Memorias de los ejercicios 2006 a 2010

con normativas más o menos complejas y que las Autoridades Fiscales presten cada vez más atención sobre estos aspectos, no hacen sino dar más relevancia a un aspecto impositivo que afecta a todos y cada uno de los grupos empresariales con presencia internacional, con independencia de su tamaño, de los territorios en los que está presente y del sector de negocio en el que opere.

Dicha complejidad plantea importantes retos a los responsables de la función fiscal de las empresas multinacionales. Entre dichos retos destacamos los siguientes:

- Aplicación de una política de precios de transferencia diseñada inicialmente a nivel local a un ámbito internacional

La expansión internacional puede suponer la creación de nuevas unidades funcionales (prestadores de servicios, distribuidores, centrales de compra, fabricantes por contrato, etc.) que se relacionan con la matriz española o con otras filiales. Es posible que el perfil de funciones y riesgos de esa nueva unidad no tenga su equivalencia en otra unidad que pudiera existir en España. En este caso, se trataría de una nueva unidad que podría generar operaciones que no están contempladas en la política de precios de transferencia diseñada a nivel local.

En tal caso, resultará necesario revisar la política de precios de transferencia a medida que se amplía el ámbito geográfico en el que opera el Grupo, para tratar debidamente la interacción con estas nuevas unidades económicas.

- Diseño de una política de precios de transferencia que se encuentre alineada con regulaciones diversas en función del territorio.

Es de esperar que la política de precios de transferencia desarrollada por un determinado Grupo pueda tener una fuerte influencia de la normativa aplicable en el país de la matriz (a modo de ejemplo, los métodos de precios de transferencia aplicados estarán de acuerdo con los métodos permitidos/preferidos de acuerdo con dicha normativa).

Es probable, sin embargo, que la normativa de los países en los que el Grupo desarrolla su actividad difiera de la del país de la matriz. En tal caso, cuando el Grupo decide realizar una inversión (nueva filial o sucursal) en un nuevo territorio, dando lugar a nuevas operaciones vinculadas, puede resultar necesario plantearse si la política de precios de transferencia que viene aplicando el Grupo es compatible con la normativa local en dicho nuevo territorio.

- Efectos de los cambios en el modelo de negocio

El modelo de negocio puede ser objeto de continuas modificaciones para adaptarse a una realidad cambiante, lo que implica cambios en el perfil de funciones, riesgos y activos de las entidades que participan en alguna fase de la cadena de valor.

Dado que la metodología utilizada para determinar el valor de mercado de las operaciones vinculadas reside en el análisis de las funciones, riesgos y activos de cada una de las partes intervinientes en la cadena de valor, cualquier modificación que sufra dicha cadena o el modelo de negocio, puede tener un impacto en la valoración de las operaciones vinculadas.

- Efectos provocados por nuevas adquisiciones o por acuerdos de *joint venture*.

La adquisición de la totalidad o parte de otros grupos internacionales o la adopción de acuerdos de *joint*

venture requieren la atención desde un punto de vista de las operaciones vinculadas.

Los nuevos negocios incorporados pueden seguir un modelo de negocio diferente. También resulta posible que, aún con una visión similar en cuanto al modelo de negocio, se vengán aplicando en los negocios incorporados una política de precios de transferencia diferente a la del grupo empresarial al que se incorporan.

■ Documentación contemporánea en múltiples territorios

Tal como se ha comentado anteriormente, un elevado número de países de nuestro entorno exigen la elaboración de extensa documentación de precios de transferencia (ver Tabla 1).

Ello implica tener que documentar la misma transacción desde varias perspectivas, la de cada una de las entidades que participan en la operación. Surge por tanto la difícil tarea de coordinar la elaboración de la documentación en cada uno de los territorios en los que se realizan operaciones vinculadas, para evitar incurrir en análisis o interpretaciones contradictorias referidas a una misma transacción.

■ Optimización de la función de defensa frente a las Autoridades Fiscales y ante los Tribunales.

Aun cuando se actúe de manera diligente, no puede descartarse la posibilidad de que la política de precios de transferencia sea objeto de controversia en alguno o en varios de los territorios en los que el grupo multinacional tiene presencia.

El riesgo último que puede derivar de dicha controversia es que se produzca doble imposición. En precios de transferencia, las consecuencias de una disputa con una Autoridad Fiscal exceden del ámbito territorial de la empresa del grupo objeto de

inspección, por lo que las labores de defensa pasan a tener también una dimensión global.

■ La función fiscal y su interrelación con el resto de la organización empresarial

En el análisis de las operaciones vinculadas concurren dos circunstancias: por un lado, estas operaciones tienen un componente transnacional y, por otro, se trata de operaciones que deben analizarse a partir de un profundo conocimiento del modelo de negocio, de la cadena de valor del grupo multinacional.

Ante estas circunstancias, se abre el debate sobre si la función fiscal del grupo multinacional puede ser un órgano consultivo, que contribuye a resolver las cuestiones que la organización le plantea (de forma reactiva) o si, por el contrario, debe asumir un papel mucho más relevante, incorporándose a los procesos de toma de decisión sobre los negocios y actuando de forma proactiva.

La forma en que las empresas multinacionales aborden cada uno de estos retos puede representar para ellas una ventaja de multinacionalidad bajo la premisa de que el aprovechamiento de estas ventajas exige la coordinación de actividades de las filiales en varios países.

3. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL WORKSHOP

En este apartado se presentan las aportaciones y comentarios realizados por los responsables de la función fiscal de once multinacionales españolas en el *Workshop* organizado por el OEME para tratar cada uno de los retos descritos en el apartado anterior.⁷

Las empresas participantes en el *Workshop* emprendieron hace tiempo su expansión internacional. Su experiencia, por tanto, hace que sus comentarios

(7) El *Workshop* se celebró el 30 de Marzo de 2011 en ESADE Barcelona bajo la dirección de los profesores Raúl Martín y Valeri Viladrich de la Facultad de Derecho de ESADE y en el mismo participaron las siguientes personas y empresas: Sr. José M^a García, Director de Planificación Fiscal de **Abertis Infraestructuras**; Sr. Antonio Bru, Responsable de la Dirección Fiscal del Grupo, y Sra. Alejandra del Coto, miembro de la Dirección Fiscal, del **Grupo Suez Environnement España (Agbar)**; Sr. Daniel Martínez, Director Financiero Corporativo, y Sr. Vicente Nebot, *Corporate Tax Manager*, de **Almirall**; Sr. Federico Blanco, Director del Departamento Fiscal de **Appplus**; Sr. Francesc Caudet, Departamento de Administración de **Camper**; Sr. Miguel Mata, Director de la División Fiscal de **FCC**; Sra. Cristina Marginedas, Directora de Fiscalidad y Sra. Anna Ferreres, Responsable Fiscal Nacional, de **Ficosa International**; Sr. Jaume Menéndez, Director de Fiscalidad de **Gas Natural Fenosa**; Sra. Montse Lloveras, Directora de Administración y Controller de **Grifols**; Sr. Miguel Miró, Director Gerente de Administración, Finanzas, Organización y Sistemas de **Miguel Torres**; y Sr. Luis Trives, *Vice President Tax, Hospitality Business Solutions* de **Sol Meliá**.

y aportaciones puedan servir a otras compañías multinacionales españolas para contrastar sus propias experiencias e incluso como guía para otras empresas españolas que inicien su expansión internacional.

3.1 Aplicación en un ámbito internacional de una política de precios de transferencia diseñada inicialmente a nivel local

En muchas ocasiones el salto internacional viene precedido de una expansión nacional a través de un conjunto de entidades con funciones distintas y que realizan abundantes transacciones entre ellas. Dichas transacciones, como operaciones vinculadas que son, deberán ser objeto del tratamiento fiscal adecuado para cumplir con la normativa interna.

En el salto al exterior las empresas se encuentran entre dos tensiones básicas, por un lado, replicar las capacidades y recursos críticos que se consideran factores de éxito en su país de origen y, por otro, la adaptación de los mismos a las características particulares del nuevo mercado. La respuesta ante estas tensiones puede ocasionar en algunas ocasiones que la tipología de transacciones que normalmente se encuentra entre las entidades del país de origen sufra ciertas variaciones en función del grado de adaptación de la estrategia competitiva al contexto local.

Cualquier cambio en la forma de abordar el desarrollo del negocio con respecto al país de origen puede poner en evidencia diferencias más o menos acusadas de conseguir el mismo objetivo. Dado que la metodología de valoración de las operaciones vinculadas se basa en un ejercicio de análisis comparativo de los hechos y circunstancias propias de cada transacción o grupo de transacciones, el no realizar adecuadamente dicho análisis puede conllevar las siguientes situaciones:

- Aplicar los mismos criterios establecidos en el país de origen a las operaciones vinculadas que surjan con la nueva localización.
- Aplicar criterios nuevos, en aras a conseguir una total adaptación al mercado local.

Durante el *Workshop* se puso de manifiesto que, en general, las empresas que han abordado la salida al exterior han seguido un proceso de “aprendizaje” tanto

en lo que se refiere al establecimiento de un modelo organizativo como en lo que se refiere al establecimiento de políticas de precios de transferencia.

Determinadas empresas, en un primer momento, decidieron replicar las estructuras organizativas existentes en España, de manera que las filiales en el extranjero contasen, a nivel local, con centros de decisión de cada una de las áreas de negocio de la empresa. Con el paso del tiempo, este modelo ha sido objeto de revisión, de manera que se ha producido una centralización de los centros de decisión estratégicos y las filiales han pasado a centrar sus esfuerzos en el área operativa (comercial y/o producción, en su caso).

Este cambio en el modelo organizativo ha conllevado una revisión y adaptación constante de la política de precios de transferencia aplicada, dado que la evolución (simplificación) en el modelo organizativo puede producir un cambio en el tipo de transacción entre la sociedad española y sus filiales en el extranjero.

Este proceso de aprendizaje está asociado en otros casos al hecho de que el crecimiento en el exterior se ha producido no sólo a través de la constitución de filiales sino a través de adquisiciones de empresas (o de grupos de empresas) que ya venían operando en el exterior.

En estos casos de crecimiento a través de compras de empresas o negocios existe una dificultad añadida. Las empresas objeto de adquisición pueden tener establecida una política de precios de transferencia diferente a la que se viene aplicando en el resto de filiales. Resulta por tanto necesario realizar un análisis del caso en particular y emprender las acciones necesarias para asegurar la consistencia de los criterios de valoración aplicados en las diferentes transacciones vinculadas realizadas.

3.2 Diseño de una política de precios de transferencia que se encuentre alineada con regulaciones diversas en función del territorio

Uno de los principales escollos a los que se tiene que enfrentar una empresa multinacional en materia impositiva es la necesaria adaptación y coordinación de una amplia diversidad de regulaciones. En principio se podría pensar que el tratamiento fiscal de las operaciones vinculadas se encuentra en una fase de

alta estandarización a nivel mundial. Ello básicamente por dos motivos, por tratarse de una problemática básicamente multinacional, intrínsecamente relacionada con la expansión internacional de las empresas, y por existir una larga tradición legislativa en la materia y un cierto consenso internacional en el principio de libre competencia emanado de las Directrices de la OCDE.

No obstante, la realidad nos demuestra diariamente que dicha armonización está lejos todavía de conseguirse. A pesar de que las legislaciones internas de la mayor parte de los países se encuentran inspiradas en las Directrices de la OCDE, existen países que, por su estado de desarrollo o por su tradición legislativa, se apartan claramente de dichas Directrices y cuentan con normas y criterios muy particulares. Así, países tan relevantes como Brasil, China e India mantienen sus propios criterios que pueden diferir de la práctica seguida en Europa o Estados Unidos

En los países en los que predomina la doctrina de la OCDE también se pone de manifiesto que las normativas son poco coincidentes y que los criterios utilizados habitualmente por las Autoridades Fiscales de los mismos distan mucho de estar armonizados.

Este entorno requiere un gran esfuerzo por parte de las empresas multinacionales. Aunque el modelo de negocio, e incluso la tipología de transacciones, sea idéntica en toda la organización empresarial, la diversidad de regulaciones requerirá, en la mayor parte de los casos una importante labor de adaptación a las necesidades locales, con el consiguiente riesgo de pérdida de coherencia y de convertir la regla en excepción.

Durante el *Workshop* se puso de manifiesto que la experiencia de varias empresas es coincidente con esta exposición, en la medida en que se aprecian diferencias entre las normativas aplicables en diferentes países. En el caso particular de servicios, determinados territorios establecen restricciones o condiciones particulares que dificultan el establecimiento de un criterio único aplicable en todos los territorios.

Desde el punto de vista de la multinacional española resulta, por tanto, necesario verificar la normativa aplicable en los países en los que se cuenta con filiales e identificar posibles conflictos con la política de

precios de transferencia aplicable en las transacciones realizadas (o a realizar) con la filial en cuestión.

Una inadecuada gestión de este aspecto puede enfrentar a la multinacional a una variada tipología de riesgos:

- Incremento y duplicidad de los costes de gestión
- Poca o nula coordinación del tratamiento fiscal de ámbitos iguales o similares
- Multiplicidad de modelos
- Necesidad de establecer estrategias de defensa distintas para cada modelo
- Incoherencia y contradicciones en situaciones plenamente equiparables

3.3 Efectos de los cambios en el modelo de negocio

Una de las características más destacadas de la economía del inicio del siglo XXI es la constante evolución en la que se encuentran la mayor parte de sectores económicos. Nuevos requerimientos de los consumidores y clientes, la globalización económica, la creciente competitividad y otros muchos factores requieren que las condiciones en las que operan las estructuras empresariales estén dispuestas a adaptarse a las nuevas exigencias que les plantea un entorno en constante proceso de cambio.

Los efectos de este proceso constante se dejan sentir en todos los ámbitos de la empresa, en la innovación en la oferta de productos y servicios, en los procesos de producción, en la logística, en los aspectos más variados del marketing y en la distribución y comercialización.

La consecuencia inmediata es que el modelo de negocio sufre constantes modificaciones, lo que implica cambios en el perfil de funciones, riesgos y activos de las entidades que participan en alguna fase de la cadena de valor, y por tanto en los hechos y circunstancias que son determinantes para establecer una correcta remuneración para cada entidad.

Dado que la metodología utilizada para determinar el valor de mercado de las operaciones vinculadas reside en el análisis de los hechos y circunstancias específicos

de cada caso y, por tanto, en las funciones, riesgos y activos de cada una de las partes intervinientes en la cadena de valor, cualquier modificación que sufra dicha cadena o el modelo de negocio, debería tener su correspondiente reflejo en la valoración de las operaciones vinculadas.

Una correcta gestión de este aspecto requiere que la función fiscal de la empresa multinacional tenga que estar en contacto directo y constante con la función estratégica de la empresa, con el fin de conseguir una adecuada traslación al ámbito fiscal de cualquier cambio que se produzca en la cadena de valor o en el modelo de negocio.

Hay supuestos en los que los cambios introducidos son de tal intensidad, que el riesgo que se asume de su no traslación al ámbito fiscal se incrementa exponencialmente. Estos supuestos se producen normalmente cuando nos enfrentamos a deslocalización de producciones, cambios en la titularidad de intangibles valiosos o modificaciones significativas en el perfil de riesgos asumidos, como pueden ser el cambio de distribuidor a agente o de fabricante pleno a maquilador.

En estos casos será necesaria normalmente una redefinición profunda de la política de precios de transferencia, en función de las nuevas transacciones y del nuevo perfil de las distintas entidades del grupo multinacional que se vean afectadas por los cambios. Además hay que tener en cuenta que se trata de supuestos que habitualmente son objeto de análisis detallado por parte de las Autoridades Fiscales en sus labores de inspección, y en especial en aquellos países que cuentan con una regulación específica para dichos supuestos como es el caso de Alemania.

Esta necesaria adaptación de las políticas de precios de transferencia a posibles cambios en el modelo de negocio del Grupo enlaza con el proceso de aprendizaje al que se hacía mención anteriormente.

Durante el *Workshop* se identificó como un punto clave la necesaria involucración de los departamentos fiscales en estos procesos de cambio del modelo de negocio. En la práctica pueden existir dificultades. En ocasiones, el departamento fiscal no se identifica como un área de especial relevancia a tener en cuenta en dichos procesos de transformación. En estos casos el departamento



fiscal es informado de los cambios en un momento en el que ya se están produciendo, ya que la labor a realizar por dicho departamento fiscal se percibe como una labor administrativa que tiene como objetivo dar cumplimiento a diferentes obligaciones formales o de comunicación que sea necesario realizar.

Estos casos, en los que el departamento fiscal se incorpora en una fase tardía (o en los que simplemente no participa), pueden dar lugar a situaciones en las que posibles riesgos fiscales asociados a los cambios en el modelo de negocio no hayan sido evaluados convenientemente.

Asimismo, también puede dar lugar a casos de oportunidades perdidas en los que, el cambio del modelo

de negocio por motivos operativos podría haberse visto acompañado de una reducción de la carga tributaria global de la compañía.

Por el contrario, se han identificado casos de éxito en los que los departamentos fiscales y de dirección financiera trabajan conjuntamente con la dirección general en el estudio del modelo de negocio o en el diseño de nuevas operaciones, obteniendo buenos resultados en términos de control del riesgo fiscal así como de eficiencia tributaria.

3.4 Efectos provocados por nuevas adquisiciones o por acuerdos de *joint-venture*

La expansión internacional de un grupo empresarial puede realizarse orgánicamente, con la creación de nuevas empresas en otros territorios, o inorgánicamente, mediante la adquisición de la totalidad o parte de otros grupos empresariales con presencia en territorios de interés, o a través de acuerdos de *joint-venture* con terceros.

La adquisición de la totalidad o parte de otros grupos internacionales puede presentar dos aspectos que requieren la atención desde un punto de vista de la fiscalidad de las operaciones vinculadas. Por un lado la incorporación de estructuras externas a la empresa multinacional es probable que suponga la incorporación de modelos de negocio o cadenas de valor distintas de las propias, así como nuevas tipologías de transacciones. Por otro lado, también es posible que la política de precios de transferencia aplicada por la parte que se incorpora al grupo multinacional no sea coincidente con la política de precios de transferencia aplicada por este último. Esta falta de coincidencia puede verse agravada por el hecho de que en muchos casos las tipologías de transacciones en la parte incorporada no son tan distintas de las que se vienen realizando en el grupo multinacional, lo que todavía pone más en evidencia la divergencia en el tratamiento fiscal de operaciones similares.

Al igual que en el caso de cambios en el modelo de negocio, durante el *Workshop* se identificó como

un aspecto clave que la función fiscal del grupo multinacional participe en el proyecto de diseño de la operación de incorporación o de *joint-venture* desde las fases más iniciales. El objetivo debe ser el de analizar las divergencias en las políticas de precios de transferencia y minimizar su impacto, estableciéndose los procesos necesarios de adaptación para lograr una consistencia adecuada dentro de todo el grupo empresarial.

En aquellos casos en los que el departamento fiscal no se involucre en dicho proceso de incorporación, no se emprenderán a tiempo las acciones necesarias encaminadas a conseguir una consistencia en las políticas de precios de transferencia entre las diferentes entidades que forman parte del Grupo, con los consiguientes riesgos en caso de inspección.

En el caso particular de *joint-ventures*, en las que es más posible que la consistencia no se pueda lograr en su totalidad (debido a posibles acuerdos con accionistas ajenos al Grupo), la intervención del departamento fiscal es especialmente necesaria, realizando un análisis exhaustivo de aquellos hechos y circunstancias concretos que puedan justificar un tratamiento específico distinto para operaciones en principio similares a las que se realizan en el perímetro del grupo multinacional.

3.5 Documentación contemporánea en múltiples territorios

Uno de los aspectos más relevantes de las regulaciones establecidas por parte de las Autoridades Fiscales de la mayor parte de países es la exigencia de que las entidades residentes en su territorio cuenten con una extensa documentación de precios de transferencia, llegando incluso a establecerse sanciones por la falta de la misma, como en el caso de España.

Aunque han existido algunas iniciativas loables del Foro de Precios de Transferencia de la Unión Europea encaminadas a armonizar el contenido de dicha documentación, la realidad es que la legislación local de cada país tiene exigencias e interpretaciones

(8) *European Union Joint Transfer Pricing Forum, Code of Conduct on transfer pricing documentation for associated enterprises in the European Union (Official Journal C176 28/07/2006)*

particulares sobre este aspecto.⁸ La consecuencia directa para las empresas multinacionales es que la elaboración de forma anual de la documentación supone un aspecto que requiere muchos esfuerzos de tiempo y coordinación.

En este sentido, durante el *Workshop* se hizo mención específica de las legislaciones de países tan próximos como España, Portugal e Italia. Aun cuando tienen un principio común, se identifican diferencias que hacen necesario un análisis individualizado de cada caso en particular.

Las operaciones vinculadas que tienen lugar en el seno de un grupo multinacional se caracterizan por el hecho de que normalmente tienen lugar, como mínimo, entre dos entidades localizadas en dos territorios fiscales distintos. Ello implica tener que documentar la misma transacción desde varias perspectivas, la de cada una de las entidades que participan en la operación. En la medida que las legislaciones de los países en los que se encuentren dichas entidades no esté armonizada, puede conllevar la paradoja de que la misma transacción, y por ende la misma realidad, tenga que documentarse de forma distinta en cada territorio fiscal. Esta dicotomía puede aparecer además a dos niveles, en un nivel técnico en cuanto a la validación del valor de mercado de la operación según la norma local, y también en un nivel formal en cuanto a la documentación requerida para dicha transacción.

Este entorno provoca en los grupos multinacionales la duda de cómo reaccionar ante situaciones de este tipo, siempre con el objetivo último de cumplir con las obligaciones documentales establecidas en las regulaciones locales de todos los territorios en los que el grupo multinacional está presente:

- Abordar la elaboración de la documentación desde una perspectiva eminentemente local de forma autónoma. Esta aproximación asegura normalmente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la regulación local, pero no está exenta de riesgos. Estos riesgos se centran básicamente en el hecho de justificar de forma distinta una misma realidad, que las Autoridades Fiscales de ambos territorios logren tener acceso a ambas justificaciones y que se pongan de manifiesto discrepancias entre las mismas que sirvan de base a alguna Autoridad Fiscal a proponer un

ajuste de precios de transferencia. No hay que obviar tampoco el poco o nulo control que normalmente tiene la función fiscal central del grupo multinacional sobre la documentación elaborada a nivel local, y la cantidad de recursos que esta aproximación requiere al llevarse a cabo de forma no coordinada por cada entidad o territorio dentro del grupo.

- Abordar la elaboración de la documentación desde una perspectiva eminentemente global. Bajo esta aproximación es la función fiscal centralizada del grupo la que elabora una documentación de precios global para todas las entidades del grupo multinacional. Esta opción requiere normalmente un alto grado de homogeneidad en los perfiles funcionales de todas las entidades y en la tipología de transacciones por ellas realizadas, siendo de difícil aplicación en grupos altamente diversificados y con negocios muy distintos. Los riesgos de esta aproximación se encuentran en dos grandes aspectos, en la dificultad de poder reflejar en un solo documento la diversidad de transacciones y supuestos concretos que pueden producirse, y la práctica imposibilidad de cumplir con los requisitos establecidos en cada regulación local.
- Existe también una opción intermedia, con múltiples variantes, consistente en una división coordinada de funciones.

Durante el *Workshop*, determinadas compañías manifestaron su preferencia por ejercer un elevado grado de control sobre la función fiscal de las filiales y, en particular sobre los aspectos relacionados con los precios de transferencia, la elaboración de la documentación, seguimiento de las inspecciones en lo que se refiere a la valoración de las transacciones, recursos ante los Tribunales sobre esta materia, etc.

No existe sin embargo una única solución que sea óptima en todos los casos. En función de la complejidad de las operaciones vinculadas realizadas y de los recursos internos disponibles, puede ser más o menos conveniente ejercer un elevado grado de control en esta materia sobre las filiales. En cualquier caso, abordar un proyecto de documentación de precios de transferencia en un grupo multinacional, requiere normalmente una función fiscal central mínimamente organizada y estructurada desde una perspectiva multinacional.



3.6 Optimización de la función de defensa frente a las autoridades fiscales y ante los tribunales

Los distintos aspectos de las operaciones vinculadas pueden conformarse como una auténtica tormenta perfecta para los grupos multinacionales. Esta tormenta perfecta se desata en el momento en que las Autoridades Fiscales de varios territorios en los que el grupo está presente inician actuaciones inspectoras que resultan en ajustes de precios de transferencia. Tal como se ha comentado anteriormente, el primer efecto que puede resultar es la doble imposición que sufre el grupo, con la consiguiente pérdida de recursos económicos al elevarse la tasa impositiva global del grupo multinacional. El segundo efecto es que las actuaciones inspectoras iniciadas en un determinado territorio, puedan provocar una reacción en cadena en otros territorios al intentar el grupo adaptarse a las exigencias establecidas por una determinada Autoridad Fiscal.

Hay que tener en cuenta además que los recursos que exige el atender adecuadamente los envites de una actuación inspectora son normalmente intensos tanto desde el punto de vista humano como desde el punto de vista económico. La proliferación de actuaciones inspectoras en varios territorios de forma contemporánea dentro de un grupo multinacional puede ocasionar la incapacidad de la función fiscal para atender todos los requerimientos. En un momento en el que las operaciones vinculadas son uno de los focos de atención de todas las Autoridades Fiscales y que éstas están presionadas por sus respectivos gobiernos para

incrementar la recaudación, terminan de configurar los elementos de una tormenta perfecta.

Debido a la complejidad de la normativa fiscal y a las especiales características que ésta tiene en los distintos países, es bastante habitual que los grupos multinacionales aborden la cuestión de las actuaciones inspectoras y el posterior procedimiento de defensa frente a los tribunales, desde una perspectiva eminentemente local. Este proceder puede ser perfectamente entendible en aquellos aspectos puramente locales y que no tienen connotaciones internacionales, pero en el supuesto de las operaciones vinculadas pone en evidencia ciertos riesgos y desventajas que no son despreciables.

Como se ha visto anteriormente, las operaciones vinculadas representan para el grupo multinacional una especie de red global en la que la tensión sufrida en un ámbito territorial de la misma puede ocasionar tensiones y rupturas en otros puntos de la misma. Ello es consustancial a la internacionalidad y multinacionalidad de las transacciones y de la operativa del grupo multinacional.

Partiendo de esta premisa, no es difícil entender que un problema que tiene su foco en aspectos internacionales y cuyos efectos también pueden producirse en más de un territorio, debería contar con algún tipo de respuesta internacional. La práctica y la experiencia demuestran que no es así en la mayor parte de los casos, y que la respuesta que se da al mismo es eminentemente local y no coordinada.

Los efectos de una respuesta local no coordinada son normalmente los siguientes:

- Los argumentos de defensa utilizados a nivel local no se coordinan centralmente, con lo que existe el riesgo de justificar de forma distinta el mismo tipo de operación en función del territorio. Se produce por tanto una clara desventaja, al no aprovechar la ventaja competitiva que podría suponer una optimización del conocimiento y experiencia existente dentro del grupo multinacional.
- Riesgo de entrar en una espiral de contradicciones, la justificación utilizada en un determinado territorio puede poner en evidencia la forma en que se justifica la misma operativa en otros territorios.
- Riesgo de que la espiral de contradicciones no sea tan sólo territorial, sino también temporal. En cada actuación inspectora se utilizan criterios de defensa contradictorios con los utilizados en actuaciones inspectoras anteriores, lo que incrementa el riesgo de inconsistencia.
- Duplicidad de costes y esfuerzos. Al realizarse una aproximación local de este aspecto, criterios de defensa plenamente útiles en varios territorios solamente son utilizados en uno de ellos por el desconocimiento existente en el resto de territorios. Ello incrementa los costes y esfuerzos de defensa al no optimizar el conocimiento existente dentro del grupo multinacional.

Se pone de manifiesto nuevamente en este caso la existencia de una potencial ventaja competitiva de multinacionalidad en el ámbito fiscal de las operaciones vinculadas. Una aproximación global y coordinada de la respuesta podría suponer para el grupo multinacional un mejor control y reducción del riesgo, una clara mejora de la capacidad de respuesta y una importante reducción de los costes y esfuerzos requeridos.

3.7 La función fiscal y su interrelación con el resto de la organización empresarial

La transición de empresa internacional a empresa multinacional mediante el desarrollo de una estrategia internacional coordinada es un reto que la mayor parte de los grupos multinacionales abordan en la mayor

parte de los ámbitos de su organización. Esta transición comporta normalmente un cambio importante del propio modelo de gestión de cada uno de estos ámbitos dentro de la estructura organizativa de la 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 unos de otros, a considerar a 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 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 (Mendoza y Vives, 2008), tema al que ya nos hemos referido anteriormente.

El cambio apuntado en el párrafo anterior es fácilmente apreciable en ámbitos como la logística, el aprovisionamiento de materias primas, en la comercialización y la distribución e incluso en la propia fabricación, pero raramente se hace patente de una forma clara y meridiana en la función fiscal de los grupos multinacionales. En numerosas ocasiones la función fiscal sigue realizándose parcialmente de forma compartida en el ámbito local de las filiales y en el ámbito de la función fiscal central, pero carente de una coordinación encaminada a la consecución de objetivos determinados y siendo éstos en muchos casos únicamente referentes a los aspectos más básicos de control y de *reporting*. Raramente se encuentra una coordinación transnacional y una gestión eficiente del conocimiento.

Como se ha visto anteriormente, las operaciones vinculadas tienen dos características intrínsecas, por un lado estamos en la mayor parte de las ocasiones ante operaciones de marcado carácter transnacional, y por otro se trata de operaciones que se encuentran íntimamente ligadas al modelo de negocio, a la cadena de valor del grupo multinacional.

La no alineación de la función fiscal con la estructura organizativa evolucionada multinacionalmente del resto del grupo empresarial supone un freno a la optimización

de las ventajas competitivas que dicha multinacionalidad podría aportar desde la perspectiva fiscal y en especial en el ámbito de las operaciones vinculadas. Presenta además una serie de riesgos con claro impacto negativo en los resultados del grupo multinacional.

Desde un punto de vista puramente interno de la función fiscal dentro del grupo multinacional, la no adaptación de dicha función a los nuevos retos y necesidades que plantea la multinacionalidad, presenta un claro desaprovechamiento de ventajas competitivas, y supone una limitación a la optimización de recursos tanto humanos como económicos de los que dispone el grupo multinacional.

Al igual que muchos ámbitos de la realidad empresarial de los grupos multinacionales han sufrido un proceso de adaptación a la multinacionalidad, quizás ahora es el momento de que dicha labor se realice en el ámbito de la función fiscal. El entorno de las operaciones vinculadas es el más propicio para iniciar dicha labor, tanto por las propias características internacionales de dichas operaciones, como por el entorno legislativo que las afecta y por su íntima relación con el resto de ámbitos de la estructura del grupo empresarial mucho más adaptados a las necesidades de multinacionalidad.

Durante el Workshop se comentó que a este cambio, cuyo impulsor principal debería ser la dirección general, puede contribuir la propia función fiscal. Para ello, la función fiscal debe estar dispuesta a tener una actitud proactiva, abierta a participar en el análisis de los posibles cambios que puedan plantearse desde el punto de vista operativo. En este proceso, debería ser capaz de “traducir” los conceptos tributarios, a menudo complejos, al resto de departamentos, financieros y no financieros, para hacerles partícipes de las posibles implicaciones fiscales (tanto riesgos como oportunidades) asociadas a las decisiones objeto de debate.

4. CONCLUSIONES DEL WORKSHOP

A partir del análisis de la problemática que origina el tratamiento de las operaciones vinculadas de las empresas multinacionales y de las experiencias aportadas por las empresas españolas participantes en el *Workshop* se desprenden una serie de conclusiones que los autores estimamos de especial

relevancia y que se han agrupado en los siguientes dos apartados.

■ El impacto potencial de los precios de transferencia en el Grupo

Para un Grupo multinacional, los precios de transferencia suponen a la vez una fuente de riesgos y de oportunidades.

El principal riesgo deriva de la doble imposición que puede resultar en el caso de que una Administración Tributaria introduzca ajustes a la valoración de las operaciones vinculadas realizadas en el seno de un Grupo de empresas.

El creciente volumen de negocio entre partes vinculadas, la complejidad del tema y la existencia de obligaciones específicas de documentación en un número creciente de países pueden dar lugar a un significativo aumento de los litigios entre las Administraciones Tributarias y los Grupos multinacionales en esta materia.

Desde el punto de vista de las oportunidades, la presencia del Grupo en países con regímenes tributarios más favorables abre la posibilidad de conseguir una reducción del tipo efectivo de tributación a nivel global.

Tal como se ha comentado anteriormente, cualquier modificación que se produzca en el seno del Grupo, en su modelo de negocio, debería tener su correspondiente reflejo en la valoración de las operaciones vinculadas realizadas. Dichas modificaciones pueden generar nuevos riesgos y oportunidades por lo que resulta esencial realizar un adecuado análisis de precios de transferencia.

En particular, la incorporación de filiales en un nuevo país supone un hecho que merece especial atención desde el punto de vista de precios de transferencia. Aún cuando las normativas de los países desarrollados pueden estar basadas (al igual que la norma española) en las recomendaciones de la OCDE, pueden existir diferencias que conviene conocer. Resulta necesario tener en cuenta, además, que determinados países emergentes cuentan con normas que se apartan de dichas recomendaciones y adoptan sus propios



criterios (por ejemplo, Brasil, China, India). Será conveniente, por tanto, revisar la normativa local y verificar que la política de precios de transferencia que se plantea aplicar es aceptable desde el punto de vista de la normativa local.

También la adquisición de la totalidad o parte de otros grupos internacionales, así como la adopción de acuerdos de *joint-venture* pueden crear tensiones en la política de precios de transferencia aplicada por el Grupo.

Resulta conveniente en este caso identificar posibles divergencias respecto a la política del Grupo adquirente y resolver posibles áreas de conflicto. Asimismo, también puede resultar necesario evaluar las transacciones con terceros no vinculados realizadas en el seno de la parte que se incorpora, en la medida en que dichas operaciones pudieran ser consideradas comparables respecto a alguna de las operaciones vinculadas realizadas.

■ **El rol de la función fiscal. Interacción con el resto de departamentos y con las filiales**

En el caso de los precios de transferencia, se trata de una materia en la que no basta el conocimiento de la normativa tributaria vigente. Por el contrario, resulta necesario un profundo conocimiento del Grupo y de sus actividades. Resulta, por tanto, necesario que los departamentos fiscales de la Multinacional española asuman un papel proactivo dentro de la organización y mantengan relaciones estrechas con el resto de departamentos de la empresa. En particular, con la función financiera y con la dirección general.

El conocimiento del modelo del negocio por parte del departamento fiscal es básico para conseguir que la política de precios de transferencia esté alineada con dicho modelo. Asimismo, resulta conveniente que el departamento fiscal se incorpore lo antes posible a la toma de decisiones que puedan suponer cambios en el modelo de negocio, así como en el análisis de posibles implicaciones asociadas a nuevas inversiones, adquisiciones de empresas o nuevos acuerdos de *joint-ventures*.

Los casos en los que el departamento fiscal se incorpora a la toma de decisiones en una fase tardía (o en los que simplemente no participa) pueden dar lugar a situaciones en las que posibles riesgos fiscales en materia de precios de transferencia no hayan sido evaluados convenientemente.

Asimismo, también puede dar lugar a oportunidades perdidas en los que el cambio del modelo de negocio por motivos operativos podría haberse visto acompañado de una reducción de la carga tributaria global de la Multinacional española.

Por el contrario, se han identificado casos de éxito en los que los departamentos fiscales y de dirección financiera trabajan conjuntamente con la dirección general en el estudio del modelo de negocio o en el diseño de nuevas operaciones, obteniendo buenos resultados en términos de control del riesgo fiscal así como de eficiencia tributaria.

En lo que se refiere a la interacción con las filiales extranjeras, conviene tener en cuenta que las operaciones vinculadas representan para el grupo multinacional una especie de red global, de manera

que la que la tensión sufrida en un determinado territorio puede ocasionar tensiones y rupturas en otros. Se trata por tanto de una problemática que excede del ámbito local de una determinada empresa del Grupo.

Resulta, por tanto, aconsejable contar con una respuesta internacional coordinada, que podría suponer para la Multinacional española un mejor control y reducción del riesgo, una clara mejora de la capacidad de respuesta y una importante reducción de los costes y esfuerzos requeridos en materia de precios de transferencia.

Esta respuesta internacional coordinada puede abarcar varias grandes áreas:

Documentación

Se plantea la posible coordinación en las tareas de elaboración de la documentación de precios de transferencia para dar cumplimiento a las obligaciones vigentes en un número creciente de territorios.

Dichas obligaciones afectarán a la matriz española y, previsiblemente, a varias de las filiales, en función del territorio en el que sean residentes.

No existe una única solución que sea óptima en todos los casos. En función de la complejidad de las operaciones vinculadas realizadas y de los recursos internos disponibles, puede ser más o menos conveniente ejercer un elevado grado de control en esta materia sobre las filiales. En cualquier caso, abordar un proyecto de documentación de precios de transferencia en un grupo multinacional, requiere normalmente una función fiscal central que, como mínimo realice un seguimiento del cumplimiento de las obligaciones de documentación en cada país y revise el análisis realizado para las transacciones vinculadas más relevantes.

Inspección y defensa de la política de precios de transferencia aplicada

Las actuaciones inspectoras en un determinado territorio, y los posibles ajustes a la valoración de las operaciones vinculadas que puedan resultar de dichas actuaciones, pueden provocar consecuencias no sólo

para la filial objeto de comprobación, sino para el resto del Grupo.

En la medida en que la política de precios de transferencia responde a la estrategia establecida a nivel de Grupo, cabe esperar que un posible ataque a la misma en un determinado territorio no se aborde únicamente desde la perspectiva local del territorio en el que se produce el ajuste. Por el contrario, cabe esperar una respuesta centralizada.

El estudio por parte de la matriz del ajuste realizado puede proporcionar información valiosa para evaluar posibles riesgos no sólo en el propio territorio en el que se produce el ajuste, sino en otros en los que se realicen transacciones similares, siguiendo la misma política. En función del caso, podrían plantearse las acciones a emprender (mantener o revisar la valoración de la transacción que da lugar al ajuste, etc.)

Desde el punto de vista de la defensa de la política aplicada, la intervención de la matriz puede reportar asimismo ventajas. En caso de que se decida la defensa frente a los Tribunales del territorio en el que se produce el ajuste, contar con una visión de conjunto puede contribuir a aportar información, experiencias y argumentos que permitan una mejor defensa respecto al caso en el que la filial actúe de forma independiente.

Finalmente, como alternativa a la defensa ante los Tribunales y en la medida en que entre los países de residencia de las entidades del Grupo que intervienen en la transacción que ha sido objeto de ajuste exista un Convenio para Evitar la Doble Imposición, podría considerarse la posibilidad de iniciar un Procedimiento Amistoso, de manera que las Autoridades Fiscales de ambos países establezcan los mecanismos necesarios para evitar que se produzca doble imposición como consecuencia de los ajustes realizados. En estos casos, la colaboración entre las filiales y la matriz es imprescindible tanto por la importancia de adoptar la decisión de seguir este Procedimiento Amistoso, como por la coordinación que será necesario establecer para aportar la información que puede ser requerida por las Autoridades Fiscales de los diferentes territorios involucrados.

REFERENCIAS

Mendoza, X. y Vives, L. (2008): “De la internacionalización a la multinacionalización de la empresa: Marcos teóricos para su análisis estratégico” En Puig, P (ed): *La expansión de la multinacional española. Primer Informe Anual del Observatorio de la Empresa Multinacional Española*. Barcelona: ESADE-ICEX, pp. 78-101. Accesible en: <http://www.esade.edu/research-webs/esp/oeme/publicaciones/informes-anuales>

Dirección General de Tributos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - Memorias anuales correspondientes a los ejercicios 2006 a 2010. Accesible en: <http://www.minhap.gob.es>

OCDE (2010): *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. París: OCDE. Accesible en: <http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/>

PwC (2012): *International Transfer Pricing 2012*. PricewaterhouseCoopers International. Accesible en: http://download.pwc.com/ie/pubs/2012_international_transfer_pricing.pdf

Vives, L. y Mendoza, X. (2010): “El proceso de multinacionalización de las empresas españolas: Retos y oportunidades” En Puig, P y Mendoza, X. (eds.): *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional. Segundo Informe Anual del OEME*. Barcelona: ESADE-ICEX, pp. 124-165. Accesible en: <http://www.esade.edu/research-webs/esp/oeme/publicaciones/informes-anuales>

ANEXO I. Breve referencia a las Directrices de la OECD en materia de precios de transferencia

En Julio de 1995 la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) publicó la primera versión de las Directrices sobre los principios aplicables en materia de precios de transferencia, que desarrollaban el artículo 9 del Modelo de Convenio para Evitar la Doble Imposición de la OCDE. Objeto de una revisión profunda, la versión más reciente se publicó en 2010.¹

A pesar de que la naturaleza jurídica de las Directrices ha sido objeto de controversia en los países miembros de la OCDE, actualmente en la mayoría de países, y España entre ellos, se considera que las Directrices tienen carácter interpretativo tanto del precepto del Convenio para Evitar la Doble Imposición correspondiente como de las normas internas que regulan el tratamiento de las operaciones vinculadas.

En las Directrices OCDE se adopta el principio de libre competencia (*arm's length*) como aquél que debe regir en las transacciones vinculadas. Prácticamente las autoridades fiscales de todos los países desarrollados han adoptado este principio como el que debe regir en la política de precios de transferencia en las operaciones entre partes vinculadas.

De acuerdo con este principio, las entidades vinculadas deben fijar los precios en sus operaciones como si se tratara de partes independientes. Es decir, el precio de transferencia fijado debería ser igual al precio determinado en el mercado, en la misma operación entre partes no vinculadas.

Además de adoptar este principio, las Directrices de la OCDE establecen los criterios de comparabilidad a tener en cuenta en la búsqueda de equiparables, haciendo especial hincapié en las funciones realizadas por las partes intervinientes, los riesgos asumidos y los activos empleados.

En cuanto a los métodos para determinar los precios de transferencia, la OCDE considera los métodos tradicionales (Precio libre comparable, Coste

incrementado o Precio de reventa), como los más directos, aunque también reconoce que las entidades deben seleccionar aquel método que proporcione la mejor estimación de un precio de mercado.

En cuanto a la aplicación de los métodos tradicionales, se reconoce la complejidad en su aplicación, dada la dificultad de encontrar equiparables exactos, por lo que recomienda que los equiparables sean ajustados de acuerdo con las diferencias en las circunstancias concurrentes en la operación analizada y la operación comparable.

En todo caso, se acepta el uso de otros métodos basados en la validación del beneficio de la transacción como el método de la distribución del beneficio o método del beneficio conjunto de las transacciones.

Además de la descripción de los métodos de valoración de las operaciones vinculadas, las Directrices contemplan, entre otras, las siguientes materias:

- Reconocen la necesidad de documentar y justificar (por parte de las compañías) que sus operaciones se realizan de acuerdo con el principio de libre competencia.
- Recogen y recomiendan la posibilidad de utilizar acuerdos previos de valoración con las Administraciones fiscales de los países implicados para evitar una posible doble imposición.
- Establecen recomendaciones de política tributaria para el desarrollo de las reglas y procedimientos de documentación de las operaciones vinculadas.
- Establecen recomendaciones en relación con la asistencia e información mutua entre Administraciones fiscales de los diferentes países.

En 2010 se produjo una revisión significativa de las Directrices. En particular, se introdujeron modificaciones en los capítulos I y III que pueden resumirse en:

(1) En el momento de la publicación de este Cuarto Informe, la OCDE ya ha realizado una nueva actualización de dichas directrices (*2011 Update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*).

- Dar el mismo valor a los métodos tradicionales y a los métodos basados en el beneficio. Hasta 2010, las Directrices consideraban los métodos tradicionales como preferentes. En la nueva redacción se propone la selección de aquel método que proporcione una mejor aproximación al valor de mercado (ya sea éste un método tradicional o un método basado en el beneficio).
- Profundizar en la aplicación práctica de los métodos basados en el beneficio.
- Incluir un proceso para hacer el análisis de comparabilidad e introducir comentarios más detallados sobre este análisis.
- Detallar cómo llegar al precio de libre competencia cuando del análisis de comparabilidad se llega a un rango de libre competencia.

Finalmente, se añadió un capítulo referido a los aspectos de precios de transferencia a tener en cuenta en operaciones de reestructuración empresarial.





CAPÍTULO 5

PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL EN LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA

**Antonio Delgado, profesor del departamento de
Derecho Privado, Facultad de Derecho de ESADE**

* Agradezco a los profesores Xavier Mendoza y Pere Puig los comentarios efectuados a las diferentes versiones del presente capítulo.

PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL EN LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA

1. INTRODUCCIÓN

La empresa multinacional española viene protagonizado un intenso proceso de expansión en las últimas décadas, como bien reflejan los distintos informes del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (en adelante, OEME)¹ y que se ha visto intensificado en los últimos años ante la necesidad de abrir nuevos mercados como resultado de la caída del mercado interior.

Las empresas multinacionales españolas, en su actividad ordinaria generan tecnología, procesos, metodologías, modelos de negocio, marcas, expresiones e ideas innovadoras, entre otros, que les permite un eficiente desarrollo de la actividad empresarial y ser competitivos en el mercado exterior. En una economía del conocimiento como la actual, proteger este tipo de activos, que suelen dar una ventaja competitiva a las empresas que los generan, es de vital importancia.

También es necesaria la protección desde un punto de vista de la regulación del mercado puesto que sin los adecuados mecanismos que permitan a las empresas defender sus creaciones intelectuales desaparecería cualquier tipo de incentivo a la inversión ya que las empresas dejarían de destinar recursos para la generación de conocimientos que después no podrían amortizar.

Estas consideraciones sobre la necesidad de protección son importantes para las empresas de cualquier sector, ya que en todas hay generación y utilización de este tipo de bienes intangibles, pero cobra una especial relevancia en aquellos sectores que son intensivos en el uso de derechos de propiedad intelectual e industrial, que en el caso de la Unión Europea se calcula que son la mitad

de las empresas, según el informe *Intellectual property rights intensive industries: contribution to economic performance and employment in the European Union*².

Para entender hasta qué punto tiene importancia establecer una correcta estrategia de protección de la propiedad intelectual e industrial cuando se opera en varios mercados, sirve el dato que ofrece el citado informe conforme el 88% de las importaciones de la Unión Europea y el 90% de las exportaciones son productos de sectores intensivos en estos derechos³.

Pese a la importancia de estos bienes para las empresas europeas, y en el caso que nos ocupa, para las españolas, la gestión de este tipo de bienes inmateriales entraña una gran complejidad, en especial en procesos de internacionalización donde no es posible un único tratamiento en todos los países. Por eso, se hace aconsejable profundizar en las prácticas adoptadas por las distintas multinacionales españolas en este campo, lo que será objeto del presente capítulo.

Antes de abordar el problema concreto de la protección de la propiedad intelectual e industrial en la empresa multinacional española, se hace necesario realizar una breve aclaración terminológica. Si bien existen múltiples denominaciones para referirse a este tipo de intangibles, que a su vez se apoyan en distintas teorías, a efectos del presente capítulo denominaremos “bienes inmateriales” al resultado de la creación intelectual e industrial de una empresa, en la línea de Ascarelli (1970) o Baylos (2009), pero sin ánimo de entrar en el debate jurídico sobre la naturaleza de los mismos.

Por otra parte, también adoptaremos la denominación de “propiedad intelectual e industrial” para referirnos a la situación de titularidad sobre los bienes inmateriales

(1) Es particularmente interesante, en este sentido el trabajo de los profesores Mendoza y Vives en el Capítulo 3 del Primer Informe. Mendoza, X. y Vives, L. (2008): “De la internacionalización a la multinacionalización de la empresa: Marcos teóricos para su análisis estratégico” En Puig, P. (ed): *La expansión de la multinacional española. Primer Informe Anual del Observatorio de la Empresa Multinacional Española*. Barcelona: ESADE-ICEX, pp. 78-101.

(2) Según este estudio, elaborado por la Oficina Europea de Patentes y la Oficina de Armonización del Mercado Interior, las empresas intensivas en derechos de propiedad intelectual e industrial han generado el 26% de los puestos de trabajo en el período 2008-2010 en la Unión Europea, produciendo el 39% del Producto Interior Bruto.

(3) El informe aclara que el porcentaje es elevado porque hay sectores, como el de la energía, que son intensivos en el uso de estos derechos aunque pueda no parecerlo a simple vista y porque hay muchos bienes que, pese a tener relevancia en el mercado interno, no son susceptibles de comercio exterior por su propia naturaleza.



Tabla 1. COMERCIO EXTERIOR DE LA UNIÓN EUROPEA EN SECTORES INTENSIVOS EN DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL. AÑO 2010

Sectores intensivos en derechos de propiedad industrial e intelectual	Exportación (millones €)	Importación (millones €)	Cuota de exportación	Cuota de Importación	Neto Exportación (millones €)
Intensivos en Marcas	1.023.981	1.158.860.	75,5%	75,7%	-138.879
Intensivos en Diseños	724.292	703.586	53,4%	46,0%	20.707
Intensivos en Patentes	957.748	1.049.795	70,6%	68,6%	-92.047
Intensivos en derechos de autor (<i>copyrights</i>)	57.051	41.727	4,2%	2,7%	15.325
Denominaciones de origen ¹	10.577	1.836	0,8%	0,1%	8.741
Total sectores intensivos en derechos de P. Ind. e Int.²	1.226.015	1.351.890	90,4%	88,3%	-125.875
Total sectores no intensivos en derechos de P. Ind. e Int.	130.585	178.640	9,6%	11,7%	-48.055
Total Comercio Exterior de los países de la UE	1.356.600	1.530.530	100,0%	100,0%	-173.930

(1) El informe de la Oficina Europea de Patentes (EPO en sus siglas en inglés) y de la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OHIM en sus siglas en inglés) incluye a los sectores intensivos en denominaciones geográficas (sobre todo alimentos y bebidas) dada su importancia económica para los países de la Unión Europea.

(2) La contribución total de los sectores intensivos en derechos de propiedad intelectual intensivo es menor que la suma de las contribuciones de los sectores intensivos en marcas, patentes, diseños, derechos de autor y denominaciones geográficas de origen, debido a que muchos sectores son intensivos con respecto a más de un tipo de derecho. Sin embargo, la metodología del estudio asegura que no se produzca doble contabilidad de las contribuciones.

Fuente: EPO y OHIM (2013)

de la que gozaran quienes tengan los derechos sobre los mismos aunque desde un punto de vista jurídico puede que, en ocasiones, no sea del todo técnicamente correcto.

2. GENERACIÓN Y ADQUISICIÓN DE BIENES INMATERIALES

Antes de analizar las posibles medidas que pueden adoptarse para proteger la propiedad intelectual e industrial de las empresas multinacionales españolas, parece necesario detenerse en las distintas formas de generación de estos tipos de propiedad ya que pueden influir de forma determinante en la estrategia escogida por la empresa. A continuación expondremos las principales formas, sin perjuicio de que dependiendo del proyecto o la empresa, puedan combinarse entre sí según las circunstancias:

2.1 Creación de bienes inmateriales de forma autónoma por parte de la propia empresa

La forma más simple de creación de propiedad intelectual e industrial por parte de las empresas puede ser la de generarla por sus propios medios y de forma independiente de terceros.

Existen empresas de éxito que han optado por este tipo de modelo de creación de propiedad intelectual e industrial. Como ventaja evidente se puede destacar la no dependencia de terceros para decidir la forma de explotación de dicha propiedad. Por otra parte, encontramos la dificultad de organizar un equipo competente que pueda generar el conocimiento que necesita la empresa, ya sea mediante personal propio o mediante la contratación de un tercero. En ambos casos es esencial garantizar la titularidad de los derechos para la empresa, en especial en el caso de contar con un tercero a quien hayamos contratado determinados trabajos, lo que puede implicar un complejo entramado sistema contractual para garantizar dicha propiedad, como veremos más adelante.

Otra cuestión importante en este apartado es la elección del lugar en el que se generará la propiedad intelectual e industrial desde el punto de vista de la protección de los derechos, dado que puede ser necesario que se deba recurrir a los sistemas estatales de protección de la propiedad, los cuales deberán otorgar las garantías

necesarias a las empresas conforme podrán proteger sus derechos en un sistema eficaz ante posibles vulneraciones, con una legislación moderna y que responda a sus necesidades.

2.2 Adquisición de derechos de propiedad intelectual o industrial a un tercero

Una segunda fórmula que puede ser utilizada por las empresas para aumentar su propiedad intelectual e industrial es la adquisición de derechos a terceras empresas. Este tipo de adquisiciones se pueden realizar con carácter exclusivo o no exclusivo, así como de manera indefinida o por un periodo determinado de tiempo y para un ámbito territorial definido, según las necesidades de las partes.

La adquisición a terceros de derechos de propiedad intelectual e industrial puede ser una buena solución para empresas que no disponen de departamentos que investiguen o creen conocimiento o que quieren complementar las desarrolladas internamente. Es esencial en este tipo de acuerdos poder asegurarse contractualmente una amplia capacidad de maniobra respecto de los derechos, así como garantizar que los derechos adquiridos no infringen los de terceros, lo que requerirá los pertinentes contratos.

Una peculiar forma de adquirir derechos de propiedad intelectual e industrial puede ser la compra de empresas o de ramas de actividad en vez de la suscripción de un acuerdo de licencia. Si bien es una forma más compleja de adquisición, en ocasiones puede resultar beneficioso para la compradora ya que junto con los derechos adquirirá un negocio en funcionamiento.

2.3 Colaboración con terceros para la generación de derechos de propiedad intelectual e industrial

Una tercera forma que pueden utilizar las empresas para la generación de propiedad intelectual e industrial es la colaboración con terceras empresas, ya sean clientes, competidores o compañías de otros sectores, para desarrollar bienes inmateriales, muy común en el modelo de innovación abierta.

Las formas de colaboración pueden ser diversas, ya que pueden ir desde un acuerdo específico de colaboración en una determinada materia a *joint ventures* más amplias



que pasen por la creación de empresas o centros conjuntos. En estos casos cada empresa participante deberá garantizar a las otras partes el uso pacífico de los derechos que aporta a la *joint venture* (“background IP”). La mayor dificultad estará en determinar cómo se debe tratar la propiedad intelectual e industrial que surja de la colaboración, no sólo en cuanto a su titularidad sino también en cuanto a los términos de su explotación, incluyendo la distribución de gastos y beneficios.

2.4 Utilización de recursos en dominio público o sujetos a licencias sin coste

Existe una cuarta forma de incrementar el uso de bienes inmateriales consistente en utilizar bienes inmateriales que se encuentran en el denominado “dominio público”, es decir, son creaciones que se pueden usar libremente por no estar sujetas a la autorización previa o “*ius prohibendi*” del creador ya sea porque se ha superado el tiempo de protección otorgado por la legislación vigente (por lo que desaparece la propiedad intelectual o industrial sobre el bien inmaterial) ya sea porque la creación no ha sido o no ha podido ser protegida.

Dentro de este apartado, también se debe mencionar otra fórmula de utilización de creaciones intelectuales que si bien no están en dominio público, sus creadores no han querido proteger de la manera tradicional y han optado por otorgar licencias gratuitas a aquellos que quieran utilizarlas, normalmente con el requisito de que reconozcan la titularidad del autor y utilicen el bien inmaterial para usos no lucrativos. Esta es una tendencia que se ha extendido en los últimos años en sectores como el del *software*.

Este tipo de usos por las empresas tienen en común que no representan un coste por el uso de las creaciones intelectuales y que el bien inmaterial se puede modificar y desarrollar libremente, aunque parten de la desventaja de que son accesibles para cualquier empresa y que las obras que se deriven de la original, por lo general, no podrán ser propiedad de quien ha realizado el desarrollo.

También se podrían encuadrar en este apartado los denominados “límites” a la propiedad intelectual (o “*fair use*” en su versión anglosajona), es decir, situaciones en las que cualquiera puede utilizar un bien protegido por un derecho de propiedad intelectual, sin autorización del titular, basándose en que el uso que se hace está justificado por una causa de interés superior a la del propietario del derecho. El problema habitual de este tipo de usos es la inseguridad que genera en quien pretende usarlos, en especial en el sistema del “*fair use*”, por si el uso está realmente exento de autorización o no.

3. PROBLEMÁTICA PARA LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL EN ENTORNOS MULTINACIONALES

Una vez expuestos los modelos más comunes de generación de conocimiento, se debe hacer referencia a los múltiples problemas a los que se enfrenta cualquier empresa en relación con la protección de sus bienes inmateriales.

El primer problema es el de la propia naturaleza de estos bienes. Al no ser bienes que existan en la realidad física, no son protegibles con las medidas habituales con las que protegeríamos cualquier otro activo del balance. Además, por su propia naturaleza pueden ser

utilizados simultáneamente por varias personas a la vez. De ahí que existan sistemas de protección *ad hoc*, normalmente de índole jurídica y que para conseguir una efectiva protección dependerán de terceros ajenos a las empresas.

El segundo problema es su heterogeneidad (obras artísticas, patentes, diseños, programas de ordenador, procesos productivos...). Dado que los bienes inmateriales pueden ser de muchos tipos y responder a diferentes necesidades, no es posible realizar un tratamiento homogéneo desde el punto de vista jurídico, por lo que tendremos que dar respuestas adecuadas a cada tipo de bien inmaterial.

En tercer lugar, en ocasiones no será suficiente la protección que nos otorgan los instrumentos legales sino que se deberá acudir a otro tipo de medidas extrajurídicas, como las de tipo organizativo, para una efectiva protección de la creación.

Finalmente, si a la complejidad habitual para la protección de los bienes inmateriales en las empresas le añadimos la dificultad de gestionar estos problemas en un entorno multinacional, se añaden otras cuestiones de relevancia como son el elevado coste que supone para las organizaciones la protección en distintos países y el reto de proteger un mismo bien en distintas y, en ocasiones, muy diferentes jurisdicciones que no otorgarán los mismos niveles de protección al titular del bien inmaterial, en especial, si lo comparamos con la protección otorgada en España.

4. INSTRUMENTOS PARA LA PROTECCIÓN DE LAS CREACIONES INTELECTUALES

Vista la problemática de la protección de las creaciones intelectuales a grandes rasgos, toca ahora exponer los posibles instrumentos que pueden utilizarse para proteger dichas creaciones. Los instrumentos, como veremos a continuación, pueden ser jurídicos y no jurídicos.

Desde un punto de vista jurídico, todos los sistemas de protección de los bienes inmateriales se basan en un mecanismo consistente en otorgar un derecho exclusivo al creador (o a quien haya adquirido legítimamente estos derechos) que impide el uso de las creaciones por parte

de terceras personas. En definitiva, otorgan un derecho de monopolio sobre el bien inmaterial al titular.

Atendiendo al tipo de bien inmaterial, se suelen clasificar los sistemas en cuatro categorías, según la protección otorgada: (i) propiedad intelectual o *copyright* (que se refiere a las obras artísticas, literarias y científicas); (ii) patentes, modelos de utilidad y diseño industrial; (iii) signos distintivos (marcas y nombres comerciales) y (iv) secreto industrial. Esta clasificación responde más a un criterio basado en la forma de protección que a un criterio dogmático jurídico. A este respecto, se debe aclarar que en derecho español se establecen dos grandes categorías, según el tipo de propiedad: propiedad intelectual (que incluiría el punto (i) mencionado) y propiedad industrial (que incluiría los puntos (ii) y (iii) anteriores) y, sin que exista una regulación específica mercantil del secreto industrial como en otros países de nuestro entorno. Desde un punto de vista de derecho anglosajón, nos referimos a las cuatro categorías de manera conjunta como *intellectual property*.

Partiendo de que las empresas pueden proteger sus creaciones intelectuales con instrumentos jurídicos y extrajurídicos, enumeraremos los distintos instrumentos, apuntado los principales aspectos que deben ser objeto de análisis en cada uno de éstos.

4.1 Propiedad intelectual o *copyright*

Los derechos de propiedad intelectual (o *copyright* en los sistemas anglosajones) protegen al titular de las obras artísticas, científicas y literarias prohibiendo que terceras personas puedan utilizar la obra sin su previa autorización.

La normativa distingue entre los derechos del autor (el creador de la obra) y los derechos conexos (los de aquellos que si bien no crean la obra, son esenciales para su efectiva explotación, tales como los artistas, los productores, etc.), siendo los primeros más amplios que los segundos.

Desde un punto de vista empresarial, es esencial tener claramente identificados los titulares de los derechos y asegurarse la cesión de los mismos antes de proceder a la explotación de la obra, lo que puede resultar complejo en ocasiones debido a la cantidad de titulares de

derechos que pueden existir sobre una misma obra. Se debe resaltar aquí una cuestión de especial relevancia consistente en que, en el sistema continental europeo, se suele considerar que las obras sólo pueden ser creadas por personas físicas (salvo las excepciones de los programas de ordenador y las obras colectivas) por lo que las empresas deberán prestar especial atención a la cesión de los derechos de los autores, sean empleados o no.

Puede parecer que la problemática derivada de los derechos de la propiedad intelectual se ciñe a sectores muy específicos como el editorial o el audiovisual, no obstante, esto no es así ya que la propiedad intelectual abarca la protección de manuales de instrucciones, documentos preparatorios, planos y un número considerable de intangibles, por lo que suele utilizarse este tipo de protección como complemento o sustitutivo de otras formas de protección.

Mención especial merece en este apartado el caso del *software*. Los programas de ordenador se pueden proteger a través del sistema de patentes en el sistema anglosajón pero sólo son protegibles a través del derecho de autor en el sistema continental europeo (pese a la tentativa de la Unión Europea de permitir su protección como patente, frustrada por una enérgica oposición de los sectores implicados). Este es un ejemplo de cómo un mismo bien recibe distintos tratamientos según el sistema jurídico al que se encuentre sometido, debiendo las empresas tomar una decisión sobre cómo proteger un programa de ordenador según el mercado en el que se quiera operar.

También han cobrado especial relevancia los derechos sobre las bases de datos, en los que se premia el esfuerzo inversor de las empresas que dedican recursos a la compilación de datos.

A diferencia de lo que sucede con otros instrumentos de protección, el titular de la propiedad intelectual no debe realizar un registro formal de la misma para obtener su derecho sobre el bien inmaterial sino que el mismo se adquiere por la mera creación, por lo que el registro se podrá realizar pero sólo a efectos probatorios. Este sistema de resolución de conflictos “ex post” llevará a que las empresas tengan que adoptar las medidas probatorias pertinentes para poder probar la titularidad de los derechos de propiedad intelectual en caso de

conflicto, existiendo diversos medios de prueba (siendo los principales el registro en organismos públicos o entidades de gestión y los depósitos notariales).

Por último en este apartado, se debe significar que los sistemas anglosajones de derecho no reconocen los derechos morales de los autores, es decir, aquellos que protegen el lado espiritual de la obra, frente al sistema de derecho continental europeo que sí que los reconocen. Esto puede provocar, en determinadas industrias, que las empresas prefieran un sistema u otro, según se reconozca el derecho moral o no.

4.2 Patentes, modelos de utilidad y diseño industrial

Las patentes y los modelos de utilidad protegen los bienes inmateriales que impliquen una actividad inventiva, que sean nuevos y que tengan aplicación industrial. Los diseños industriales protegen aquellos diseños que hacen que el producto tenga una apariencia visualmente diferente.

Los bienes inmateriales susceptibles de protección a través de estos instrumentos se enfrentan a un sistema preventivo, que mediante un registro formal, otorga a sus creadores los correspondientes derechos de monopolio sobre la creación (de 20 años en el caso de las patentes, entre 7 y 10, según el país, a los modelos de utilidad y de entre 5 y 25 años en el caso del diseño industrial). Los modelos de utilidad no están reconocidos en todos los países (sólo unos 60 admiten esta figura, por lo que nos centraremos principalmente en la patente). Si bien el derecho que corresponde al titular de estos derechos es conceptualmente igual al del titular de los derechos de propiedad intelectual, en la práctica el procedimiento de concesión del derecho es radicalmente diferente: mientras en un caso el derecho se obtiene por la mera creación, en el caso ahora analizado se obtiene mediante el registro.

A) Patentes

En el caso de las patentes, las empresas que deciden proteger sus invenciones a través de este sistema, deben afrontar un proceso técnicamente complejo, dilatado en el tiempo y con un coste considerable que se desarrolla ante una oficina de patentes. Además, si se desea obtener una protección internacional que permita una actuación de la empresa en distintos

mercados, deberá obtener la patente en todos aquellos mercados en los que desee operar. Existen mecanismos de cooperación para simplificar este proceso, con el sistema establecido por el *Patent Cooperation Treaty (PCT)* a través del cual se pueden solicitar patentes en 144 países. En 2011 se solicitaron 182.354 patentes a través de este sistema, un 11% más respecto del ejercicio 2010⁴, por lo que se debe de analizar la bondad de este sistema.

Pese a lo complejo del sistema, puede existir un cierto grado de incertidumbre en quien solicita una patente puesto que la obtención de una patente no es sinónimo de haber obtenido una protección absoluta e irrevocable o exenta de litigiosidad.

En todo caso, se debe de reiterar que pese a los inconvenientes que puedan presentar estos títulos de propiedad industrial está claro que es la mejor protección posible y que resulta útil para poder operar en un mercado con cierta libertad, advirtiéndose un aumento de las solicitudes de patentes en el extranjero por parte de las empresas españolas.

B) Modelos de utilidad

Los modelos de utilidad también son títulos de propiedad industrial que requieren los mismos requisitos que se exigen a una patente. La diferencia es que el modelo de utilidad es una invención que consiste en la mejora de un invento preexistente, ya sea por darle una configuración, una estructura o una constitución de la que se derive alguna ventaja.

El procedimiento en este caso es más sencillo y menos costoso, a lo que se une un reconocimiento más temprano de los derechos, aunque la contrapartida es que no es un derecho tan robusto como el de patente.

C) Diseños industriales

Por último en ese apartado, debe hacerse mención a los diseños industriales. Las legislaciones de los distintos países establecen como requisito para obtener el derecho sobre el diseño que éste sea una creación que sea nueva y tenga un carácter singular.

Pese a esta tendencia, también se debe de mencionar que, aunque sea útil para luchar contra las falsificaciones, es recomendable que se combine con otros sistemas de protección posibles.

4.3 Signos distintivos

Pese a que no son objeto del presente informe, ya que lo han sido del Tercer Informe del Observatorio, es necesario realizar una breve mención a los signos distintivos (nombres comerciales y marcas) ya que éstos constituyen importantes activos inmateriales de las empresas, necesarios para su internacionalización.

Los sistemas de protección de los signos distintivos presentan la misma estructura que la que se ha expuesto hasta el momento: el titular de los derechos obtiene un derecho de monopolio que le facultará para impedir que otros utilicen su signo distintivo sin su autorización durante un tiempo indefinido siempre que use la marca y pague las tasas correspondientes.

El sistema de protección de los signos distintivos es similar al expuesto para las patentes en cuanto al registro y el coste (aunque los trámites ante el registro son breves y el coste sustancialmente menor). La solicitud de la marca se debe de realizar en cada uno de los países en los que se deba utilizar aunque existen procedimientos que facilitan esta gestión, como en el caso de las patentes (marca europea o el Protocolo de Madrid).

4.4 Instrumentos extrajurídicos

Pese a que los instrumentos jurídicos, tal y como hemos visto, son habituales para la protección de los bienes inmateriales, existen otras medidas que las empresas pueden adoptar bien como sustitutivos de los sistemas que acabamos de ver o bien como complementarios.

Las medidas pueden ser de toda índole, desde no permitir el uso de teléfonos con cámara en determinadas áreas, hasta impedir la realización de copias de determinados documentos, el establecimiento de áreas restringidas, la identificación de documentos como

(4) World Intellectual Property Indicators- 2012 Edition. Sección A.5



confidenciales, acciones de formación o el rastreo de los accesos en los sistemas informáticos.

La identificación y puesta en marcha de medidas de esta índole no es una cuestión jurídica, aunque sí que puede tener su vertiente legal puesto que hay organizaciones que optan por establecer protocolos de seguridad en estas materias, vinculando contractualmente a sus empleados y proveedores. Es especialmente importante, en el caso de los terceros ajenos a la empresa, la práctica de firmar acuerdos de confidencialidad, pese a la gran dificultad que puede entrañar el demostrar un incumplimiento de un contrato de este tipo, en caso de producirse.

5. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL EN LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA

Una vez enumerados los principales elementos a tener en cuenta para elaborar una estrategia de protección

de la propiedad intelectual e industrial de una empresa en el entorno multinacional, vamos a analizar cuáles deben ser los principales factores a considerar en el momento de elegir un determinado instrumento de protección para establecer una estrategia para la protección de la propiedad intelectual e industrial de una empresa multinacional española, teniendo en cuenta los comentarios y aportaciones de los participantes del *workshop* organizado por el OEME con este objetivo.⁵

A continuación se exponen, sintetizadas, las principales cuestiones a tener en cuenta en el establecimiento de la estrategia:

5.1 Necesidad de alinear los instrumentos de protección con las necesidades empresariales

La primera cuestión a la que se debe prestar atención en el momento de adoptar una estrategia para la protección de la propiedad intelectual es que no existe una única

(5) El *Workshop* se celebró el 21 de Marzo de 2012 en ESADE Madrid bajo la dirección del profesor Antonio Delgado Planás de la Facultad de Derecho de ESADE y en el mismo participaron las siguientes personas y empresas: Sr. D. Antonio Moya, Responsable del Departamento Legal de **AMPER**; Sr. D. José M^a Gil Peña, Departamento de Patentes y Dirección de Innovación del **GRUPO ANTOLÍN**; Sr. D. Juan Carlos Martín, Consejero Delegado de **ISBAN (Grupo Santander)**; Sra. Dña. Patricia García-Escudero, Directora del Departamento de Coordinación Jurídica y Relaciones Institucionales de la **Oficina Española de Patentes y Marcas**; Sr. D. Pedro Cartagena, Consejero Técnico de la Unidad de Apoyo de la **Oficina Española de Patentes y Marcas**; Dr. Emilio García García, Director de I+D+I de **PATENTES TALGO**; Sra. Dña. Susana Bayón, Subdirectora de Propiedad Industrial e Intelectual de **REPSOL**; Sr. D. Josep Congost, Innovation and Design Director de **ROCA CORPORACIÓN**; Sra. Dña. Matilde Madrid, Directora de la División de Informaciones y Publicaciones del **ICEX**; Sr. D. Carlos Rodríguez Sau, Socio responsable de la especialidad de Intangibles, de **PwC**; Sr. D. Elis Salis, experto en Propiedad Intelectual de **PwC**.

fórmula válida para todas las empresas multinacionales. Como expresaba una empresa del sector de la energía: “dependiendo de cada línea de investigación, tienes que tener la habilidad y los mecanismos para establecer cuál es la estrategia que más se ajusta a aquello. No puedes establecer recetas muy rígidas de lo que es válido.”

Para trazar una adecuada protección de los bienes inmateriales de una empresa es necesario conocer, con carácter previo, la estrategia de negocio de la compañía. Tal y como puso de manifiesto otro participante del *workshop*: “establecemos los mecanismos de protección más adecuada pero siempre de acuerdo con la estrategia del negocio”. La estrategia jurídica debe de estar en función de la actividad empresarial y lo único que debe de perseguir es contribuir a la consecución de los objetivos que pretenda conseguir la compañía de la manera más eficiente posible y con el menor riesgo. Esto no significa que la estrategia jurídica deba iniciarse tras el establecimiento de los objetivos empresariales ya que quizá sea demasiado tarde. Es importante que ambas vayan de la mano puesto que la estrategia de negocio se puede ver condicionada por cuestiones jurídicas.⁶ Entre los ejemplos comentados en el *workshop* es muy significativo el de los sectores con alta actividad de operaciones corporativas, como el bancario, en el que la estrategia tiene que estar diseñada para poder comprar y vender empresas del grupo en distintos países sin transmitir ni perder la propiedad intelectual e industrial de la corporación.

Como hemos visto, la pluralidad de instrumentos que se han expuesto en el apartado precedente tiene sus ventajas e inconvenientes. Por tanto, es necesario analizar los pros y contras de cada instrumento a la luz de la actividad empresarial.

De las contribuciones realizadas por los participantes en el *workshop* se pueden establecer como principales factores a tener en cuenta: (i) el coste de la protección en términos monetarios; (ii) el coste de la protección en términos de gestión administrativa; (iii) el coste de la protección en términos de tiempo para su consecución y (iv) la efectividad de la protección. Las estrategias de las distintas empresas participantes son muy

diversas y van desde convertir el secreto industrial y la confidencialidad en la principal herramienta de protección hasta el registro de cualquier invención como patentes, dependiendo del bien que se pretenda proteger, la jurisdicción donde se realice y las necesidades del negocio.

En línea con la estrategia empresarial, se debe valorar si la protección de los intangibles de la empresa se está pensando como una herramienta “defensiva”, es decir, que lo importante es únicamente aprovecharse de los bienes inmateriales para aplicarlos en procesos internos y disponer de ventajas frente a los competidores que operan en los nuevos mercados (como un software desarrollado para uso interno), o si nuestra intención es comercializar los bienes inmateriales como parte del negocio. En el primer caso, puede que prefiramos sistemas de protección que graviten en torno a la confidencialidad para que el conocimiento no llegue a nuestros competidores y éstos puedan aprovecharse del mismo, sin perjuicio de utilizar otros mecanismos de protección que nos permitan defendernos ante vulneraciones de nuestros derechos por terceros. En el segundo caso, necesitaremos herramientas para poder comercializar el conocimiento mediante algún título transmisible, por lo que parece que será imprescindible contar con los títulos jurídicos necesarios para poder comercializar ya sean patentes, marcas, modelos de utilidad, diseños industriales o derechos de propiedad intelectual.

En todo caso, si las creaciones intelectuales son esenciales para el desarrollo del negocio, es unánime la opinión de que proteger los bienes inmateriales en determinados países es muy difícil. Merece una mención específica el caso de la República Popular de China. Algunas de las empresas manifestaron que una de las razones para no haber entrado en dicho mercado era la gran dificultad para proteger la propiedad intelectual e industrial. Es interesante la coincidencia en el diagnóstico de algunas empresas participantes conforme los inicios en el mercado chino pueden ser exitosos para una multinacional extranjera que se implante allí, aunque con casi toda probabilidad no lo serán a medio y largo plazo. En su experiencia, las empresas locales

(6) Siguiendo a los profesores William W. Fisher III y Felix Oberholzer-Gee (2013), la premisa previa para el desarrollo de una estrategia de este tipo es que quien preste el asesoramiento jurídico sea incorporado desde el principio.

muestran una gran capacidad en asimilar innovaciones y tecnología de las empresas instaladas en China. No son infrecuentes las prácticas de ingeniería inversa de software e incluso de filtración de información ubicada en servidores externos a la empresa. Otra empresa añadió la dificultad de proteger las marcas, que frecuentemente son registradas por socios locales o distribuidores. Estas experiencias negativas contrastan con la de otro participante que manifestó su satisfacción por el avance de China en la protección de las patentes en los últimos años, pese a la compleja trama normativa estatal, provincial y municipal que les afecta.

5.2 La necesaria convivencia de distintos instrumentos de protección de los bienes inmateriales

Además de alinear nuestras estrategias de protección de la propiedad intelectual e industrial a las necesidades del negocio, es necesario escoger los instrumentos adecuados a cada circunstancia para una efectiva protección. Como apuntaba un participante: “Si hacemos una política, una estrategia adecuada a la compañía, habrá una estrategia de protección que combinará todo. (...) Un montón de herramientas que al final son las que configuran la protección, pero que hay que verlas como un todo si realmente se quieren hacer bien las cosas.” Por tanto, en la mayoría de ocasiones, no es posible conformarse con un único instrumento de los antes citados sino que se hace necesario que las empresas combinen la utilización de varios de éstos según sus circunstancias.

En el caso de una invención, por ejemplo, no bastará con obtener el correspondiente título de la oficina de patentes, sino que será necesario establecer las medidas organizativas necesarias para proteger el *know-how* que acompaña a la patente, así como aquellas medidas que permitan su protección desde un punto de vista de los derechos de autor e, incluso, de la normativa aplicable a la competencia desleal.

5.3 La titularidad de los derechos: en una única empresa del grupo

Otra cuestión crucial en el momento de establecer una estrategia de protección de la propiedad intelectual e industrial en una multinacional es determinar qué empresa del grupo, localizada en España, debe de ser

la titular de los derechos (o quién debe aglutinar todo el conocimiento, en caso de que optemos por una estrategia de protección mediante el secreto industrial).

Salvo excepciones, lo más aconsejable es que sea la matriz quien tenga la totalidad de los derechos y que los pueda ceder a sus filiales en otros países mediante licencias. Esto permite a la cabecera del grupo multinacional tener el control sobre su propiedad intelectual e industrial, pudiendo gestionarla de manera más flexible y ágil. Además, permitirá la recuperación de los derechos en caso de desinvertir en algún mercado, en especial si se realiza mediante la venta de la filial a otro grupo competidor u otro tipo de operaciones corporativas. También se podrá controlar la transferencia de conocimientos a las filiales, determinando qué conocimientos se quieren facilitar, en caso de que en éstas puedan existir socios locales.

Puede que haya circunstancias en las que se prefiera que el titular de los derechos no sea la matriz del grupo sino una de las filiales. Este podría ser el caso de una matriz que cotee en bolsa y que no quiera verse en el supuesto de tener que hacer pública determinada información, en virtud de la normativa bursátil o de los requerimientos de los accionistas minoritarios o el supervisor bursátil. En ese caso, es aconsejable que se concentre toda la propiedad intelectual e industrial en una única empresa, controlada por la matriz (al 100% si es posible), para mantener esa capacidad de gestión.

Si damos por bueno la conveniencia de concentrar todos los derechos en una única empresa, sea la matriz o una filial, se debe de trazar una política que tenga en cuenta si se va a generar conocimiento en otras jurisdicciones o filiales con la finalidad de establecer los mecanismos necesarios para que ese conocimiento generado fuera de la empresa que concentra el conocimiento sea cedido a ésta.

En este sentido, se expusieron claras experiencias de este tipo en el sector bancario o en el de automoción. En ambos casos la propiedad intelectual e industrial sobre el software utilizado por el grupo financiero o la empresa de automoción para todas las filiales era titularidad de una filial no cotizada española. En el caso concreto de la entidad financiera, la filial daba servicio a todas las filiales del mundo a las que licenciaba dicho software. En el momento en el que la matriz toma la

decisión de desinvertir en un determinado país, resolvía el contrato de cesión y vendía la filial sin transmitir los derechos de propiedad intelectual e industrial y, por tanto, sin perder la ventaja competitiva que le aportaba el software desarrollado a medida. La información de la filial que se vendía era transferida al comprador únicamente mediante el volcado en el programa informático que éste último indicase, según se acuerde en un contrato específico que regula estas cuestiones (*transition services agreement*).

Pese a la recomendación de aglutinar toda la titularidad de los derechos en una única empresa del grupo, tal y como comenta el representante de una empresa del sector energético, determinados derechos puede que compense mantenerlos en las filiales y no cederlos a la matriz o a la empresa que concentre los derechos. Puede ser el caso de bienes inmateriales sobre los que recaigan derechos locales que únicamente sean utilizables en dicho mercado; activos inmateriales poco estratégicos (que no merezca la pena el coste de transferirlos a la matriz) o aquellos intangibles que no se identifiquen con la marca.

5.4 Normativa interna uniforme para todo el grupo

La gestión de los intangibles, en el marco de una estrategia de protección, implica que toda la organización, o al menos aquellos que estén en disposición de crear o gestionar este tipo de bienes, tengan pautas claras de comportamiento. Por ello es muy recomendable que se establezcan normativas uniformes para todos los empleados del grupo en la que se explique cómo debe actuar cada uno en el proceso de creación y gestión de los intangibles.

La normativa puede revestir distintas formas, desde “políticas de propiedad intelectual e industrial” hasta “códigos de conducta”. Lo importante es que sea una normativa flexible y que establezca las cuestiones básicas a tener en cuenta. Puede incluir cuestiones como la necesaria coordinación entre departamentos y aprovechar para alinear la investigación con el negocio, como decíamos en el primera apartado, o la política de incentivos para inventores si es que existe.

Esta normativa también deberá regular la protección del conocimiento y deberá contener aquellas actuaciones que se deberán tener en cuenta por parte



de los empleados para la correcta protección de los intangibles, sean obligaciones de confidencialidad; quién accede a la información; cómo custodiarla; el procedimiento para proceder a un registro o similares. Estas normas son útiles para aligerar la gestión administrativa, en especial, en relación con las marcas, donde los procedimientos son farragosos y la toma de decisiones sobre si registrar una marca en los distintos países donde se opera puede llevar tiempo si no se dispone de una política clara.

Todos los participantes coinciden en la necesidad de dotar a la empresa de este tipo de sistemas de gestión del conocimiento. Se observan diferencias en el grado de implantación de estas normativas en función de la mayor o menor tradición de internacionalización de la empresa.

Otra cuestión a señalar en este apartado es que las empresas multinacionales, por definición, cuentan con una plantilla multicultural con las lógicas diferencias culturales que pueden tener su incidencia en la protección de la propiedad intelectual e industrial. En el caso de la multinacional española, puede que ésta se abra a mercados en los que sus empleados están más sensibilizados con la gestión de este tipo de bienes, como los de países anglosajones y Alemania, o que tenga empleados en países en los que éstos no sean conscientes de la importancia de proteger los intangibles. Este tipo de normativas contribuye a reducir las diferencias culturales de los empleados del grupo en estas materias.

5.5 Formación a los empleados

Como continuación del apartado anterior, los participantes del *workshop* consideraron que la formación es una medida muy eficaz para proteger la creación intelectual en la empresa multinacional, dado que un aspecto inherente a la misma es la existencia de grupos multiculturales en su seno. Tanto la formación en línea, a través de la web corporativa, como las formaciones presenciales ayudan a difundir las normas internas comentadas en el punto anterior y una cultura de gestión adecuada de los intangibles.

Como puso de manifiesto una empresa del sector energético, es importante volcarse en la formación, incluso desplazándose físicamente a los distintos centros para informar de “qué cosas tienen que tener ellos en cuenta para su día a día porque muchas veces no son conscientes de que en sus manos están barajando unos activos que son muy importantes para la compañía”. También es importante, según la misma empresa, ofrecer formación diseñada específicamente para la función de los empleados de cada departamento, en coordinación con la dirección de éste.

5.6 Garantía de originalidad de los derechos

En el complejo mundo de la gestión de los derechos de propiedad intelectual e industrial suele ocurrir que los bienes inmateriales, en el entorno empresarial, no son fruto de la elaboración de una única persona sino que se generan por la colaboración de múltiples autores o inventores, pudiendo ostentar cada uno de ellos algún tipo de derecho sobre los intangibles producidos.

Esta circunstancia provoca que sea de la máxima importancia que la empresa que quiera gestionar los derechos según sus intereses haya establecido los mecanismos adecuados para garantizar que todos los que han intervenido en la creación del bien inmaterial han cedido sus derechos a la compañía. También es importante conocer el coste que esto puede acarrear a la compañía.

A) Derechos generados por los trabajadores

Los primeros derechos que la compañía debe garantizarse son los que puedan generar los empleados. En la actualidad es extraño que un solo empleado genere

el conocimiento individualmente. Lo normal es que sean equipos compuestos por numerosas personas, donde será difícil identificar un único autor o inventor (en este último caso suele ser considerado inventor el jefe, investigador principal o director del equipo), quienes generen ese conocimiento.

Independientemente de si la creación ha sido generada por un único empleado o por un equipo, en la mayoría de legislaciones se reconoce que los derechos sobre las creaciones generadas por los empleados corresponden a la empresa que les ha contratado. En principio no debería tener un sobrecoste para la empresa más allá del sueldo del empleado, aunque si la creación del empleado ha conllevado un beneficio extraordinario a la empresa suelen reconocerse sistemas de compensación para el trabajador. Como decimos, es una circunstancia excepcional.

Pese a que las legislaciones suelen recoger estos mecanismos de reconocimiento de la titularidad de la empresa por las creaciones de sus empleados, es conveniente establecer una regulación clara en el contrato de trabajo al respecto. Incluso puede ser adecuado establecer una cláusula de asunción de la política de propiedad intelectual e industrial que establezca la empresa por parte del empleado. Esta medida puede evitar malentendidos futuros, tanto a nivel de titularidad de los derechos como de retribución. El tema no es trivial, como se pudo constatar en el *workshop*, en la que se pusieron en común experiencias concretas de alguna empresa española que no pudo licenciar intangibles de alto valor a empresas anglosajonas (especialmente sensibles a estas cuestiones) por no poder demostrar que era titular de los derechos que licenciaba. La empresa compradora no se quería exponer a una posible demanda de un tercero por infracción de propiedad intelectual.

Otro aspecto que es importante que recojan los contratos de trabajo es la obligación del autor o inventor de colaborar con la empresa en todos los trámites necesarios para poder registrar (o proteger) el bien inmaterial creado. Tal y como se puso reiteradamente de manifiesto en el *workshop*, esto es especialmente conveniente para jurisdicciones, como la estadounidense, donde las personas jurídicas no pueden ser titulares de invenciones, a diferencia de España, y debe ser el inventor quien registre y ceda

posteriormente los derechos a la empresa. En estos casos debe preverse la obligación de la firma del inventor en el contrato de trabajo para poder registrar la invención a nombre de la empresa. En todo caso, se deberá reconocer el derecho moral del autor o inventor, lo que no presenta especial problema.

B) Derechos generados por terceros

En segundo lugar, la empresa debe de establecer los medios para que los terceros que trabajan para ésta también cedan los derechos que puedan generar como consecuencia de la colaboración con la empresa.

La relación con los terceros puede ser de muchos tipos: proveedores con los que se esté desarrollando algún tipo de investigación, empresas o personas a las que se les haya encargado una determinada creación o desarrollo de proyecto, clientes con los que se esté colaborando, etc. Como es lógico, en estos casos, la adquisición de los derechos dependerá de nuestra capacidad de negociación con la otra parte y de lo que estemos aportando para generar el conocimiento. No es lo mismo financiar un proyecto a una universidad, donde podré reclamar los derechos, que realizar una pequeña contribución a un cliente donde puede que sea más complejo obtener algún derecho. También es diferente a situaciones, más pacíficas, en las que se colabore con empresas de otro sector que no son competidoras, aprovechando sinergias que permiten abaratar costes, como el ejemplo expuesto en el *workshop* sobre un proyecto de investigación para producir nuevos tejidos en el que colaboran una empresa de automoción y otra del sector del mueble. Ambas empresas sumarán esfuerzos en la investigación y se aprovecharán del nuevo tejido, cada una en su campo.

Una cuestión que se puso de manifiesto por los participantes es la creciente tendencia de las empresas españolas a colaborar con las universidades en materia de investigación. La experiencia es desigual si se trata de universidades locales, con una menor cultura de colaboración con empresas y del valor del conocimiento, o universidades con mayor tradición como las de Gran Bretaña o EE.UU. La relación con estas últimas es más ágil desde el punto de vista administrativo y de negociación, aunque en ocasiones es difícil obtener el 100% de la titularidad sobre los derechos generados

dado que este tipo de instituciones es muy consciente del valor que generan y suelen producirse situaciones de cotitularidad (50% para cada parte).

Lo recomendable en estas situaciones es que el tercero con el que estamos tratando nos garantice los correspondientes derechos de propiedad intelectual e industrial. Se ha de tener en cuenta que el tercero tendrá que haberlos conseguido, a su vez, de sus empleados o personas y empresas que haya subcontratado. También se debe tomar en consideración que si son proyectos con entes públicos, como universidades o en los que hay subvenciones públicas, quizá la normativa pública o de subvenciones del país establezca que el ente público o quien concede la subvención debe retener los derechos sobre la creación.

En definitiva, podemos estar ante una larga cadena de derechos dependientes unos de los otros, por lo que se deberá establecer un complejo entramado contractual de cesiones para garantizar a la empresa multinacional española la titularidad de los mismos. Esto se ve complicado porque la cesión que se debe hacer a favor de nuestra empresa en cada país deberá de cumplir con lo dispuesto en la legislación local.

5.7 Alianzas

En línea de las relaciones con terceros y profundizando en lo establecido en el apartado anterior, nos referiremos ahora a un caso muy particular de contratación con un tercero: las alianzas.

Una de las posibles formas de generación de derechos sobre bienes inmateriales, tal y como se ha descrito en este capítulo, son las alianzas con terceros. Es corriente que para entrar en un mercado nuevo se establezca una alianza, ya sea puramente contractual o mediante la constitución de una nueva empresa, con un socio local “donde el choque cultural o las propias exigencias gubernamentales nos impiden entrar directamente”, en palabras de un participante de la industria de las telecomunicaciones. También puede suceder que ese tercero sea un cliente o un proveedor con el que hemos decidido abrirnos a nuevos mercados. Varias de las empresas participantes en el *workshop* manifestaron haber utilizado esta estrategia para iniciar su actividad en países de Asia y Suramérica.



Este tipo de alianzas tiene algunos riesgos desde un punto de vista de la gestión de la propiedad intelectual e industrial, en especial en aquellas jurisdicciones en las que, como las antiguas repúblicas soviéticas (en concreto se comentaron los casos de Kazajstán y Uzbequistán) o China en su momento, la empresa multinacional española aporta más conocimiento del que recibe. En palabras de un participante del workshop: “Normalmente esas *joint ventures* son muy complicadas porque lo que ellos quieren es compartir propiedad intelectual con nosotros”. Queda claro que éstos son países con un especial interés en absorber tecnología y conocimiento de las empresas extranjeras y una alianza de este tipo puede ser el medio idóneo, por lo que hemos de ser especialmente precavidos con la información que proporcionamos y prever soluciones a los posibles conflictos en caso de ruptura.

En este marco de relación, existe un primer riesgo consistente en la utilización de los conocimientos preexistentes (lo que hemos denominado *background IP*). Seguramente, en el momento de implantarnos o de desarrollar el negocio, ambas partes aportarán conocimientos previos, ya sea en forma de *Know-how*, patentes, diseños, etc. Lo normal es que la colaboración se empiece a construir sobre estos conocimientos previos (aportados mayoritariamente por la empresa española en mercados poco maduros) y que sean la base de los nuevos conocimientos que se generen mediante la alianza.

Desde un punto de vista jurídico esta situación conlleva varios conflictos. El primero es que para la utilización de

los contenidos previos, las partes deben de autorizarse mutuamente a usarlos en el proyecto común, lo que parece obvio y no parece importante cuando una relación de este tipo se inicia en un clima de entendimiento. No obstante, en caso de que se trunquen las relaciones el tema se torna de gran importancia ya que podemos ver nuestra capacidad de maniobrar con estos derechos recortada en caso de que dependamos del *background IP* de nuestro socio. Un segundo problema es que si las creaciones llevadas a cabo durante el proyecto utilizan derechos de propiedad intelectual o industrial de nuestro aliado, estaremos atados a nuestro socio para poder utilizarlas en otras jurisdicciones ya que necesitaremos de su consentimiento.

Por tanto, es recomendable identificar detalladamente lo que aporta cada parte (realizando un inventario que se puede anexas al contrato entre los socios) y acordar un consentimiento para su uso. Incluso es recomendable, en especial si estamos hablando de patentes, realizar una auditoría previa de lo que aporta cada parte. Esto nos permitirá gestionar mejor la situación en caso de conflicto. Lo importante es establecer un marco claro de actuación y no posponer negociaciones a futuro.

El segundo riesgo es relativo a las creaciones fruto de la alianza. El primer problema que se puede derivar es el de determinar la autoría y el porcentaje de titularidad que corresponde a cada socio sobre la creación. Es básico establecer para cada proyecto de quién será la titularidad en caso de que el proyecto tenga éxito. Si no es posible establecer la titularidad, porque el proyecto es complejo, deberían establecerse como mínimo las reglas

para su determinación. En palabras de un participante del *workshop*: “se debe intentar definir escenarios. No es fácil porque se está trabajando sobre futuros que no se sabe cómo van a evolucionar. Muchos programas de innovación empiezan con una trayectoria y, en función de unos resultados intermedios, uno se da cuenta de que el objetivo inicial no es viable o de que da lugar a otras vías de explotación que interesa continuar”. La clara definición de este aspecto nos facilitará la gestión de estos derechos en caso de ruptura de la alianza.

Desde un punto de vista práctico, la mayoría de participantes en el *workshop* coincidieron que las situaciones de cotitularidad sobre derechos entre socios siempre son complejas para gestionar, por lo que es recomendable evitarlas (en palabras de uno de los participantes: “son el último recurso”), en especial en las jurisdicciones citadas ya que dependeremos siempre de nuestro socio. Existen determinadas soluciones que dependerán de las circunstancias e intereses de cada compañía, como podría ser la de establecer cláusulas con opción de compra sobre la cuota del socio en caso de finalización de la alianza a un determinado precio; la concesión de una licencia no exclusiva para cada socio; que cada socio explote los derechos en su sector (si la alianza está formada por empresas que actúan en distintos sectores); retener la titularidad pero retribuir al socio como si fuese titular (incluso con participación en beneficios del bien inmateral), etc.

En definitiva, en el marco de una alianza lo relevante es establecer los mecanismos para poder mantener de manera independiente aquellos derechos y conocimientos que son parte del *core business* de la empresa.

5.8 Cuestiones relacionadas con los instrumentos de protección

Como se ha dicho anteriormente, se debe pensar la estrategia de protección de los intangibles de manera global y alineada con los intereses de la empresa, combinando en la mayoría de las ocasiones varios instrumentos de protección. Interesa ahora señalar algunos matices a tener en cuenta en relación con cada uno de los instrumentos.

En relación al **secreto industrial**, los participantes del *workshop* han considerado que se trata de un

mecanismo muy flexible puesto que permite un uso sencillo de los intangibles pero que para que sea un mecanismo eficaz debe existir en el grupo multinacional español una cultura empresarial capaz de entender la importancia de este tipo de conocimiento y tome las precauciones necesarias para garantizar el secreto, por lo que suele ser peligroso utilizarlo a falta de esa cultura.

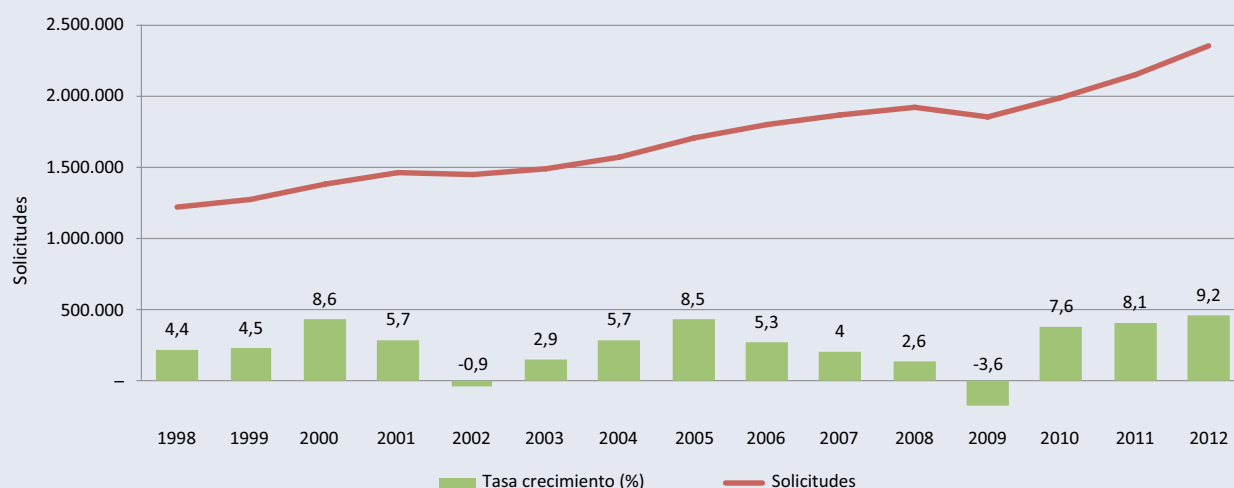
Por otra parte, se considera necesario disponer de sistemas de gestión del *know-how*: registros ordenados que permitan la identificación y gestión del conocimiento, recogiendo por escrito y haciéndolo accesible a las personas indicadas. Tal y como se percibió por los participantes del *workshop*, estos sistemas serán una forma de identificar y documentar el *know-how*, lo que no sólo será importante a efectos de la protección de los intangibles sino que será una herramienta que nos permitirá justificar la facturación entre filiales o que nos facilitará la movilidad de puestos de trabajo en caso de ser precisa, ya que la organización no dependerá del conocimiento de un trabajador sino que éste estará al alcance de quien lo necesite.

Se destaca que este tipo de sistemas tiene un amplio desarrollo en culturas como la japonesa o la surcoreana en las que incluso existen mecanismos para retener el *know-how* del personal que se jubila, pese a que no es una actividad exenta de dificultades, tal y como apuntó un participante de la industria del automóvil: “puedes tener un proceso industrial muy definido, sin embargo hay un conocimiento implícito en la gente que lo está haciendo que es muy difícil de controlar y es muy difícil de plasmar”.

Además, estos sistemas nos facilitarán el tema de prueba en caso de conflicto. La necesidad de disponer de prueba sobre la autoría de este tipo de conocimiento lleva a muchas empresas a realizar un depósito notarial del *know-how* (en sobre cerrado para mantener la confidencialidad) pero tener así vinculado un conocimiento a una determinada fecha de creación.

En cuanto a la protección mediante **patentes**, se ha puesto de manifiesto la alta conveniencia de realizar un estudio de patentabilidad antes de iniciar el registro, pese al elevado coste que pueda conllevar, para garantizar la robustez de la patente.

Gráfico 1. TENDENCIA EN LA SOLICITUD DE PATENTES A NIVEL MUNDIAL, 1998-2012



Nota: Los totales mundiales son estimaciones de la OMPI a partir de datos que abarcan aproximadamente 130 oficinas de patentes. Estas estimaciones incluyen solicitudes directas y las solicitudes en la fase nacional del PCT.

Fuente: Base de datos estadísticos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO en sus siglas en inglés), Octubre 2013

Otro aspecto que debe de analizarse, alineados con el negocio, es en qué países es necesario registrar la patente para proteger la actividad económica de la empresa, ya que resulta costoso registrarlo en todos los países posibles. En este sentido, se ha constatado que las vías habituales de registro son la PCT (como ya se ha mencionado anteriormente) y el sistema europeo de patente, que abarcan a más de 140 y 38 países respectivamente. En la vía europea el problema para las multinacionales españolas es que deben aportar una traducción al idioma oficial (inglés, francés o alemán), con el encarecimiento que esto comporta.

Desde la Oficina Española de Patentes y Marcas se hace mención a los esfuerzos por mejorar los plazos de registro, en especial, a través de convenios bilaterales entre países, conocidos como el *patent prosecution highway*, que reconocen en cierta medida los estudios realizados por las oficinas de los países con los que se ha suscrito el convenio, agilizando los trámites. Por otra parte, es importante tener en cuenta que dicha Oficina tiene una activa política de subvenciones para fomentar el registro de patentes en el exterior.

Otro aspecto a tener en cuenta por lo que a las patentes se refiere son los distintos criterios de los examinadores según la oficina que tenga que examinar la patente, lo que puede llevar en ocasiones a analizar la conveniencia de dirigirnos a una u otra oficina según nos interese.

Por lo que se refiere al coste, no es visto por las empresas como un elemento determinante ya que dependerá de la importancia que tenga para el negocio

la patente. Si es un elemento estratégico, se procederá al registro independientemente del coste. El proceso de registro PCT, que prevé una primera fase internacional sin un coste elevado y una segunda fase nacional, donde se encarece el proceso, permitirá a la empresa poder iniciar el registro con un coste razonable y, en función de cómo evolucione la invención o el mercado, continuar con el proceso y asumir el resto de costes al entrar en fases nacionales, por lo que se podrán establecer momentos de retirada y coste en función de la evolución del proyecto.

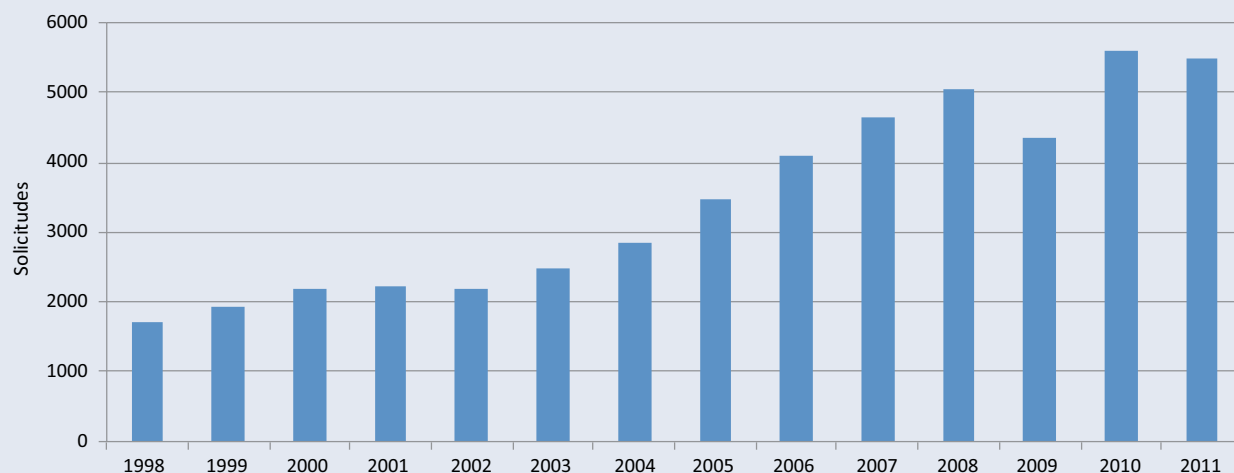
En todo caso, lo importante es disponer de una buena invención y, en especial, realizar una buena elección del profesional que va a redactar la memoria y la reivindicación, que es lo esencial para la protección de la invención.

Prueba de que, pese a los inconvenientes que pueda tener, es un sistema de protección que se ajusta a las necesidades de muchas empresas, lo demuestran los datos que ofrece el registro de las invenciones como muestra el gráfico 1.

En el caso español, se observa un importante aumento de solicitudes presentadas por españoles en el extranjero, como puede verse en el siguiente gráfico, habiendo alcanzado las 5.502 solicitudes en 2011 (gráfico 2).

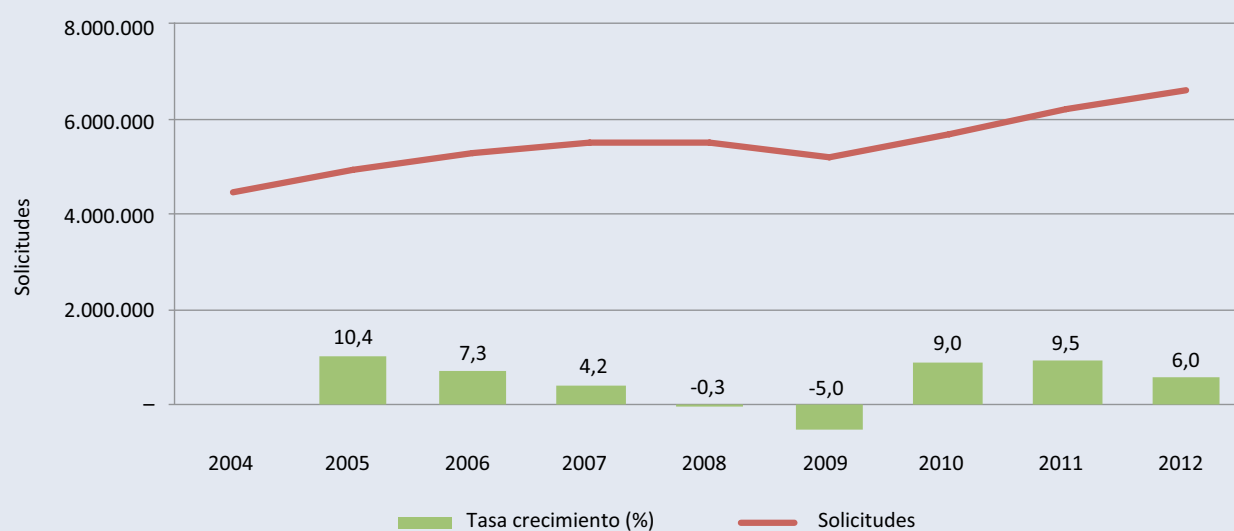
Se debe hacer un inciso, comentado por varias empresas participantes en el *workshop*, relativo al software. Dado que los programas de ordenador son protegibles en

Gráfico 2. SOLICITUDES DE PATENTES PRESENTADAS POR ESPAÑOLES EN EL EXTRANJERO VÍA NACIONAL (NACIONALES Y PCT EN FASE NACIONAL), 1998-2011



Fuente: Oficina Española de Patentes y Marcas. Estadísticas de Propiedad Industrial, 2012 Tomo I

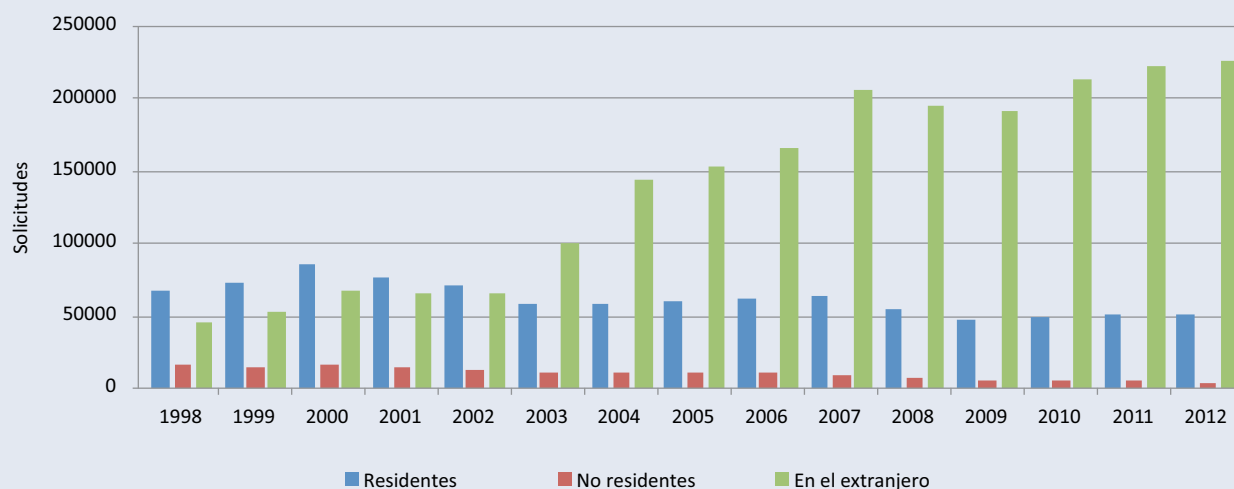
Gráfico 3. TENDENCIA EN LAS SOLICITUDES DE SIGNOS DISTINTIVOS A NIVEL MUNDIAL, 2004-2012



Nota: Los totales mundiales son estimaciones de la OMPI a partir de datos que cubren 155 oficinas de propiedad intelectual. Estos totales incluyen las solicitudes presentadas directamente en las oficinas nacionales y regionales (ruta de París) y el recuento de las designaciones recibidas por las oficinas a través del Sistema de Madrid (cuando sea de aplicación).

Fuente: Base de datos estadísticos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO en sus siglas en inglés), Octubre 2013

Gráfico 4. TENDENCIA EN LAS SOLICITUDES DE MARCAS EN ESPAÑA (POR RESIDENTES Y NO RESIDENTES) Y POR ESPAÑOLES EN EL EXTRANJERO, 1998-2012



Fuente: Base de datos estadísticos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO en sus siglas en inglés). Última actualización: Marzo 2014

algunas jurisdicciones, como EE.UU. y Japón, se debe ponderar mucho si eso merece la pena ya que en el momento en el que se opte por la protección de la patente, la información de la misma es pública y, por tanto, fácilmente copiable. Las empresas participantes mostraron una cierta preferencia por la confidencialidad como medida de protección en este campo.

En cuanto al registro de **marcas**, aunque no es objeto del presente capítulo, si es bueno mencionar que el principal problema que presentan no es tanto de coste o de tiempo de concesión sino de gestión administrativa. El registro en las distintas jurisdicciones resulta complejo y, en ocasiones, dificultoso si el país en el que se registra no tiene una sólida cultura marcara. En países como China es recomendable registrar la marca en caracteres chinos, junto con el registro de la marca en caracteres latinos.

En el caso de las marcas, la tendencia a solicitarlas también va en aumento y se produce el fenómeno que los no residentes son los principales solicitantes de marcas en los países emergentes y en vías de desarrollo (gráfico 3).

También las solicitudes de marcas por parte de empresarios españoles en el extranjero ha aumentado considerablemente desde 2003 (gráfico 4).

Por último, por lo que a los **diseños industriales** se refiere, no está considerada como la protección más

sólida pero resulta útil en caso de falsificaciones. Se considera conveniente, como se ha dicho anteriormente, combinar dicha protección con otros instrumentos.

La tendencia a utilizar este mecanismo de protección también va en aumento, como se puede observar en el gráfico 5.

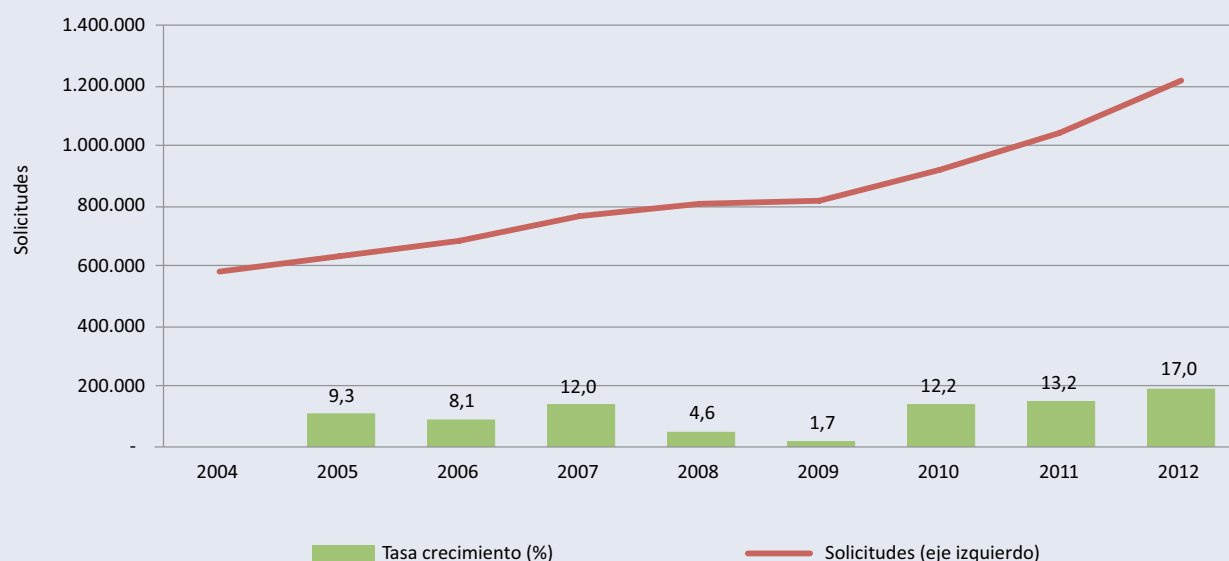
El aumento ha sido especialmente considerable en países con renta media por parte de no residentes, lo que es indicativo que se está utilizando como mecanismo para la protección en nuevas jurisdicciones. En el caso español, vemos que ha existido un importante aumento en las solicitudes de españoles en el extranjero desde el 2003, gracias en parte a la entrada en vigor del Reglamento CEE nº 6/2002, de 12 de diciembre de 2001, sobre diseños comunitarios (gráfico 6).

5.9 El elemento fiscal en la estrategia

Como hemos visto, resulta muy conveniente transferir conocimientos a las filiales que se encuentran en otros mercados para una más rápida y eficiente entrada o consolidación en el mercado.

No obstante, esto tiene dos particularidades desde el punto de vista fiscal. La primera es que si cobramos por la cesión de estos conocimientos a la filial nos enfrentaremos a toda la problemática de los precios de transferencia, lo que implicará un posible riesgo fiscal. Por otra parte, la fiscalidad española concede

Gráfico 5. SOLICITUDES DE DISEÑO INDUSTRIAL A NIVEL MUNDIAL, 2004-2012



Nota: Los totales mundiales son estimaciones de la OMPI que cubren 131 oficinas de propiedad intelectual. Estas estimaciones incluyen las solicitudes nacionales y regionales directas así como las designaciones recibidas a través del sistema de La Haya.

Fuente: Base de datos estadísticos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO en sus siglas en inglés), Octubre 2013

importantes beneficios fiscales a las empresas que mantengan sus conocimientos en empresas españolas, lo que puede suponer un importante incentivo para la innovación (el denominado *Patent Box*). Hay que tener en cuenta que, como decíamos al principio, este tipo de activos, al no estar vinculados a una realidad física son fácilmente deslocalizables y pueden dar lugar a diferentes estrategias fiscales.

Por tanto, es plenamente aconsejable que en el momento de establecer una estrategia para la protección de nuestra propiedad intelectual e industrial contemos con el asesoramiento especializado en materia fiscal.

5.10 Procedimientos en otras jurisdicciones

Existe cierto consenso entre los participantes de la sesión conforme cualquier procedimiento en otras jurisdicciones conlleva un importante coste y complejidad de gestión. Si bien los procedimientos de marcas o de diseños industriales no son especialmente problemáticos en jurisdicciones con sistemas jurídicos próximos al español, no ocurre lo mismo en relación con las patentes. Entienden que las patentes cumplen una función disuasoria.

En la estrategia de protección de los bienes inmateriales se debe tener en cuenta que, llegados a la situación de tener que pleitear, es necesario valorar los daños

reputacionales junto a los económicos y jurídicos para tomar una decisión.

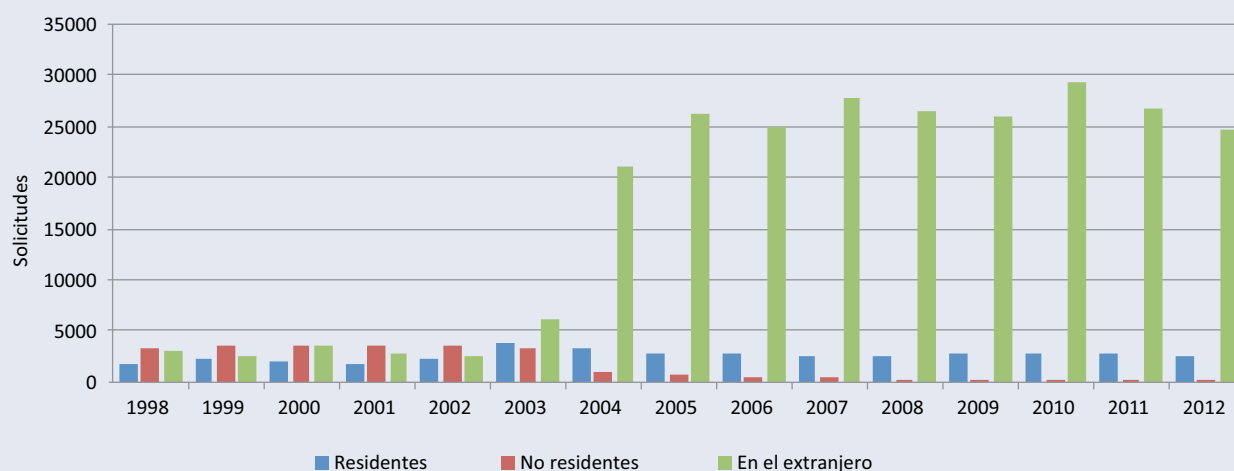
Como medida alternativa de resolución de conflictos el arbitraje puede ser oportuno para materias muy especializadas. No obstante, cualquier arbitraje, si bien nos puede ser útil para evitar jurisdicciones que no reconozcan los mismos niveles de protección a las creaciones intelectuales que los reconocidos en España, tiene el problema de que la otra parte tiene que estar dispuesta a acatar el laudo arbitral. En caso contrario nos veremos obligados a solicitar la ejecución en los tribunales de una jurisdicción que quizá no de cumplimiento a dicha resolución.

6. A MODO DE CONCLUSIÓN

De las experiencias extraídas del *workshop* se puede llegar a varias conclusiones prácticas que pueden ser útiles a multinacionales españolas que deban gestionar bienes intangibles en un entorno transnacional.

La primera sería que no existe una fórmula estándar para proteger la propiedad intelectual e industrial de la multinacional española, sino que ésta debe de establecerse teniendo en cuenta la estrategia de negocio y empleando todos los instrumentos de protección disponibles, tanto jurídicos (patentes, derechos de autor, diseños industriales y marcas) como extrajurídicos (secreto, medidas organizativas, etc.) y

Gráfico 6. TENDENCIA EN LAS SOLICITUDES DE DISEÑOS INDUSTRIALES EN ESPAÑA (POR RESIDENTES Y NO RESIDENTES) Y POR ESPAÑOLES EN EL EXTRANJERO, 1998-2012



Fuente: Base de datos estadísticos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO en sus siglas en inglés). Última actualización: Marzo 2014

siempre en función de la estrategia de la compañía. Por eso es importante que los responsables de establecer la estrategia de protección de los intangibles se involucren desde el inicio en la estrategia negocio, incluso participando en su diseño, ya que hay elementos que también podrán afectar al propio negocio como las cuestiones fiscales o las relacionadas con las jurisdicciones en las que se quiere proteger la propiedad.

La segunda conclusión a la que podríamos llegar es que uno de los elementos que influyen decisivamente en la estrategia de protección es la cultura empresarial que vivan los trabajadores. Es vital que toda la organización sea consciente del valor que tienen los intangibles para la organización y sepan cómo actuar en cada momento para protegerlos, independientemente del país donde residan y de su *background* cultural. Tanto la formación como las políticas y normativas internas se han revelado como un instrumento útil para conseguir dicha cultura organizativa homogénea y romper las barreras culturales.

Por último, es básico que la estrategia que la multinacional española establezca le permita una

amplia libertad de movimiento de negocio. Para eso es necesario determinar (i) qué derechos tiene la multinacional española; (ii) qué empresa del grupo va a ser la titular de los derechos, recomendándose concentrar los principales activos en una sola empresa no cotizada, salvo las excepciones explicadas, y (iii) cómo se van a ceder o recuperar los derechos en caso de que sea necesario. En consecuencia, se hace imprescindible establecer un escenario claro de a quién corresponden las titularidades de los bienes que se puedan generar en la actividad empresarial, ya sea por empleados o en colaboración con proveedores o alianzas con terceros. El instrumento más útil para definir estos escenarios es la redacción de contratos exhaustivos, antes de empezar cualquier relación que pueda dar lugar a intangibles, en los que se establezca detalladamente qué aporta cada parte, si es el caso, y de quién será la titularidad de lo que se genere, intentando evitar situaciones de cotitularidad.

En definitiva, se deben de adoptar aquellas medidas que prevengan el conflicto dado que los conflictos en esta materia, además de costosos, pueden acarrear graves problemas reputacionales y de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Ascarelli, T. (1970): “Teoría de la concurrencia y de los bienes inmateriales”. Barcelona: Bosch

Baylos Corroza, H. (2009): “Tratado de Derecho Industrial”. Ed. Civitas, 2009

EPO & OHIM (2013): *Intellectual property rights intensive industries: contribution to economic performance and employment in the European Union*. European Patent Office and the Office for Harmonization in the Internal Market.

Fisher III, W. W. y Oberholzer-Gee, F. (2013): “Strategic Management of Intellectual Property – An Integrated Approach”, *California Management Review*, vol. 55, nº 4 (monográfico sobre gestión de la propiedad intelectual e industrial), pp. 157-183. Artículo accesible en: <http://www.law.harvard.edu/faculty/faculty-workshops/fisher.faculty.workshop.summer-2013.pdf>

Mendoza, X. y Vives, L. (2008): “De la internacionalización a la multinacionalización de la empresa: Marcos teóricos para su análisis estratégico” en Puig, P. (ed): *La expansión de la multinacional española. Primer Informe Anual del Observatorio de la Empresa Multinacional Española. Barcelona*. ESADE-ICEX, pp. 78-101. Accesible en: <http://www.esade.edu/research-webs/esp/oeme/publicaciones/informes-anuales>

Oficina Española de Patentes y Marcas (2012): “Estadísticas de Propiedad Industrial, 2012”, Tomo I

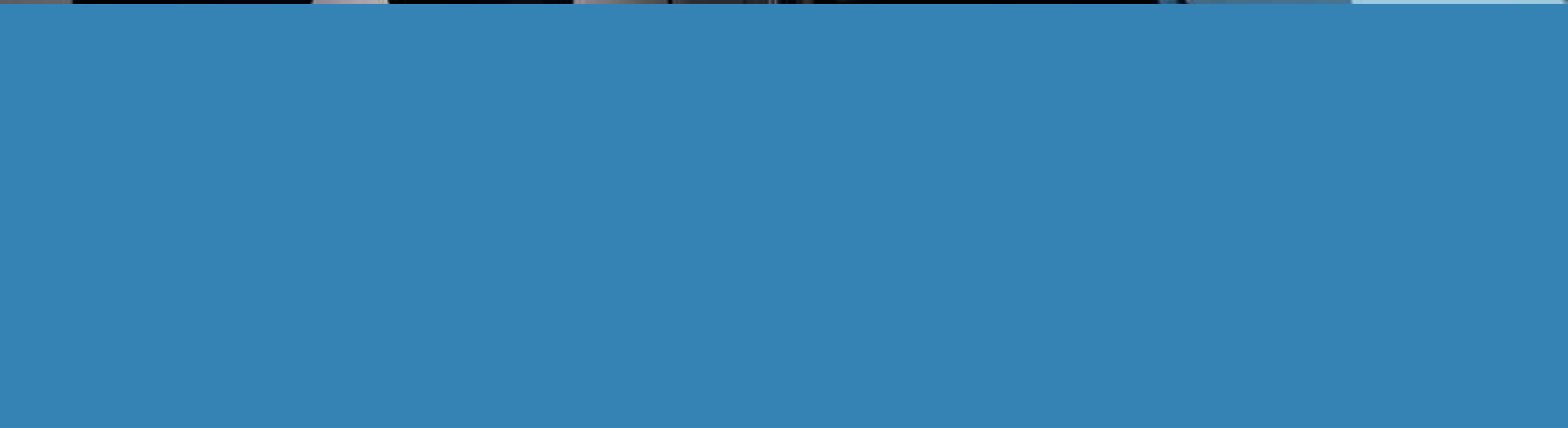
Palfrey, J. (2012): “Intellectual Property Strategy”. Cambridge, Massachusetts: MIT Press

WIPO (2013): *World Intellectual Property Indicators 2013*. World Intellectual Property Organization, WIPO Publication No. 941E/2013

ANEXO I. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL

Tipo de Derecho	Patentes	Diseños	Marcas	Derechos de autor (copyrights)
Objeto	Inventiones (Soluciones a problemas técnicos)	Características ornamentales y no funcionales originales de un artículo o producto o partes de él	Signos distintivos que permiten identificar productos o servicios, y los distinguen de los de otras empresas	Artísticos, musicales, obras literarias, dramáticas, fotográficas y cinematográficas; mapas y dibujos técnicos; programas de ordenador y bases de datos
Requisitos para la protección	La novedad, resultado de una actividad inventiva (no evidente), aplicabilidad industrial	Novedad, carácter individual	Signos distintivos	Originalidad del trabajo, independientemente de su mérito literario o artístico
Adquisición del derecho	Examen de la Oficina de Patentes, seguido de la concesión y la validación	Para los diseños registrados, el examen por la Oficina de propiedad intelectual. Para los diseños no registrados, adquisición de oficio por el acto de divulgación	Para las marcas registradas, el examen por la Oficina de propiedad intelectual. Para las marcas no registradas, el uso en el comercio	Automática en caso de creación de una forma de expresión tangible
Derechos conferidos	El derecho exclusivo de hacer, usar y vender la invención patentada	El derecho exclusivo de utilizar el diseño y para evitar su uso por terceros sin el consentimiento del titular del derecho	Derecho exclusivo de usar la marca en el comercio	Reproducción, comunicación incluyendo la puesta de la obra a disposición del público, distribución, reventa alquiler, traducción, adaptación, interpretación o ejecución pública
Duración	Por lo general 20 años a partir de la presentación, sujeto al pago de las tasas anuales de renovación	Para los diseños registrados, el plazo máximo habitual es de 25 años. En el caso del diseño comunitario registrado, hasta 25 años (en términos sucesivos de 5 años)	Para las marcas registradas, habitualmente 10 años desde la presentación, pero puede ser renovada indefinidamente, mediante el pago de las tasas correspondientes por períodos sucesivos	Para los autores, de por vida más 70 años. Para los artistas, generalmente 70 años desde la fecha de la primera presentación pública, la fijación, la publicación o transmisión. Para los productores de fonogramas, 70 años después de que se haya hecho la grabación, el fonograma se publique o se presente al público. Para los productores de cine, 70 años después de que se haya hecho la grabación, la película se estrene o se presente al público. Para las emisoras, 50 años después de la primera transmisión

Fuente: EPO & OHIM (2013)





CAPÍTULO 6

SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

El Cuarto Informe del OEME continúa la labor, emprendida en anteriores informes, de análisis de las diferentes estrategias internacionales empleadas por las multinacionales españolas, centrándose en esta ocasión en temáticas especialmente, aunque no únicamente, relevantes para las empresas industriales.

Como viene siendo habitual, en los dos primeros capítulos del presente Informe se analizan los datos estadísticos más recientes relativos a la actividad exterior de las empresas españolas, tanto en su vertiente de comercio exterior como de inversión directa en el extranjero. Los tres capítulos siguientes abordan diferentes aspectos clave de la internacionalización avanzada en que la empresa tiene la oportunidad de desarrollar ventajas de multinacionalidad; en concreto, la gestión de la cadena de suministro en un contexto de globalización, la fiscalidad internacional de las operaciones vinculadas entre empresas de un mismo grupo multinacional (política de precios de transferencia), y la protección de la propiedad intelectual e industrial en los diferentes países en que está presente la empresa. Aspectos todos ellos con importantes implicaciones en la manera de configurar los roles, las responsabilidades y las funciones de la casa matriz y su relación con las filiales del grupo multinacional.

En el **Capítulo 1**, escrito por Pere Puig, se aborda la evolución de las exportaciones españolas de bienes desde el año 2000, centrando el análisis en diferentes aspectos de los que aquí tratamos tres por su especial relevancia.

En primer lugar, el notable dinamismo mostrado por las exportaciones españolas de bienes y manufacturas industriales a lo largo de la última década está, en gran medida, protagonizado por un grupo relativamente reducido de empresas industriales, competitivas internacionalmente y con una alta capacidad exportadora, que han sabido contrarrestar el impacto de la crisis iniciada en 2008 con un mayor volumen de ventas en el exterior y una creciente diversificación de los mercados de destino. En este sentido, un indicador muy significativo es la evolución del colectivo de empresas que exportan de manera regular. Pese al notable aumento de la base de empresas exportadoras, que han pasado de 96.401 en 2004 a 150.992 en 2013 -un crecimiento del 57%-, las empresas que exportan regularmente tan sólo han crecido un 18%, pasando de 34.903 en 2004 a 41.163

en 2013. Asimismo, el hecho de que las empresas exportadoras regulares continúen aportando entre el 90% y el 92% del valor de las exportaciones totales, pese al fuerte crecimiento del total de exportadores, pone de manifiesto, por una parte, la dificultad inherente de consolidar la presencia en los mercados exteriores y, por otra, que la sostenibilidad a medio plazo de la trayectoria de crecimiento de las exportaciones españolas pasa no tanto por incrementar el número de empresas que inician actividades de exportación sino más bien por conseguir que un número cada vez mayor de empresas que exportan de manera ocasional o discontinua se conviertan en exportadoras regulares.

En segundo lugar, cabe destacar el significativo esfuerzo de apertura y penetración de nuevos mercados geográfica, cultural y económicamente más distantes, realizado por las empresas españolas, lo que se ha traducido en un sensible incremento de la diversificación geográfica de las exportaciones de bienes durante la última década, y en especial desde el año 2008. Así, mientras que en el año 2004 las exportaciones a la UE-15 representaron el 70,1% del total y en 2008 el 68,9%, en el año 2013 se habían reducido al 56,4% del total. En este último año, las exportaciones españolas a las economías emergentes y en vías de desarrollo alcanzaron ya el 26,8% del total, destacando las realizadas en el Norte de África y Oriente Medio, Latinoamérica y las economías emergentes del Este, Sur y Sudeste de Asia.

En tercer lugar, y en base a los datos de UNCTAD, se efectúa en el capítulo un detallado análisis comparativo del comportamiento de las exportaciones españolas desde el año 2000 con destino a cinco grandes áreas geográficas particularmente relevantes por su potencial: los países de la ampliación de la Unión Europea a partir de 2004 (UE-27); Latinoamérica; las economías emergentes del Este, Sur y Sudeste de Asia; las economías emergentes del Norte de África; y las de Oriente Medio, incluyendo Turquía. Dicho análisis compara las tasas de crecimiento, las cuotas de mercado, el grado de especialización sectorial y el contenido tecnológico de las exportaciones de las empresas españolas en relación con los resultados alcanzados por sus homólogas de Francia, Italia y Corea del Sur, tres grandes economías competidoras, de un tamaño y un nivel de renta parecidos, y de una marcada vocación exportadora.

En cuanto a la evolución de las cuotas de mercado de las exportaciones españolas desde el año 2000, éstas experimentan un sensible aumento en tres áreas: los 12 países de la ampliación de la UE-27, en el Norte de África, así como en el Este, Sur y Sudeste de Asia. Esta evolución pone de manifiesto la existencia de una posición competitiva sólida de buena parte de las empresas españolas que exportan a dichas economías. Es interesante destacar que tanto Italia como Francia, cuyas empresas exportadoras partían con unos niveles de penetración mucho más elevados en el año 2000, han venido perdiendo cuota en las tres áreas mencionadas. Por otra parte, tanto en Oriente Medio, en donde las cuotas de mercado alcanzadas por los exportadores españoles son elevadas, como en Latinoamérica y América del Norte (Estados Unidos y Canadá), en donde nuestros exportadores cuentan con unas posiciones más reducidas, se observa una cierta disminución de las cuotas de mercado de los exportadores españoles, posiblemente debida tanto a la existencia de barreras, costes elevados u otro tipo obstáculos como a exigencias de competitividad elevadas que no siempre se encuentran al alcance de nuestras empresas. En los casos de Italia y de Francia, se observa que en prácticamente todas las áreas geográficas analizadas (también en estas dos últimas), las cuotas de exportación alcanzadas por sus empresas tienden a disminuir.

En cuanto al contenido tecnológico de las exportaciones, tanto España como Italia muestran un claro parecido por lo que se refiere al peso considerable de los sectores manufactureros intensivos en tecnología media en la estructura sectorial de sus exportaciones, a diferencia de Francia en que predominan los sectores intensivos en tecnología alta. Es interesante destacar que en las exportaciones españolas al Este, Sur y Sudeste de Asia así como a EE.UU. y Canadá, los sectores intensivos en tecnología alta muestran un peso relativo importante (un 36% y un 41%, respectivamente), mientras que las exportaciones italianas están mucho más orientadas hacia sectores de tecnología media, teniendo las de tecnología alta un peso relativo claramente inferior, en concreto un 19% y un 25% respectivamente.

En resumen, las empresas industriales españolas, sobre todo las exportadoras regulares, han demostrado una notable capacidad para generar una oferta particularmente variada de productos y calidades con

una favorable relación calidad-precio, lo que les ha permitido no sólo preservar, en buena medida, sus posiciones de mercado en actividades muy expuestas a la competencia internacional sino también una gradual y sostenida diversificación de los mercados de destino. Del análisis realizado en el capítulo se desprende que las actuaciones públicas dirigidas a la potenciación de las exportaciones deben priorizar el fortalecimiento de la competitividad de las empresas exportadoras, sobre todo en los sectores de media y alta tecnología, así como orientarse a incrementar la base de empresas exportadoras regulares.

En el **Capítulo 2**, escrito por Xavier Mendoza, se analiza la actividad inversora internacional de las empresas españolas y el desempeño de sus filiales en el exterior en el período 2004-2013. Una primera constatación es que transcurridos seis años desde el inicio de la crisis de 2008, las empresas españolas han proseguido, no sin dificultades, su proceso de expansión internacional a través de la inversión en filiales en el exterior. Un indicador significativo es el continuado incremento, año tras año, del número de empresas residentes en España (no ETVEs) con filiales en otros países, que han pasado de 1.476 en 2004 a 2.170 en 2008, alcanzado a finales del año 2012 la cifra de 2.700 empresas, de las cuales 2.051 estaban controladas por capital español.

La crisis económica iniciada en 2008 ha representado un freno muy importante en el ritmo de expansión internacional de las empresas españolas, por contraste con el de los años inmediatamente anteriores en que había sido excepcionalmente intenso. Así, los flujos netos de inversión exterior directa (IED) emitida en el período 2009-2013 tan sólo representaron la quinta parte (un 19,4%) del volumen alcanzado en el quinquenio anterior. Ello comportará que la economía española deje de ser una de las principales emisoras de IED a nivel mundial y pase a posicionarse como un país inversor mediano, el decimoquinto en 2013, en línea con su peso en la economía internacional.

En cuanto a los sectores de destino de la inversión, la drástica contracción de los flujos netos de IED emitida en el período 2009-2013 se ha dado en prácticamente todos los sectores de destino con una única excepción de relevancia, la de las actividades profesionales, científicas y técnicas que experimentan un crecimiento realmente notable (un 93%). Los sectores que han

sufrido una evolución más negativa son la industria manufacturera, la hostelería y las *public utilities* (suministro de electricidad y gas, suministro de agua, y telecomunicaciones), sectores todos ellos intensivos en capital y que han experimentado reducciones de los flujos netos de IED emitida que se sitúan entre el 85% y el 108% respecto al período 2004-2008.

También se han dado cambios significativos en los destinos geográficos de la inversión española como consecuencia de la crisis económica internacional. El hecho más destacado es la pérdida de la primacía de los países de la UE como destino mayoritario al pasar a representar en el período 2009-2013 el 32% de los flujos totales de IED neta (frente al 64% del período 2004-2008). Junto con lo anterior, hay que destacar el creciente protagonismo, en términos relativos, de América del Norte y Latinoamérica (en especial Brasil) que recibieron el 23,5% y el 23,3% respectivamente de toda la IED neta del período 2009-2013, es decir, prácticamente la mitad. Por último, señalar que la inversión dirigida al resto de Europa (en especial Turquía) y a Asia y Oceanía (en especial China) también ganará peso relativo, mientras que se producirán procesos de desinversión especialmente intensos en los países de la ampliación de la UE y en África que acabarán traducéndose en flujos de IED neta de signo negativo.

El patrón dominante desde principios de los años 90 del siglo pasado en la distribución geográfica de los activos de las multinacionales españolas, medidos por la posición de inversión en el exterior, ha sido birregional (la UE-15 y América Latina). Sin embargo, los cambios mencionados han comportado la progresiva consolidación, a partir de 2008, de un patrón trirregional, con la incorporación de América del Norte como tercera gran región receptora de inversión española.

No obstante, la ralentización del ritmo de expansión internacional de las empresas españolas, medido por los flujos de IED emitida, contrasta con la evolución claramente positiva de las filiales en el exterior de dichas empresas. Tras la caída del comercio internacional y el parón de la economía mundial del año 2009, las filiales en el exterior recuperaron el crecimiento de su cifra de negocio y su rentabilidad volvió a niveles pre-crisis, en marcado contraste con la evolución que experimentaron en el mismo período las empresas que operaban en

España. A su vez, cabe destacar la importancia de la producción internacional de las filiales en el exterior, medida por su cifra de negocio, que a partir del año 2007 supera al volumen total de las exportaciones de bienes y servicios de la economía española, hecho especialmente remarcable si se tiene en cuenta la positiva evolución de las exportaciones españolas en estos últimos años. Asimismo, las filiales en el exterior de las empresas españolas empleaban a un total de 1,28 millones de personas en 2012, lo que vendría a representar un 1,9% del empleo total a nivel mundial de las filiales extranjeras de las empresas multinacionales en dicho año.

En cuanto a las perspectivas de futuro a corto y medio plazo, UNCTAD espera una recuperación de los flujos globales de IED en el período 2014-2016 que alcanzarían 1,6 billones de dólares en 2014, 1,75 billones en 2015 y 1,85 billones en 2016. Asimismo, este organismo proyecta que algo más de la mitad de los flujos mundiales de IED (el 52%) se dirigirán hacia las economías en desarrollo, si bien las inversiones en las economías desarrolladas verán aumentar su cuota como consecuencia de que su recuperación económica empieza a tomar fuerza.

Recientemente, algunos analistas han planteado que bien pudiéramos estar a las puertas de una tercera oleada de inversión en el exterior por parte de las grandes multinacionales del IBEX 35. Más allá de las posibles operaciones corporativas que se puedan conocer, existen una serie de aspectos clave que apoyan dicho pronóstico: en primer lugar, la vuelta a la rentabilidad a niveles pre-crisis de las filiales en el exterior que operan en los sectores de la energía, telecomunicaciones y servicios financieros; en segundo lugar, tras un proceso de desapalancamiento y reducción de la deuda financiera, muchas de estas empresas vuelven a estar en disposición de crecer mediante adquisiciones; y, en tercer lugar, la bajada de la prima de riesgo país se traduce en una reducción de los costes de financiación para las grandes empresas españolas que pueden acceder directamente a los mercados de capitales. En cuanto al destino geográfico de sus inversiones en el exterior, todo apunta a que la nueva fase de adquisiciones internacionales por parte de las empresas del IBEX 35 se destinará a complementar los activos que poseen en las regiones en las que ya están presentes (principalmente Europa, América Latina y

Estados Unidos) más que a incrementar su presencia en nuevas geografías.

En cambio, las perspectivas no son tan optimistas para el resto de las multinacionales españolas de menor tamaño, especialmente en la industria manufacturera, por lo que no es previsible que a medio plazo protagonicen incrementos importantes en los flujos de IED emitida. Las razones que fundamentan este pronóstico son, por una parte, el deterioro de la rentabilidad de las filiales en el exterior respecto a los niveles pre-crisis (este es el caso de la industria manufacturera, la construcción y una parte del sector de servicios) y, por otra, que los factores que han dificultado la expansión internacional de estas empresas desde el inicio de la crisis de 2008 (el limitado acceso a la financiación y el lento crecimiento de la demanda interna) todavía están presentes en muchos casos, si bien es de esperar que a medida que la economía española va retomando la senda del crecimiento dichos factores limitativos desaparezcan.

En el caso de la industria manufacturera, los retos de su expansión internacional se sitúan en el desarrollo de canales de distribución y en la multilocalización productiva en los grandes países emergentes. En este sentido, y pese al esfuerzo realizado en los años anteriores a la crisis para estar presentes en las economías emergentes con mayor potencial de crecimiento, desde el año 2009 se viene produciendo un fuerte retroceso en la presencia en los países de la ampliación de la UE y en los asiáticos (con flujos netos de IED de signo negativo), a la par que un parón casi total de la inversión en África. Las inversiones netas en América Latina se han reducido un 41% en el período 2009-2013 respecto al quinquenio anterior y tan sólo han crecido en valor absoluto las inversiones en Estados Unidos, debido sobre todo a adquisiciones protagonizadas por empresas del sector farmacéutico. En su conjunto, pues, la industria manufacturera –pese a contar con notables excepciones– ha visto debilitarse su posicionamiento internacional como consecuencia de la crisis.

Las proyecciones de crecimiento de la economía mundial a medio plazo indican que éste va a seguir produciéndose en gran medida en los países emergentes y en desarrollo. Un aspecto relevante para las empresas españolas son las menores tasas de crecimiento

previstas para América Latina en los próximos años, las más bajas –junto con las de la Comunidad de Estados Independientes– de entre las economías emergentes y en desarrollo. Ello pone de relieve, por una parte, la importancia de que las multinacionales españolas, sobre todo las industriales, sigan avanzando en la diversificación geográfica de sus operaciones en los países emergentes más allá de América Latina y, por otra, el riesgo de “perder el tren” de no hacerlo.

Junto a los retos y oportunidades que plantea el escenario internacional, las empresas españolas también han de dar respuesta a los retos de carácter organizativo que surgen de la necesidad de adaptar sus modelos organizativos y de gestión a los diferentes estadios del proceso de internacionalización. Uno de estos retos se refiere a la gestión de la cadena de suministro cuando la empresa realiza operaciones internacionales. En el **Capítulo 3**, cuyas autoras son Cristina Giménez y Cristina Sancha, se estudian las prácticas de gestión de la cadena de suministros que son claves en un contexto de globalización.

La internacionalización de las operaciones de la empresa implica una mayor complejidad en su cadena de suministros que, si no es gestionada adecuadamente, puede resultar en mayores costes. Se pueden distinguir diferentes tipos de cadenas de suministro en función del nivel de internacionalización de la compañía. En las primeras etapas, las empresas realizan exportación directa para posteriormente establecer filiales comerciales en los países de destino. Luego, en estadios de internacionalización más avanzados, las cadenas de suministro se vuelven más complejas con centros de producción y/o distribución en diferentes países. Esta complejidad tiene un gran impacto en los flujos de materiales, ya que suele implicar una extensión de los tiempos de suministro y unos mayores niveles de stock en tránsito. Además, los niveles de stock de seguridad también suelen ser mayores por el mayor riesgo asociado a las operaciones internacionales (problemas durante el transporte, riesgo geopolítico, etc.).

La gestión de la cadena de suministros en un contexto global tiene como objetivo considerar a las filiales de una empresa multinacional como un todo para buscar soluciones óptimas a nivel de grupo. No se trata de optimizar la red de cada filial, sino la red que conforma la empresa multinacional en su conjunto. Existen cuatro

estrategias de gestión de la cadena de suministros que van dirigidas a conseguir ventajas de multinacionalidad: plantas focalizadas, centralización del inventario, configuración pospuesta y agregación de compras.

La estrategia de plantas focalizadas consiste en consolidar la producción en plantas específicas, con el objetivo de conseguir economías de escala y con ello, unos menores costes de producción. Esta estrategia tiene, sin embargo, unos inconvenientes: el aumento de los costes de transporte y de los *lead times*.

Una estrategia similar es la centralización del inventario. En este caso, el stock se centraliza en pocas localizaciones, lo que conlleva una reducción del nivel total de inventario necesario en la red y como consecuencia unos menores costes de mantenimiento de inventario. Un aspecto a tener en cuenta en la decisión de centralización del inventario es el posible aumento de costes de transporte y mayores *lead times* debido a las mayores distancias a recorrer.

La tercera estrategia mencionada es la configuración pospuesta o *postponement*, que consiste en diseñar los productos con plataformas, componentes o módulos comunes, que son ensamblados una vez se conocen las necesidades de los diferentes mercados locales. Esta estrategia permite tener menos referencias de producto y por lo tanto menos stock, obtener una mayor flexibilidad o capacidad de repuesta y mejorar las previsiones. Para poder implantar el *postponement* es necesario que los productos y los procesos hayan sido diseñados para ello. Esto puede implicar que el coste de los componentes genéricos sea más elevado que el coste de los componentes específicos de cada mercado.

Finalmente, la agregación de las compras de diferentes divisiones y filiales permite aumentar el poder de negociación frente a los proveedores y eliminar duplicidades en la gestión del proceso de compra. Un inconveniente de esta estrategia son las tensiones organizativas que puede generar, ya que limita el poder de decisión de las filiales.

Las empresas participantes en el *Workshop* sobre globalización de la cadena de suministro, todas ellas multinacionales industriales, presentaron múltiples ejemplos de las anteriores prácticas motivadas tanto por la oportunidad de desarrollar nuevas ventajas

competitivas (p. ej. reducir *lead times*, mejorar costes) como por la necesidad de dar respuesta a los retos que el propio proceso de internacionalización plantea (p. ej. necesidad de adaptación del producto a especificaciones locales o, especialmente en el caso de América Latina, las incertidumbres asociadas tanto a variaciones en el tipo de cambio como de las políticas arancelarias).

Las estrategias más utilizadas por las empresas participantes son el *postponement* y la agregación de compras. Además, estas empresas utilizan instrumentos financieros, políticas de recursos humanos y sistemas de información específicos que complementan y refuerzan las estrategias mencionadas de gestión de sus cadenas de suministro globales. Por último, las empresas participantes en el *workshop* también destacaron la importancia de gestionar el conocimiento derivado de la globalización de su cadena de suministro.

Tal como se ha visto, la gestión de la cadena de suministro en un contexto global comporta, por lo general, un notable incremento de las transacciones entre la casa matriz y las distintas filiales y entre éstas entre sí. En el **Capítulo 4**, escrito por Valeri Viladrich y Raul Martín, se abordan las implicaciones que ello comporta desde la perspectiva de la fiscalidad de las operaciones vinculadas entre empresas de un mismo grupo multinacional.

En cualquier operación vinculada realizada en el ámbito internacional existen tres partes: el Grupo Multinacional y dos Autoridades Fiscales. La valoración de la operación vinculada por parte del grupo multinacional (precios de transferencia) determinará de manera inicial la tributación en los países de residencia de las compañías que intervienen en la operación. A su vez, las Autoridades Fiscales de los dos países podrán revisar y, en su caso, corregir la valoración acordada, en el caso de que considerasen que dicha valoración no es apropiada. Esta corrección en uno de los dos países alteraría la carga tributaria que inicialmente el Grupo había soportado, pudiendo además crear doble imposición.

Para un Grupo multinacional, los precios de transferencia suponen a la vez una fuente de riesgos y de oportunidades. El principal riesgo deriva de la doble imposición que se acaba de comentar. Desde el punto

de vista de las oportunidades, la presencia del Grupo en países con regímenes tributarios más favorables abre la posibilidad de conseguir una reducción del tipo efectivo de tributación a nivel global.

El notable incremento de las transacciones realizadas entre empresas que forman parte de un Grupo multinacional, así como una regulación cada vez más exigente en la mayor parte de los países, y una mayor atención y revisión de este tipo de transacciones por todas las Autoridades Fiscales, plantean importantes retos a los responsables de la función fiscal de las empresas multinacionales. En este sentido, la casa matriz se ve ante la necesidad de definir y justificar ante las diferentes autoridades tributarias la política de precios de transferencia aplicada a las transacciones entre las empresas que integran el Grupo multinacional.

A partir del análisis de la problemática que origina el tratamiento de las operaciones vinculadas de las empresas multinacionales y de las experiencias aportadas por las empresas españolas participantes en el *Workshop* realizado al efecto, se obtuvieron una serie de conclusiones que se detallan a continuación.

En primer lugar, cualquier modificación significativa que se produzca en el seno del Grupo, y en especial en su modelo de negocio, debería tener su correspondiente reflejo en la valoración de las operaciones vinculadas realizadas. Dichas modificaciones pueden generar nuevos riesgos y oportunidades por lo que resulta esencial realizar un adecuado análisis de precios de transferencia. En particular, la incorporación de filiales en un nuevo país supone un hecho que merece especial atención. Aun cuando las normativas de los países desarrollados pueden estar basadas (al igual que la norma española) en las recomendaciones de la OCDE, pueden existir diferencias que conviene conocer. Resulta necesario tener en cuenta, además, que determinados países emergentes cuentan con normas que se apartan de dichas recomendaciones y adoptan sus propios criterios (por ejemplo, Brasil, China, India). Será conveniente, por tanto, revisar la normativa local y verificar que la política de precios de transferencia que se plantea aplicar es compatible con la normativa local.

En segundo lugar, la adquisición de la totalidad o parte de otros grupos internacionales, así como la adopción de acuerdos de *joint-venture*, pueden crear tensiones

en la política de precios de transferencia aplicada por el Grupo. Resulta conveniente en este caso identificar posibles divergencias entre dicha política y la de la empresa adquirida para resolver posibles áreas de conflicto. Asimismo, también puede resultar necesario evaluar las transacciones con terceros no vinculados realizadas en el seno de la parte que se incorpora, en la medida en que dichas operaciones pudieran ser consideradas comparables respecto a alguna de las operaciones vinculadas realizadas.

En tercer lugar, es importante reconsiderar el rol de la función fiscal y su interacción con el resto de departamentos corporativos y con las filiales. Los precios de transferencia constituyen una materia en la que no basta el conocimiento de la normativa tributaria vigente. Por el contrario, resulta necesario un profundo conocimiento del Grupo empresarial y de sus actividades. Por ello, los departamentos fiscales de las multinacionales españolas deben asumir un papel proactivo dentro de la organización y mantener relaciones estrechas con el resto de departamentos corporativos, en particular con la función financiera y la dirección general.

El conocimiento del modelo del negocio por parte del departamento fiscal es básico para conseguir que la política de precios de transferencia esté alineada con dicho modelo. Asimismo, resulta conveniente que el departamento fiscal se incorpore lo antes posible a la toma de decisiones que puedan suponer cambios en el modelo de negocio, así como en el análisis de posibles implicaciones asociadas a nuevas inversiones, adquisiciones de empresas o nuevos acuerdos de *joint-ventures*. En lo que se refiere a la interacción con las filiales extranjeras, conviene tener en cuenta que las operaciones vinculadas representan para el Grupo multinacional una especie de red global, de manera que la que la tensión sufrida en un determinado territorio puede ocasionar tensiones y rupturas en otros. Se trata, por tanto, de una problemática que excede del ámbito local de una determinada filial y que requiere de una respuesta internacional coordinada.

En cuarto lugar, las ventajas de una política de precios de transferencia coordinada internacionalmente son las de un mejor control y reducción del riesgo, una clara mejora de la capacidad de respuesta, y una mayor eficiencia al reducir los costes y la dedicación requeridos

en materia de precios de transferencia. Las aportaciones de las empresas participantes en el Workshop indicaron dos grandes áreas en las que es importante la coordinación de actuaciones.

La primera área se refiere a la documentación simultánea en diferentes territorios. No existe una única solución que sea óptima en todos los casos, puesto que en función de la complejidad de las operaciones vinculadas realizadas y de los recursos internos disponibles, puede ser más o menos conveniente ejercer un elevado grado de control en esta materia sobre las filiales. En cualquier caso, abordar un proyecto de documentación de precios de transferencia en un grupo multinacional, requiere normalmente una función fiscal central que, como mínimo, realice un seguimiento del cumplimiento de las obligaciones de documentación en cada país y revise el análisis realizado para las transacciones vinculadas más relevantes.

La segunda área mencionada se refiere a la inspección y defensa ante las autoridades tributarias de la política de precios de transferencia aplicada. Las actuaciones inspectoras en un determinado territorio, y los posibles ajustes a la valoración de las operaciones vinculadas que puedan resultar de dichas actuaciones, pueden tener consecuencias no sólo para la filial objeto de comprobación sino para el resto del Grupo. El estudio por parte de la matriz del ajuste fiscal realizado puede proporcionar información valiosa para evaluar posibles riesgos no sólo en el territorio en el que se ha producido el ajuste, sino en otros en los que se realicen transacciones similares siguiendo la misma política. Asimismo, en el caso de que se decida la defensa frente a los Tribunales del territorio en el que se produce el ajuste, la intervención de la matriz puede reportar asimismo ventajas pues al contar con una visión de conjunto puede contribuir a aportar información, experiencias y argumentos que permitan una mejor defensa.

Finalmente, indicar que en aquellos casos en que se considere la posibilidad de iniciar un Procedimiento Amistoso, al amparo del correspondiente Convenio para Evitar la Doble Imposición entre ambos países, la colaboración entre las filiales y la matriz es imprescindible tanto por la importancia de adoptar la decisión de seguir este Procedimiento Amistoso, como por la coordinación que será necesario establecer para

aportar la información que puede ser requerida por las Autoridades Fiscales de los territorios involucrados.

Otro de los retos con una importante vertiente jurídica al que las empresas multinacionales deben dar respuesta es la protección de su propiedad intelectual e industrial en aquellos países en los que están presentes. En el **Capítulo 5**, del que es autor Antonio Delgado, se estudian las estrategias que multinacionales españolas de distintos sectores siguen para proteger sus bienes intangibles a nivel internacional.

La primera cuestión analizada por las empresas participantes en el *Workshop* realizado al efecto fueron las distintas formas de generar o adquirir bienes intangibles, pudiéndose clasificar estas formas en cuatro categorías: (i) la generación de los intangibles de manera autónoma y con recursos propios; (ii) la adquisición de los bienes a un tercero que los haya desarrollado; (iii) la colaboración con terceras empresas (ya sean clientes, competidoras o de otros sectores) para la generación de intangibles, lo que puede implicar desde un acuerdo de colaboración puntual para un proyecto hasta una *joint venture* que pase por la creación de centros o empresas nuevas; y (iv) la utilización de bienes de dominio público o sujetos a licencias sin coste, en ámbitos más colaborativos como el del *software*.

A continuación, se identificaron los problemas que presenta la protección de la propiedad intelectual e industrial en entornos multinacionales, siendo los principales: (i) la naturaleza de los bienes intangibles, que pueden ser utilizados por más de un usuario a la vez y, por tanto, necesitan de medidas de protección especiales distintas a la del resto de bienes de la empresa; (ii) la heterogeneidad, ya que el concepto de intangible comprende bienes muy distintos (obras artísticas, patentes, diseños, programas de ordenador, procesos productivos...) que no permiten aplicar una única solución jurídica para protegerlos a todos sino que se deberá aplicar una medida específica para cada tipo de bien; (iii) la insuficiencia de las medidas jurídicas, en el sentido de que para determinados bienes las medidas jurídicas deberán acompañarse de otras medidas de tipo organizativo; (iv) el elevado coste de la protección derivado de la necesidad de implementar las medidas en cada país; y (v) los distintos niveles de protección que se otorga al intangible en función del país en el que se pretenda proteger.

Desde el punto de vista de la protección de los bienes se analizaron los principales instrumentos jurídicos y no jurídicos disponibles para las multinacionales: (i) la propiedad intelectual o *copyright* (que se refiere a las obras artísticas, literarias y científicas); (ii) patentes, modelos de utilidad y diseño industrial; (iii) signos distintivos (marcas y nombres comerciales); y (iv) secreto industrial. Una vez establecido el marco en el que se debe definir la estrategia se analizaron las principales cuestiones para poder establecerla, llegándose a las siguientes conclusiones:

La necesidad de alinear los instrumentos de protección con las necesidades empresariales: no existe una única fórmula válida para todas las empresas multinacionales. Es necesario conocer, con carácter previo, la estrategia de negocio de la compañía y establecer la estrategia jurídica en función de la actividad empresarial.

La necesaria convivencia de distintos instrumentos de protección de los bienes inmateriales: en la mayoría de ocasiones, no es posible conformarse con un único instrumento de los citados sino que es preciso que las empresas combinen la utilización de varios de éstos según sus circunstancias.

La titularidad de los derechos en una única empresa del grupo: es preciso determinar qué empresa del grupo, localizada en España, debe de ser la titular de los derechos. Salvo excepciones, lo más aconsejable es que sea la matriz quien tenga la totalidad de los derechos y que los pueda ceder a sus filiales en otros países mediante licencias. No obstante, determinados derechos puede que compense mantenerlos en las filiales, como aquellos que únicamente sean utilizables en dicho mercado o activos inmateriales poco estratégicos.

Normativa interna uniforme para todo el grupo: toda la organización debe tener pautas claras de comportamiento, para lo que es muy recomendable que se establezcan normativas uniformes (políticas, códigos de conducta, etc.) para todos los empleados del grupo multinacional en la que se explique cómo debe actuar cada uno en el proceso de creación y gestión de los intangibles.

Formación a los empleados: se considera esencial formar a los empleados de las distintas filiales y de la casa matriz, en coordinación con sus correspondientes direcciones, para difundir la normativa interna y promover

una cultura de gestión adecuada de los intangibles. En ocasiones, los trabajadores no son plenamente conscientes de la importancia de proteger dichos bienes.

Garantía de autoría y originalidad de los derechos: atendiendo a que la generación de los bienes intangibles no suele ser obra de una única persona sino fruto de la colaboración de múltiples autores o inventores, es de la máxima importancia que la empresa establezca los mecanismos adecuados (normalmente contractuales) para garantizar que todos los que han intervenido en la creación del bien inmaterial, ya sean empleados o terceras empresas, le han cedido sus derechos.

Alianzas con socios locales: en aquellas ocasiones en que se establezca una alianza con un socio local para entrar en un nuevo mercado, se deben cubrir principalmente dos riesgos: (i) evitar que el socio local se apropie de los conocimientos que aporta la multinacional española, para lo que es importante identificar qué conocimientos se aportan y cómo deben usarse, y (ii) regular detalladamente la propiedad de los intangibles que se vayan a generar durante la alianza. La forma más habitual será reflejarlo contractualmente.

El elemento fiscal en la estrategia: la transferencia de conocimientos a las filiales que se encuentran en otros mercados presenta dos particularidades desde el punto de vista fiscal: (i) determinar el precio de la cesión a las filiales, entrando en la problemática de los precios de transferencia, y (ii) gestionar adecuadamente los incentivos fiscales por mantener los conocimientos en empresas españolas (*patent box*). Es aconsejable contar con asesoramiento fiscal especializado para tomar decisiones sobre esta materia.

Procedimientos en otras jurisdicciones: cualquier procedimiento en otras jurisdicciones conlleva un importante coste y complejidad de gestión. En la estrategia de protección de los bienes inmateriales se debe tener en cuenta que, llegados a la situación de tener que pleitear, es necesario valorar los daños reputacionales junto a los económicos y jurídicos para tomar una decisión. El arbitraje como alternativa puede ser oportuno para materias muy especializadas o para evitar jurisdicciones que no reconozcan los mismos niveles de protección a las creaciones intelectuales que los reconocidos en España, aunque tiene el problema de que la otra parte tiene que estar dispuesta a acatar el laudo arbitral.

AUTORES DEL CUARTO INFORME DEL OEME

AUTORES DEL CUARTO INFORME DEL OEME

DELGADO PLANAS, ANTONIO

Profesor Adjunto del departamento de Derecho Privado de la Facultad de Derecho de ESADE. Director del Máster de Especialización en Derecho Internacional de los Negocios. Director del Programa *Skills & Management for Lawyers*. Licenciado y máster en Derecho por la Facultad de Derecho de ESADE. Antes de su incorporación a ESADE trabajó como abogado interno para empresas del mundo de las telecomunicaciones, posteriormente en banca y finalmente como director de asesoría jurídica en el sector hospitalario. Áreas de interés: la transferencia de tecnología, la regulación de la propiedad intelectual e industrial y las tecnologías de la información y la comunicación. (Capítulo 5)

GIMÉNEZ THOMSEN, CRISTINA

Profesora Titular del departamento de Dirección de Operaciones e Innovación de ESADE Business School. Investigadora Principal del Grupo de Investigación *Business Network Dynamics* (BUNED). Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona y *MSc in Logistics and Supply Chain Management* por la Universidad de Cranfield (Reino Unido). Sus intereses docentes e investigadores son: Gestión de la cadena de suministros, procesos de integración logística y operaciones sostenibles. Sus principales estudios han sido publicados en revistas como *Journal of Operations Management*, *Journal of Supply Chain Management*, *International Journal of Operations and Production Management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, entre otras. (Capítulo 3)

MARTÍN LUCENA, RAÚL

Socio del área de Precios de Transferencia de PricewaterhouseCoopers PwC. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona, Máster en Asesoría y Gestión Tributaria por ESADE. Especialista en la fiscalidad de las operaciones vinculadas y precios de transferencia, posee una dilatada experiencia en la documentación y valoración económica de las operaciones vinculadas y en la negociación de Procedimientos Amistosos y Acuerdos Previos de Valoración (APAs). Profesor colaborador de la Facultad de Derecho de ESADE. (Capítulo 4)

MENDOZA MAYORDOMO, XAVIER

Profesor Titular del departamento de Dirección General y Estrategia de ESADE Business School. Director del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) e Investigador Principal del Grupo de Investigación en Management Internacional (GRUMIN). Doctor y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Licenciado y Máster en Dirección de Empresas por ESADE. Ha sido decano de ESADE Business School (2000-2008) y posteriormente director general asociado de ESADE (2008-2011). Con anterioridad a su nombramiento como decano, combinó su actividad académica con la consultoría en estrategia empresarial durante 18 años. Áreas de interés: los procesos de internacionalización empresarial, la dirección estratégica de empresas multinacionales, y el sector de las escuelas de dirección de empresas. (Capítulos 2 y 6)

PUIG BASTARD, Pere

Profesor Ordinario del departamento de Economía y Catedrático de la Universidad Ramón Llull en ESADE Business School (jubilado). Director del OEME entre los años 2008 y 2011. Doctor y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Miembro del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública (IGDP) de ESADE. Ha sido presidente de la Sociedad Catalana de Economía (IEC) entre los años 1998 y 2010. 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; desarrollo y localización de las actividades económicas; análisis de los flujos de la IED mundial; crecimiento económico; análisis regional y análisis de la competitividad de las economías emergentes (Capítulo 1).

SANCHA FERNÁNDEZ, CRISTINA

Ayudante de investigación en el grupo *Business Network Dynamics* (BUNED) de ESADE Business School. Licenciada y Máster en Administración y Dirección de Empresas, Máster de Investigación en *Management Sciences* y actualmente cursando el Doctorado en *Management Sciences* en ESADE. Sus intereses de investigación están relacionados con la gestión sostenible de la cadena de suministros. Más específicamente, su tesis doctoral se centra en analizar la extensión de prácticas sostenibles a proveedores. (Capítulo 3)

VILADRICH SANTALLUSIA, VALERI

Socio del área de Precios de Transferencia de PricewaterhouseCoopers PwC. Abogado, Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona, Máster en Asesoría Legal y Fiscal de Empresas por el Instituto de Empresa de Madrid, miembro de la *International Fiscal Association*. Especialista en la fiscalidad de las operaciones vinculadas y precios de transferencia desde hace más de 15 años, asesora habitualmente a compañías multinacionales en operaciones de transformación de la cadena de valor del modelo de negocio y los impactos fiscales que conllevan. Posee una dilatada experiencia en la documentación y valoración económica de las operaciones vinculadas y en la negociación de Procedimientos Amistosos y Acuerdos Previos de Valoración (APAs) con las autoridades fiscales de varios países. Profesor colaborador de la Facultad de Derecho de ESADE y del Instituto de Empresa de Madrid. (Capítulo 4)

**CUARTO INFORME DEL OBSERVATORIO DE LA EMPRESA
MULTINACIONAL ESPAÑOLA (OEME)**

ESADE Business School

Av. Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona
Tel. 932 806 162

Mateo Inurria, 25-27
28036 Madrid
Tel. 913 597 714

ICEX, España Exportación e Inversiones

Pº de la Castellana, 14
28046 Madrid
Tel. 902 349 000

Coordinación y Supervisión académica:
Xavier Mendoza

Depósito legal: M-53401-2008

Diseño y realización

Ferré & Solé serveis gràfics
C/ Del Xarol, 18-A
Pl. Les Guixeres
08915 Badalona
Tel. 934 976 134
www.ferreisole.com

