



LA EXPANSIÓN DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA: ESTRATEGIAS Y CAMBIOS ORGANIZATIVOS

Con la colaboración de

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

Banesto
Fundación Cultural

PRICEWATERHOUSECOOPERS 
FUNDACIÓN

ESADE
Business School
Universidad Ramón Llull



LA EXPANSIÓN DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA: ESTRATEGIAS Y CAMBIOS ORGANIZATIVOS

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

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



CAPÍTULO 4

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Fuente: 'Fortune Global 500', edición 2008.

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

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

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

Fuente: 'Fortune Global 500', edición 2008.

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

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

Fuente: 'Forbes Global 2000', edición 2008.

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

LA CARENCIA DE GRANDES EMPRESAS MULTINACIONALES

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

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

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

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



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



Centro económico y financiero de México DF

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

LA EXPANSIÓN HACIA AMÉRICA LATINA

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

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

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

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

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

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

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

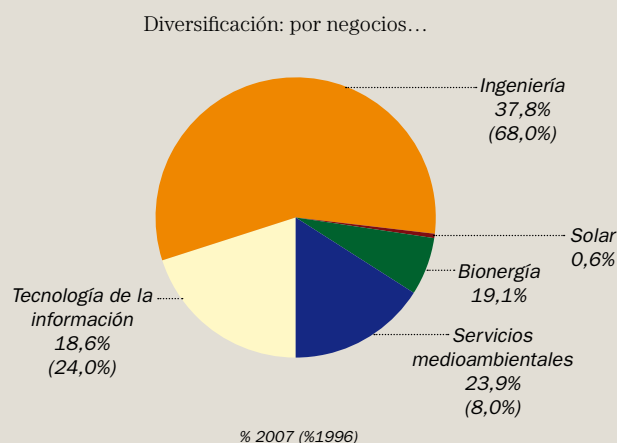
Desde un punto de vista geográfico, España representa un 37,9%, suponiendo las ventas internacionales ya un 62,1% del volumen de facturación total (que equivaldría a 1.996,9 millones de euros de facturación en mercados exteriores). Aquí también podemos observar una clara diversificación de sus geografías,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

Gráfico 1. EVOLUCIÓN DE NEGOCIOS DE ABENGOA



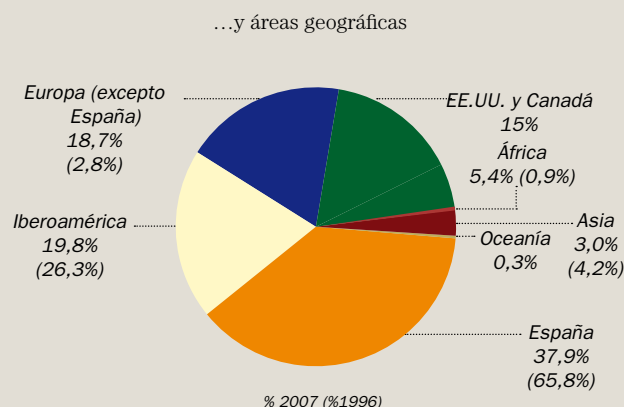
Fuente: Evolución de los negocios, ejercicio 2007, Abengoa.

Gráfico 2. DIVERSIFICACIÓN DE NEGOCIOS DE ABENGOA



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

Gráfico 3. DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA DE ABENGOA



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

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

Datos para el estudio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Compañías modernas pero con mucha historia

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

Tabla 4. CONSTITUCIÓN DE LAS EMPRESAS

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

Fuente: elaboración propia

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

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

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

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

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

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

Tabla 5. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS

ALIMENTACIÓN

Ebro PULEVA

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



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

BANCA Y SERVICIOS FINANCIEROS

BBVA

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



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

CONSTRUCCIÓN



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



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

ferrovial

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



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

ENERGÍA



acciona Ver construcción



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



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

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

REPSOL



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

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



UNION FENOSA

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

HOTELES



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



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

MODA

INDITEX

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

TECNOLOGÍA

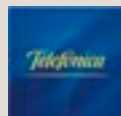
ABENGOA

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



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

TELECOMUNICACIONES



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

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



Tienda del grupo Inditex en Beirut (Líbano)

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

2. El desarrollo de una identidad internacional

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

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

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

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

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

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

3. Consiguiendo un crecimiento rentable

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabla 6. EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LOS BENEFICIOS

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

* Para los bancos se ha tomado el margen ordinario como referencia para la cifra de facturación.

Fuente: elaboración propia a partir de las memorias anuales de las compañías.

puede explicar por los costes de adquisición e integración de la cadena Tryp, la cual todavía a día de hoy aporta beneficios fiscales a la compañía⁹.

Para el resto de las empresas, la evolución de sus beneficios es tanto o más impresionante que la evolución de su cifra de facturación. Las compañías que más han sido capaces de mejorar sus resultados durante este periodo han sido las constructoras Ferrovial, ACS y Acciona, con crecimientos de sus beneficios de 5,26, 13 y 51,12 veces, respectivamente. A las mismas les

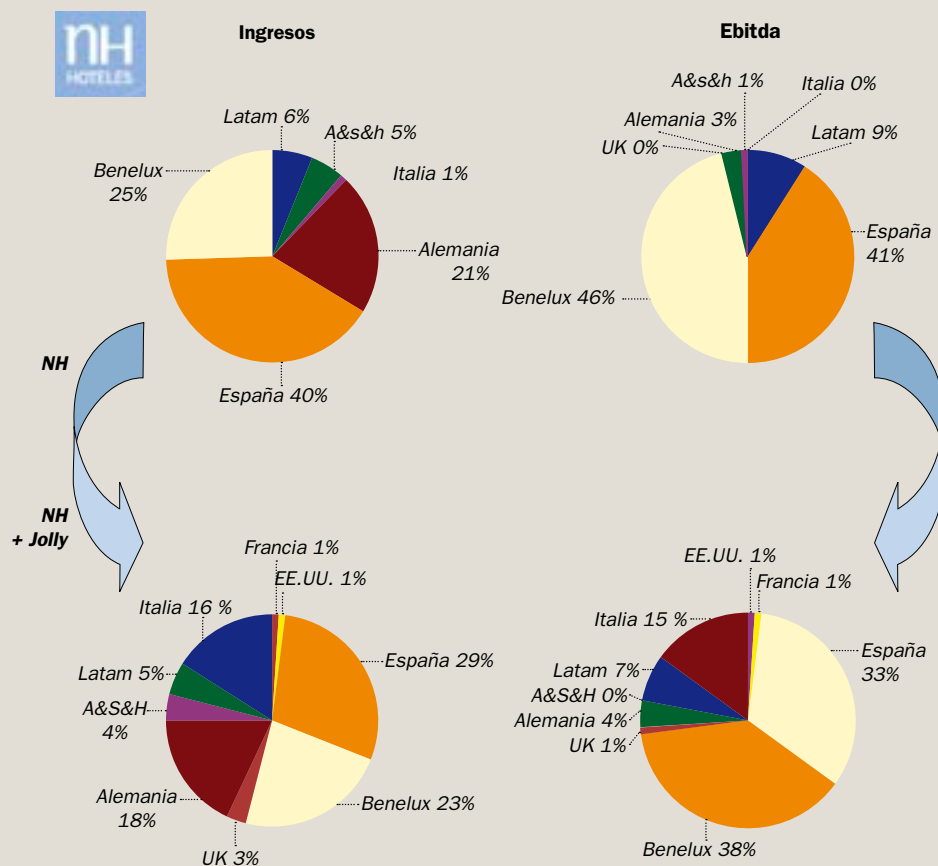
sigue en crecimiento absoluto el grupo Inditex, que se caracteriza por ser una compañía muy preocupada por crecer de una manera rentable (Ver **Gráfico 5**). De hecho, es difícil poder llegar a encontrar en ninguna de sus presentaciones de resultados trimestrales o anuales, cifras de aumento en su facturación que rebasen las de la mejora de beneficios. En el caso de Inditex esto es más significativo si cabe, dado el gran crecimiento que ha tenido el grupo, consolidándose como uno de los líderes a nivel mundial en *prêt à porter*, además de ser capaz de innovar

y lanzar nuevos formatos “no-Zara” con gran éxito, primero en España y después trasladarlos a sus mercados internacionales, con un enfoque en Europa (como se puede ver en la próxima sección de este capítulo).

4. Incrementando la diversificación de geográfica y de negocio

La evolución del grupo de grandes empresas analizadas en el periodo 2000-2007 se caracteriza también por haber estado marcada por una progresiva diversificación geográfica al mismo tiempo que muchas de ellas

Gráfico 4. NH HOTELES: “HACIA UNA MAYOR DIVERSIFICACIÓN”



Fuente: presentación de NH Hoteles a sus accionistas en 2006: “NH Hoteles y Jolly Hotels unen fuerzas en una ‘joint venture’ italiana: un paso decisivo para la consolidación de un líder del segmento de negocios en Europa”.

desarrollaban una diversificación de negocio. Estas prácticas han tenido como resultado, al final del periodo analizado, unas empresas con una estructura mucho menos dependiente de una región o negocio únicos. Así, compañías como Ebro Puleva, que obtenían tan sólo un 7% de sus ingresos fuera de España en el año 2000, en el año 2007 alcanzaban un 54%. Este increíble crecimiento de su base de negocio internacional se producía al mismo tiempo que la compañía se transformaba de ser un grupo centrado en la leche y el azúcar a pasar a convertirse en uno de

los líderes mundiales en arroz y pasta. Además, en palabras de la dirección de la compañía, Ebro Puleva se ha transformado, pasando de ser un “grupo industrial” a ser un “grupo marquista” (Ver Gráficos 6 y 7).

Otro ejemplo notable de esta evolución, como apuntábamos en la sección anterior, es el caso de la compañía Inditex. El grupo gallego ha sido capaz de llevar una continua línea ascendente de sus ventas internacionales, aun cuando su facturación ha crecido también de manera notable. Así, ha

(9) En el documento de presentación de resultados del Grupo Sol Meliá 2007 se puede leer: “El actual tipo impositivo del 8,1% refleja la continuada gestión impositiva del grupo. Este nivel se debe principalmente al fondo de comercio generado por la adquisición de Tryp, las pérdidas fiscales generadas por las empresas del grupo durante los años anteriores y los créditos fiscales que implican futuras reducciones en las cargas fiscales derivadas de las inversiones en Europa y en las ciudades emergentes de Latinoamérica”.

pasado de un 52% de ventas internacionales en el año 2000 a un 63% en el año 2007.

Aun cuando la presencia del grupo es notablemente europea (prácticamente un 80% de las ventas del grupo proviene de Europa), la expansión del mismo se ha continuado no sólo en aquellos países de Europa en los que todavía no tenía presencia, sino también en América y Asia –algo que corroboran los países en los que la cadena ha abierto tiendas en 2008: Croacia, Colombia, Guatemala y Omán–.

Un aspecto también importante del crecimiento del Grupo Inditex que cabe resaltar ha sido la capacidad de crear nuevos formatos que contribuyan al crecimiento y diversificación de la cadena, haciéndola menos dependiente de Zara –enseña del grupo–. Con este objetivo, las ventas de la cadena provienen ya en un 33,6% de otras enseñas, y su plataforma de expansión internacional pasa por convertirse primero en marcas europeas, para después continuar la estela de Zara en otros países del mundo (Ver **Gráficos 8,9 y 10**).

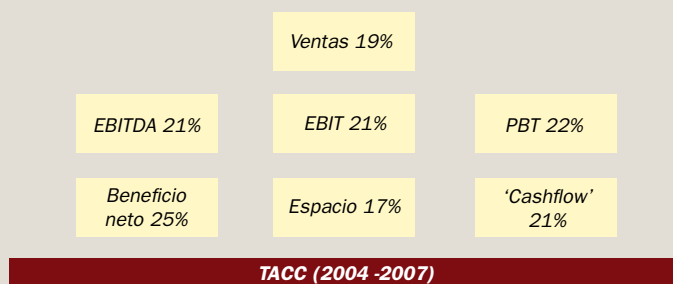
PRESENCIA INTERNACIONAL

Las compañías analizadas han desarrollado una importante presencia internacional (a través de la constitución de filiales y subsidiarias en diferentes países del mundo- Ver **Tabla 7**). En esta dimensión, cabe destacar los “más de 70 países” en los que Abengoa desarrolla su actividad, o los 68 en los que el Grupo Inditex distribuye sus productos. En el extremo inferior de nuestra muestra nos encontramos con Campofrío, empresa que pese a comercializar sus productos en más de 40 países desarrolla su

Gráfico 5. CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD – INDITEX

Datos financieros

INDITEX



EBITDA: Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones o depreciaciones y el impuesto sobre sociedades).

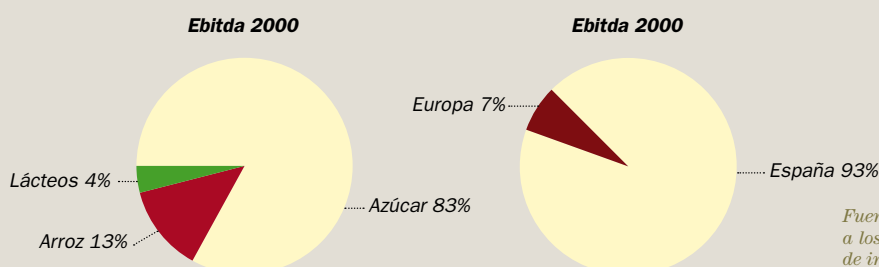
EBIT: Earnings Before Interests and Taxes (resultado bruto de explotación antes de deducir los intereses y el impuesto sobre sociedades).

PBT: Profit Before Tax (resultado bruto de explotación antes del impuesto sobre sociedades).

Fuente: presentación corporativa de Inditex (2008): “Crecimiento internacional multicadena”.

Gráfico 6. EBRO PULEVA – “LO QUE ÉRAMOS”

Un productor español de azúcar:



Fuente: presentación de Ebro Puleva a los analistas: “Ebro Puleva 2007: de industrial a marquista”.

actividad directamente en 4 de ellos, y el Grupo Unión Fenosa, con actividades en 14.

No obstante, es importante destacar que la presencia que un día fuera mayoritariamente latinoamericana ha ido ampliándose a otras geografías, encontrándonos con un buen número de compañías que desarrollan actividades no sólo en Norteamérica y Europa, sino también en Asia, África y Oceanía. Una ilustración de este importante posicionamiento nos la dan los mapas de actividad de compa-

ñías como puedan ser ACS o Acciona, con actividades en ambos casos en los cinco continentes (Ver **Gráficos 11 y 12**).

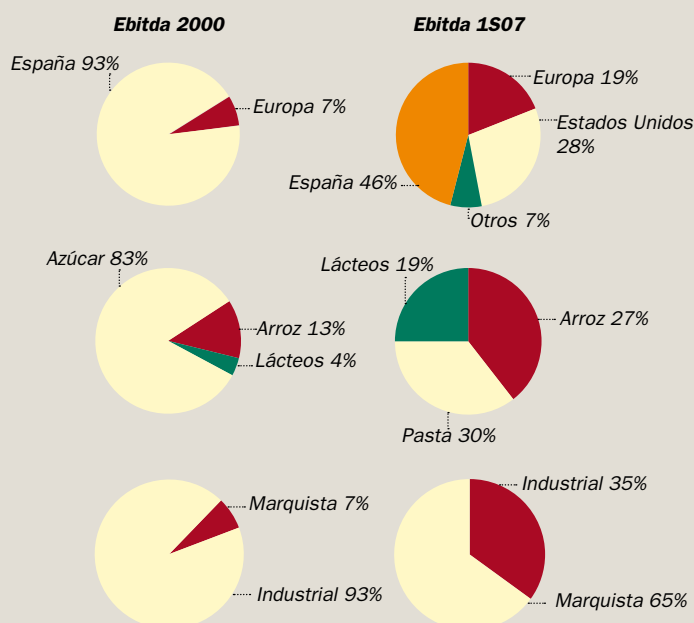
5. Balanceando cambio y continuidad

Las compañías analizadas han experimentado un gran cambio en estos últimos años. Este cambio es tanto cuantitativo –en su tamaño medido por su cifra de facturación–, como cualitativo –si tenemos en cuenta el tipo de actividades en las que las compañías están presentes desarrollando su actividad–.

No obstante, este cambio se ha llevado a cabo con una gran continuidad en los máximos dirigentes y equipos directivos de estas compañías. Como se puede observar en la **tabla número 8** –que resume el nombramiento y relaciones previas de los mismos con las compañías analizadas–, en su gran mayoría tienen una larga trayectoria en las mismas. Esta relación viene establecida porque con anterioridad a su nombramiento como presidentes habían sido ejecutivos o consejeros en la empresa.

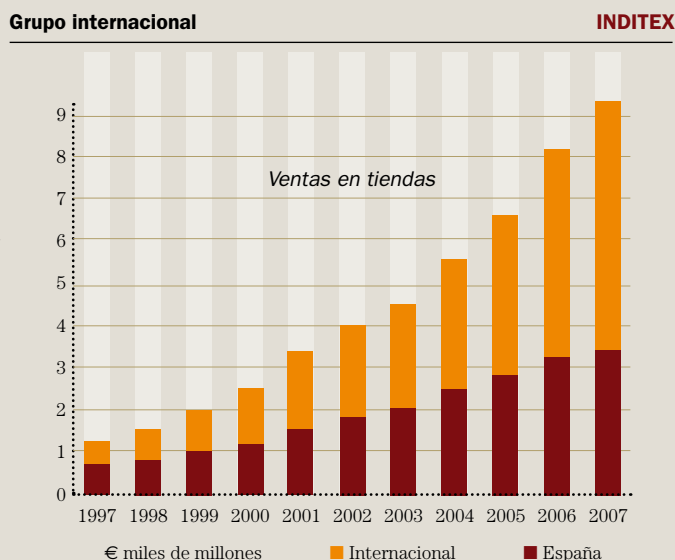
Gráfico 7. EBRO PULEVA - “EN QUÉ NOS HEMOS CONVERTIDO”

Nuestro punto de partida fue el negocio industrial del azúcar, que funcionaba sobre todo en España y con cierta diversificación en otras actividades que nunca alcanzaron un tamaño relevante.



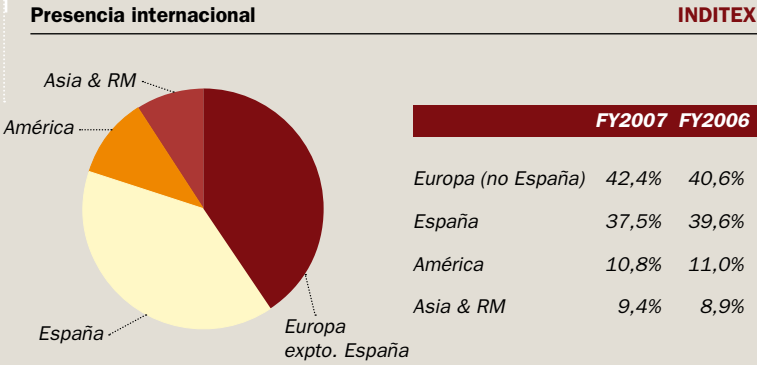
Fuente: presentación de Ebro Puleva a los analistas: “Ebro Puleva 2007: de industrial a marquista”.

Gráfico 8. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS INTERNACIONALES – GRUPO INDITEX



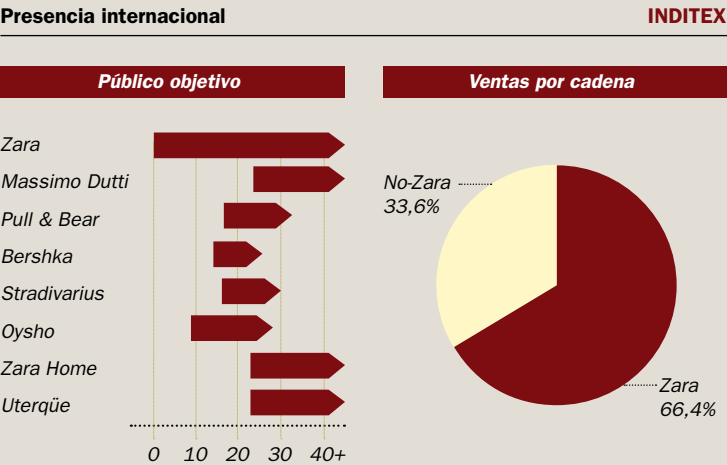
Fuente: presentación corporativa de Inditex (2008): “Crecimiento internacional multicadena”.

Gráfico 9. PRESENCIA INTERNACIONAL



Fuente: presentación corporativa de Inditex (2008): “Crecimiento internacional multicadena”.

Gráfico 10. ESTRATEGIA MULTICADENA



Fuente: presentación corporativa de Inditex (2008): “Crecimiento internacional multicadena”.

Gráfico 7. PRESENCIA INTERNACIONAL (EN NÚMERO DE PAÍSES)

	2007
Abengoa	más de 70
Acciona	30
ACS	45
BBVA	32
Campofrío	4
Ebro Puleva	23
Endesa	16
FCC	nd
Grupo Ferrovial	43
Iberdrola	40
Inditex	68
Indra	29
NH Hoteles	22
Repsol YPF	35
Santander	43
Sol Meliá	30
Telefónica	24
Unión Fenosa	14

Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en las memorias anuales de las compañías (del ejercicio 2007).

Así, aquellos presidentes que llevan menos tiempo en el cargo de máxima responsabilidad de sus empresas son Ignacio Sánchez Galán y Pedro López Jiménez, presidentes de Iberdrola y Unión Fenosa, respectivamente. No obstante, ambos habían tenido una relación anterior con ambas compañías. En el caso de Ignacio Sánchez Galán, su ascenso se produce desde dentro, ya que había ocupado el cargo de vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de la eléctrica desde 2001. Sucedió en esta posición a Iñigo de Oriol, que había presidido Iberdrola desde 1992 (tras la fusión de las compañías Iberduero e Hidroeléctrica Española), y con anterioridad, desde 1985, había sido el presidente de Hidroeléctrica Española. Por otra parte, Pedro López Jiménez, fue nombrado en su cargo de presidente de Unión Fenosa en el año 2005, con el apoyo de ACS, accionista de referencia de la compañía. Pero la misma no era tampoco “nueva” para él, ya que fue consejero de Unión Fenosa y de Unión Eléctrica Fenosa (entre 1982 y 1983), además de presidente de Endesa (de 1979 a 1982) y fundador y primer presidente de la Federación Empresarial de la Industria Eléctrica.

Por tanto, podemos observar la gran estabilidad existente en los máximos ejecutivos de las compañías analizadas durante un periodo de grandes cambios, en el que las compañías se han expandido en su base de negocios y geografías, como es el aludido. Este es un dato

interesante, y que las diferencias de compañías de otros países ya que en las mismas el tiempo de permanencia media de sus presidentes es más reducido (en estudios realizados en Estados Unidos el mismo va de 6 a 10 años) y no necesariamente cuentan con una relación anterior con las compañías que pasan a presidir. Se puede afirmar también que esta estabilidad en los máximos ejecutivos ha permitido mantener y desarrollar la estrategia a largo plazo, algo que ha resultado muy positivo para este grupo de compañías.

6. La organización dominante: la estructura divisional

A la hora de estructurar sus negocios, todas las compañías analizadas en este estudio han decidido implementar una estructura divisional. Este tipo de estructura, que se basa en la agrupación de actividades por criterios como negocios, geografías o productos, es coherente con el posicionamiento, diversificación y desarrollo internacional de las mismas.

Como hemos destacado en la sección 4 de este capítulo, la creciente diversificación de negocio que muchas de estas compañías han llevado a cabo en la última década ha hecho que 12 compañías hayan optado por una organización divisional por área de negocio⁽¹⁰⁾ (Ver **Tabla 9**) De esta manera, cada división puede encargarse del desarrollo de las actividades del negocio que representa de manera diferenciada, estableciéndose las políticas de desarrollo e integración a nivel corporativo.

Un ejemplo de este tipo de estructura es el caso de Abengoa (Ver **Gráfico 13**). En la misma, existen seis divisiones, dedicadas cada una de ellas a una industria o actividad: energía solar, bioenergía, servicios medioambientales, tecnologías de la información, ingeniería y construcción industrial y actuación social (área del que se encarga la fundación del grupo, que aparece en su estructura como si se tratara de una división más).

En otras ocasiones, en lugar de optar por una estructura que agrupe los diferentes negocios en los que la compañía está presente, se opta por una agrupación por geografías, que permita hacer frente a las diferencias en el desarrollo y necesidades que cada una de las mismas plantea aun en el mismo tipo de negocio.

Un caso en el que se da esta circunstancia sería Telefónica, la cual ha optado por una estructura organizativa divisional por áreas geográficas, en la que se distinguen: España, Europa y Latinoamérica (Ver **Gráfico 14**). Cada una de estas áreas, que representa aproximadamente un tercio de la facturación de la compañía, tiene diferentes circunstancias de mercado que hacen que, aun prestándose servicios y productos similares, existan similitudes en cada una de las regiones que haga interesante agruparlas para llevar su gestión de manera conjunta.

No obstante, y tal y como se ha comentado en el capítulo 3 de este informe, es importante

(10) Se puede observar también cómo algunas compañías comienzan a incorporar en sus estructuras ciertos elementos de matricialidad. Esta es una evolución coherente con el grado de complejidad en mercados y negocios en el que este grupo de compañías están presentes (véase Peris Bonet & Pla Barber, 2000 para un análisis de “la estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento”).

Tabla 8. PRESIDENTES

Presidente (en 2007)	Empresa	Desde	Relación previa con la compañía
Felipe Benjumea*	Abengoa	1991	Miembro del Consejo de Administración desde 1983
José Manuel Entrecanales Domecq	Acciona	2004	Entre 1992 y 2004 fue su director financiero
Florentino Pérez	ACS	1997	Miembro del Consejo (desde 1989) y presidente de OCP (desde 1993), una de las empresas que se fusionó para constituir ACS
Francisco González	BBVA	2000	Había sido presidente de Argentaria (desde 1996), banco que se fusionó con BBV para formar BBVA
Pedro Ballvé Lantero	Campofrío	1987	Se incorporó en 1978 a la empresa, pasando por diversos departamentos
Antonio Hernández Callejas	Ebro Puleva	2005	Ha sido miembro de su Consejo de Administración desde 2002
Manuel Pizarro**	Endesa	2002	Había sido miembro del Consejo desde 1996 y vicepresidente desde 1998
Marcelino Oreja***	FCC	1998	Desde 2004 ejerce como presidente no ejecutivo
Rafael del Pino y Calvo Sotelo	Grupo Ferrovial	2000	Consejero delegado desde 1992
Ignacio Sánchez Galán	Iberdrola	2006	Vicepresidente ejecutivo y consejero delegado desde mayo del 2001
Amacio Ortega	Inditex	1985	Fundador
Javier Monzón	Indra	1993	Presidente desde su creación
Gabriele Burgio	NH Hoteles	1998	Miembro del Consejo de Administración desde 1993
Antonio Brufau	Repsol YPF	2004	Miembro del Consejo de Administración desde 1996
Emilio Botín	Santander	1986	Directivo del banco desde 1960
Gabriel Escarrer	Sol Meliá	1956	Fundador
César Alierta	Telefónica	2000	Miembro del Consejo de Administración desde 1997
Pedro López Jiménez	Unión Fenosa	2005	Miembro del Consejo de Unión Fenosa y de Unión Eléctrica Fenosa (1982-1983)

* Desde 1995 y hasta 2007, Javier Benjumea ejerce como copresidente.

** Cesó en su actividad en octubre de 2007, pasando José Manuel Entrecanales a ocupar el cargo.

*** Cesó en su actividad en diciembre de 2007, pasando a ocupar su cargo Baldomero Falcones.

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en las memorias anuales de las compañías.

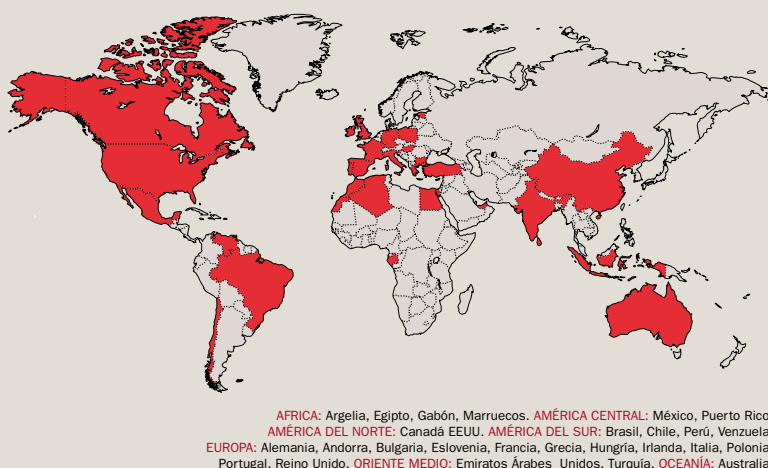
tener en cuenta también que la estructura organizativa no tiene por qué ser algo estático, sino que debe irse adaptando según evoluciona la compañía. Además, ha sido destacado por algunos autores que el hecho de cambiar de tipo de estructura (por ejemplo, pasar de una estructura divisional por negocio a una estructura divisional por área geográfica) contribuye a

que la organización no pierda la flexibilidad y se plantee cuáles son las nuevas sinergias que pueden ser generadas. Sin embargo, también es cierto que cualquier cambio de estructura organizacional puede romper en gran medida la dinámica y rutinas establecidas, por lo que puede generar tensiones en la organización que deben ser gestionadas con cautela.

Tabla 9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

	Estructura organizativa en 2007
Abengoa	Divisional por áreas de negocio
Acciona	Divisional por áreas de negocio
ACS	Divisional por áreas de negocio
BBVA	Divisional por áreas geográficas
Campofrío	Divisional por áreas geográficas
Ebro Puleva	Divisional por áreas de negocio
Endesa	Divisional por áreas de negocio
FCC	Divisional por áreas de negocio
Grupo Ferrovial	Divisional por áreas de negocio
Iberdrola	Divisional por áreas geográficas
Inditex	Divisional por áreas de negocio
Indra	Divisional por áreas de negocio
NH Hoteles	Divisional por áreas geográficas
Repsol YPF	Divisional por áreas de negocio
Santander	Divisional por áreas geográficas
Sol Meliá	Divisional por áreas de negocio
Telefónica	Divisional por áreas geográficas
Unión Fenosa	Divisional por áreas de negocio

Gráfico 11. PRESENCIA INTERNACIONAL DE ACCIONA



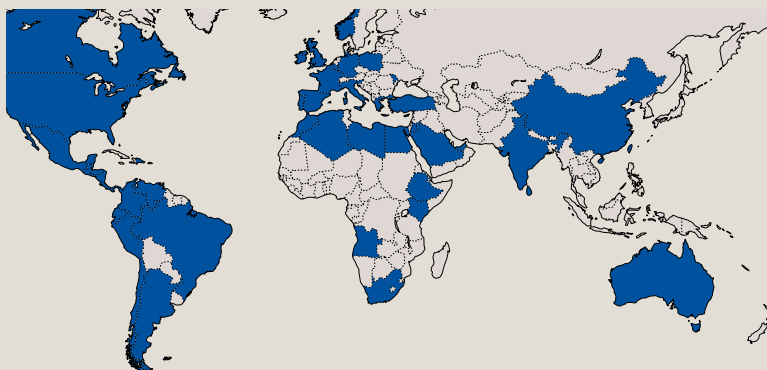
Fuente: Memoria anual 2007, Acciona.

Gráfico 12. PRESENCIA INTERNACIONAL DEL GRUPO ACS

Presencia en el mundo

PAÍSES EN LOS QUE EL GRUPO ACS ESTÁ PRESENTE

Alemania	Argelia	Canadá	Ecuador	Unidos	Francia	Libia	Noruega	Reino Unido	Turquía
Andorra	Argentina	Chile	Egipto	España	Grecia	Marruecos	Panamá	Uruguay	Venezuela
Angola	Australia	China	El Salvador	Estados Unidos	Guatemala	México	Perú	República Dominicana	
Arabia Saudí	Bélgica	Colombia	Emirato Árabe	Unidos	Honduras	Moldavia	Polonia		
	Brasil	Costa Rica		Etiopía	Kuwait	Nicaragua	Portugal	Sudáfrica	



Fuente: Memoria anual 2007, Grupo ACS.

MIRANDO AL FUTURO

España ha asistido en los últimos años al desarrollo de un importante grupo de empresas multinacionales, muchas de las cuales son hoy en día líderes en sus áreas de actividad. En este capítulo, tras realizar un análisis transversal de 18 compañías, hemos podido observar cómo muchas de estas compañías

comenzaron a desarrollar su expansión internacional de manera relevante en la década de los 90. Estas son compañías que, aun siendo modernas en su última constitución, cuentan con mucha historia. En estos años, han desarrollado una identidad internacional que las identifica con la naturaleza de actividades que llevan a cabo, un importante crecimiento

rentable que sorprende por su magnitud, así como una diversificación de negocios e internacional. Son compañías que han sabido combinar la continuidad y el cambio, algo que se ve claramente reflejado al analizar la posición de presidente en las mismas, y que han optado por una estructura divisional para la gestión de sus operaciones.

En este punto, se plantean una serie de retos para las compañías multinacionales españolas, como serían:

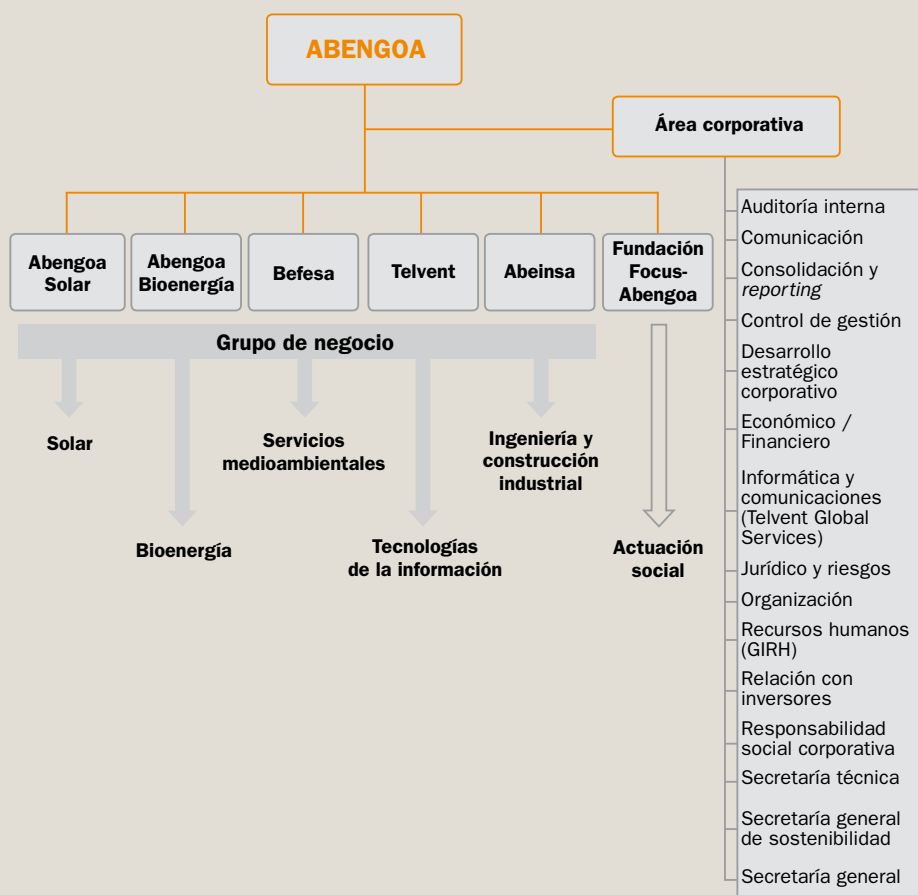
1. La consolidación del grado de desarrollo internacional y de diversificación de negocios que han llevado a cabo en los años recientes.
2. La necesidad de adoptar una perspectiva de proceso en el que el aprendizaje organizacional (entre filiales y con el centro corporativo) sea una pieza clave.

3. La gestión del talento y la internacionalización de los cuadros directivos en los centros corporativos.
4. La necesidad de continuar su desarrollo para evitar perder posiciones relativas en años venideros.

Como primer punto, destacamos la necesidad de la consolidación del grado de desarrollo internacional y de diversificación de negocios, dado que para muchas de las compañías estudiadas este ha sido un cambio reciente.

En el año 2000, muchas de ellas dependían claramente de una actividad o geografía, algo que ha cambiado sustancialmente en el año 2007, en el que nos encontramos con portafolios más balanceados. No obstante, para que esta situación pueda mantenerse y consolidarse en el futuro, estas compañías deberán hacer frente a los retos que cada uno de los negocios y áreas geográficas les plantean, pudiendo así crecer de una manera sostenida en cada una de ellas. Si este no fuera el caso, volveríamos a la

Gráfico 13. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ABENGOA



Abengoa Solar. A partir del sol... producimos energía eléctrica por vía termoeléctrica y fotovoltaica.

Abengoa Bioenergía. A partir de biomasa... producimos biocarburantes ecológicos y alimento animal.

Befesa. A partir de residuos... producimos nuevos materiales y depuramos y desalamos agua.

Telvent. A partir de las tecnologías de la información... gestionamos los procesos operativos y empresariales de forma segura y eficaz.

Abeinsa. A partir de la ingeniería... construimos y operamos centrales eléctricas convencionales y renovables, sistemas de transmisión eléctrica e infraestructuras industriales.

Fundación Focus-Abengoa. A partir del desarrollo de políticas sociales y culturales... contribuimos al progreso económico, la equidad social y la preservación del medio ambiente de las comunidades donde Abengoa está presente.

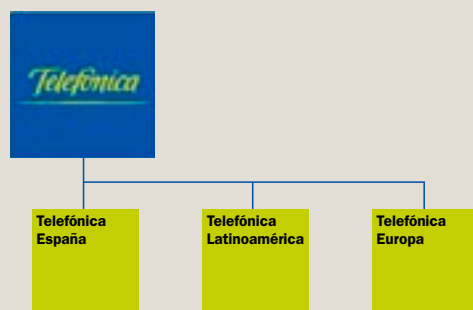
Fuente: http://www.abengoa.es/sites/abengoa/es/acerca_de_nosotros/organizacion/index.html.

situación de partida, en la que una actividad o área geográfica representaría una parte muy importante de la facturación de la compañía, haciéndola vulnerable a posibles cambios en el contexto no previstos por la misma. Para ser capaces de superar este reto, muchas de ellas tienen en marcha planes estratégicos que plantean los objetivos y desarrollo previsto para las compañías en cada una de sus áreas de actividad¹¹.

Como segundo punto, querríamos destacar que las compañías no

deben perder la perspectiva de proceso en el cambio iniciado en años venideros, y deben ser capaces de gestionar la generación y transmisión de conocimiento como una de las bases de ventaja competitiva al convertirse en grandes multinacionales. Este proceso y aprendizaje debe ser gestionado de manera que se pongan en valor elementos del negocio o negocios en los que la compañía está presente, teniendo en cuenta las diferencias entre geografías y permitiendo que prácticas de éxito puedan ser compartidas,

Gráfico 14. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GRUPO TELEFÓNICA



El Consejo de Administración de Telefónica S.A aprobó en julio de 2006 la adecuación de la estructura directiva de la compañía a un nuevo modelo de gestión regional e integrada.

El equilibrio geográfico de nuestro negocio, unido a la convergencia de servicios y tecnologías, ha determinado una estructura organizativa en torno a tres regiones geográficas: España, Latinoamérica y Europa.

Telefónica España: su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en España. Con cerca de 47 millones de accesos en marzo de 2008, Telefónica España seguía liderando el crecimiento del mercado, consolidando su posicionamiento competitivo.

Telefónica Latinoamérica: su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en América Latina, alcanzando presencia en todos los mercados clave de Latinoamérica. A cierre del primer trimestre de 2008, Telefónica Latinoamérica gestiona 137,7 millones de accesos. Ofrece servicios en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. Adicionalmente gestiona la oficina de Telefónica en China y la alianza con China Netcom.

Telefónica Europa: su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en Europa. Esta unidad de negocio desarrolla operaciones en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia, gestionando 42,8 millones de accesos.

Fuente: http://www.telefonica.es/acercadetelefonica/telefonica/informe_rc/page-53.html.

(11) Compañías que han anunciado planes estratégicos para este periodo son, entre otras: FCC (plan estratégico 2008-2010), Iberdrola (plan estratégico 2008-2010), NH Hoteles (plan estratégico 2006-2009), Repsol (plan estratégico 2008-2012), Sol Meliá (plan estratégico 2008-2010) y Unión Fenosa (plan estratégico 2007-2011).

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Incrementar la eficiencia de la organización – **GESTIÓN DEL TALENTO**

- 1. Atraer y retener talento, motivar**
 - Plan de desarrollo de directivos
 - Plan de rotación y formación
- 2. Participar en el desarrollo y logros del plan estratégico**
 - Plan de comunicación interna
 - Dirección por resultados y plan de incentivos asociado
 - Canal de sugerencias
- 3. Internacionalización del equipo directivo**
- 4. Aumentar la productividad y reducir/contener los costes**
 - Planificación de plantillas y seguimiento de la productividad
- 5. Mejorar en prevención de riesgos laborales**

Fuente: FCC plan 10, 21 de mayo de 2008. Presentación a los analistas.

entre diferentes subsidiarias y con el centro corporativo, en una relación multidireccional. Durante muchos años, teorías clásicas en el ámbito de la internacionalización asumían que el conocimiento provenía del centro corporativo o país de origen de la multinacional, y desde allí se transmitía a las filiales y subsidiarias de otros países. Si hay un aspecto que podemos destacar en muchas de las compañías analizadas, es que han sido capaces de aprender de la experiencia de sus filiales en otros países e implementar esas prácticas en otros mercados, trayendo también este conocimiento y aprendizaje a su mercado local.

En línea con este proceso de aprendizaje, las compañías españolas tienen también el reto de cara a futuro de ser capaces de llevar a cabo una eficiente gestión del talento (a todos los niveles, pero destacaremos aquí el talento directivo), internacionalizando sus cuadros de gestión en el centro corporativo, pudiendo así captar parte del talento con que muchas de ellas ya cuentan en sus filiales para desarrollar la estrategia global de la compañía. En la actualidad, son pocos los ejemplos de directivos internacionales en los cuadros directivos de estas compañías, aunque ya se pueden observar algunos ejemplos. No obstante, algunas de estas compañías se plantean este tema como una necesidad

de cara a su futuro más próximo (véase el caso de FCC, que hace explícito este punto en su plan estratégico 2008-2010 como se puede ver en el **Gráfico 15**).

Finalmente, pero no por ello menos importante, en años recientes estamos viviendo el desarrollo y constitución de “multinacionales emergentes”. Las mismas son compañías que desde economías emergentes (fundamentalmente Brasil, Rusia, China e India), están desarrollando un posicionamiento internacional que está consiguiendo rebasar y desbancar a compañías establecidas en sus sectores desde hace muchos años. Nombres como Embraer –compañía de fabricación de aviones brasileña–, Cemex –compañía cementera mexicana–, Lenovo –fabricante de ordenadores chino– o Infosys –compañía de sistemas de información india– son, entre otras, empresas que han conseguido un importante reconocimiento y un posicionamiento internacional destacable¹². Es importante que las multinacionales españolas sean capaces de continuar creciendo y desarrollando su expansión internacional, observando y superando no sólo a los líderes tradicionales de sus sectores, sino también teniendo la vista puesta en cuáles son los movimientos y estrategias que están desarrollando compañías que provienen de estas economías emergentes.

(12) Para tener más detalles de estas y otras compañías que están desarrollando una importante internacionalización desde economías emergentes, se recomienda la consulta de la publicación *BCG 100 New Global Challengers*, que el Boston Consulting Group publica de manera anual.

REFERENCIAS

- Aguiar, M.; Bhattacharya, A.; de Vitton, L.; Hemerling, J.; Michael, D. C.; Sirkin, H. L.; Waddell, K.; Waltermann, B. & Wee Koh, Ki. (2007).** *The 2008 BCG 100 New Global Challengers: "How Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World"*. Boston Consulting Group.
- Canals, J. (1991).** *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Barcelona: Ariel Economía.
- Canals, J. (2004).** "La internacionalización de la empresa española", *Papeles de economía española, II* (100), 249-263.
- Cazorla, L. (1997).** "La inversión directa de la pyme industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de los factores determinantes", *Información Comercial Española*, 761, 49-66.
- Cuervo-Cazurra, A. (1999).** *Resource development through the co-evolution of resources and scope*. Tesis doctoral, MIT.
- Durán Herrera, J. J. (1996).** *Multinacionales españolas I*. Madrid: Pirámide.
- Durán Herrera, J. J. (1997).** *Multinacionales españolas II*. Madrid: Pirámide.
- Durán Herrera, J. J. (1999).** *Multinacionales españolas en Iberoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Fontrodona, J. & Hernández, J. M. (2001).** *Les multinacionals industrials catalanes*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- García-Delgado, José Luis & Jiménez, Juan Carlos. (2001).** *Un siglo de España. La economía*. Madrid: Marcial Pons.
- Guillén, M. F. (2005).** *The Rise of Spanish Multinationals: European Business in the Global Economy*. New York: Cambridge University Press.
- Mendoza, X, Sureda, J., & Tornabell, R. (2002).** *Trajectòries d'internacionalització de l'empresa catalana*. Barcelona: COPCA.
- Peris Bonet, F. J. & Pla Barber, J. (2000).** "La estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento. Nueva evidencia en la internacionalización de la empresa española". *Economía Industrial*, 333, 75-86.
- Santiso, J. 2007a.** "La transformación empresarial de España". *Política Exterior*, 115.
- Santiso, J. 2007b.** "La internacionalización de las empresas españolas: hitos y retos". *Información Comercial Española*.



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

ESADE Business School

Av. Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona
Tel. 932 806 162
Mateo Inurria, 27 E
28036 Madrid
Tel. 913 597 714

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

Pº de la Castellana, 14
28046 Madrid
Tel. 902 349 000

Coordinación: Pere Puig
Supervisión académica: Xavier Mendoza
y Luis Vives

Han colaborado como ayudantes de investigación,
en los capítulos que se indican:

Xavier Sant y Miquel Vidal – Alumnos becarios
de 4º y 5º curso de la carrera de ADE en ESADE
(capítulo 2); Caterina Vergés – Becaria alumna
de 5º curso de ADE en ESADE (capítulo 4);
Marta Barriga de Vicente – MSc in International
Management por ESADE y alumna del Doctorado
en Integración Europea de la UAB (capítulos 4 y
5); Sergi Suñé – Becario alumno de 5º curso de
la carrera ADE en ESADE (capítulo 6)

Depósito legal: M-53401-2008

Diseño y realización

BPMD Edigrup
C/ Guitard, 43, 1ª planta
08014 Barcelona
Tel. 933 637 840
www.bpmdedigrup.com