



# RETOS DE FUTURO DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA

Con la colaboración de

**Banesto**  
FUNDACIÓN

**pwc**

**ESADE**  
Business School

Universidad Ramon Llull



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE ECONOMÍA  
Y COMPETITIVIDAD

**ICEX**

Tercer Informe del Observatorio de la  
Empresa Multinacional Española (OEME)

*El mundo es tu mercado*



# **RETOS DE FUTURO DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA**

# ÍNDICE

# RETOS DE FUTURO DE LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA

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

**Capítulo 1 010**  
Apertura e internacionalización de la  
economía española ante el incierto escenario  
de una futura recuperación

**Capítulo 2 056**  
La multinacional española ante la crisis:  
respuestas y perspectivas

**Capítulo 3 082**  
La tensión local-global en la gestión de la RSE  
de las multinacionales españolas

**Capítulo 4 104**  
Retos en la internacionalización  
de las marcas españolas

**Capítulo 5 132**  
El reto de la integración global  
de las políticas de gestión del talento  
en la multinacional española

**Capítulo 6 152**  
Síntesis y conclusiones

# PRÓLOGO

## AL TERCER INFORME DEL OEME

Me es muy grato presentar el *Tercer Informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española* (OEME) que lleva por título: “Retos de futuro de la multinacional española”.

La recuperación de los efectos de la crisis financiera y económica global que se desató en el verano de 2008 está siendo mucho más lenta, frágil y difícil de lo que cabía esperar en los países desarrollados, y de manera especial en los países de la eurozona, sometidos a las incertidumbres sobre el euro y los problemas de excesivo endeudamiento exterior de algunos de sus países miembros, entre ellos España.

En este contexto de dificultades, el sector exterior es fundamental para el crecimiento de la economía española y la salida de la crisis, compensando la baja actividad en el mercado doméstico. En los últimos 20 años se ha venido produciendo una creciente y significativa internacionalización del tejido empresarial español –medida tanto en términos del número de empresas exportadoras regulares como de los flujos de inversión directa en el exterior– que alcanzó valores máximos en los años centrales de la década pasada, en un entorno económico sin duda netamente favorable y muy diferente al actual.

Las multinacionales y las empresas españolas internacionalizadas constituyen una clara fortaleza de nuestra economía, como lo pone de manifiesto que España por primera vez dispone de un superávit comercial con la Unión Europea y que su participación en el total de las exportaciones mundiales sea, después de Alemania, la que mejor viene resistiendo, de entre los grandes países de la Unión Europea, el auge de los países emergentes.

Todo ello subraya, aún más si cabe, la importancia estratégica de la internacionalización, que tiene que ser una apuesta estructural para nuestras empresas, un factor de presente y futuro, y no coyuntural. En este sentido cabe destacar dos grandes retos: las empresas españolas tienen que ganar peso en los mercados emergentes y reforzar su apuesta por los productos de alto valor añadido.

En el presente Informe se aportan elementos de análisis y reflexión, así como recomendaciones, basadas en las experiencias de un grupo de multinacionales y empresas españolas internacionalizadas, sobre cómo abordar algunos aspectos clave relacionados con los dos grandes retos antes mencionados.

Quisiera destacar también que este *Tercer Informe* representa la consolidación de las líneas de trabajo e investigación que desde el año 2008 viene desarrollando el OEME, una iniciativa promovida conjuntamente por el ICEX y ESADE que cuenta con el importante apoyo desde sus inicios de la Fundación Banesto y de la Fundación PwC.

Por último, quisiera agradecer muy sinceramente la colaboración de las empresas participantes en los diferentes talleres de trabajo por compartir generosamente sus experiencias en las diferentes temáticas tratadas. Es precisamente esta colaboración a tres bandas entre el mundo empresarial, las instituciones públicas y el mundo académico la que convierte al Observatorio en un instrumento de apoyo a la internacionalización empresarial particularmente relevante y útil.

**Jaime García-Legaz**  
**Secretario de Estado de Comercio**

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL OEME ESADE/ICEX

## CONSEJO RECTOR

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

*Vocales en representación del ICEX:*

**D<sup>a</sup> María del Coriseo González-Izquierdo**, consejera delegada del ICEX

**D. Isaac Martín Barbero**, director general de Servicios a la Empresa del ICEX

*Vocales en representación de ESADE:*

**D<sup>a</sup> Eugenia Bieto**, directora general de ESADE

**D. Pedro Fontana**, presidente del Patronato de la Fundación ESADE

**D. Alfons Sauquet**, decano de ESADE Business School

*Vocales en representación de los patrocinadores promotores:*

**D. Enrique Fernández-Miranda**, presidente de la Fundación PwC

**D. Francesc Fajula**, director gerente de la Fundación Banesto

*Secretarios del Consejo:*

**D. Isaac Martín Barbero** (ICEX) y **D. Xavier Mendoza** (ESADE)

## COMITÉ EJECUTIVO

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

*Vocales en representación del ICEX y del Ministerio:*

**D. Isaac Martín Barbero**, director general de Servicios a la Empresa del ICEX

**D. Valentín Laiseca**, subdirector general de Inversiones Exteriores de la Secretaría  
de Estado del Ministerio de Economía y Competitividad

**D<sup>a</sup> Matilde Madrid**, directora de la División de Información y Publicaciones del ICEX

*Vocales en representación de ESADE:*

**D. Xavier Mendoza**, director del OEME, ESADE

**D. Pere Puig**, catedrático de Economía de ESADE-URL

**D. José M<sup>a</sup> de la Villa**, director de Relaciones Institucionales de ESADE

*Secretarios del Consejo:*

**D<sup>a</sup> Matilde Madrid** (ICEX) y **D. José María de la Villa** (ESADE)



# INTRODUCCIÓN

En esta tercera edición del *Informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española* (OEME) se presentan los trabajos de investigación realizados a lo largo de más de un año y medio por un grupo de seis profesores y cuatro investigadores pertenecientes a cinco departamentos académicos (Economía, Política de Empresa, Ciencias Sociales, Dirección de Marketing y Dirección de Personas y Organización) y a tres centros de investigación de ESADE (Centro de la Marca, Instituto de Innovación Social y OEME).

El presente 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; por una parte, del grado de apertura exterior de la economía española tanto desde la perspectiva del comercio como de la inversión exterior, con especial énfasis en los cambios en la localización geográfica y en la composición sectorial de la IED española (Capítulo 1) y, por otra, de las respuestas de las multinacionales españolas ante el complejo y difícil escenario surgido tras la crisis financiera global de 2008 (Capítulo 2).

El segundo bloque está formado por tres estudios empíricos. En ellos se abordan, desde diferentes ámbitos, el dilema central que tienen que resolver las empresas multinacionales para llevar a cabo la mayor parte de sus actividades: equilibrar la adaptación local con la integración global.

En el primero de los estudios se analiza la gestión de la responsabilidad social y de la sostenibilidad (RSE) en el marco de la empresa multinacional y los retos que comporta, dada la diversidad cultural e institucional de los diferentes entornos locales en los que opera (Capítulo 3). En el segundo se analizan las prácticas empresariales de un grupo de empresas españolas cuyas marcas tienen un amplio reconocimiento internacional, así como los aprendizajes realizados en el proceso de internacionalizar dichas marcas (Capítulo 4). En el tercer estudio se analiza el reto de la integración global de las políticas de gestión del talento directivo en las multinacionales españolas presentes en América Latina (Capítulo 5).

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

Por último, quisiera destacar la valiosa colaboración de un total de 26 directivos de 18 importantes multinacionales españolas que participaron en diferentes entrevistas en profundidad y talleres de trabajo celebrados en Madrid y Barcelona. 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 queremos expresar nuestro agradecimiento por el tiempo dedicado y la generosidad en compartir sus experiencias.

Barcelona, junio de 2012

**Xavier Mendoza**

Profesor de Estrategia Internacional de ESADE-URL  
y director académico del OEME





# CAPÍTULO 1

## APERTURA E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA ANTE EL INCIERTO ESCENARIO DE UNA FUTURA RECUPERACIÓN

Por Pere Puig



# APERTURA E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA ANTE EL INCIERTO ESCENARIO DE UNA FUTURA RECUPERACIÓN\*

**Los resultados que presentamos en este capítulo tratan de determinar en qué áreas o sectores se están produciendo transformaciones importantes, tanto en materia de posicionamiento exterior de las inversiones empresariales como de penetración de las exportaciones en diversas áreas o mercados, habida cuenta de su localización y características básicas, de la capacidad competitiva de nuestra economía, de la especialización productiva del conjunto de las empresas y de los sectores afectados.**

El contenido de este capítulo pretende enmarcar adecuadamente las conclusiones del capítulo 2 en el que se realiza un análisis del comportamiento de un cierto número de empresas altamente internacionalizadas en una diversidad de sectores de actividad. Se trata de empresas que desde hace tiempo operan en una diversidad de economías, y que se enfrentan, en buena medida, no tan solo con los retos que regularmente afectan a la demanda y a su propia capacidad competitiva, sino también, y a veces de un modo crítico, con una serie de desafíos más generales que previsiblemente les van a afectar en los entornos económicos y financieros de los países en los que habitualmente operan.

## **1. INTRODUCCIÓN: SITUACIÓN HEREDADA Y PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA EN EL ESCENARIO MUNDIAL CONTEMPORÁNEO**

Presentamos, en primer lugar, los resultados de un análisis de los factores y las tendencias que afectan a los equilibrios más básicos del sector exterior de la economía española, tratando de averiguar hasta qué punto han actuado en el pasado, y van a seguir actuando en el futuro, como condicionantes de su crecimiento a medio plazo. Partiremos, para ello, de un examen retrospectivo de los rasgos más básicos del modelo de crecimiento heredado del pasado. Entraremos a continuación en la consideración del impacto de la crisis sobre el crecimiento



de la economía y sobre la evolución de nuestras cuentas exteriores. A continuación exploraremos las perspectivas de crecimiento a medio plazo debidamente enmarcadas en un cierto tipo de escenarios que se plantean para el conjunto de las economías europeas y del resto del mundo.

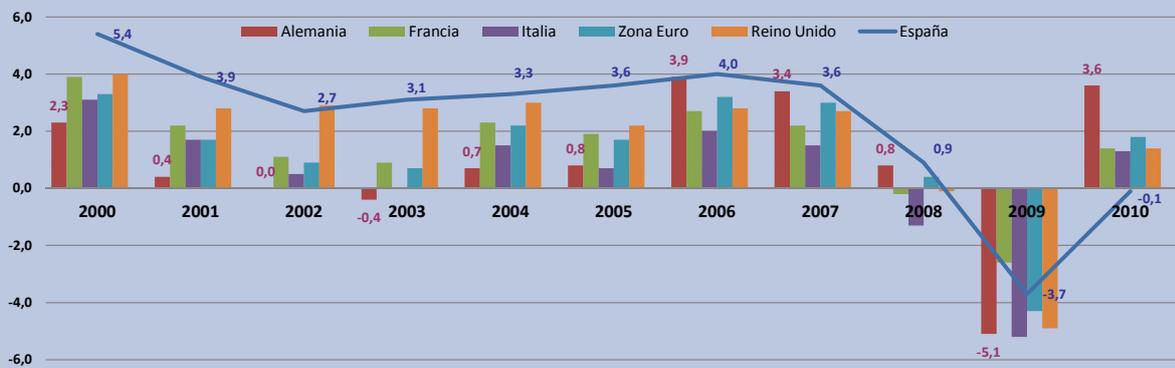
### **1.1. Rasgos básicos del proceso de expansión 2000-2007: una herencia del pasado**

La economía española ha venido mostrando tasas de crecimiento particularmente elevadas, las más altas del conjunto de la zona euro, concretamente en el período 2000-2007. Hasta la brusca interrupción que sin duda supuso la grave crisis de los años 2008-09, el crecimiento de nuestra economía se situó bastante por encima de las cotas alcanzadas por algunas de las grandes economías de nuestro entorno, tales como Alemania, Francia y el Reino Unido (Gráfico 1).

(\*) Alejandro Santana ha colaborado como ayudante de investigación en la preparación y revisión de la información cuantitativa del presente capítulo.



**Gráfico 1.** CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB DE ESPAÑA Y DE OTRAS CUATRO ECONOMÍAS DE LA UNIÓN EUROPEA 2000-2010



Fuente: IMF "World Economic Outlook" Statistical Appendix Table A2 (diversos años)

**Tabla 1.** CRECIMIENTO DEL PIB, CONTRIBUCIÓN DE LA DEMANDA Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR EXTERIOR DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA. AÑOS 2000-2007

PIB y componentes de la demanda	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
(Tasas de variación anual en %)								
<b>PIB</b>	4,2%	2,8%	2,2%	2,5%	3,3%	3,6%	3,9%	3,5%
<b>Exportaciones de bienes y servicios</b>	10,1%	3,5%	-4,2%	1,2%	0,7%	0,7%	0,7%	6,7%
<b>Importaciones de bienes y servicios</b>	10,6%	3,9%	-0,6%	-0,8%	-1,7%	-1,1%	-1,1%	8,0%
(% del PIB)								
<b>Contribución al crecimiento de la</b>								
- <b>Demanda nacional</b>	4,5%	3,0%	2,9%	3,3%	4,9%	5,3%	5,1%	4,4%
- <b>Demanda neta exterior</b>	-0,3%	-0,2%	-0,6%	-0,8%	-1,7%	-1,6%	-1,2%	-0,8%
(% del PIB)								
<b>Balanza comercial</b>	-5,8%	-5,7%	-5,0%	-5,1%	-6,4%	-7,6%	-8,2%	-8,4%
<b>Balanza por cuenta corriente</b>	-4,0%	-3,9%	-3,3%	-3,6%	-5,3%	-7,4%	-8,9%	-10,1%
(% del PIB)								
<b>Capacidad (+) / Necesidad de financiación (-) de la economía</b>	-3,2%	-3,1%	-2,2%	-2,5%	-4,8%	-6,5%	-8,3%	-9,7%

Fuente: Banco de España. Boletín Económico. "Informe de proyecciones de la economía española". Marzo 2011; Boletín Económico, marzo 2005 y 2003. "Balanza de Pagos y posición de inversión internacional de España" (diversos años más elaboración propia)

**Tabla 2.** PREVISIONES DE CRECIMIENTO DEL PIB Y DE LOS COMPONENTES DE LA DEMANDA. ECONOMÍA ESPAÑOLA. AÑOS 2007-2013. % DE VARIACIÓN ANUAL EN VOLUMEN; PARTICIPACIÓN EN % SOBRE EL PIB

PIB y componentes de la demanda	Variables básicas 2007-2010				Previsiones del Banco de España		
	Tasa de crecimiento interanual (%)				2011	2012	2013
	2007	2008	2009	2010			
Tasas de variación anual en %							
<b>Producto Interior Bruto (PIB)</b>	3,5%	0,9%	-3,7%	-0,1%	0,7%	-1,5%	0,2%
<b>Consumo privado</b>	3,7%	-0,6%	-4,3%	0,8%	0,0%	-1,2%	-0,5%
<b>Consumo público</b>	5,5%	5,9%	3,7%	-0,2%	-1,2%	-6,3%	-3,3%
<b>Formación Bruta de Capital (FBK)</b>	4,5%	-4,7%	-16,6%	-6,3%	-4,7%	-9,2%	-2,2%
<b>Exportaciones de bienes y servicios</b>	6,7%	-1,0%	-10,4%	13,5%	8,8%	3,5%	5,9%
<b>Importaciones de bienes y servicios</b>	8,0%	-5,2%	-17,2%	8,9%	1,4%	-4,8%	1,2%
Tasas de variación anual en %							
<b>Contribución al crecimiento de la</b>							
- <b>Demanda interior</b>	4,4%	-0,6%	-6,6%	-1,0%	-1,3%	-4,0%	-1,4%
- <b>Demanda exterior</b>	-0,8%	1,5%	2,8%	0,9%	2,0%	2,5%	1,5%
% de participación sobre el PIB							
<b>Capacidad (+) / Necesidad de financiación (-) de la economía</b>	-9,6%	-9,2%	-4,7%	-4,0%	-3,7%	-1,4%	0,0%

Fuente: Banco de España y datos del INE - Boletín Económico del Banco de España - Enero 2012. "Informe de proyecciones macroeconómicas de la economía española". Boletín Económico del Banco de España, enero 2012 (Cuadro pág. 47)

Al inicio de la década (2000-03), en un contexto de franca moderación del crecimiento interno y de cierta desaceleración en el entorno mundial, los saldos de las balanzas españolas comercial y de operaciones corrientes mostraban de hecho una situación exterior de relativo equilibrio. A partir del año 2004, esta situación se acabó alterando de forma brusca. Empezamos a asistir, a partir de entonces, a una trayectoria de crecimiento sostenido de la economía española bajo el impulso de una demanda interna en continua expansión. La expansión tanto de la demanda de consumo como de inversión nos llevará a una situación de creciente desequilibrio exterior y de incremento de los saldos deficitarios de las balanzas comercial y de operaciones corrientes. Unos desequilibrios que cada vez harán más evidente la elevada dependencia de nuestra economía de la apelación al ahorro exterior para seguir financiando nuestro crecimiento interno.

El proceso de expansión acelerada de la demanda interna alcanzado en los años centrales de la década, así como una progresiva pérdida de competitividad del conjunto de la economía, se acabarán convirtiendo pronto no tan solo en elementos impulsores del deterioro del equilibrio entre los pagos e ingresos exteriores, sino del endeudamiento exterior del conjunto de nuestra economía (Tabla 1).

Tal como se nos indica en el informe sobre la Balanza de Pagos elaborado por el Banco de España: “El nivel exigido de apelación al ahorro exterior para poder financiar la inversión interna acabaría siendo, en el 2007, uno de los más elevados de la etapa”. Según la Contabilidad Nacional Española que elabora el INE, “el ahorro bruto interno disponible tan solo representaba el 21,3% del PIB, este año, mientras que la Formación Bruta de Capital Fijo asociada al intenso crecimiento de la economía, se elevaba al 31,1% del PIB”<sup>1</sup>.

De hecho, en el año 2007 la economía española culminaría un proceso de sostenida ampliación de una significativa brecha que se había venido generando en los cuatro años centrales de la década. Se haría visible con ello la profunda debilidad de un modelo de crecimiento cuya viabilidad dependía fuertemente de la hipotética sostenibilidad del muy fuerte proceso de expansión de la demanda interna, contando en todo momento con la continuada

apelación al crédito bancario y a la financiación exterior en condiciones adecuadas.

Una vez superado el fuerte impacto de la crisis internacional de los años 2008 y 2009, y habiendo entrado ya en un primer proceso de ajuste, la economía española parecería alcanzar una nueva etapa de moderada recuperación al final de la década (concretamente en el año 2010) en un entorno de revitalización de la actividad y de los flujos del comercio internacional. En esta nueva fase, la evolución de la demanda neta exterior y en particular del sector exportador acabaría desempeñando un papel positivo desde el punto de vista de su contribución al crecimiento de la economía. En el año 2010 parecía poderse consolidar una nueva situación de lenta recuperación en la que el crecimiento de la economía española empezaría a apoyarse ahora en el aumento neto de la demanda externa y en la progresiva eliminación de la tradicional dependencia de la financiación exterior de nuestra economía.

## **1.2 Presentación de la situación y las previsiones de crecimiento macroeconómico de la economía española 2011-2013**

En los años 2008-2009, ya muy adentrados en la segunda mitad de la década, la economía española, bajo los plenos efectos de la grave crisis financiera internacional, ha visto agravado su propio proceso de desaceleración de la actividad productiva y de caída de la inversión y del consumo, en un entorno mundial y europeo, en particular de la zona euro, crecientemente desfavorable.

Al alto nivel del endeudamiento exterior de la economía española, particularmente intenso en el sector privado, se han ido sumando los crecientes costes y dificultades con los que aún hoy se siguen enfrentando las operaciones de refinanciación de los sectores público y privado.

En su último informe de previsiones, el Banco de España nos ofrece sus habituales proyecciones del crecimiento de la economía española para los años 2011-2013, unas previsiones que, particularmente hoy, se sitúan en unos escenarios ciertamente afectados por una muy elevada dosis de incertidumbre<sup>2</sup>.

(1) Banco de España (2007) Balanza de Pagos y posición de inversión internacional de España 2007 pág. 24 (Gráf. 3.1)

(2) Banco de España (2012) “Informe de proyecciones macroeconómicas de la economía española”. Boletín Económico del Banco de España, enero 2012 pág. 47

**Tabla 3. SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO ECONÓMICO Y DEL VOLUMEN DE COMERCIO MUNDIALES 2008-2013**  
(TASA DE CRECIMIENTO INTERANUALES, %)

Tasas de crecimiento anual del PIB p. m. (regiones y países)	Tasas interanuales de crecimiento (%)				Proyecciones 2012-2013	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>España</b>	0,9	-3,7	-0,1	0,7	-1,7	-0,3
<b>Zona euro (UME)</b>	0,6	-4,1	1,9	1,6	-0,5	0,8
<b>Japón</b>	-1,2	-6,3	4,4	-0,9	1,7	1,6
<b>EE. UU.</b>	0,4	-2,6	3,0	1,8	1,8	2,2
<b>Economías desarrolladas</b>	0,5	-3,4	3,2	1,6	1,2	1,9
<b>Economías emergentes y PVD</b>	6,1	2,6	7,3	6,2	5,4	5,9
<b>NEI</b>	1,7	-1,2	8,4	4,2	3,3	4,1
<b>Economía mundial</b>	3,0	-0,6	5,2	3,8	3,3	3,9

Fuentes: FMI "World Economic Outlook UPDATE" (Table 1) January 24, 2012; January 25 2011, January 26, 2010  
Nota: Datos de tasas de crecimiento del PIB a precios constantes y tasas de crecimiento del comercio en volumen

De acuerdo con dichas previsiones, después de la intensa caída del PIB del año 2009 (-3,7%) habríamos conseguido cerrar con una tasa algo superior pero todavía negativa el año 2010 (-0,1%), y con una tasa todavía positiva pero mínima el último año 2011 (0,7%). En los dos últimos años la aportación de la demanda neta exterior al crecimiento de la economía ha venido siendo positiva y en cierta medida ha actuado de factor de compensación ante el impacto negativo de la demanda interna.

Las tensiones existentes en los mercados desde verano del 2011, en gran parte vinculadas al problema de la grave crisis del sistema financiero y a la creciente desconfianza respecto de la solidez de la deuda pública emitida por un conjunto de países, han endurecido seriamente las condiciones de financiación de las economías más endeudadas de la zona euro. Y con ello han acabado afectando negativamente a las perspectivas de crecimiento de dichas economías. Es por ello que las proyecciones del Banco de España plantean (todavía en enero de 2012) una muy significativa caída del PIB de la economía española en 2012 (-1,5%) y una muy modesta recuperación en el 2013 (0,2%).

El Banco de España afirma en su Informe que en el año 2013 se podría empezar a producir una cierta recuperación del crecimiento de la economía y un deseable retorno al equilibrio

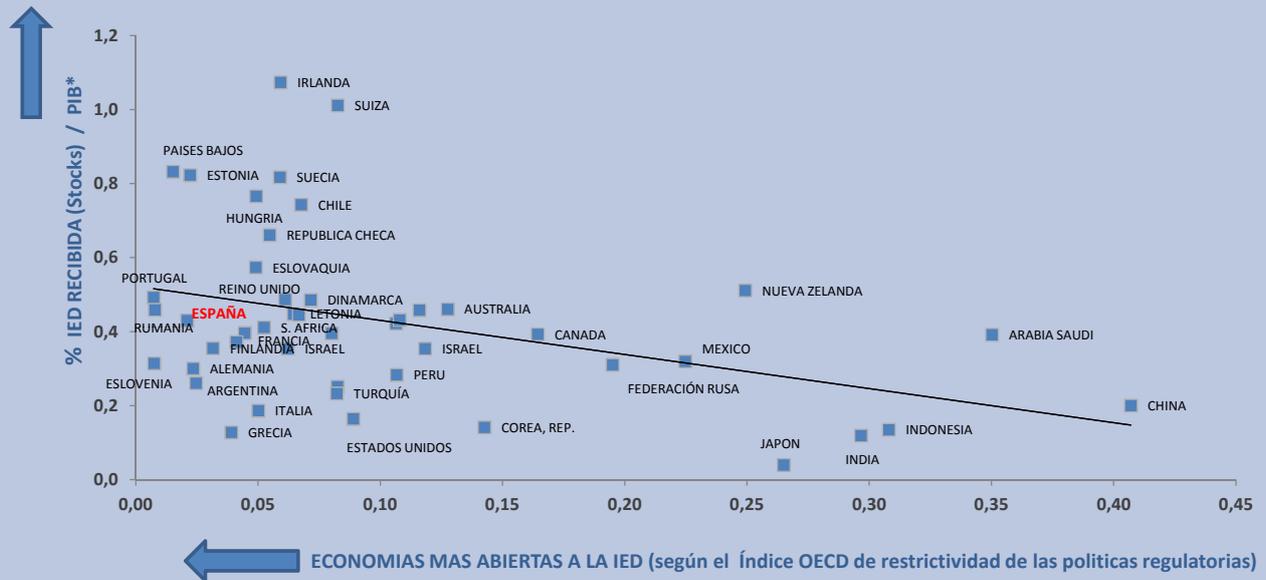
en las cuentas exteriores. Ello va a depender, no obstante, según el propio Banco, de que se consigan, internamente, unos buenos resultados tanto de las políticas gubernamentales de consolidación presupuestaria como de la aplicación de un conjunto de reformas estructurales emprendidas por las autoridades públicas y de que todo ello coincida, externamente, con el inicio de una recuperación en el conjunto de las economías internacional y europea.

### 1.3 Perspectivas en un entorno de disparidad en los escenarios de crecimiento

El Fondo Monetario Internacional, en su último Informe sobre las perspectivas de crecimiento de la economía mundial, claramente constata que parece muy poco seguro que vaya a producirse una recuperación a corto plazo de la economía mundial<sup>3</sup>. Y sobre todo afirma que ello es más dudoso en el área de los países desarrollados y en los de la zona euro. Tal como avanzaba anteriores informes, el FMI destaca la importancia del impacto recesivo sobre el crecimiento que están experimentando los países de la zona debido a las estrictas medidas de contención fiscal a los que se están viendo sometidos. Otros elementos de fragilidad y de incertidumbre, más allá de la evolución de la Unión Europea, siguen afectando a las perspectivas de crecimiento del conjunto de la economía mundial, según el FMI (Tabla 3).

(3) Fuentes: FMI "World Economic Outlook UPDATE" (Table 1) January 24, 2012

**Gráfico 2.** LAS ECONOMÍAS MÁS ABIERTAS (CON UNA MENOR RESTRICCIÓN REGULATORIA) TIENDEN A RECIBIR UNA MAYOR PROPORCIÓN DE FLUJOS DE LA IED MUNDIAL (2010 FDI REGULATORY RESTRICTIVENESS INDEX VS. 2009 FDI STOCK/GDP)



\* Las cifras de la IED recibida por cada país se basan en datos 'stock' de la IED en términos del % sobre el PIB de cada país (UNCTAD). Fuente: OCDE, más datos del FMI y de UNCTAD, así como fuentes de nacionales para el cálculo IDE/PIB de ciertos países NO-OCDE).

El crecimiento de la economía mundial alcanzará la tasa del 3,3% en el año 2012 y del 3,9% en el año 2013 según el Fondo. El crecimiento previsto en el caso de la economía española es del -1,7% para el año 2012 y del -0,5% para el 2013, y para el conjunto de la zona euro, del -0,5% para el primer año y del -0,3% para el segundo. En la misma tabla, se incluyen las previsiones de crecimiento correspondientes a los países desarrollados (1,2% y 1,9%), a las economías emergentes y en vías de desarrollo (5,4% y 5,9%), y a las de las nuevas economías industrializadas (los NEI) (3,3% y 4,1%). Para el conjunto de estas economías se presentan unas previsiones que sin duda reflejan un mayor dinamismo, pero que a la vez ponen de manifiesto una cierta desaceleración del crecimiento en los próximos dos años (Tabla 3).

Naciones Unidas en su reciente Informe sobre la situación y las perspectivas de la economía mundial en el año 2012 afirma que pese a haber transitado por una cierta recuperación y un positivo crecimiento del comercio, la economía mundial parece haber entrado “en una nueva fase de considerable desaceleración en el año 2011”. Para los años 2012 y 2013 no son esperables, por tanto, más que unas tasas de crecimiento relativamente “anémicas” del conjunto de las economías desarrolladas, según afirman los expertos de Naciones Unidas<sup>4</sup>.

La economía mundial podría encontrarse en la actualidad, o bien al borde de una nueva crisis, o bien verse limitada a tener que aceptar unas tasas de crecimiento muy reducidas debido a los obstáculos que se interponen en el camino de los gobiernos para lograr avances en los dos desafíos más urgentes: afrontar eficazmente la creciente crisis del empleo y evitar, a la vez, la desaceleración del crecimiento, particularmente en el área de las economías más desarrolladas<sup>5</sup>.

#### 1.4. Internacionalización y apertura a la inversión exterior: dos factores favorecedores de una futura recuperación

Tanto en los años de mayor crecimiento del pasado, como en la actual etapa recesiva, han persistido los positivos efectos sobre la economía española de una razonable política de apertura y exposición de gran parte de los sectores y de los mercados a la competencia exterior, un hecho que resulta particularmente visible en el área de las manufacturas.

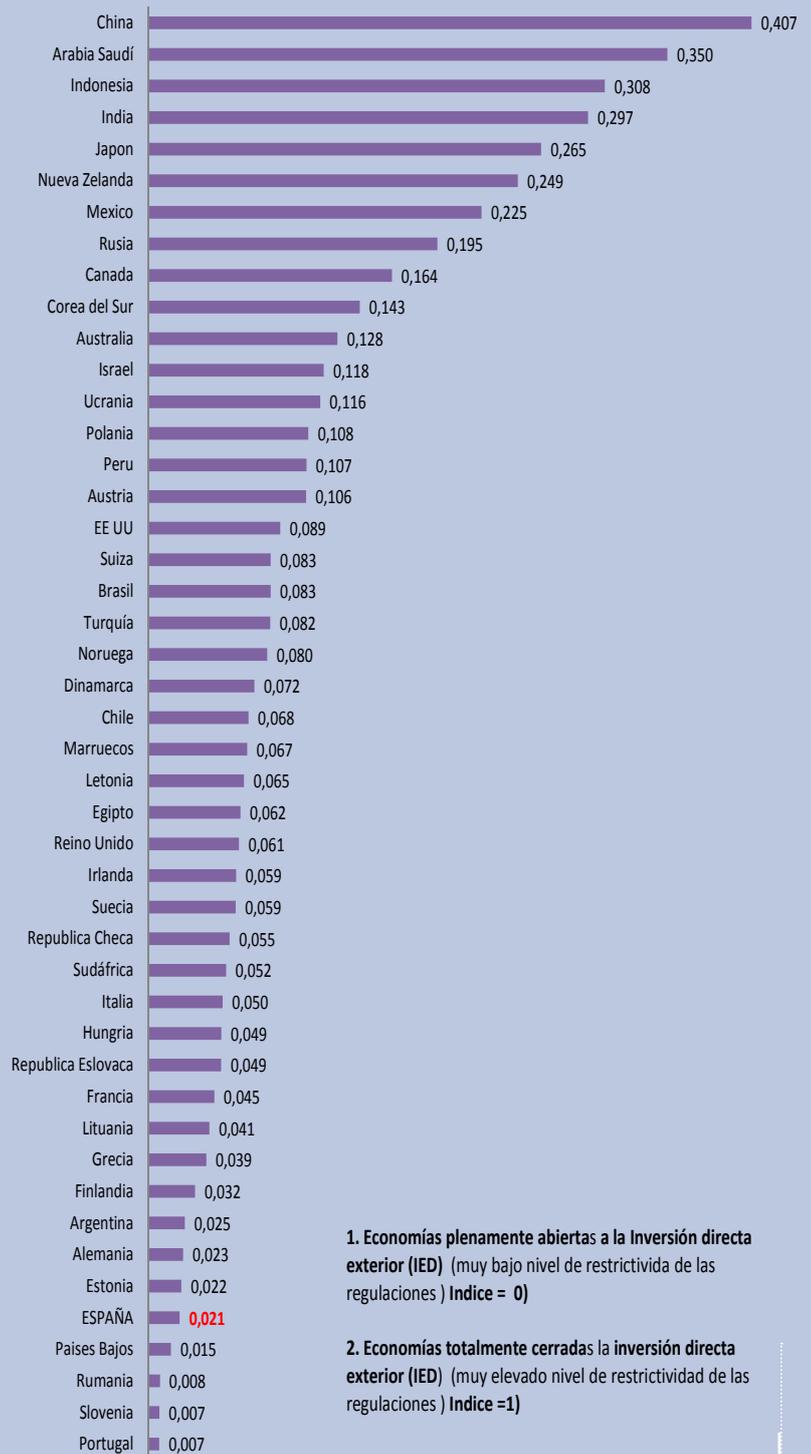
En un entorno económico netamente favorable, la economía española ha experimentado en el pasado un importante proceso de internacionalización empresarial. Por un lado, se ha producido una creciente penetración del capital exterior en diversos sectores productivos. Se han generado, por

(4) UNCTAD (2012), United Nations, “World Economic Situation and Prospects 2012”. New York, 2012. pp 1- 204 Chapter 1 “Executive Summary”.

(5) UNCTAD (2012) op. cit.

En un entorno económico netamente favorable, en los años de mayor crecimiento interno del pasado, la economía española seguiría experimentando un importante proceso de internacionalización empresarial y una persistente política de apertura de mercados a la competencia exterior, particularmente en los sectores manufactureros, cuyos beneficiosos efectos perduran, todavía hoy, cuando nos encontramos en plena recesión

**Gráfico 3.** NIVEL DE LAS RESTRICCIONES IMPUESTAS A LA ENTRADA DE LA INVERSIÓN EXTERIOR POR LAS POLÍTICAS DE REGULACIÓN PÚBLICA 2010  
RANKING DE 46 ECONOMÍAS MUNDIALES SEGÚN EL 'ÍNDICE DE RESTRICCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE REGULACIÓN PÚBLICA', DE LA OCDE



**Tabla 4. ORDENACIÓN DE LOS PAÍSES SEGÚN EL NIVEL DE SU POSICIONAMIENTO INVERSOR EN EL EXTERIOR Y DEL NIVEL DE LA INVERSIÓN EXTERIOR RECIBIDA (AÑOS 1990, 2000 Y 2010)**

LOS 20 PRIMEROS PAÍSES SEGÚN EL NIVEL DE PENETRACIÓN INVERSORA EXTERIOR (IED/PIB) AÑOS 1990, 2000 y 2010 (Datos acumulados de la IED recibida en términos stock en % del PIB década país)					LOS 20 PRIMEROS PAÍSES SEGÚN EL NIVEL DE SU POSICIONAMIENTO INVERSOR EN EL EXTERIOR (IED/PIB) AÑOS 1990, 2000 y 2010 (Datos acumulados de la IED emitida en términos stock en % del PIB de cada país)				
Año 1990	Año 2000	Año 2010	Año 2010 (Datos detallados)		Año 1990	Año 2000	Año 2010	Año 2010 (Datos detallados)	
Núm. de orden	Núm. de orden	Núm. de orden	Economías	% IED/PIB (Valores stock)	Núm. de orden	Núm. de orden	Núm. de orden	Economías	% IED/PIB (Valores stock)
1	1	1	Hong Kong SAR	484,63	9	1	1	Hong Kong SAR	418,79
2	3	2	Singapur	218,38	3	2	2	Suiza	172,00
5	4	3	Bélgica	143,82	2	12	3	Irlanda	171,14
3	2	4	Irlanda	121,26	7	4	4	Bélgica	158,13
10	11	5	Suiza	101,94	5	6	5	Singapur	139,43
30	34	6	Islandia	93,13	1	3	6	Países Bajos	113,86
27	10	7	Suecia	75,96	29	27	7	Islandia	83,10
6	5	8	Países Bajos	75,44	4	7	8	Reino Unido	75,34
33	7	9	Hungría	71,02	6	8	9	Suecia	73,22
4	6	10	Chile	67,65	20	9	10	Dinamarca	62,50
n.d.	10	11	Macao SAR	53,34	16	5	11	Francia	58,92
7	13	12	Reino Unido	48,44	16	10	12	Finlandia	54,69
11	17	13	Portugal	48,23	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>46,93</b>
20	9	14	Dinamarca	44,63	8	18	14	China, Taiwán	46,55
<b>13</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>43,68</b>	25	24	15	Austria	45,14
n.d.	n.d.	16	Malasia	42,89	17	13	16	Alemania	42,93
21	24	17	Austria	41,23	15	19	17	Noruega	41,19
36	20	18	Polonia	41,22	28	20	18	Malasia	40,95
n.d.	n.d.	19	Australia	39,58	10	11	19	Canadá	39,14
18	14	20	Francia	39,01	12	14	20	EE. UU.	32,81

(Valores 'stock' de la IED emitida o recibida, en porcentajes del PIB de cada país en el año de referencia)  
Fuente: Base de datos UNCTAD Statistics (más elaboración propia). Datos de un total de 45 economías

otro lado, crecientes iniciativas de inversión españolas en el exterior que, en algunos casos y sobre todo en los servicios, han acabado ostentando incluso posiciones de liderazgo.

En algunos de sus recientes estudios, la OCDE se plantea cuál es la posible relación existente entre el nivel de las restricciones impuestas a la entrada del capital exterior y la posición que las economías ocupan en un ranking mundial establecido según el nivel de la inversión exterior recibida (en términos de porcentajes sobre el PIB del stock de la IED recibida)<sup>6</sup>. El Gráfico 2, nos muestra hasta qué punto las economías más abiertas en términos de las barreras que imponen sus políticas regulatorias tienden a alcanzar una presencia inversora del exterior más elevada.

España ocupa uno de los niveles más destacados según el *Indicador de restrictividad de las políticas regulatorias de los gobiernos* que edita la OCDE. En el año 2010, la economía española se encontraba situada en valores del orden del 0,021 (siendo el nivel 1 el que representa un nivel de restricciones gubernamentales más altas, y el nivel 0 el que nos indica una total ausencia de restricciones a la entrada de la IED exterior). Nuestra economía se sitúa muy por debajo de la media del nivel de "restrictividad" del conjunto de países de la OCDE (0,108) y más alejada todavía del conjunto de países no pertenecientes a la OCDE (Gráfico 3).

En las dos últimas décadas, tanto por lo que se refiere a la presencia inversora de empresas españolas en el exterior, como al nivel alcanzado por la penetración de las inversiones empresariales del exterior en nuestro propio territorio, la economía española ha venido escalando posiciones en dos *rankings* mundiales: en el de los 20 primeros países receptores de la IED internacional, así como en el de los 20 primeros países líderes por lo que se refiere a las cifras de iniciativas de inversión (IED) hacia el exterior.

En el *primer ranking*, el de los países más importantes receptores de la IED, constatamos que la economía española que en el año 1990 se encontraba situada en el decimotercer lugar según el valor de la IED sobre el PIB, mientras que en el 2000 pasaría a situarse en la posición decimotava y en la decimoquinta en el 2010. Acabará manteniendo, por tanto, una posición notablemente avanzada como país capaz de atraer inversión empresarial exterior. España se sitúa claramente por debajo de países como Irlanda, Países Bajos, Suiza o Suecia, y algo menos alejada del Reino Unido, Portugal o Dinamarca. De acuerdo con su posición en el *ranking*, está claramente situada por encima de Malasia, Austria, Australia y Francia (Tabla 4).

En el *segundo ranking*, el de los países que lideran la IED mundial según sus iniciativas de inversión empresarial

(6) OECD (2010) "OECD's FDI Restrictiveness Index: 2010 Update" (by Blanka Kalinova, Angel Palerm and Stephen Thomsen) Working Papers on International Investment n° 2010/3, June 2010 pp.1-27

en el exterior, en términos relativos al tamaño de sus economías, la economía española parte el año 1990 de la posición 25 para alcanzar la posición 24 en el 2000 (claramente fuera de la lista de 20 mayores inversores) y para acabar ascendiendo, en el año 2010, a la posición decimoquinta. Se encuentra situada, por lo tanto, claramente por debajo de Suecia, Países Bajos, Reino Unido y Dinamarca, y algo por debajo de países menos desarrollados como Portugal, Hungría o Chile. Se sitúa por encima, en cambio, de Malasia, Austria, Polonia, Australia y Francia (Tabla 4).

### 1.5. Impacto de la crisis sobre la inversión exterior: algunos efectos más inmediatos sobre la entrada y la salida de la IED. Una comparación internacional

Mientras que en el año 2010 la economía mundial experimentó una notable recuperación de los niveles de la producción y del comercio entre los países, los

flujos mundiales de entrada y de salida de la inversión exterior directa (IED) se recuperaron más lentamente, sobre todo en el conjunto de las economías desarrolladas<sup>7</sup>. En el año 2010, la mayoría de las economías emergentes y una buena parte de los países en proceso de desarrollo, no tan solo siguieron destacándose, al igual que en el pasado, como áreas receptoras de elevados flujos de la IED mundial, sino que en este año acabarían absorbiendo, por primera vez, más del 50% de la IED mundial. La información que nos ofrece la base de datos de UNCTAD, nos permite establecer con cierta precisión algunos de los rasgos básicos de la nueva situación:

Hemos realizado algunos cálculos sobre el posible impacto de la crisis en las diversas economías, comparando los niveles de la IED recibida o emitida en 2010 respecto del mejor año anterior a la crisis (2007). Según nuestros cálculos, desde la perspectiva de las entradas de la IED, algunas economías como España (-76%/-59%) y el Reino

(7) UNCTAD (2011) World Investment Report 2011<sup>4</sup>, págs. 1-3

**Tabla 5.** LA IED MUNDIAL DE LAS ECONOMÍAS DESARROLLADAS Y EN VÍAS DE DESARROLLO. FLUJOS DE ENTRADA Y DE SALIDA 2009-2010

Tipos de economías	Entradas de IED (%)		Salidas de IED (%)	
	2009	2010	2009	2010
<b>Economías desarrolladas</b>	50,9%	48,4%	72,7%	70,7%
<b>Economías en vías de desarrollo (*)</b>	49,1%	51,6%	27,3%	29,3%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: UNCTAD "World Investment Report"

(\*) Se incluyen los datos correspondientes a las economías de los países en transición

Unido (-75%), y a mayor distancia Alemania (-56%) estarían entre las más afectadas (por encima del total mundial (-47%). Fuera de la Unión Europea figurarían los EE. UU. (-79%). En la Unión Europea la caída de la IED recibida, se ha situado en cambio en el -69%. Entre las menos afectadas figuran Italia (-45%) y Francia (42%), dentro de la UE. En el conjunto de economías emergentes y en vías de desarrollo (-21%), y muy en especial en Latinoamérica (-23%) y Este, Sur y Sudeste de Asia (-23%), fuera de la UE-27, se encontrarían las economías menos afectadas por el impacto de la crisis (Tabla 6).

Desde la perspectiva, en cambio, de los flujos de salida de la IED, los impactos negativos más importantes se habrían producido, una vez más según los cálculos realizados, en el Reino Unido (-92%) y España (-84%/-71%), seguidos de Italia (-75%). Fuera ya de la Unión Europea (-60%) se situarían los Estados Unidos, esta vez con un impacto negativo muy reducido (-17%). En el conjunto de las economías en vías de desarrollo (+7%) y en muy

buna parte de las grandes zonas emergentes (sobre todo en el Sur y Sudeste de Asia (+60%), y en Latinoamérica (+35%) no solo no se observan impactos negativos respecto a la situación de precrisis en los flujos emitidos de la IED, sino que en estas áreas se han experimentado tasas de crecimiento netamente positivas en este mismo período) (Tabla 6).

En los dos años finales de la década (concretamente en 2009 y 2010), de acuerdo con los datos manejados, hemos presenciado una muy intensa caída de la inversión exterior recibida por la economía española, y sobre todo de la IED emitida, como consecuencia del impacto de la crisis. Este impacto acabará situando en niveles particularmente bajos las cuotas de participación de la IED española sobre las cifras de la IED mundial.

En términos de las cuotas de participación sobre el total de la IED mundial, en los años 2002 y 2003 los flujos IED emitidos desde la economía española, alcanzarían unas

**Tabla 6.** VARIACIÓN EXPERIMENTADA EN LOS FLUJOS DE ENTRADA Y DE SALIDA DE LA IED EN ESPAÑA Y OTRAS ECONOMÍAS; POSIBLE IMPACTO DE LA CRISIS 2008-2009

Entradas de la IED – Año 2010 (% de variación respecto al año 2007)		Salidas de la IED – Año 2010 (% de variación respecto al año 2007)	
Países/zonas de destino	% de variación	Países/zonas de origen	% de variación
ESPAÑA (2007) (*)	<b>-76% (-58%)</b>	ESPAÑA (2007) (*)	<b>-84% (-71%)</b>
FRANCIA	-41%	FRANCIA	-25%
ALEMANIA	-56%	ALEMANIA	-35%
ITALIA	-45%	ITALIA	<b>-75%</b>
REINO UNIDO	<b>-75%</b>	REINO UNIDO	<b>-92%</b>
ESTADOS UNIDOS	<b>-79%</b>	ESTADOS UNIDOS	-17%
UNIÓN EUROPEA-27	<b>-69%</b>	UNIÓN EUROPEA-27	<b>-60%</b>
ECON. EN VÍAS DE DESARROLLO	-21%	ECON. EN VÍAS DE DESARROLLO	+7%
ESTE, SUR Y SUDESTE DE ASIA	-3%	ESTE, SUR Y SUDESTE DE ASIA	+60%
LATINOAMÉRICA	-23%	LATINOAMÉRICA	+35%
TOTAL MUNDIAL	-47%	TOTAL MUNDIAL	-41%

Fuente: UNCTADStat (Statistical Base)

(\*) Entre paréntesis figuran los cálculos realizados partiendo de la base de datos del Registro de Inversiones Exteriores de la Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad, en lugar de la base de datos UNCTADStat

En los dos años finales de la década (concretamente en 2009 y 2010) hemos presenciado una intensa caída de la inversión exterior recibida por la economía española y, en mayor medida todavía, de la IED emitida por nuestras empresas, como consecuencia del intenso impacto de la crisis internacional, así como de la recesión interior

cuotas de participación del 6,1% y 5,1% y en los años 2007 y 2008 se situarían entre el 6,0% y el 3,9%, para acabar cayendo, en los años 2009 y 2010, a unos niveles muy bajos, del orden del 1,5% y del 1,7% (Gráfico 4 A). En términos de las cuotas de participación sobre el total de las salidas de la IED mundial, las cifras se elevarían al 6,2% y el 4,6% en los dos primeros años 2002 y 2003, y al 3,1% y el 4,1%, en los años 2007 y 2008, para situarse en el 1,3% y el 1,4% los años 2009 y 2010 (Gráfico 4 B).

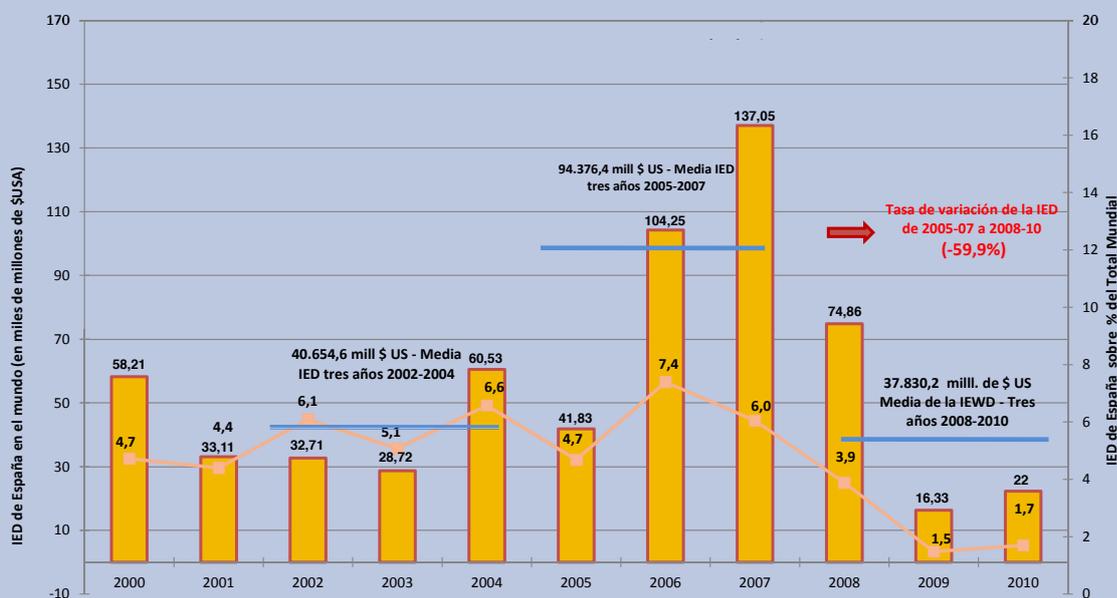
Habida cuenta de los problemas de excesiva variabilidad que suelen plantear los datos sobre los flujos de la IED para cualquier país concreto, entre ellos España, hemos procedido a calcular las medias trianuales para los tres períodos básicos de la década examinada (2002-2004, 2005-2007 y 2008-2010) para tratar de suavizar las series de datos y establecer unas tasas de variación que nos indiquen posibles movimientos de tendencia. Hemos aplicado este tipo de cálculos tanto a los flujos de la IED recibida como a los de la IED emitida por España (Gráficos 4 A y 4 B) y por el conjunto de la UE-27 (Gráficos 5 A y 5 B). Se incluyen en nuestras comparaciones, además de las economías de mayor tamaño de la UE (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia), los EE. UU. y las zonas en donde se localizan algunas de las más grandes economías emergentes.

Los flujos de entrada de la IED en la fase de crisis (de 2005-2007 a 2008-2010)

Por lo que se refiere a los flujos de entrada de la IED, en el caso de la economía española se ha producido una reducción moderada de tan solo el -13,4%, durante la etapa de crisis, según el cálculo de las tendencias efectuado a partir de los años 2005-2007 y 2008-2010. La caída estimada para el caso España ha sido inferior en comparación con el drástico decrecimiento de los flujos de IED recibidos por el conjunto de la Unión Europea (-40,9%) (Gráficos 4 B y 5 B).

En dos de las mayores economías de la zona, el Reino Unido y Alemania, las tasas de variación negativas han sido sin duda muy elevadas (un -61% en el primer caso y un -47% en el segundo). Italia (-32%) y Francia (-29%) todavía aparecen con unas tasas de decrecimiento significativas. Tan solo aparecen con una evolución relativamente más favorable, en primer lugar, los Estados Unidos (-5%), con un proceso de ajuste mucho menos intenso que el nuestro, por lo que se refiere a las entradas de la IED.

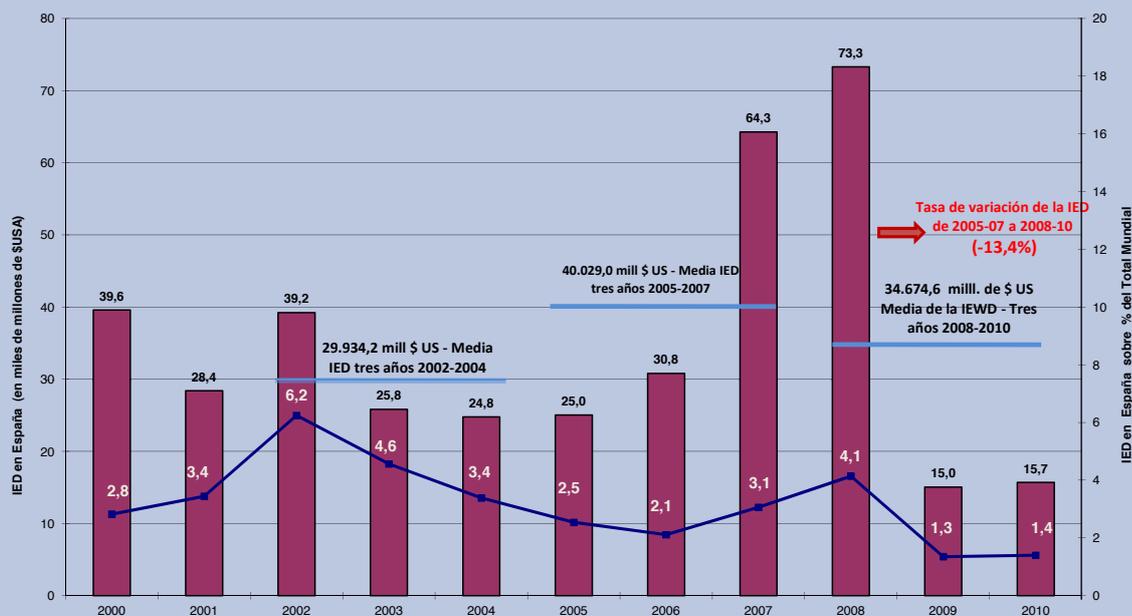
**Gráfico 4 A** LA INVERSIÓN DIRECTA EXTERIOR (IED) CON ORIGEN EN ESPAÑA. 2000-2010. (FLUJOS DE SALIDA DE LA IED)



Fuente: Base de UNCTAD. Datos provisionales de 2010, obtenidos del Global Investment Trends Monitor, No. 6, UNCTAD, 2011. (Más elaboración propia)

Nota: Cifras en miles de millones de dólares (eje de la izquierda) y porcentajes sobre el total de la IED mundial (eje de la derecha)

**Gráfico 4 B.** LA INVERSIÓN DIRECTA EXTERIOR CON DESTINO ESPAÑA 2000-2010. (FLUJOS DE ENTRADA DE LA IED)



Fuente: Base de UNCTAD. Datos provisionales de 2010, obtenidos del Global Investment Trends Monitor, No. 6, UNCTAD, 2011. (Más elaboración propia)

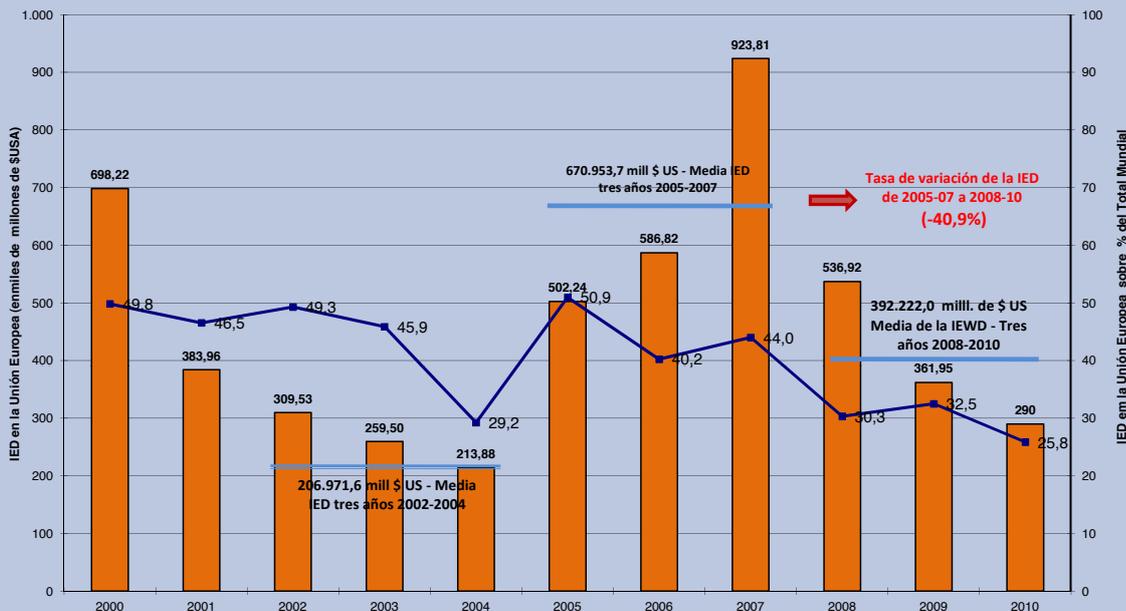
Nota: Cifras en miles de millones de dólares (eje de la izquierda) y porcentajes sobre el total de la IED mundial (eje de la derecha)

**Gráfico 5 A.** LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) CON ORIGEN EN LA UNIÓN EUROPEA. AÑOS 2000-2010



Fuente: Base de UNCTAD. Datos provisionales de 2010, obtenidos del Global Investment Trends Monitor; No. 6, UNCTAD, 2011  
 Nota: Cifras en miles de millones de dólares (eje de la izquierda) y porcentajes sobre el total de la IED mundial (eje de la derecha)

**Gráfico 5 B.** LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) CON DESTINO LA UNIÓN EUROPEA. AÑOS 2000-2010



Fuente: Base de UNCTAD. Datos provisionales de 2010, obtenidos del Global Investment Trends Monitor; No. 6, UNCTAD, 2011.  
 (Más elaboración propia)  
 Nota: Cifras en miles de millones de dólares (eje de la izquierda) y porcentajes sobre el total de la IED mundial (eje de la derecha)

**Tabla 7. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE MERCANCÍAS POR GRANDES ÁREAS (1980-2011)**  
(% SOBRE EL TOTAL DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS)

Años	(1) Unión Europea (%)	(2) Zona euro (%)	(3) Resto de la UE (%)	(4) Europa extra- UE (%)	(5) Área del Mediterráneo (%) (a)	(6) EE. UU. y Canadá (%)	(7) América Latina (%)	(8) NEI asiáticas y Japón (%) (b)	(9) China (%)
<b>1980-1994</b>	64,3%	54,3%	10,0%	2,0%		6,1%	3,7%	2,2%	0,5%
<b>1995-1999</b>	66,6%	56,6%	10,0%	3,5%	3,2% 3,5%	4,4%	5,4%	3,6%	0,9%
<b>2000-2004</b>	73,0%	59,9%	12,1%	4,8%	3,2% 4,2%	5,3%	6,1%	2,5%	0,4%
<b>2005-2010</b>	69,9%	57,4%	12,5%	6,5%		3,9%	4,9%	2,1%	1,2%

Fuente: Banco de España. Boletín Económico Julio-Agosto 2011. "Un análisis del destino geográfico de las exportaciones españolas de bienes a través de una ecuación de gravedad". Autor: César Martín (transcripción parcial de los datos del Cuadro 1).

Elaboración propia a partir de DATACOMEX (Ministerio de Economía y Competitividad) datos anuales 2005-2010

**a** Marruecos, Argelia, Túnez, Libia, Egipto, Israel, Gaza y Cisjordania, Jordania, Líbano y Siria.

**b** Japón, Hong Kong, Singapur, Taiwán, Corea del Sur, Tailandia y Malasia.

El conjunto de la economías en vías de desarrollo (+26%), así como algunas zonas tales como Latinoamérica (+32%) y el Este, Sur y Sudeste de Asia (+22%), mucho menos afectadas por los efectos de la crisis, han acabado mostrando las esperables tendencias de crecimiento positivo a medio plazo en cuanto a los flujos de la IED recibidos.

Los flujos de salida de la IED en la fase de crisis (de 2005-2007 a 2008-2010)

El impacto sufrido por los flujos de salida de la IED en el caso de la economía española, durante la etapa de fuerte recesión económica considerada (2005-2007 a 2008-2010) ha acabado siendo importante (-59,9%). Posiblemente representa un cambio de tendencia bastante drástico, por comparación al experimentado por el conjunto de la UE-27 (-42,8%) (Gráficos 4 A y 5 A).

Cambios de una importancia muy parecida se han producido en el caso del Reino Unido (-57,9%) y en cierta medida en el caso de Italia (-36,5%). En cambio, en Alemania el ajuste ha sido mucho más moderado (-15,4%), y su comportamiento inversor ha sido superior al del conjunto de los países de la UE-27. Por último, tanto la economía francesa (+10,6%) como la de los Estados Unidos (+42,8%) presentan comportamientos francamente favorables con tasas de crecimiento marcadamente positivas en esta etapa.

El conjunto de las economías en vías de desarrollo han experimentado, por último, en la etapa final de la década, unas tasas de crecimiento claramente positivas por lo que se refiere a los flujos de salida de la IED (+23%). En Latinoamérica algunas importantes economías emergentes

también han mostrado un gran dinamismo en los flujos de salida de la IED (+35%). Y de una forma mucho más intensa todavía, las oportunidades de crecimiento se mostrarían muy favorables en el conjunto de las economías del Este, Sur y Sudeste de Asia (+60%).

## 2. COMPORTAMIENTO Y LOCALIZACIÓN DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS. ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA Y CAPACIDAD COMPETITIVA. EXPANSIÓN COMERCIAL DE LOS SERVICIOS

En este segundo apartado presentamos los resultados de un estudio de las tendencias de localización, de la variabilidad y de los ritmos de crecimiento de las exportaciones españolas de bienes y servicios, así como una cierta consideración de los factores condicionantes de la competitividad de las empresas exportadoras y del potencial de crecimiento de la demanda en las diversas economías. Tendremos en cuenta, así mismo, algunas de las características de las de empresas exportadoras, tales como su especialización productiva y el nivel de las tecnologías incorporadas en sus productos.

### 2.1. La evolución de las exportaciones españolas por grandes áreas. Cambios de localización en los años 1980-1999 y 2000-2010

Las empresas exportadoras españolas han mantenido durante las últimas tres décadas una elevada concentración geográfica de sus ventas en el conjunto de mercados de los países de la Unión Europea y, en menor medida, en la zona euro. Esta concentración incluso se ha visto reforzada en una buena parte del período de tiempo indicado.

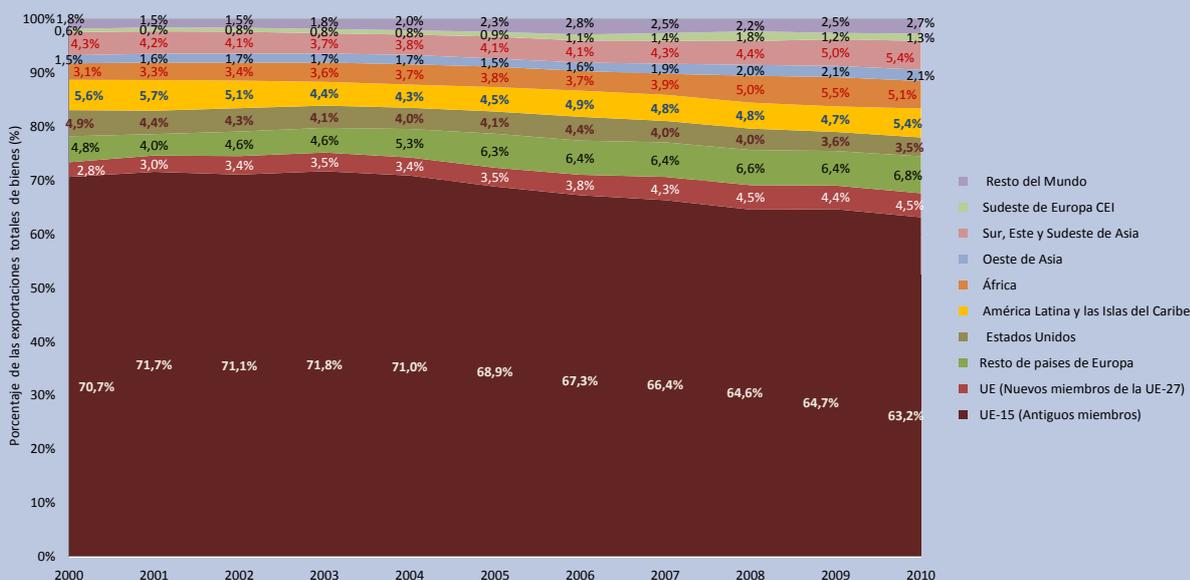
Ha sido a partir de la segunda mitad de la década (2005-2010) cuando se ha empezado a producir una cierta desconcentración geográfica y una visible reorientación de las exportaciones hacia los nuevos países miembros de la UE y hacia la Europa no comunitaria, y más recientemente, hacia un conjunto de países situados dentro de la zona mediterránea (Tabla 7 y Gráfico 6).

El desplazamiento de las exportaciones españolas hacia otras zonas o áreas geográficas sigue siendo, no obstante, un proceso bastante limitado. En los países del conjunto de la Europa comunitaria y no comunitaria se concentran hoy en día el 76,4% de las exportaciones españolas, diez puntos porcentuales por encima de lo que representaban las ventas exteriores españolas en los mercados de esta misma área (66,3%), a principios de la década 1990-2000 (Tabla 7, columnas 1 a 4).

Por lo que se refiere al grado de concentración de las exportaciones españolas en Latinoamérica, observamos un cierto estancamiento y un claro descenso en el porcentaje que representan las exportaciones dirigidas a los mercados de los EE. UU. y de Canadá. Más recientemente nos enfrentamos, por último, a un significativo crecimiento de las exportaciones al gran mercado chino, dentro del conjunto del área de los países emergentes asiáticos (Tabla 7).

Es sobre todo a partir del núcleo de los antiguos países miembros de la UE-15 que se ha venido produciendo una significativa reorientación o desconcentración de las exportaciones españolas en estos últimos diez años, particularmente visible a partir del año 2004. Los principales destinatarios de este proceso de desconcentración han sido sobre todo los nuevos países miembros de la UE-27, seguidos del resto de países de la Europa no comunitaria. A mayor distancia

**Gráfico 6.** LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE BIENES CON DESTINO A LAS PRINCIPALES REGIONES Y PAÍSES DEL MUNDO. CUOTAS DE PARTICIPACIÓN (%). AÑOS 2000-10



Fuente: Base de datos DATACOMEX. Ministerio de Economías y Competitividad

se sitúan los países del Sudeste de Europa, Rusia y de la Comunidad de Estados Independientes, y el conjunto de los países de África y del Oeste de Asia (Gráfico 6).

Han venido perdiendo, en cambio, peso relativo o bien han permanecido estancados, en buena parte del período, los mercados de exportación representados por Estados Unidos y el conjunto de las economías de la América Latina e Islas del Caribe (Gráfico 6).

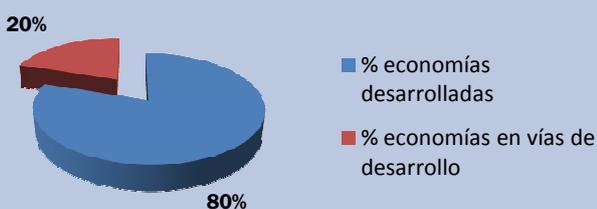
## 2.2. Presencia exportadora en mercados de economías desarrolladas y en vías de desarrollo

Las ventas al exterior que realizan las empresas exportadoras españolas se encuentran todavía muy concentradas, hoy en día, en mercados relativamente maduros pertenecientes sobre todo al ámbito de las economías desarrolladas. Entre

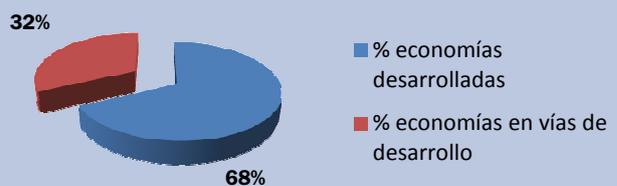
la primera y la segunda mitad de la última década (de 2001-2005 a 2006-2010), el grado de concentración de la media de las importaciones mundiales han pasado de representar el 68% al 60% del total mundial, en el caso de los países desarrollados. El porcentaje que refleja el nivel de concentración de las importaciones, ha ascendido, en cambio, del 32% al 40%, en el caso de los países en vías de desarrollo (Gráficos 9 y 10).

Las exportaciones españolas dirigidas a las economías desarrolladas se han mantenido, mientras tanto, en unos niveles francamente muy elevados (el 80% en la primera mitad de la década y el 75% en la segunda mitad); la presencia exportadora española en las economías en vías de desarrollo se ha situado, en cambio, en niveles mucho más reducidos en ambos períodos (en el 10% en la primera mitad de la década y el 25% en la segunda mitad) (Gráficos 7 y 8).

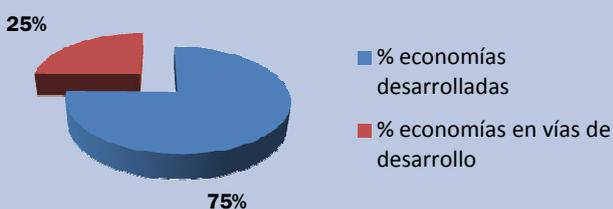
**Gráfico 7.** LA LOCALIZACIÓN DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS. MEDIAS DE LOS AÑOS 2001-2005



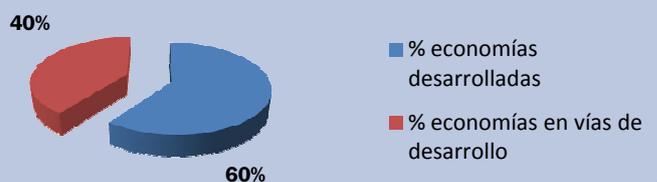
**Gráfico 9.** LOCALIZACIÓN DE LAS IMPORTACIONES MUNDIALES. MEDIA DE LOS AÑOS 2001-2005



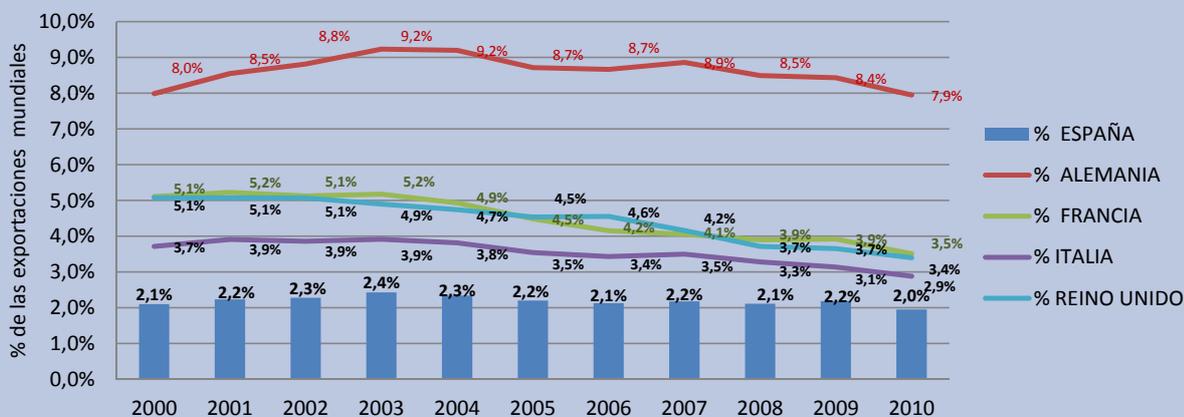
**Gráfico 8.** LA LOCALIZACIÓN DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS. MEDIAS DE LOS AÑOS 2006-2010



**Gráfico 10.** LA LOCALIZACIÓN DE LAS IMPORTACIONES MUNDIALES. MEDIA DE LOS AÑOS 2006-2010



**Gráfico 11.** CUOTAS DE PARTICIPACIÓN EN LA EXPORTACIÓN MUNDIAL DE BIENES Y SERVICIOS, DE ESPAÑA Y DE CUATRO GRANDES ECONOMÍAS DE LA UNIÓN EUROPEA 2000-2010



(% sobre valores nominales en millones de dólares Fuente: UNCTAD Statistics)

El hecho es que el peso relativo sobre las exportaciones totales de las ventas de las empresas exportadoras en las economías en vías de desarrollo y, en particular, en las emergentes –seguramente con la única excepción de la América Latina– continúa siendo bastante reducido. Es muy probable que una buena parte de las empresas exportadoras españolas no estén aprovechando suficientemente hoy en día su potencial de expansión en este tipo de mercados.

Los diversos estudios que analizan las características de las empresas españolas que exportan a países lejanos, geográfica y culturalmente, señalan que en general suelen ser las empresas de mayor tamaño y con una acreditada experiencia exportadora las que tienden a obtener los mejores resultados y suelen evitar las decisiones de abandono prematuro de operaciones de penetración comercial de cierta envergadura. El hecho de que el tejido empresarial español esté constituido sobre todo por una elevada proporción de pequeñas y medianas empresas, ciertamente contribuye a explicar la limitada presencia inversora española en un gran número de economías emergentes y en buena parte de los mercados asiáticos más alejados.

Para poder aprovechar plenamente las oportunidades que sin duda ofrecen y van a seguir ofreciendo buena parte de las economías emergentes en una futura fase de recupera-

ción de la economía mundial y española, resultará crucial ciertamente conseguir potenciar la capacidad de adopción de las estrategias empresariales adecuadas por parte de las organizaciones de diversos tamaños, así como el reforzamiento de los recursos a su alcance y la eliminación de buena parte de las importantes dificultades con que aquellas se enfrentan en sus procesos de expansión comercial<sup>8</sup>.

### 2.3. Comportamiento favorable de las exportaciones: un hecho capaz de contribuir a la futura recuperación de la economía española

Las exportaciones españolas han venido mostrando una significativa estabilidad y han alcanzado incluso, en ciertas etapas, resultados favorables durante la última década de los años 2000-2010. Las cuotas de participación sobre las exportaciones mundiales alcanzadas por los sectores exportadores españoles han manifestado a menudo un mejor comportamiento global que el alcanzado por algunas de las economías europeas más avanzadas, tales como Francia y el Reino Unido, y sobre todo Italia. Las cuotas de exportación de estos tres países han declinado considerablemente en los últimos años, muy al contrario de lo que ha venido sucediendo en el caso de Alemania, que ha mostrado un muy buen comportamiento exportador en esta misma época (Gráfico 11).

(8) La reforma del ICEX aprobada por el Gobierno, que persigue incrementar el número de empresas españolas que exportan y elevar hasta el 50% las ventas extracomunitarias, es sin duda una iniciativa que abre nuevas expectativas en una dirección conveniente. Con dicha reforma se persigue alcanzar avances sólidos tanto en el área de las grandes y medianas empresas como en los de las empresas de inferior tamaño, pero con capacidad de gestión adecuada, con los necesarios equipos humanos y con iniciativas solventes encaminadas a impulsar procesos de penetración en nuevos mercados en los que lograr reforzar las propias posiciones competitivas y alcanzar nuevas oportunidades de crecimiento

**Tabla 8.** EXPORTACIÓN DE LAS MANUFACTURAS DE LAS ECONOMÍAS ESPAÑOLA Y DE OTROS TRES PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA SEGÚN RAMAS DE INTENSIDAD TECNOLÓGICA. AÑOS 1999-2008

Sectores de las manufacturas según el nivel de la intensidad tecnológica	Cuotas nominales de las exportaciones de cada sector sobre el total mundial (%)				% de variación anual de las cuotas (años 1999-2008)			
	España (%)	Alemania (%)	Francia (%)	Italia (%)	España (% var.)	Alemania (% var.)	Francia (% var.)	Italia (% var.)
<b>Tecnología ALTA</b>	0,9	8,5	4,8	1,9	0,1	0,9	-1,1	-0,3
<b>Tecnología MEDIA-ALTA</b>	2,9	16,8	6,4	5,3	-0,2	0,7	-0,8	-0,3
<b>Tecnología MEDIA-BAJA</b>	2,8	10,6	5,0	5,7	-0,2	-1,0	-1,5	-0,7
<b>Tecnología BAJA</b>	2,5	7,7	5,2	6,6	2,5	1,6	-0,7	-0,6
<b>TOTAL MANUFACTURAS</b>	2,3	11,6	5,5	4,7	0,4	0,8	-1,0	-0,4

Fuente: Coral García y Patrocinio Tello (2011) "La evolución de la cuota de exportación de los productos españoles en la última década: el papel de la especialización comercial y de la competitividad". *España Boletín Económico*, mayo 2011 (Cuadro 2) pág. 53

Tanto Alemania como España se caracterizan por haber conseguido mantener en el 2010, en los últimos años de la pasada década, unas cuotas de participación de sus exportaciones prácticamente equivalentes a las alcanzadas en los inicios de la década, pese al intenso envite competitivo que ha significado la creciente presencia de agresivas ofertas comerciales en la gran mayoría de mercados provenientes de las más potentes economías emergentes. Alemania se mantendría alrededor del 8,0% en el período 2000-2010; mientras España lo haría alrededor del 2,0%. Francia y el Reino Unido incurrirían, en cambio, en unos cambios mucho menos favorables (una caída desde la cuota del 5,1% al 3,5%, en el primer caso, y del 5,1% al 3,4%, en el segundo caso). Italia retrocedería, por último, desde una cuota del 3,7% hasta el 2,9% del total mundial (Gráfico 11).

El comportamiento relativamente favorable de la exportación española se ha venido produciendo a pesar de que los sectores exportadores de la economía se han enfrentado a un doble obstáculo a lo largo de una gran parte del período, según nos indican los diversos estudios realizados. Por un lado, la economía española ha experimentado una sostenida pérdida de competitividad en una parte de la década, en términos de los clásicos indicadores estándar de competitividad-precio. Por otro lado, la especialización productiva

de buena parte de las exportaciones españolas, característicamente intensivas en el uso de tecnologías medio-bajas y bajas, no les ha permitido posicionarse favorablemente orientándose hacia los segmentos de mercado más dinámicos y exigentes de la demanda mundial de importaciones.

#### 2.4. Especialización productiva, nivel de las tecnologías incorporadas y crecimiento de las exportaciones. Una referencia y una reflexión a partir de los casos de España y Alemania<sup>9</sup>

Alemania y España, en el período de los años 1999-2008, han logrado aumentar su cuota de participación en las exportaciones de manufacturas a escala mundial, precisamente en los sectores de bienes de contenido tecnológico no tan solo alto sino también medio-bajo, según Coral García y Patrocinio Tello (2011), y ello a pesar de que en estos últimos es en los que se sitúan buena parte de productos que exportan un conjunto de países tales como China y otras potentes economías emergentes. En el mismo período 1999-2008 la pérdida de cuota de mercado por grupos de intensidad tecnológica ha venido siendo generalizada en los casos de Francia y de Italia (Tabla 8).

En los años 2010 y 2011, caracterizados por una considerable recuperación de los intercambios comerciales con

(9) En una parte de este apartado hacemos uso de buena parte de los datos (y algunas reflexiones) provenientes del estudio titulado "La evolución de la cuota de exportación de los productos españoles en la última década: el papel de la especialización comercial y de la competitividad", del que son autores Coral García y Patrocinio Tello, de la Dirección General de Servicio de Estudios del Banco de España (*Boletín Económico*, mayo 2011, pp. 50-60)

el exterior, las tasas más elevadas de crecimiento de las exportaciones industriales españolas se han puesto de manifiesto en sectores productivos que hacen uso de tecnologías medio-bajas. En aquellos mismos años, las tasas de crecimiento de las exportaciones fueron francamente más limitadas, incluso en algún caso negativas, en los sectores de nivel tecnológico alto, y relativamente modestas en los sectores de contenido tecnológico bajo (Tabla 9).

El crecimiento de las exportaciones de manufacturas parece haber sido especialmente intenso, tanto en el caso de la economía española como en el caso de la alemana (una

coincidencia que quizás no esperaríamos), precisamente en los sectores de contenido tecnológico medio-bajo, obediendo sin duda al fuerte impulso de las importaciones o de la demanda internacional que dichos productos han venido experimentando a lo largo de la década analizada (Tabla 10).

Conviene señalar, no obstante, que dentro del conjunto de las manufacturas alemanas la participación de los sectores de tecnología alta o medio-alta resulta particularmente elevada. En el caso de las exportaciones industriales españolas, estas se encuentran claramente especializadas en sectores manufactureros de tecnologías medio-altas y bajas.

**Tabla 9.** CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE PRODUCTOS INDUSTRIALES SEGÚN EL NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN TECNOLÓGICA. TASAS DE VARIACIÓN ANUAL (VALORES NOMINALES) - AÑOS 2009-2010-2011

Exportaciones según tipos de productos	2009	2010	2011
<b>Exportaciones de productos industriales</b>	-16,6	16,8	14,9
<b>Nivel tecnológico alto</b>	-6,3	14,9	-0,2
<b>Nivel tecnológico medio/alto</b>	-17,3	14,8	12,8
<b>Nivel tecnológico medio/bajo</b>	-27,2	27,1	28,5
<b>Nivel tecnológico bajo</b>	-7,6	11,8	12,2
<b>Exportaciones totales</b>	-15,5	16,8	15,2

Fuente: Instituto de Estadística de Cataluña /Agencia Estatal de Administración Tributaria. Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales. Clasificación de productos de acuerdo con la metodología Eurostat

**Tabla 10.** EXPORTACIONES DE MANUFACTURAS SEGÚN NIVELES DE INTENSIDAD TECNOLÓGICA. UNA VISIÓN COMPARADA DE LAS ESTRUCTURAS DE EXPORTACIÓN Y DEL CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE ESPAÑA Y ALEMANIA (VALORES MEDIOS DEL PERÍODO 1999-2008)

Exportaciones industriales según el nivel tecnológico	Estructura de las exportaciones industriales		Estructura de las importaciones mundiales	Tasas de crecimiento % (en euros)		
	España	Alemania		Exportaciones de España	Exportaciones de Alemania	Import. mundiales
<b>Manufacturas industriales de</b>						
<b>Nivel tecnológico alto</b>	10,5	19,4	26,7	6,9	7,3	5,9
<b>Nivel tecnológico medio/alto</b>	45,5	51,0	35,3	5,8	7,3	6,8
<b>Nivel tecnológico medio bajo</b>	21,9	16,1	17,8	9,9	9,8	10,9
<b>Nivel tecnológico bajo</b>	22,1	13,5	20,2	6,0	6,3	4,0
<b>Total manufacturas</b>	100,0	100,0	100,0	6,8	7,5	6,7

Fuente: Banco de España. Boletín Económico, mayo 2011 "La evolución de la cuota de exportación de los productos españoles en la última década: el papel de la especialización comercial y de la competitividad". Cuadro 3 y elaboración propia, pág. 56

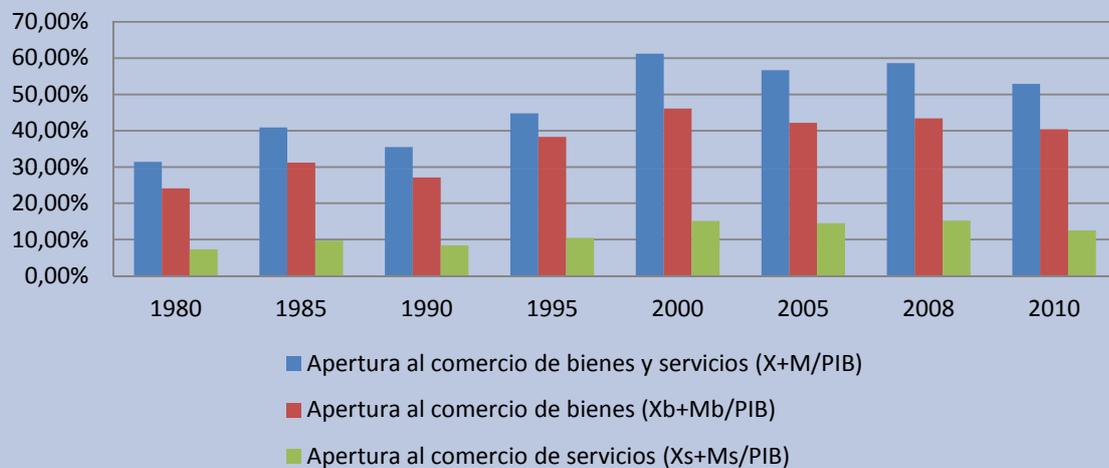
## 2.5 La creciente internacionalización y la expansión de los servicios no turísticos, un doble proceso que España comparte con otras economías

La mayor capacidad de crecimiento del sector de los servicios por encima de las manufacturas es un hecho que se manifiesta en la mayoría de las economías avanzadas hoy en día, y también en España. Se suele presentar asociado a la creciente incorporación de las TIC en muchos de los sectores de unas economías cada vez más globalizadas, así como a los avances alcanzados en la aplicación de políticas de liberalización del comercio. Un

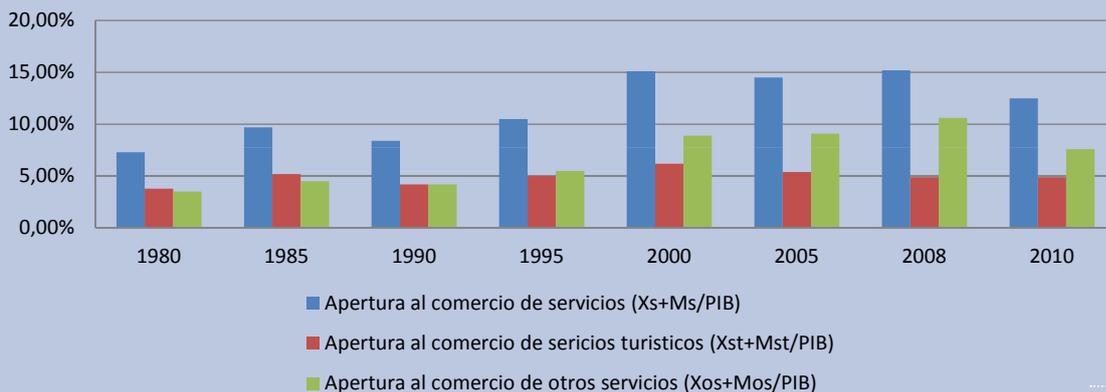
sostenido proceso de apertura o exposición al comercio exterior se ha venido produciendo en el caso de nuestro propio país, tanto en el conjunto de la economía como en diversas áreas dentro del sector de los servicios no turísticos, a partir de los inicios de la década de los 80 (Gráficos 12 y 13).

El crecimiento de las exportaciones españolas de servicios no turísticos (los otros servicios) ha superado ampliamente en términos reales al crecimiento de las exportaciones de servicios de turismo, además de las exportaciones de mercancías. Las exportaciones de

**Gráfico 12.** CRECIMIENTO DEL GRADO DE APERTURA DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA AL COMERCIO EXTERIOR DE BIENES Y DE SERVICIOS (1980-2010)



**Gráfico 13.** GRADO DE APERTURA DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA AL COMERCIO EXTERIOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y DE OTROS SERVICIOS (1980-2010)



**Gráfico 14.** CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES, DE SERVICIOS DE TURISMO Y DE OTROS SERVICIOS NO TURÍSTICOS 1995-2009



Índices de volumen encadenados (1995=100)  
Fuente: Banco de España. Boletín Económico, abril 2010

los otros servicios (no turísticos) crecieron, por término medio, cerca del 9% anual en el período 1995-2009, de acuerdo con los datos de la Contabilidad Nacional de España que transcribe en uno de sus informes el Banco de España<sup>10</sup>. Las exportaciones de bienes, en ese mismo período, crecieron, en cambio, un 5% y los servicios asociados al turismo lo hicieron tan solo en un 1,5%.

Como resultado de la anterior trayectoria, el peso de las exportaciones de los otros servicios sobre las exportaciones totales se acabaría duplicando desde el año 1995 hasta acabar significando el 20% de total en el año 2009.

La economía española se distingue por ser una de las economías desarrolladas que cuenta hoy en día (2010) con una participación más elevada de la exportación de servicios sobre la totalidad de sus exportaciones (33,6%), situada algo por detrás tan solo del Reino Unido y de la India (35,8%) y claramente por delante de Italia (18,0%) y de Alemania (15,8%) (Tabla 11).

En términos de la cuota de participación sobre las exportaciones mundiales de servicios, la posición de la economía española resulta sin duda muy destacada (3,30%). Se encuentra situada bastante por encima de economías tales como Italia (2,61%) y los Países Bajos (2,53%), y a poca distancia relativa de Francia (3,82%). Se sitúa muy por encima, en cambio, de algunas economías emergentes tales como Brasil (0,85%), Sudáfrica (0,37%) y Rusia (1,18%) y tan solo algo por encima de la India (3,29%). Respecto del Reino Unido (6,6%) y de los Estados Unidos (14,4%) cuenta, en cambio, con cuotas de exportación mucho menos elevadas (Tabla 11).

La economía española ha venido manteniendo en la década 2000-2010 una creciente propensión exportadora en el sector servicios, contrariamente a lo que ha sucedido en la exportación de bienes. En el caso de la economía de Alemania, el proceso de expansión de la propensión exportadora se ha venido manifestando no tan solo en los servicios sino también en el sector de los bienes (en cierta medida esto también ha sucedido en el caso de los Países Bajos y con alguna mayor moderación en el caso de los EE. UU.) (Tabla 11).

En algunos de los países más desarrollados, como es el caso de Francia, de los Países Bajos e Italia, dicha propensión exportadora en el sector de los servicios, o bien se ha estancado (es el caso de Francia y de Italia) o bien ha experimentado una clara contracción (es el caso de los Países Bajos) (Tabla 11).

Entre los años 1990 y 2010, se ha venido produciendo una importante expansión de las exportaciones de buena parte de las categorías o subsectores que integran el sector de los servicios no turísticos, según se desprende de la información disponible en las bases de datos de UNCTAD (Tabla 12).

Lo primero que constatamos es que en términos de su participación en las exportaciones totales de servicios comerciales, el sector de los otros servicios (servicios no turísticos) ha experimentado un gran aumento, multiplicándose su participación por 2,5 en 20 años. En el sector de servicios de transporte –muy vinculados al tráfico de mercancías– las exportaciones han mantenido una muy considerable estabilidad (alrededor del 17%-16% en la mayoría de años), mientras que en el sector de las exportaciones de servicios de viajes –en buena medida relacionado

(10) Boletín Económico Abril 2010: “El comercio exterior de servicios no turísticos”, pp. 19, 05-113. Este artículo ha sido elaborado por Arturo Pablo Macías y César Martín Machuca, de la Dirección General del Servicio de Estudios del Banco de España.

**Tabla 11.** CUOTA SOBRE LAS EXPORTACIONES MUNDIALES Y PROPENSIÓN EXPORTADORA EN LOS SECTORES DE BIENES Y DE SERVICIOS. AÑOS 2000-2010  
ESPAÑA FRENTE A OTROS PAÍSES DESARROLLADOS Y EN VÍAS DE DESARROLLO 2000-2010  
UNA VISIÓN COMPARADA DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA CON UN CONJUNTO DE PAÍSES DEL MUNDO DESARROLLADO EN VÍAS DE DESARROLLO

Países	Cuota de las exportaciones de cada país o área sobre las exportaciones mundiales (2010)		% Exports. servicios/ exportaciones totales de cada país (2010)	Propensión al comercio de servicios (% exportaciones de servicios/PIB) 2000-2010			Propensión al comercio de bienes (% exportaciones de bienes /PIB) 2000-2010		
	% de las exportaciones mundiales de servicios	% de las exportaciones mundiales de bienes y de servicios		2000 (%)	2005 (%)	2010 (%)	2000 (%)	2005 (%)	2010 (%)
<b>ESPAÑA</b>	3.30%	1.95%	33.58	7.39	7.17	7.50	23.31	21.29	19.88
<b>Francia</b>	3.82%	3.51%	21.62	5.32	5.36	5.33	25.02	22.59	21.98
<b>Alemania</b>	6.31%	7.95%	15.78	6.04	6.85	7.63	27.74	31.58	35.57
<b>Italia</b>	2.61%	2.88%	18.03	5.10	5.05	5.08	21.78	21.31	22.71
<b>Países Bajos</b>	2.53%	3.53%	14.27	13.72	13.82	11.58	58.47	60.29	69.88
<b>Reino Unido</b>	6.32%	3.40%	36.99	7.42	8.13	9.02	21.39	19.68	21.42
<b>EE. UU.</b>	14.46%	9.62%	29.88	2.60	2.65	3.25	10.24	10.44	11.16
<b>Total mundial</b>	100.00%	100.00%	19.88	4.76	5.50	5.83	20.30	23.27	24.20
<b>Brasil</b>	0.85%	1.23%	13.61	2.03	2.29	2.26	8.82	11.12	9.4
<b>China</b>	4.55%	9.24%	9.79	2.79	3.46	3.18	19.88	31.14	25.9
<b>China – Hong Kong</b>	2.87%	2.63%	21.68	19.25	27.48	35.39	122.59	165.63	183.
<b>India</b>	3.29%	1.82%	35.86	3.83	5.96	6.98	10.04	14.48	15.9
<b>Rusia</b>	1.18%	2.35%	9.97	4.97	4.17	3.98	29.81	24.98	22.8
<b>Sudáfrica</b>	0.37%	0.53%	14.05	4.09	4.74	4.46	23.39	24.38	25.0
<b>Países en desarrollo*</b>	29.84%	39.40%	15.05	5.52	6.18	5.86	28.28	33.28	30.0

Nota: Cifras en porcentajes sobre el PIB o el total (datos originales en dólares USA).

Fuente datos originales: UNCTAD Statistics, más elaboración propia)

Nota: \* Se incluyen todos los países cuyas economías se consideran en vías de desarrollo o emergentes (se excluyen las economías en transición) siguiendo la terminología que aplica la UNCTAD

Fuente: Coral García, Esther Gordo, Jaime Martínez y otros autores (2009) "Una actualización de las funciones de exportación e importación de la economía española". Documento Ocasional nº 0905, BANCO DE ESPAÑA (Cuadro 1 y elaboración propia)

**Tabla 12.** LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍAS. EL SECTOR DE SERVICIOS NO TURÍSTICOS. AÑOS 1990-2010  
CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS O CONCEPTOS  
(% DEL TOTAL DE LAS EXPORTACIONES DE LOS OTROS SERVICIOS)

Categorías o sectores	Exportaciones españolas de servicios por categorías en % (años 1900/1995/2000/2005-2010)									
	1990 (%)	1995 (%)	2000 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)	
Transportes	17.0%	15.6%	16%	17.0%	17.0%	16.4%	16.9%	14.5%	16.7%	
Viajes	66.5%	62.7%	56.8%	50.7%	48.0%	45.1%	43.0%	43.3%	42.3%	
<b>Otros servicios</b>	<b>16.5%</b>	<b>21.6%</b>	<b>27.1%</b>	<b>32.4%</b>	<b>34.9%</b>	<b>38.5%</b>	<b>40.1%</b>	<b>42.1%</b>	<b>41.0%</b>	
Comunicaciones	0.4%	1.3%	1.3%	1.5%	1.3%	1.3%	1.5%	1.7%	1.7%	
Construcción	0.5%	1.2%	1.1%	1.7%	2.0%	3.2%	3.7%	3.41%	3.3%	
Seguros	1.6%	2.4%	0.4%	0.8%	0.8%	1.2%	1.0%	1.5%	1.0%	
Servicios financieros	2.6%	1.5%	2.6%	3.0%	3.7%	4.6%	4.0%	3.7%	3.7%	
Servicios informáticos	0.3%	2.5%	3.9%	3.8%	3.7%	4.2%	4.3%	4.9%	5.2%	
Royalties y derechos	0.3%	0.5%	0.8%	0.6%	0.9%	0.4%	0.5%	0.8%	0.7%	
<b>Otros servicios a empresas</b>	<b>8.7%</b>	<b>10.6%</b>	<b>15.2%</b>	<b>18.9%</b>	<b>20.5%</b>	<b>21.5%</b>	<b>23.0%</b>	<b>24.0%</b>	<b>23.3%</b>	
Servicios personales/recre.	0.8%	0.5%	1.0%	1.1%	1.3%	1.2%	1.2%	1.4%	1.4%	
Servicios gubernamentales	1.0%	1.1%	0.6%	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	
Total servicios comerciales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: Base de datos UNCTAD Statistics. Trade in services by category 1980-2010. (Más elaboración propia)

con el turismo– han mostrado un considerable crecimiento en términos absolutos. No obstante, sus exportaciones han perdido peso relativo respecto del total de la exportación de los servicios comerciales (del 66% al 42%) (Tabla 12).

Dentro del sector de los otros servicios merece ser destacado, en primer lugar, el fuerte incremento que han experimentado las exportaciones en la categoría de *los servicios dirigidos a las empresas*. Dicho subsector ha adquirido un peso relativo muy importante dentro de las exportaciones totales de servicios en los veinte años considerados. De representar inicialmente tan solo el 8,7% de las exportaciones de servicios comerciales, este sector ha pasado a situarse en el 23,3% del total, es decir, casi han triplicado sus porcentajes de participación en el total de las exportaciones de servicios (Tabla 12).

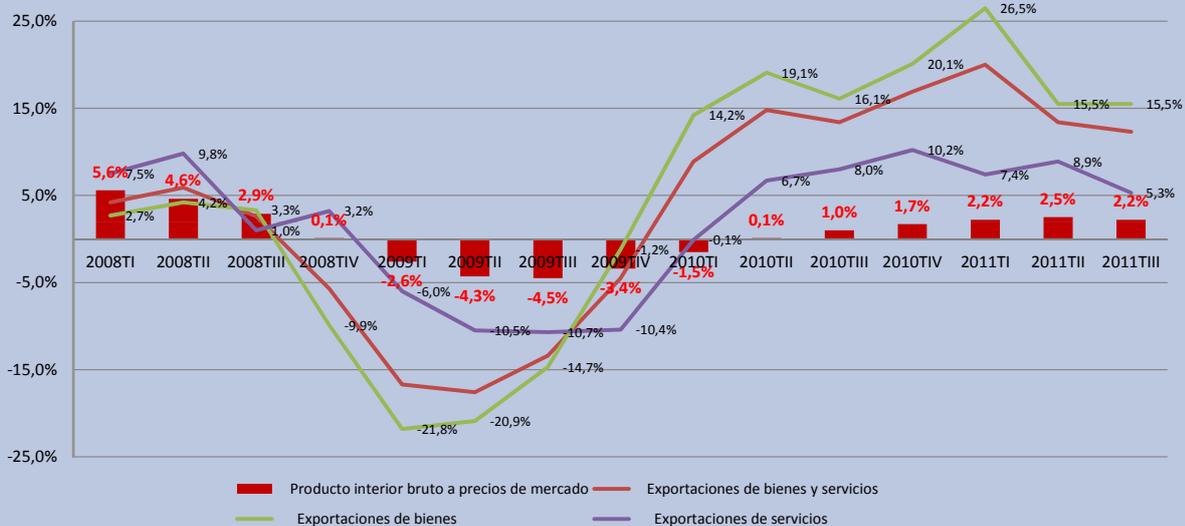
En segundo, tercero y cuarto lugar, si bien con unos porcentajes de participación muy inferiores, se sitúan tres sectores más: los servicios informáticos (con

un crecimiento muy apreciable que les ha permitido situarse del 0,4% inicial en el 5,2% en el último año), los servicios financieros (que del 2,5% han transitado al 3,6%) y los servicios de comunicación (que del 0,4% se han elevado al 1,7% del total) (Tabla 12).

Las exportaciones de los servicios de la construcción han experimentado, así mismo, un considerable proceso de expansión, si bien este se ha visto algo interrumpido en los últimos años de la serie, concretamente en el año 2008. Las exportaciones de este sector han pasado de representar el 0,5% del total de las exportaciones de servicios comerciales al 3,8% del total, en este último año, para acabar viéndose situadas en porcentajes algo inferiores en el año 2010, final de la serie (3,3%) (Tabla 12).

En otras categorías tales como los seguros, los *royalties* y derechos de autor, y los servicios gubernamentales no se observan, por último, aumentos de participación significativos en las exportaciones españolas totales de servicios (Tabla 12).

**Grafico 15.** CRECIMIENTO DEL PIB Y DE LAS EXPORTACIONES DE ESPAÑA BAJO LA CRISIS. EXPORTACIONES TOTALES DE MERCANCÍAS Y DE SERVICIOS



Datos trimestrales 2008 T1-2011 T3. Tasas de variación interanual en %

## 2.6. Breve reflexión sobre las perspectivas de recuperación del crecimiento en un incierto entorno. Una referencia a la situación española a finales de la década

La economía española, a lo largo del año 2010 y la primera mitad de 2011, en un entorno mundial favorable, se ha visto favorecida en cierta medida por lo que parecían ser los inicios de una fase de recuperación, que acabaría por ser muy suave.

La evolución de nuestra economía se ha visto condicionada, no obstante, por los efectos del conjunto de las políticas de ajuste interno y por la intensa caída de la actividad productiva y de la demanda interior. Algunas de las medidas de consolidación fiscal y de fuerte contención de los gastos del sector público han acabado por tener, y seguirán teniendo en un inmediato futuro, un fuerte impacto sobre la demanda.

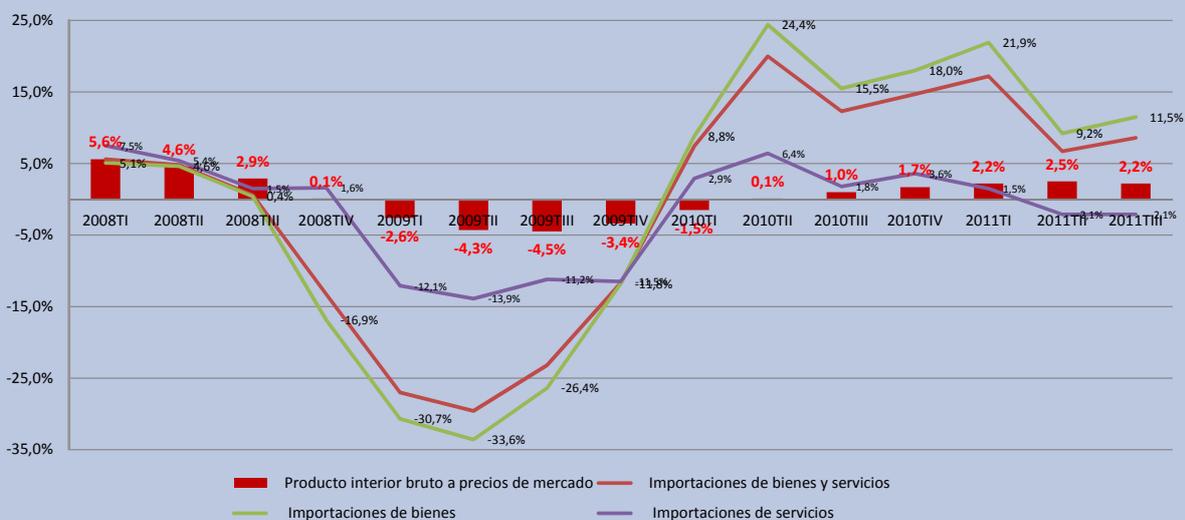
Por tercer año consecutivo, no obstante, la demanda neta exterior (el diferencial entre el crecimiento de las exportaciones

y las importaciones tanto en los sectores de bienes como de servicios) seguirá comportándose de forma expansiva, en buena medida debido a la creciente fortaleza mostrada por los sectores exportadores de nuestra economía y a la progresiva contención de la demanda de importaciones.

A partir del tercer trimestre del año 2010 las tasas de crecimiento de las exportaciones españolas tendieron a experimentar una muy clara aceleración de su ritmo de crecimiento (en términos de tasa de crecimiento interanual), si bien manteniendo las exportaciones claramente por encima del crecimiento de las importaciones. Unas y otras acabarían experimentando un cierto descenso en la segunda mitad del año siguiente, arrastradas por el empeoramiento de la coyuntura tanto internacional como española (Gráficos 15 y 16).

Parece evidente que ya en los años 2008-2010, y sobre todo en los momentos actuales (en la segunda mitad del año 2012) la economía española se encuentra inmersa en una difícil situación: le resulta muy difícil plantearse polí-

**Gráfico 16.** CRECIMIENTO DEL PIB Y DE LAS IMPORTACIONES DE ESPAÑA BAJO LA CRISIS  
IMPORTACIONES TOTALES DE MERCANCIAS Y DE SERVICIOS



Datos trimestrales, tasas de variación interanual en %  
Fuente: Banco de España. INE contabilidad nacional trimestral española, 2012

ticas expansivas o de reactivación eficaces a muy corto plazo, con las que conseguir compensar la intensa caída de la demanda interna y los efectos contractivos derivados del extraordinario esfuerzo de desendeudamiento del conjunto de agentes de la economía. La alta volatilidad de los mercados financieros y la creciente aversión al riesgo de la gran mayoría de los inversores, así como la grave restricción en la oferta de créditos, estrechamente asociada al empeoramiento de la situación del sistema financiero, en España y en el conjunto de los países de la zona euro, sin duda afectan a una serie de economías del entorno y en particular a una economía altamente endeudada como la española.

Resultan del todo indispensables, en unos momentos como los actuales, aquel tipo de políticas y de reformas que consigan crear condiciones que favorezcan la competitividad de las empresas y del conjunto de nuestra economía y que contribuyan, muy en particular, al fortalecimiento de la capacidad exportadora de las empresas y a la eficacia de sus procesos de penetración en una gran diversidad de mercados, sobre todo en países emergentes.

Actuaciones eficaces en los ámbitos de las políticas de estímulo a la competitividad, de apoyo a la innovación y de ayuda a la internacionalización de las empresas de diversos tamaños van a ser del todo indispensables. Muy particularmente en unos momentos en que habría que esforzarse en innovar, cambiar comportamientos y estrategias y a la vez sacar provecho de las experiencias del pasado en una colaboración abierta entre actores privados y públicos.

Ese es un tipo colaboración que ya ha venido dando resultados en el pasado, y que en unos momentos como los actuales debería de servir para sentar las bases de una nueva orientación y del diseño de una serie de nuevas medidas. De lo que se trata, en definitiva, es de posicionar adecuadamente al conjunto de nuestra economía y, en particular, a nuestros sectores y empresas exportadores más dinámicos, en posiciones de cabeza en la rampa de salida de una futura fase de recuperación o de relanzamiento hacia el crecimiento de nuestra economía.

### 3. CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA Y COMPOSICIÓN SECTORIAL DE LA IED ESPAÑOLA EN SEIS GRANDES REGIONES DEL MUNDO

Presentamos en este apartado los resultados del análisis que hemos realizado del grado de concentración geográfica en seis grandes áreas o grupos de países de la inversión exterior directa española (IED), así como de su distribución por grandes sectores de actividad, referidos a cuatro períodos comprendidos entre los años 1999-2001 y 2008-2010<sup>11</sup>.

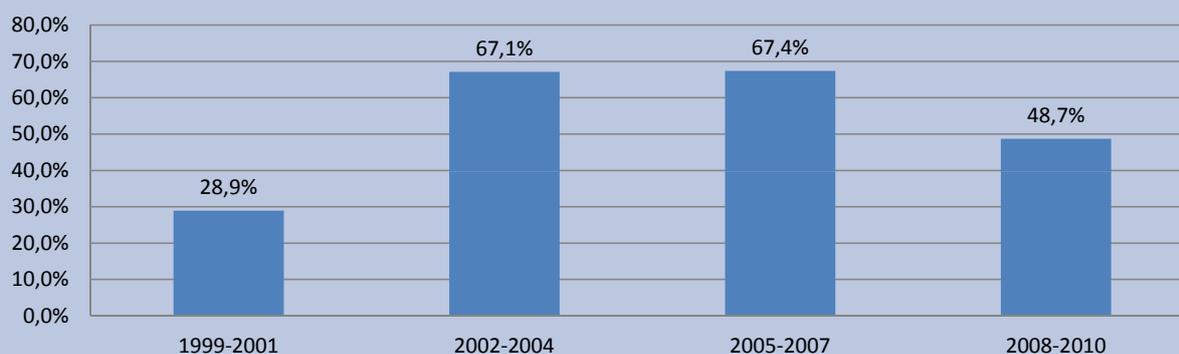
Las grandes áreas o agrupaciones de países seleccionados son las siguientes:

- :: Agrupación nº 1 – El conjunto de 15 países *centrales* de la Unión Europea (la UE-15).
- :: Agrupación nº 2 – Los países que se incorporaron a la Unión Europea después de los años 2004 y 2007 (Los nuevos estados miembros del resto de la UE-27).
- :: Agrupación nº 3 – Las economías emergentes y PVD del Este, Sur y Sudeste de Asia.
- :: Agrupación nº 4 – El conjunto países de Latinoamérica y de la Zona del Caribe.
- :: Agrupación nº 5 – Una selección de países de Oriente Medio, de África y de la zona del Mediterráneo (no pertenecientes a la Unión Europea).
- :: Agrupación nº 6 – Países desarrollados de la OCDE europeos y no europeos (que no pertenecen a la UE-27).

#### 3.1 La IED española en los quince países centrales de la Unión Europea (UE-15)

La presencia inversora española en los quince países centrales de la Unión Europea resulta particularmente elevada de acuerdo con los resultados del análisis realizado. La concentración geográfica de los flujos netos de la IED española –así como de las cifras de *stock* o de posición inversora– en términos de porcentajes sobre el total de la IED exterior

(11) Hemos recurrido al cálculo de las cifras medias trianuales de los datos de los flujos de inversión en la metodología aplicada en esta parte de nuestro estudio de los cambios de concentración geográfica y sectorial ocurridos en los flujos de la IED española. Hemos tratado con ello, una vez más, de suavizar unas fluctuaciones previsiblemente excesivas en este tipo de variables y presentar una visión tentativa de las posibles tendencias de fondo en los datos.

**Gráfico 17.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A LOS PAÍSES CENTRALES DE LA UNIÓN EUROPEA (15)

Porcentaje de la IED española en cada zona sobre el total de la IED exterior española (%)

**Tabla 13.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO PAÍSES CENTRALES DE LA UNIÓN EUROPEA (UE-15)  
DISTRIBUCIÓN EN % POR SECTORES 1999-2010

Sectores de actividad	La IED española con destino a la Zona UE-15 (Países desarrollados de la UE)				Posición inversora española y mundial (stock)
	IED – (Datos en % sobre medias trianuales)				
	1999-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2010	2009
<b>Sector primario (01-09)</b>	0.1	0.1	0.2	-0.3	0.5
<b>Industria manufacturera (10-33)</b>	<b>35.9</b>	<b>23.4</b>	-0.5	-8.0	<b>22.0</b>
<b>Construcción e ingeniería (41-43)</b>	1.1	1.4	9.2	-5.0	7.6
<b>Agua, gas y electricidad (35-39)</b>	6.7	1.2	20.1	10.7	5.0
<b>Comercio. Venta de vehículos (45-47)</b>	6.8	9.5	3.4	10.0	6.8
<b>Transportes y Telecomunicaciones. (49-53 y 61)</b>	<b>14.8</b>	<b>22.6</b>	<b>40.4</b>	<b>34.4</b>	<b>19.9</b>
<b>Editorial, Cine, Video y Televisión. (58-60)</b>	3.1	0.4	0.5	-2.7	0.6
<b>Entidades financieras. Inmobiliarias (64-68)</b>	<b>21.4</b>	<b>35.5</b>	<b>25.7</b>	<b>48.0</b>	<b>33.3</b>
<b>Servicios a las empresas (62-63; 69-74; 80-82)</b>	6.3	2.9	-0.4	-0.6	1.6
<b>Otros servicios (55-56; 75-79; 84-99)</b>	3.8	3.1	1.3	0.1	2.9
<b>TOTAL IED España con destino OECD Extra UE-27</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>Datos globales de la IED española (salidas):</b>					
<b>IED con origen en España – Millones de euros</b>					
<b>-IED de España con destino a la ZONA</b>	<b>9 591.07</b>	<b>14 052.29</b>	<b>35 964.60</b>	<b>7 414.28</b>	<b>142 549.48</b>
<b>-IED de España con destino a todos los países</b>	<b>33 164.36</b>	<b>20 949.95</b>	<b>53 335.46</b>	<b>15 209.41</b>	<b>314 859.29</b>
<b>% de la IED española destino zona/total países</b>	<b>28.9%</b>	<b>67.1%</b>	<b>67.4%</b>	<b>48.7%</b>	<b>45.3%</b>
<b>Datos globales de la IED mundial (entradas):</b>					
<b>IED Mundial con destino la UE-15 (miles mil.\$ US)</b>	<b>370,84</b>	<b>202,77</b>	<b>380.95</b>	<b>255,47</b>	<b>5 985,34</b>
<b>% IED Mundial destino UE-15/total IED mundial</b>	<b>33,5%</b>	<b>31,3%</b>	<b>25,9%</b>	<b>18,4%</b>	<b>33,3%</b>

Fuente: Datos extraídos del Registro DATAINVEST (Secretaría de Estado de Comercio Exterior - Ministerio de Economía y Competitividad) – Elaboración propia

NOTA: Las cifras de la IED española de esta tabla y del gráfico anterior, así como de las tablas y gráficos siguientes, son flujos netos y excluyen las operaciones ETEVE

española es muy superior en términos cuantitativos a lo que representan los porcentajes equivalentes de la IED mundial localizados en la zona (Tabla 13). De hecho esto sucede no solo en las fases de más intenso crecimiento económico (los años 2002-2004 y 2005-2007), sino también en la última fase netamente contractiva (2008-2010) (Gráfico 17).

Desde la perspectiva sectorial, la concentración de los flujos netos de la IED española, en los dos primeros períodos (1999-2011 y 2002-2004), ha venido siendo muy elevada en tres grandes sectores en el conjunto de países de la UE-15: la industria manufacturera, el sector financiero e inmobiliario y el sector de los transportes y las telecomunicaciones. En los dos períodos posteriores (2005-2007 y 2008-2010), la

presencia inversora de las empresas españolas en el conjunto de la industria manufacturera ha experimentado una muy drástica caída, alcanzando niveles significativos de desinversión en el conjunto de la zona (Tabla 13).

Las entidades financieras e inmobiliarias y los transportes y las telecomunicaciones han seguido mostrando, en cambio, un importante comportamiento expansivo, que incluso se ha reforzado, en el caso del segundo sector, en los dos últimos períodos (2005-2007 y 2008-2010). El sector de los servicios de la distribución de agua, gas y electricidad, si bien en tercer lugar, ha venido adquiriendo un peso significativo, particularmente en la etapa más expansiva, la de los años 2005-2007. Su peso relativo de hecho se ha mantenido en

los años 2008-2010 en unos niveles todavía positivos, si bien algo más moderados (Tabla 13).

La IED española con destino a los quince países centrales de la UE ha acabado experimentado un importante retroceso bajo los efectos de la crisis en el cuarto período (2008-2010) (Gráfico 17). El impacto negativo de esta etapa se ha manifestado sobre todo en los sectores de las manufacturas y de la construcción y la ingeniería civil (Tabla 13).

Dos de las economías centrales de la Unión Europea-15 de mayor tamaño (Francia y Alemania) han destacado por el hecho de haber experimentado, en buena medida (en bastantes de sus sectores de actividad), algunos de los efectos más importantes del proceso de desinversión ciertamente importante que las empresas españolas han llevado a cabo en el período 2008-2010.

En primer lugar se sitúa Francia, en donde la desinversión de hecho se ha concentrado en el sector de la construcción en los años 2008-2010. A cierta distancia, se sitúan todavía otros cuatro sectores, en donde han tenido lugar otras caídas de la IED española: los servicios de la distribución de agua gas y electricidad, el sector de las finanzas y los servicios inmobiliarios, y diversos subsectores del conjunto de la industria manufacturera. En Alemania se ha producido también un sensible proceso de desinversión exterior española, en el último período 2008-2010, si bien de menor intensidad que en el caso de Francia.

En el caso de los Países Bajos, los procesos de desinversión de la IED española han sido ciertamente importantes, pero se han visto compensados en términos globales durante el período 2008-2010 por la extraordinaria entrada de unos elevados flujos de inversión exterior española dirigidos al sector de los transportes y telecomunicaciones. En el Reino Unido se han producido retrocesos significativos de la IED española y algunas desinversiones netas en determinados subsectores del conjunto de las manufacturas industriales y en los servicios de transportes y de telecomunicaciones, así como en los otros servicios. Se han producido en cambio, inversiones significativas en los servicios financieros e inmobiliarios, así como algunas entradas más moderadas en los sectores de los servicios de la distribución del agua, el gas y la electricidad y de la distribución comercial en el último período analizado (2008-2010).

### 3.2. La IED española en la zona de economías emergentes de la UE-27<sup>12</sup>

La presencia inversora española, en términos de flujos de IED, en los 11 países que entraron a formar parte de la Unión Europea entre el 2004 y el 2007, acabará efectuando un gran salto en la etapa de expansión de los años 2005-2007, por comparación al inmediato pasado. En esos tres años alcanzará el 10,2% del total de la IED española, aproximándose con ello de forma significativa al peso relativo que representan en la zona los flujos de la IED provenientes del resto de países del mundo (Gráfico 18).

El nivel de la posición inversora española en términos de *stock* del año 2009 se mantiene, no obstante, en unos valores relativamente reducidos (3,3%) respecto al total de los flujos de la inversión directa exterior española que se dirigen al conjunto de las economías del mundo. Dicho porcentaje no queda muy por debajo de lo que representa, en términos porcentuales, la concentración de la IED mundial en dicha zona (3,7%) (Tabla 14).

La distribución por sectores de las cifras de la IED global en la zona de los 11 países que estamos considerando ofrece un comportamiento relativamente persistente en los dos primeros períodos (1999-2001 y 2002-2004). Los flujos de la IED española se concentran sobre todo en diversos subsectores de la industria manufacturera, en el período 2002-2004 y en los servicios financieros e inmobiliarios y los transportes y telecomunicaciones, en 2005-2007. Les siguen a bastante distancia, las inversiones realizadas en los servicios de la distribución comercial, sobre todo en los períodos 2002-2004 y 2008-2010. En el último período de los años 2008-2010, los flujos de la IED española se han dirigido sobre todo a los sectores de la distribución de agua, gas y electricidad y de la construcción y la ingeniería (Tabla 14).

Dentro del conjunto de la zona en tan solo tres grandes países es en donde se concentra la mayor parte de las posiciones inversoras españolas correspondientes al año 2009: Hungría (39,3%), República Checa (27,3%) y Polonia (18,6%). Les siguen, de acuerdo con los datos disponibles, a considerable distancia: Rumanía (4,4%) y Bulgaria (1,0%).

La presencia inversora exterior española en el conjunto de las economías emergentes de los nuevos países de la

(12) Los países que aquí se incluyen son: Lituania, Estonia y Letonia. Polonia, Hungría, Estonia, República Checa, Rumanía y Bulgaria. Chipre y Malta.

**Gráfico 18.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A LOS PAÍSES NUEVOS MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA (27)



Porcentaje de la IED española en cada zona sobre el total de la IED exterior española (%)

**Tabla 14.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A PAÍSES EMERGENTES (NUEVOS MIEMBROS) DE LA UNIÓN EUROPEA (UE-27)  
DISTRIBUCIÓN EN % POR SECTORES 1999-2010

Sectores de actividad	La IED española con destino a los nuevos miembros (emergentes) de la zona UE-27				Posición inversora española (stock)
	IED – (datos en % sobre medias trianuales)				
	1999-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2010	2009
<b>Sector primario (01-09)</b>	-0.10 *	0.00	-	-	0.02
<b>Industria manufacturera (10-33)</b>	<b>21.66</b>	<b>93.02</b>	5.06	-2.19 *	27.27
<b>Construcción e ingeniería (41-43)</b>	2.62	1.28	4.51	<b>7.88</b>	10.02
<b>Agua, gas y electricidad (35-39)</b>	0.05	0.01	1.43	<b>8.49</b>	2.24
<b>Comercio. Venta de vehículos (45-47)</b>	<b>2.69</b>	<b>3.95</b>	0.60	<b>2.79</b>	2.16
<b>Transportes y telecomunicaciones (49-53 y 61)</b>	0.51	0.05	22.85	1.09	19.25
<b>Editorial, cine, vídeo y televisión (58-60)</b>	0.11	-	-	-	-
<b>Entidades financieras. Inmobiliarias (64-68)</b>	<b>71.65</b>	0.17	<b>63.92</b>	-120.89 *	34.93
<b>Servicios a las empresas (62-63; 69-74; 80-82)</b>	0.16	1.00	0.11	0.13	0.98
<b>Otros servicios (55-56; 75-79; 84-99)</b>	0.64	0.51	1.53	2.69	3.13
<b>TOTAL IED España con destino OCDE Extra UE-27</b>	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>Datos globales de la IED española (salidas):</b>					
<b>IED con origen en España – Millones de euros</b>					
-IED de España con destino a la zona	<b>489.80</b>	<b>349,70</b>	<b>5 460.90</b>	<b>-1 403.20</b>	<b>10 459.40</b>
-IED de España con destino a todos los países	<b>33 164.36</b>	<b>20 949.95</b>	<b>53 335.46</b>	<b>15 209.41</b>	<b>314 859.29</b>
% de la IED española destino zona/total países	<b>1.48%</b>	<b>1.67%</b>	<b>10.24%</b>	<b>-9.23% *</b>	<b>3.32%</b>
<b>Datos globales de la IED mundial (entradas):</b>					
<b>IED mundial destino resto UE-27 (miles mill. \$ US)</b>	<b>158,14</b>	<b>63,54</b>	<b>261,82</b>	<b>124,26</b>	<b>671,73</b>
% IED mundial destino zona/total IED mundial	<b>14.3%</b>	<b>9,8%</b>	<b>17.8%</b>	<b>8.9%</b>	<b>3.74%</b>

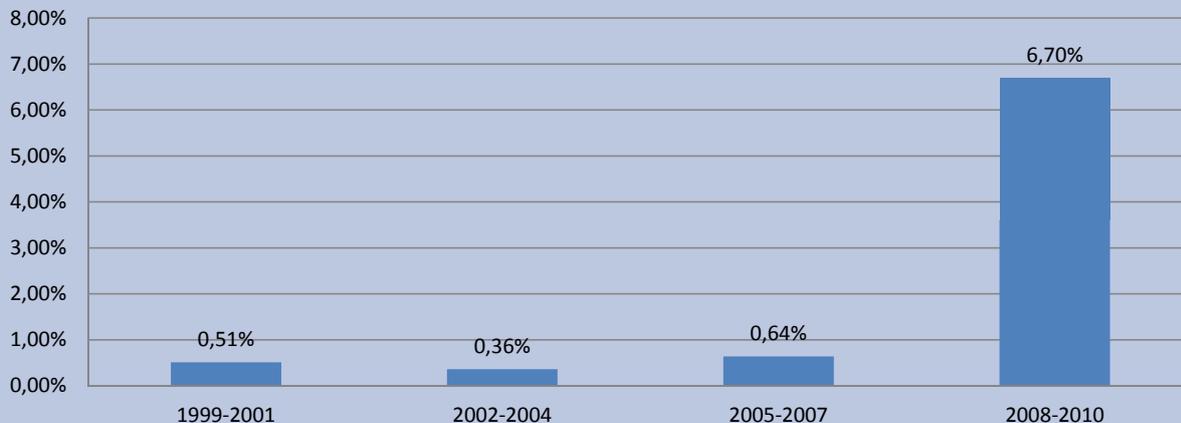
Fuente: DATAINVEX Secretaría de Estado de Comercio Exterior - Ministerio de Economía y Competitividad y elaboración propia  
Nota: (\*) Indica cifras en valores negativos que señalan situaciones de DESINVERSIÓN NETA en los flujos IED sectoriales o totales

**Tabla 15.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A LAS ECONOMÍAS EMERGENTES DEL ESTE, SUR Y SUDESTE DE ASIA  
DISTRIBUCIÓN EN % POR SECTORES 1999-2010

Sectores de actividad	La IED española con destino a las economías emergentes y PVD de Asia (Este, Sur y SE)				Posición inversora española (stock)
	IED – (Datos en % sobre medias trianuales)				
	1999-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2010	2009
Sector primario (01-09)	1.50	0.03	0.24	-	0.16
Industria manufacturera (10-33)	<b>30.94</b>	<b>91.32</b>	<b>37.92</b>	<b>16.82</b>	<b>35.08</b>
Construcción e ingeniería (41-43)	0.45	-1.08 *	0.33	1.06	- 0.61 *
Agua, gas y electricidad (35-39)	<b>35.12</b>	-	1.41	0.56	1.69
Comercio. Venta de vehículos (45-47)	3.56	<b>18.08</b>	<b>11.32</b>	4.23	3.91
Transportes y telecomunicaciones (49-53 y 61)	0.03	2.39	0.36	0.04	30.24
Editorial, cine, vídeo y televisión (58-60)	0.04	0.12	0.09	-	-
Entidades financieras. Inmobiliarias (64-68)	<b>25.02</b>	-15.00 *	<b>47.67</b>	<b>76.97</b>	28.08
Servicios a las empresas (62-63; 69-74; 80-82)	3.34	1.58	0.40	0.32	1.39
Otros servicios (55-56; 75-79; 84-99)	-	2.57	0.26	0.01	0.05
<b>TOTAL IED España con destino OECD Extra UE-27</b>	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>Datos globales de la IED española (salidas):</b>					
IED con origen en España – Millones de euros					
-IED de España con destino a la zona	<b>33 164.36</b>	<b>20 949.95</b>	<b>53 335.46</b>	<b>15 209.41</b>	<b>314 859.29</b>
-IED de España con destino a todos los países	<b>169.65</b>	<b>74.96</b>	<b>344.68</b>	<b>1 019.12</b>	<b>5 647.26</b>
% de la IED española destino zona/total países	<b>0.51%</b>	<b>0.36%</b>	<b>0.64%</b>	<b>6.70%</b>	<b>1.79%</b>
<b>Datos globales de la IED mundial (entradas):</b>					
IED mundial con destino Asia (miles mill. \$ US)	<b>120,56</b>	<b>118,32</b>	<b>216,24</b>	<b>275,10</b>	<b>2 617,41</b>
% IED mundial destino zona/total IED mundial	<b>10.9%</b>	<b>18,3%</b>	<b>14.7%</b>	<b>19.8%</b>	<b>14.58%</b>

Fuente: DATAINVEX Secretaría de Estado de Comercio Exterior - Ministerio de Economía y Competitividad y elaboración propia  
Nota: (\*) Indica cifras en valores negativos que señalan situaciones de DESINVERSIÓN NETA en los flujos IED sectoriales o totales

**Gráfico 19.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A LAS ECONOMÍAS EMERGENTES DEL ESTE, SUR Y SUDESTE DE ASIA



Porcentaje de la IED española en cada zona sobre el total de la IED exterior española (%)

Unión Europea (27) se ha debilitado significativamente en la etapa recesiva de los años 2008-2010, convirtiéndose en relativamente minoritaria en una gran mayoría de países (Gráfico 18). Se exceptúan, no obstante, los casos de Hungría y la República Checa y, en cierta medida, de Polonia, en donde dicha presencia sigue siendo significativa. A estos tres países dedicamos acto seguido una cierta atención.

En el caso de Hungría, el sector de los transportes y de las telecomunicaciones se sitúa entre las actividades hacia las que se han dirigido significativas inversiones empresariales españolas. La industria manufacturera, en cambio, ha sido el área en donde más se han concentrado buena parte de las inversiones en el caso de la República Checa. En estos dos países se ha acabado produciendo, no obstante, una cierta caída de las inversiones españolas al final del período 2008-2010. Polonia y Rumanía, dos países en donde el esfuerzo inversor ha sido menos intenso, se han visto menos afectados por el proceso de retirada de flujos de la IED a la que nos hemos referido más arriba.

### 3.3. La IED española con destino a los países del Este, Sur y Sudeste de Asia

Los flujos de entrada de la IED mundial con destino al área de las economías emergentes y en vías de desarrollo del Este, Sur y Sudeste de Asia, tanto en términos relativos como absolutos, han experimentado persistentes aumentos a lo largo de todo el período de años considerados. En términos de porcentajes de participación, la inversión exterior procedente del conjunto de países del mundo ha venido siempre situándose francamente por encima del nivel relativo alcanzado por la IED española. De representar algo más del 10%, en el inicio de la década, ha acabado por situarse cerca del 20%, al final de la misma. El grado de concentración de la posición inversora internacional en términos de datos *stock* representa cerca del 15% del total mundial en esta área de países asiáticos, de acuerdo con las cifras de 2009 (Tabla 15).

El nivel de concentración geográfica de los flujos de la IED española, en términos de porcentajes de participación sobre el total, en la zona de las economías asiáticas, ha experimentado un importante aumento en los años finales de la década (2008-2010). De hecho, desde los inicios de la década considerada (el período 1999-2001), hasta los años 2005-2007, el nivel de concentración de la inversión exterior española de origen empresarial en la zona se situaría en porcentajes del orden del 0,5% al 0,6% del total de la IED emitida. Al final de la década, concretamente en

la etapa de expansión de los años 2005-2007, este mismo porcentaje alcanzaría la cifra más elevada del 6,7%, del total de la IED española (Gráfico 19).

Conviene tener muy en cuenta que en los años 2008-2010, se ha producido, en paralelo, tanto una intensa caída de la totalidad de los flujos de la IED española hacia el conjunto del mundo como un aumento considerable, incluso en términos absolutos, de las cifras de la IED española dirigidas al conjunto de la zona asiática (Tabla 15).

Si bien es cierto, por lo tanto, que la concentración de los flujos de la IED española en la zona de las economías emergentes de Asia resulta todavía reducida por comparación a la presencia inversora del conjunto de países del mundo, el hecho es que la inversión empresarial española ha acabado experimentando un notable aumento de su posición inversora respecto del pasado.

La IED española ha tendido a concentrarse en dos grandes sectores dentro de la zona de países del Este, Sur y Sudeste de Asia, a lo largo de la década considerada. En primer lugar, se sitúan los subsectores de la industria manufacturera. En segundo lugar, y con una creciente intensidad en años recientes, se sitúa el sector de los servicios bancarios y financieros. Los servicios de la distribución comercial han acabado adquiriendo, en tercer lugar, una notable importancia como área de destino de la IED española.

China y Hong Kong, de forma conjunta, son con mucho los dos países de la zona máximos receptores de la IED española. En ellos se concentran, en el período 2008-2010, poco más del 90% de los flujos de la inversión española dirigida al conjunto de la zona. En estos dos países se observa un alto grado de concentración de los flujos de la IED en tres grandes sectores: los servicios financieros, en un primer lugar muy destacado, seguidos a distancia por el conjunto de las industrias manufactureras y del comercio minorista y mayorista.

A la India le corresponde, en los dos últimos períodos (2005-2007 y 2008-2010), un grado de concentración relativamente elevado de la IED española del orden del 7,9% en ambos períodos, con destino al conjunto de la zona. La inversión española manifiesta una polarización sectorial persistente de la actividad inversora española en el conjunto de sus manufacturas; y en menor medida y más recientemente, en el sector de los servicios de la distribución de agua, gas y electricidad.

A la República de Corea y a Malasia, en los años 2005-2007 y 2008-2010, les corresponden, en cambio, unos porcentajes más bajos de presencia de la IED española, del orden del 3,2% y el 3,0%, en el primer caso, y del 1,3% y el 2,4%, en el segundo caso. Por lo que se refiere a la República de Corea, al principio de los años de la década que estamos considerando, el peso relativo de la IED española recibida había venido siendo francamente más elevado, del orden del 7,04% al 8,17% en los años 1999-2001 y 2003-2005.

Los sectores hacia los que se ha dirigido de forma prioritaria la IED española, tanto en Corea como en Malasia, han sido sobre todo pertenecientes al conjunto de las industrias manufactureras. En particular, la producción de vehículos de motor y remolques, en Corea del Sur, y el sector de la fabricación de productos minerales no metálicos y de la metalurgia y la producción del hierro y el acero, en Malasia.

### 3.4. La IED española con destino a las economías de Latinoamérica

La década que estamos analizando se inicia en 1999-2001 con un extraordinario nivel de concentración de la IED española en el área de Latinoamérica, que acabará alcanzando un 55% del total de la IED española. Más adelante, en los años 2002-2004 y 2005-2007, los flujos de la IED española hacia Latinoamérica retrocederían ostensiblemente, cayendo, en primer lugar, hasta el 16% y el algo menos del 9%, en segundo lugar, para acabar recuperándose en años recientes, hasta la cifra del 20% (Tabla 16 y Gráfico 20).

El hecho es que al final de la década (concretamente en el año 2009) la presencia inversora española en el conjunto de la zona (en términos de datos *stock*) se elevaba a los 97.690 millones euros, cifra que representaba nada menos que un 31% del valor total de la posición inversora de la IED española en el mundo según datos del registro oficial español de inversiones. La IED total mundial (en valores *stock*) dirigida a la misma zona tan solo representa, en cambio, el 6,5% de la totalidad de la posición inversora global (Tabla 16).

Salvo en los primeros años de la serie, en los que la IED española tendía aún a concentrarse en muy buena medida en el sector primario, en general podemos afirmar que las inversiones empresariales españolas

han penetrado en los tres grandes sectores siguientes: en la industria manufacturera (particularmente en los años 2002-2004 y 2005-2007); en el sector de los transportes y las telecomunicaciones (en los años 1999-2001 y 2002-2004), y en el sector de la distribución del agua, el gas y la electricidad (en 1999-2001 y 2002-2004) (Tabla 16).

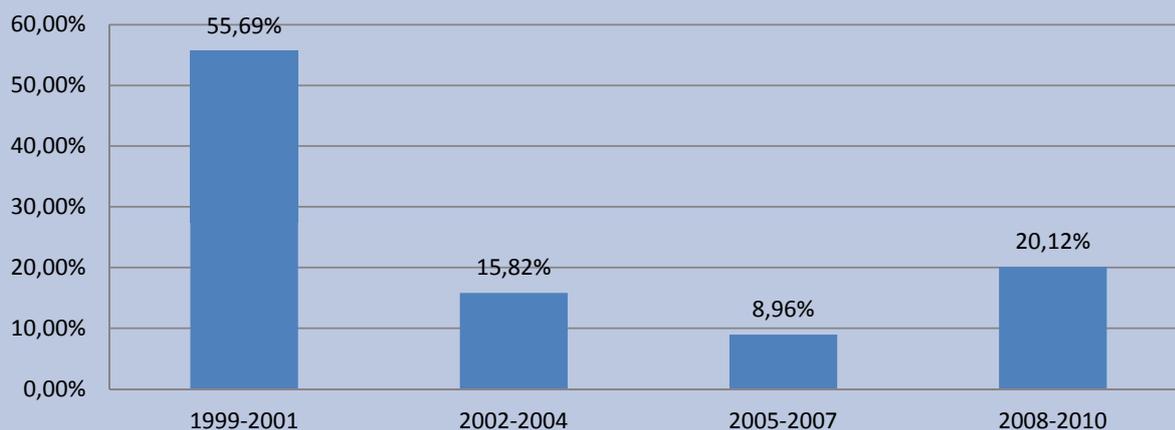
Son México (con un 21,5% de la IED española) y Brasil (con un 44,4%) las dos economías de Latinoamérica en donde el posicionamiento inversor en términos de *stock* es más importante, según cifras del año 2009. A mucha mayor distancia, de acuerdo con esta misma variable, se sitúan, por orden de importancia decreciente, otras tres economías: Argentina (con un 6,5% de la IED en términos de *stock*), Perú (con un 2,3%) y Chile (con un 1,9%).

En el caso de México, particularmente en la última etapa, la IED española se concentra en el sector financiero e inmobiliario. Le siguen a alguna distancia el sector de los transportes y de las telecomunicaciones. El conjunto de las actividades manufactureras han ido perdiendo importancia, en cambio, como sectores de destino de la IED española, mientras que el sector de la construcción y la ingeniería, todavía sigue manteniéndose como un área atractiva para el inversor español a juzgar por la magnitud de las cifras alcanzadas en el período 2008-2010.

En Brasil –la otra gran economía latinoamericana– observamos que la mayor concentración de la IED española, después de una etapa de una cierta desinversión (en los años 2002-2004), se han concentrado, en primer lugar, en el sector financiero (sobre todo en 2005-2007 y 2008-2010) y, en segundo lugar, en el conjunto de la industria manufacturera, en los años centrales de la década. Más recientemente se ha acabado produciendo un intenso aumento de la acción inversora española en los sectores de la construcción y la ingeniería, y los servicios de distribución comercial.

Argentina, Chile y Perú son tres economías de la zona en las que la acción inversora española se ha venido manteniendo en unos flujos de la IED algo menos intensos. Los dos primeros países han experimentado una ostensible caída de dichos flujos en la difícil etapa de los años 2008-2010. En el caso de la economía

**Gráfico 20.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A LATINOAMÉRICA



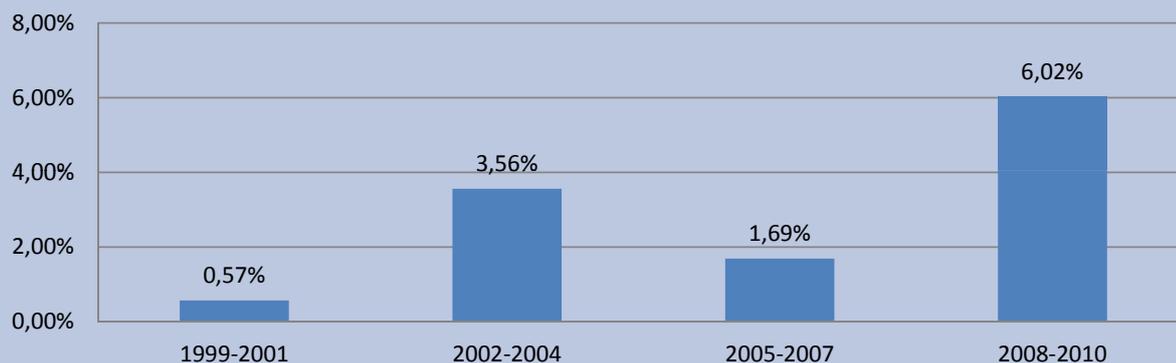
Porcentaje de la IED española en cada zona sobre el total de la IED exterior española (%)

**Tabla 16.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A LAS ECONOMÍAS EMERGENTES Y EN VÍAS DE DESARROLLO DE LATINOAMÉRICA  
DISTRIBUCIÓN EN % POR SECTORES 1999-2010

Sectores de actividad	La IED española con destino al conjunto de LATINOAMÉRICA				Posición inversora española (stock)
	IED – (Datos en % sobre medias trianuales)				
	1999-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2010	2009
<b>Sector primario (01-09)</b>	<b>26.2</b>	0.2	2.2	- 1.0 *	5.6
<b>Industria manufacturera (10-33)</b>	6.8	<b>26.3</b>	<b>42.0</b>	<b>12.8</b>	<b>18.5</b>
<b>Construcción e ingeniería (41-43)</b>	0.5	4.7	8.3	11.3	<b>10.3</b>
<b>Agua, gas y electricidad (35-39)</b>	<b>11.9</b>	<b>29.1</b>	6.0	- 19.9 *	0.1
<b>Comercio. Venta de vehículos (45-47)</b>	1.5	9.4	4.3	6.8	5.9
<b>Transportes y telecomunicaciones (49-53 y 61)</b>	<b>28.8</b>	<b>23.8</b>	<b>10.3</b>	<b>15.2</b>	1.7
<b>Editorial, cine, vídeo y televisión (58-60)</b>	- 0.3 *	5.1	2.2	0.7	5.4
<b>Entidades financieras. Inmobiliarias (64-68)</b>	<b>22.7</b>	- 5.2 *	<b>17.6</b>	<b>64.7</b>	<b>43.6</b>
<b>Servicios a las empresas (62-63; 69-74; 80-82)</b>	0.9	2.9	0.9	5.5	4.3
<b>Otros servicios (55-56; 75-79; 84-99)</b>	1.1	3.6	6.1	3.9	4.5
<b>TOTAL IED España con destino LATINOAMÉRICA</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>Datos globales de la IED española (salidas):</b>					
IED con origen en España – Millones de euros					
-IED de España con destino a la zona	<b>18 469.22</b>	<b>3 313.26</b>	<b>4 780.74</b>	<b>3 060.52</b>	<b>97 690.10</b>
-IED de España con destino a todos los países	<b>33 164.36</b>	<b>20 949.95</b>	<b>53 335.46</b>	<b>15 209.41</b>	<b>314 859.29</b>
% de la IED española destino zona/total países	<b>55.69%</b>	<b>15.82%</b>	<b>8.96%</b>	<b>20.12%</b>	<b>31.03%</b>
<b>Datos globales de la IED mundial (entradas):</b>					
IED mundial destino Latinoamérica (mil mill. \$ US)	<b>94,15</b>	<b>66,85</b>	<b>115,34</b>	<b>168,97</b>	<b>1 165, 31</b>
% IED mundial destino zona/total IED mundial	<b>8.5%</b>	<b>10,3%</b>	<b>7.8%</b>	<b>12,1%</b>	<b>6.49%</b>

Fuente: DATAINVEX Secretaría de Estado de Comercio Exterior - Ministerio de Economía y Competitividad y elaboración propia  
Nota: (\*) Indica cifras en valores negativos que señalan situaciones de DESINVERSIÓN NETA en los flujos IED sectoriales o totales

**Gráfico 21.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A ORIENTE MEDIO, ÁFRICA Y PAÍSES MEDITERRÁNEOS NO PERTENECIENTES A LA UE



Porcentaje de la IED española en cada zona sobre el total de la IED exterior española (%)

**Tabla 17.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A LAS ECONOMÍAS DE ORIENTE MEDIO, NORTE Y SUR DE ÁFRICA Y ZONA DEL MEDITERRÁNEO DISTRIBUCIÓN EN % POR SECTORES 1999-2010. FUENTES: DATAINVEX/UNCTAD

Sectores de actividad	La IED española con destino a Oriente Medio, Sur y Norte de África, y zona del Este del Mediterráneo				Posición inversora española (stock)
	IED – (Datos en % sobre medias trianuales)				
	1999-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2010	2009
<b>Sector primario (01-09)</b>	2,5	8,8	6,9	<b>24,4</b>	<b>23,0</b>
<b>Industria manufacturera (10-33)</b>	<b>37,1</b>	<b>90,6</b>	<b>69,2</b>	<b>45,9</b>	<b>65,8</b>
<b>Construcción e ingeniería (41-43)</b>	1,8	-3,5	1,9	2,0	1,2
<b>Agua, gas y electricidad (35-39)</b>	0,0	-1,3	3,5	0,7	4,1
<b>Comercio. Venta de vehículos (45-47)</b>	<b>25,1</b>	1,8	<b>3,4</b>	<b>7,8</b>	0,6
<b>Transportes y telecomunicaciones (49-53 y 61)</b>	<b>31,6</b>	<b>3,5</b>	-4,2	1,7	0,5
<b>Editorial, cine, vídeo y televisión (58-60)</b>	0,6	-	0,0	-	0,1
<b>Entidades financieras. Inmobiliarias (64-68)</b>	-2,1	-0,4	<b>17,8</b>	<b>16,2</b>	<b>3,7</b>
<b>Servicios a las empresas (62-63; 69-74; 80-82)</b>	1,3	0,3	0,6	0,5	0,1
<b>Otros servicios (55-56; 75-79; 84-99)</b>	2,0	0,2	0,9	0,7	1,0
<b>TOTAL IED España con destino a la zona</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>IED con origen en España – Millones de euros</b>					
-IED de España con destino a la zona	<b>187,46</b>	<b>746,27</b>	<b>899,06</b>	<b>915,19</b>	<b>4 758,43</b>
-IED de España con destino a todos los países	<b>33 164,36</b>	<b>20 949,95</b>	<b>53 335,46</b>	<b>15 209,41</b>	<b>314 859,29</b>
% de la IED española destino zona/total países	<b>0,57%</b>	<b>3,56%</b>	<b>1,69%</b>	<b>6,02%</b>	<b>1,51%</b>
<b>Datos globales de la IED mundial (entradas):</b>					
<b>IED mundial destino Or. Med/África (m. mill. \$ US)</b>	<b>13,37</b>	<b>21,38</b>	<b>98,51</b>	<b>96,98</b>	<b>877,98</b>
% IED mundial destino zona/total IED mundial	<b>1,2%</b>	<b>3,3%</b>	<b>6,7%</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,89%</b>

Fuente: DATAINVEX Secretaría de Estado de Comercio Exterior - Ministerio de Economía y Competitividad y elaboración propia  
Nota: (\*) Indica cifras en valores negativos que señalan situaciones de DESINVERSIÓN NETA en los flujos IED sectoriales o totales

chilena, la entrada de flujos de la IED española ha sido sin duda destacada en los sectores de la distribución de agua, gas y electricidad y en los transportes y las telecomunicaciones. La IED española ha tendido a concentrarse en buena medida, en el caso de Argentina, ante todo en los sectores manufacturero y primario y, en menor medida, en los sectores de transportes y las telecomunicaciones y de los otros servicios a las empresas (años 2008-2010). En el caso de Perú, las cifras de la IED española han experimentado una muy sensible recuperación, precisamente en el último período trianual considerado (2008-2010), y ha tendido a concentrarse sobre todo en los sectores primario y de la construcción y la ingeniería civil.

### **3.5. La IED española con destino a las economías de Oriente Medio, África y de la zona mediterránea (países no pertenecientes a la UE)**

Si bien es cierto que los flujos de la IED española en el conjunto de países de Oriente Medio, del Sur de la Europa no comunitaria y del conjunto de África se han mantenido muy reducidos a lo largo de estos años, el hecho es que ha experimentado un considerable aumento al final de la década. En buena medida se ha acercado, en términos relativos, al nivel de la presencia inversora mundial en el conjunto de la zona (Tabla 17).

El porcentaje de la IED española con destino a esta zona que en los años 1999-2001 tan solo representaba poco más del 0,5% acabaría alcanzando un 3,5% en los años 2002-2004, para situarse tan solo en un 1,7% en el período 2005-2007 y elevarse hasta un 6,02% en los años 2008-2010. La presencia relativa de la IED mundial en el conjunto de la zona a lo largo de la década ha venido oscilando entre el 1,75% y el 7% (Gráfico 21).

En general puede afirmarse que desde la perspectiva sectorial, la orientación de los flujos de la IED española hacia gran parte de los países de la zona tienden a concentrarse en el conjunto de las industrias manufactureras y el sector primario y en muy pocos sectores de servicios (Tabla 17). Dos países muy concretos de esta zona –Turquía y Marruecos– destacan por lo que se refiere a la importancia alcanzada en tanto que receptores de los flujos de la IED española. Se trata de dos economías emergentes sin duda bien posicionadas, en las que buena parte de nuestras empre-

sas han tendido a desarrollar crecientes iniciativas inversoras.

En el caso de Turquía, después de una primera etapa en la que se produciría una especial concentración en el sector de los transportes y las telecomunicaciones, los flujos de la IED española han tendido a priorizar otros sectores tales como los servicios de la distribución del agua, el gas y la electricidad, y un cierto tipo de industrias manufactureras, muy en particular: la fabricación de productos minerales no metálicos; la fabricación de material y equipo eléctrico; y la industria química. Las inversiones en el sector financiero también han adquirido cierta presencia en dicho país.

Por lo que se refiere al caso de Marruecos, la mayor concentración de los flujos de la IED se ha venido produciendo sobre todo en las industrias manufactureras. En los años 2008-2010, la presencia inversora española en Marruecos ha venido siendo destacable en el sector de la fabricación de otros productos minerales no metálicos, seguido a distancia por la fabricación de vehículos de motor y remolques, por la industria química y por la confección de prendas de vestir.

Argelia y Sudáfrica, seguidos de Egipto y los Emiratos Árabes, constituyen, si bien en una menor cuantía, otras cuatro economías emergentes hacia las que se han venido dirigiendo los flujos de la IED española. Los sectores prioritarios han sido el sector de los servicios de la distribución del agua, el gas y la energía, en el caso de Argelia; el sector de la construcción e ingeniería civil, y el sector primario, en el caso de Sudáfrica; la industria manufacturera y el sector de los servicios de la distribución comercial, por lo que se refiere a Egipto; y los transportes y las telecomunicaciones, y algunos subsectores de las manufacturas, en el caso de los Emiratos Árabes Unidos.

### **3.6. La IED española con destino a la OCDE (países no miembros de la UE)<sup>13</sup>**

Los once países desarrollados de la OCDE (algunos de ellos destacados emergentes) que integran la sexta agrupación se caracterizan en su conjunto por el hecho de haber sido en el pasado, y seguir siendo hoy, destinatarios de una parte ciertamente importante de los flujos de la IED española. Durante la primera mitad de la década que estamos considerando, el peso de la IED dirigida a estos once países

se movería entre el 20% y el 25% del total de los flujos de la inversión exterior española con destino al conjunto de países del mundo. Hacia el final de estos años (1998-2000) ese porcentaje acabará duplicándose y alcanzará unos porcentajes del orden del 53% (Gráfico 22).

La IED mundial con destino a este conjunto de once países de la OCDE no llegará, en cambio, a alcanzar al final de esta década más que el 26,2% sobre el total mundial. Resulta llamativo, incluso, que en términos de *stock* la posición inversora del IED española en estos países haya alcanzado la elevada cota del 42,5% en el año 2009, muy por encima del posicionamiento inversor del conjunto del mundo en la misma zona (Tabla 18).

Si de los datos anteriormente presentados excluimos, en cambio, los flujos de la IED española con destino a tres de los principales países de destino de la inversión (México, Turquía y Corea del Sur) –de hecho, las dos primeras son propiamente economías en vías de desarrollo– se reduciría de forma espectacular el porcentaje de concentración de la IED exterior española en el conjunto de la zona. El porcentaje mencionado se situaría entonces en un 31,6%.

Por lo que se refiere al tipo de sectores hacia los que se orienta de forma predominante la IED española en el área mencionada, son los servicios que prestan las entidades financieras y las inmobiliarias los que concentran, en una mayor proporción, los flujos de la IED española con destino a este grupo de países de la OCDE (en los años 2005-2007 y 2008-2010).

Los sectores que les siguen, a bastante más distancia y con una mayor variabilidad en las cifras, son la industria manufacturera (que en el período 2008-2010 pierde posiciones de una forma visible) y los servicios de la distribución del agua, gas y la electricidad, que en todo caso presentan un comportamiento distinto, claramente creciente. Les siguen a mayor distancia, todavía, el sector de los transportes y las telecomunicaciones, los otros servicios a las empresas

y los servicios de la distribución comercial y de la venta de automóviles. Les sigue, todavía más retrasado, sobre todo en 2008-2010, el sector primario (Tabla 18).

#### 4. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES FINALES

Expondremos a continuación, de un modo relativamente sintético, algunos de los puntos básicos que hemos abordado en el presente capítulo. Destacaremos sobre todo los resultados y las conclusiones alcanzados en el análisis del posicionamiento internacional frente a la crisis, así como de aquel conjunto de factores, particularmente vinculados a la exportación y a la internacionalización empresarial española, capaces de contribuir al firme avance hacia una futura fase de recuperación del crecimiento.

Abordaremos para ello un conjunto de comentarios y de reflexiones sobre seis tipos de cuestiones analizadas y extraídas de los apartados anteriores:

- ⚡ Perspectivas de recuperación del crecimiento de la economía española inmersa hoy en un proceso de ajuste presupuestario y de progresivo desendeudamiento exterior, en un entorno de inciertas expectativas.
- ⚡ Una consideración de determinados aspectos relacionados con la internacionalización favorecedores de una potencial recuperación del crecimiento.
- ⚡ La importancia de la crisis y de sus efectos sobre los flujos de salida y de entrada de la IED en la economía española.
- ⚡ Una valoración del comportamiento mostrado por los sectores exportadores.
- ⚡ La creciente presencia exportadora de los servicios. Un proceso compartido con otras economías que cuentan con procesos de internacionalización empresarial avanzados.
- ⚡ Breves comentarios sobre la localización y orientación geográfica de las inversiones españolas. Una consideración de algunas limitaciones existentes.

(13) El listado de los 11 países europeos y no europeos de la OCDE (no pertenecientes a la Unión Europea), que se contemplan en este apartado son: Australia, Canadá, Corea del Sur, Islandia, Japón, Estados Unidos, México, Noruega, Nueva Zelanda, Suiza y Turquía

**Gráfico 22.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A LOS PAÍSES DE LA OCDE NO PERTENECIENTES A LA UNIÓN EUROPEA



Porcentaje de la IED española en cada zona sobre el total de la IED exterior española (%)

**Tabla 18.** LA IED ESPAÑOLA CON DESTINO A PAÍSES DE LA ZONA OCDE EXTERIOR A LA UNIÓN EUROPEA  
DISTRIBUCIÓN EN % POR SECTORES 1999-2010

Sectores de actividad	La IED española con destino a la zona OCDE (exterior a la Unión Europea)				Posición inversora española (stock) 2009
	IED – (Datos en % sobre medias trianuales)				
	1999-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2010	
<b>Sector primario (01-09)</b>	0.16	20.42	0.20	2.83	4.13
<b>Industria manufacturera (10-33)</b>	<b>11.86</b>	<b>15.03</b>	<b>18.52</b>	5.78	3.57
<b>Construcción e ingeniería (41-43)</b>	0.81	1.51	5.53	2.86	4.07
<b>Agua, gas y electricidad (35-39)</b>	6.84	2.60	<b>10.10</b>	<b>15.85</b>	<b>16.32</b>
<b>Comercio. Venta de vehículos (45-47)</b>	2.12	5.71	1.52	4.02	5.23
<b>Transportes y telecomunicaciones (49-53 y 61)</b>	29.21	5.67	4.49	6.77	8.58
<b>Editorial, cine, vídeo y televisión (58-60)</b>	0.51	0.44	- 0.02	- 0.25	0.89
<b>Entidades financieras. Inmobiliarias (64-68)</b>	<b>44.79</b>	<b>26.98</b>	<b>55.95</b>	<b>59.52</b>	<b>48.06</b>
<b>Servicios a las empresas (62-63; 69-74; 80-82)</b>	1.86	0.88	0.27	1.98	7.05
<b>Otros servicios (55-56; 75-79; 84-99)</b>	1.86	3.25	3.43	0.65	2.11
<b>TOTAL IED España con destino OCDE Extra UE-27</b>	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>Datos globales de la IED española (salidas):</b>					
<b>IED con origen en España – Millones de euros</b>					
<b>-IED de España con destino a la zona</b>	<b>6 302.78</b>	<b>5 018.41</b>	<b>8 103.94</b>	<b>7 950.90</b>	<b>133 981.95</b>
<b>-IED de España con destino a todos los países</b>	<b>33 164.36</b>	<b>20 949.95</b>	<b>53 335.46</b>	<b>15 209.41</b>	<b>314 859.29</b>
<b>% de la IED española destino zona/total países</b>	<b>19.00%</b>	<b>23.95%</b>	<b>15.19%</b>	<b>52.28%</b>	<b>42.55%</b>
<b>Datos globales de la IED mundial (entradas):</b>					
<b>IED mundial con destino la zona (miles mil.\$ US)</b>	<b>358,57</b>	<b>167,45</b>	<b>344,60</b>	<b>364,27</b>	<b>5 434, 84</b>
<b>% IED mundial destino UE-15/total IED mundial</b>	<b>32.4%</b>	<b>25,9%</b>	<b>23.4%</b>	<b>26.2%</b>	<b>30.28%</b>

Fuente: Datos extraídos del Registro DATAINVEST (Secretaría de Estado de Comercio Exterior - Ministerio de Economía y Competitividad) – Elaboración propia

#### **4.1. Perspectivas de la economía española en un entorno desigual, afectado por importantes incertidumbres**

Lo que claramente se desprende del análisis de la trayectoria seguida durante la década pasada es que la economía española, más allá del indudable logro de unas elevadas tasas de crecimiento del PIB, en un proceso de crecimiento centrado en la expansión de la demanda interna, acabaría por tener que enfrentarse a graves dificultades de financiación. En el contexto de una baja competitividad del conjunto de la economía frente al exterior y de mantenimiento de unos elevados déficit de pagos exteriores, la continua apelación al ahorro y a la financiación internacional, junto al creciente endeudamiento del conjunto de sectores de la economía, acabarían por alcanzar niveles insostenibles en el año 2007. En este año el nivel exigido de apelación al ahorro exterior para la financiación de la inversión acabaría siendo el más elevado de toda la etapa de expansión considerada y uno de los más elevados del mundo en términos relativos.

En los años 2008-2009, la economía española se vería intensamente afectada, más allá de su propio proceso de ajuste y de desaceleración económica internos, por la existencia de un muy incierto entorno de expectativas de crecimiento mundial y europeo. Al impacto específico de la crisis financiera internacional y de los inevitables efectos recesivos de las políticas de ajuste presupuestario, se acabarían sumando crecientes tensiones y elementos de desconfianza en los mercados que, desde verano del 2011, pondrían en duda la solidez financiera de las emisiones de deuda de los países más fuertemente endeudados de la Unión Monetaria Europea y elevarían las primas de riesgo a que sus gobiernos han tenido que hacer frente.

Las previsiones de crecimiento de la economía española que nos ofrece el Banco de España, después de la intensa caída del PIB del año 2009 (-3,7%), indican que seguramente nos enfrentaremos a mínimas recuperaciones y nuevas recaídas de la actividad económica. El crecimiento del PIB se ha situado en tasas de crecimiento todavía negativas en el 2010 (-0,1%), y ha alcanzado tan solo una mínima tasa de crecimiento en el 2011 (+0,7%).

En el año 2013 podría empezarse a producir una cierta recuperación del crecimiento de la economía española y un deseable retorno al equilibrio en las cuentas exteriores, si bien todo va a estar plenamente condicionado a los resultados que se consigan, internamente, en la aplicación de las políticas de consolidación presupuestaria y del conjunto de reformas estructurales emprendidas. Y van a depender también de otras circunstancias externas, no menos importantes: la definitiva superación de la crisis del conjunto del sistema financiero europeo y de la eventual entrada en una nueva fase de recuperación del conjunto de la Unión Monetaria Europea.

El crecimiento de nuestra economía se ha visto obstaculizado, y seguramente va a seguirse viendo obstaculizado, por la intensa caída de los ingresos y de la ocupación, por la demanda de consumo y de inversión internos, así como por las elevadas dificultades de financiación a las que se enfrentan el conjunto de las empresas. No podemos dejar de tener en cuenta, no obstante, que el comportamiento netamente favorable de la demanda exterior ha venido apoyando el crecimiento interno, por tercer año consecutivo, y que la propensión exportadora de un buen número de empresas pueden seguir siendo un importante factor de contribución al mantenimiento del empleo y del PIB internos y un importante elemento motor de un posible crecimiento futuro.

Parece evidente, por tanto, que toda estrategia pública de posicionamiento favorable de nuestra economía ante la senda de una futura recuperación tendrá que ofrecer la atención y el apoyo necesarios al sector más dinámico y más competitivo de nuestra economía: el de las empresas exportadoras más competitivas e intensamente innovadoras y, a la vez, fuertemente internacionalizadas.

#### **4.2. El impacto de la crisis sobre la inversión directa exterior experimentado por la economía española (una visión comparada respecto de un conjunto de países)**

El impacto de la crisis sobre la cuantía de los flujos de la IED recibidos o emitidos por las diversas economías se ha manifestado sobre todo en las áreas y países más desarrollados, y muy particularmente en el caso de las economías española y británica. Desde la pers-



pectiva de la variación de los flujos de la IED recibidos, cuando comparamos los niveles de la IED recibida en el último año disponible, con los flujos simétricos correspondientes al mejor año anterior a la crisis (2007) algunas economías como la española se encontrarían particularmente afectadas por la caída de los flujos de IED recibidos (entre el -76% y el -59% según el origen de los datos manejados). Le seguirían la economía del Reino Unido, por la importancia del impacto negativo experimentado y, a cierta distancia, la economía alemana. Tanto Italia como Francia, dentro de la Unión Europea, experimentarían caídas menos intensas. Las economías de los países emergentes y en vías de desarrollo globalmente se encuentran, en cambio, entre las menos afectadas por el impacto negativo de la crisis sobre la IED recibida.

En cuanto al impacto sobre los flujos de la IED emitidos, una vez más, han sido las economías del Reino Unido (-92%) y de España (entre el -84% y -71%) las que se han visto más afectadas, seguidas a cierta distancia por Italia, y Francia y Alemania. Fuera ya de la Unión Europea se situarían los Estados Unidos, esta vez con un impacto negativo reducido. En el conjunto de las economías en vías de desarrollo y en los grandes países y zonas emergentes, del Este Sur y Sudeste de Asia y de Latinoamérica, no solo no se observan impactos negativos sobre la IED emitida sino que han registrado tasas de crecimiento netamente positivas.

Los problemas de excesiva variabilidad que plantean los datos sobre los flujos de la IED, dada la discontinuidad de algunas grandes operaciones de inversión en años concretos, nos han inducido a calcular valores medios trianuales para los períodos anteriores y posteriores al impacto previsible de la crisis (2005-2007 y 2008-2010) con el objetivo de suavizar las series de datos y establecer posibles movimientos de tendencia.

Por lo que se refiere a los **flujos de entrada de la IED**, en el caso de la economía española se habría producido una reducción más bien moderada de tan solo el -13,4%, durante la etapa de crisis, según nuestros cálculos. La caída estimada para el caso de España habría sido inferior, de acuerdo con estos nuevos resultados, a la variación negativa experimentada por la gran mayoría de países de la Unión Europea y claramente por debajo de la media del conjunto de sus estados miembros. El conjunto de economías en vías de desarrollo, y muy en particular las áreas de Latinoamérica y del Este, Sur y Sudeste de Asia, mucho menos afectadas por la crisis, verían aumentar en términos tendenciales el conjunto de los flujos de la IED recibida.

El impacto experimentado, en términos de tendencia, por **los flujos de salida de la IED** en el caso de la economía española, durante la etapa de recesión económica considerada (2005-2007 a 2008-2010) habría acabado siendo ciertamente importante de acuerdo con nuestros cálculos (-59,9%). En todo caso habría sido francamente superior al impacto mucho más leve anteriormente indicado por lo que se refiere a los flujos de la IED recibidos. El conjunto de las economías emergentes y en vías de desarrollo, muy particularmente en el Este, Sur y Sudeste de Asia, habrían venido experimentando, por último, unas tasas de crecimiento claramente positivas por lo que se refiere a los flujos de salida de la IED durante este período.

#### **4.3. Aspectos favorecedores de una futura recuperación: políticas persistentes de apertura al intercambio y creciente internacionalización de la economía**

Una serie de efectos positivos para el conjunto de nuestra economía se derivan, sin duda, de la razonable política anunciada y firmemente aplicada durante años

España ocupa hoy un nivel destacado entre aquellos países que se muestran particularmente predispuestos a evitar la aplicación de políticas de carácter restrictivo que entorpezcan tanto la entrada como la salida de inversiones empresariales. Se muestra muy comprometida, así mismo, con el mantenimiento de las políticas de apertura y de internacionalización de su economía y de sus empresas

en el ámbito de la internacionalización de los mercados y sectores de nuestra economía. Una política que en gran parte se caracteriza por la apertura de crecientes sectores a la presión competitiva exterior y por los esfuerzos de creación de un marco de condiciones favorables a la penetración y mantenimiento de iniciativas empresariales inversoras del exterior. Una política y un tipo de orientaciones estratégicas que se han mantenido en el pasado y que ciertamente se pretenden seguir manteniendo en el futuro.

Según estudios de la OCDE correspondientes al año 2010, España ocupa hoy un nivel muy destacado entre aquellos países que se muestran particularmente predispuestos a no aplicar políticas de carácter restrictivo de ningún tipo que entorpezcan tanto la entrada como la salida de flujos de inversión directa exterior. Se muestra, a la vez, particularmente comprometida con sus políticas de apertura de la economía y de los intercambios comerciales con el exterior.

En gran parte por razones que tienen seguramente que ver con la favorable evolución interior de la economía y del clima de los negocios en pasadas etapas de expansión, pero que también obedecen al conjunto de políticas y marcos de regulación ofrecidos, España se sitúa hoy, tal como nos indica la OCDE, entre los países principales receptores de inversión en términos proporcionales al tamaño de su economía según el nivel del PIB.

En el *ranking* de países principales receptores de la IED, de acuerdo con el valor del porcentaje de la IED recibida sobre el PIB, España se sitúa en el año 2010 claramente en la posición decimoquinta, manteniendo, por tanto, una posición destacada dentro de los veinte países máximos receptores de inversión, según el tamaño de su economía. En el *ranking* de los 20 países máximos emisores de la IED mundial, en términos proporcionales al tamaño de su economía según el PIB, la economía española en el año 2010 acabaría situándose en la posición decimotercera, cuando nos encontramos todavía en una fase de clara transición respecto del intenso proceso de crecimiento interno de la última década.

#### **4.4. Comportamiento favorable de las exportaciones: un hecho capaz de contribuir a la futura recuperación de la economía española**

Las exportaciones de buena parte de los sectores de la economía española han mostrado globalmen-

te una significativa estabilidad en términos de las cuotas de mercado alcanzadas, en épocas caracterizadas precisamente por el creciente impacto de las ofertas competitivas del conjunto de las economías emergentes asiáticas. De hecho han conseguido alcanzar resultados significativamente favorables, no tan solo en la fase expansiva de la pasada década 2000-2010 sino incluso recientemente. Las cuotas de participación sobre las exportaciones mundiales alcanzadas en sus respectivos mercados por el conjunto de los sectores exportadores españoles han manifestado incluso un mejor comportamiento global que el alcanzado por algunas de las economías europeas más avanzadas.

Tanto Alemania como España se caracterizan por haber conseguido mantener en el 2010, en los últimos años de la pasada década, unas cuotas de participación de sus exportaciones muy similares a las alcanzadas en los inicios de la década, pese al intenso envite competitivo que ha significado la creciente presencia de agresivas ofertas comerciales de las grandes economías emergentes en muchos de sus mismos mercados.

El comportamiento en general favorable de la exportación española ha tenido lugar a pesar de que una gran parte de sectores exportadores se han visto afectados por una cierta pérdida de competitividad, en términos de costes y precios, y se han venido enfrentando al hecho de que su especialización productiva sigue siendo básicamente intensiva en bienes de tecnología medio-baja y baja, lo que en principio no les llevaría a posicionarse favorablemente en mercados particularmente exigentes en términos de calidad y capacidad de compra ni de las mayores oportunidades de crecimiento de la demanda.

Si bien es todavía muy cierto hoy en día que las exportaciones industriales españolas siguen estando particularmente especializadas en sectores manufactureros productores de bienes de tecnología medio-alta y baja, pese a ello conviene destacar que es precisamente en las exportaciones de productos que incorporan tecnologías medias (aunque no en los de tecnología baja) donde nuestras empresas muestran los mejores resultados en términos de crecimiento.

#### **4.5. La creciente presencia exportadora de los servicios. Un proceso compartido con economías que cuentan con procesos de internacionalización empresarial avanzados**

Conviene señalar de entrada que la economía española se distingue por ser una de las economías europeas que cuenta con unos porcentajes de participación más elevados de la exportación de servicios sobre la totalidad de sus exportaciones (33,6%). En el aspecto estrictamente cuantitativo, la economía española se encuentra situada tan solo claramente por detrás del Reino Unido, y bastante por encima, en cambio, de Italia e incluso de Alemania, en términos del peso que la exportación de servicios ostenta sobre el total de las exportaciones. El peso de las exportaciones de otros servicios (no relacionados con el turismo) sobre las exportaciones totales se ha acabado duplicando entre 1995 y 2010 hasta representar el 20% de total en este último año.

En términos de la cuota de participación sobre las exportaciones mundiales de servicios, la posición de la economía española resulta también muy destacada (3,30%). Se encuentra situada, una vez más en términos estrictamente cuantitativos, bastante por encima de Italia y de los Países Bajos, y a muy poca distancia relativa de Francia. Se sitúa claramente por encima, por último, de grandes economías emergentes tales como Brasil, Sudáfrica y Rusia y tan solo algo por encima de la India, una economía emergente que se caracteriza por su especialización en la exportación de cierto tipo de servicios a las empresas y de carácter tecnológico. Tanto el Reino Unido como los Estados Unidos mantienen, por último, unas cuotas de exportación de servicios que se sitúan muy por encima de las alcanzadas por la economía española.

El comportamiento particularmente dinámico del sector de servicios no turísticos ha acabado siendo capaz de generar una tasa anual media sostenida de crecimiento de las exportaciones del orden del 10% a lo largo algo más de una década. Este proceso es sin duda un hecho que se enmarca en el contexto de la globalización a escala mundial de un conjunto de mercados y de nuevas actividades empresariales no directamente industriales. A ello han contribuido, en gran medida, tanto la progresiva liberalización del comercio internacional de servicios como el fuerte impulso de la integración comercial e inversora a escala mundial, en la que de forma creciente han participado tanto las empresas como el conjunto de la economía española.

#### 4.6. Breves comentarios sobre la localización y la orientación geográfica de las inversiones españolas. Una consideración de las limitaciones existentes

La presencia inversora española en **los quince países centrales de la Unión Europea** sigue siendo hoy elevada, después de haberse reducido considerablemente en los últimos años (en la etapa 2008-2010 se sitúa aún en el 49% respecto de la IED española total). La concentración geográfica de los flujos netos de la IED española –así como de las cifras *stock* o de posición inversora– en términos de porcentajes sobre el total de la IED exterior española supera muy claramente todavía los porcentajes equivalentes de la IED mundial localizados en la zona. De hecho esto sucedía ya en las fases de más intenso crecimiento económico (los años 2002-2004 y 2005-2007), y sigue produciéndose en la última fase netamente contractiva (2008-2010).

La presencia inversora española, en términos de flujos de IED, **en los 11 países nuevos miembros**, que entraron a formar parte de la Unión Europea **en los años 2004 y 2007**, acabará adquiriendo un nivel relevante en la etapa de los años 2005-2007, por comparación al inmediato pasado. En esos tres años alcanzaría el 10,7% del total de la media trianual de los flujos totales de la IED española.

La presencia geográfica de los flujos de la IED española **en el Este, Sur y Sudeste de Asia** ha venido siendo, así mismo, muy minoritaria en la mayor parte de la década (2000-2007). Ha acabado por experimentar, no obstante, un sensible aumento en términos relativos en los años finales de la década (2008-2010). De hecho, el nivel de concentración de la inversión española ha pasado de situarse entre el 0,5% y 0,6% del total de la IED emitida, en los años 2000-2007, a alcanzar el 6,7% del total de la IED española a finales de la década (2008-2010).

Si bien es cierto, por lo tanto, que la concentración de los flujos de la IED española en la zona de las economías emergentes de Asia resulta todavía reducida, por comparación a la presencia inversora del conjunto de países del mundo, el hecho es que la inversión empresarial española ha acabado experimentando una caída mucho menor en esta zona que en otras áreas emergentes, como por ejemplo el Este y Centro de la Unión Europea.

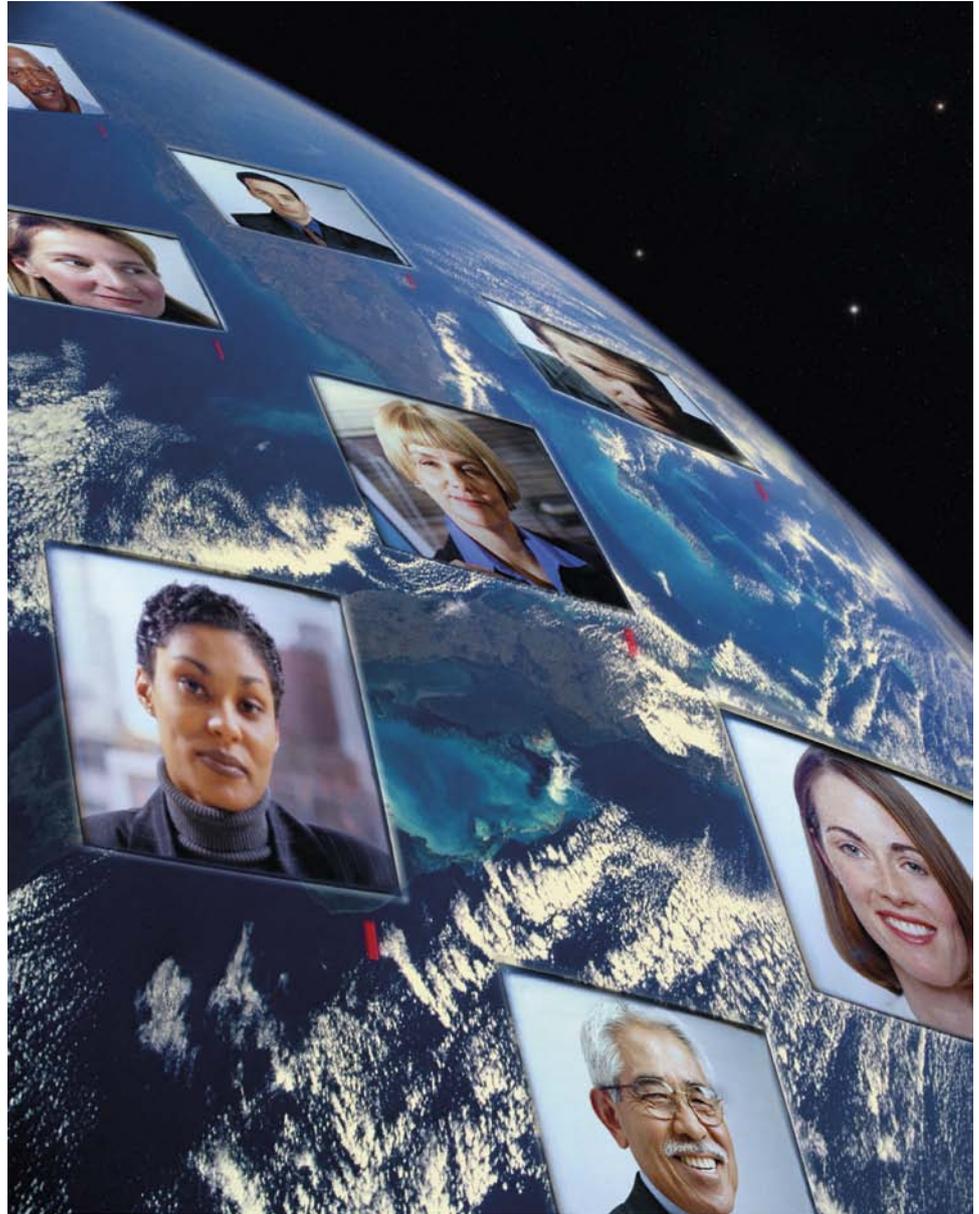
La década 2000-10 se inicia con un extraordinario nivel de concentración de la IED española en el área de **los**

**países de Latinoamérica**, que acabarán representando globalmente un 55% del total de la IED española. Más adelante, en los años 2002-2004 y 2005-2007, los flujos de la IED española hacia Latinoamérica retrocederían ostensiblemente, cayendo, en primer lugar, hasta el 16% y el algo menos del 9%, en segundo lugar, para acabar recuperándose en años recientes, alcanzando la cifra del 20% del total de la IED. El hecho es que al final de la década (concretamente en el año 2009) la presencia inversora española en el conjunto de la zona (en términos de datos *stock*) se elevaba a un 31% del valor total de la posición inversora de la IED española en el mundo según los datos del registro oficial español de inversiones.

El nivel de concentración de los flujos de IED española en el conjunto de países de **Oriente Medio, del Sur de la Europa no comunitaria y del conjunto África**, se ha mantenido muy reducido a lo largo de la década analizada. Tan solo ha experimentado un considerable aumento al final de la década, elevándose, por primera vez, a un porcentaje representativo del 6% del total de la IED española. La presencia relativa de la IED mundial en el conjunto de la zona a lo largo de la década ha venido oscilando, en cambio, entre el 1,2% y el 7,0%.

Los **once países desarrollados de la OCDE** se caracterizan por el hecho de seguir siendo hoy destinatarios de una parte ciertamente importante de los flujos de la IED española. Durante la primera mitad de la década, el peso de la IED dirigida a estos once países se movería entre el 20% y el 25% del total de los flujos de la inversión exterior española. Hacia el final de estos años (2008-2010) ese mismo porcentaje acabará duplicándose. La IED mundial con destino a esta zona, al final de esta década, se situaría en un nivel relativamente bajo (26,2% sobre el total mundial). En términos de *stock*, la posición inversora de la IED española en el área de los países OCDE alcanzaría nada menos que la elevada cota del 42,5% en el año 2009, muy por encima del posicionamiento inversor del conjunto del mundo en la zona.

Resulta evidente, a partir de los datos manejados, que en términos globales la concentración regional de las inversiones directas realizadas por empresas españolas sigue siendo muy elevada en el conjunto de las economías europeas y no europeas más desarrolladas, pese a que recientemente se experimenten algunos aumentos de la operaciones inversoras en el continente asiático y en ciertos países del área emergente del Mediterráneo.



Las empresas inversoras siguen manteniendo posiciones inversoras elevadas, sobre todo en los países de la Unión Europea (en mayor proporción que el resto del mundo) y en el área del conjunto de países de la OCDE. Mantienen, en cambio, posiciones más reducidas que en el pasado en Latinoamérica y todavía muy reducidas en el conjunto de las economías en vías de desarrollo y emergentes del Este, Sur y Sudeste de Asia, de África y de la zona del Oriente Medio.

Suelen ser, como es sabido, las empresas que cuentan con organizaciones de cierto tamaño y con un volumen de recursos adecuados, y con una acreditada expe-

riencia, las que tienden a operar con cierta fuerza y de manera sostenida, y a alcanzar resultados, en operaciones de inversión en la creación de delegaciones y filiales y en la adquisición de empresas en el exterior, situadas en mercados de países emergentes muy alejados desde el punto de vista geográfico y cultural. El hecho de que el tejido empresarial español esté constituido sobre todo por una elevada proporción de pequeñas y medianas empresas seguramente contribuye a explicar la limitada presencia inversora española en el conjunto de las economías emergentes, sobre todo en las más alejadas, entre las que sin duda se encuentra el conjunto de los grandes mercados emergentes asiáticos.

## BIBLIOGRAFÍA

**BANCO DE ESPAÑA (2011).** “Evolución reciente de la economía española” *Boletín Económico del Banco de España*, noviembre de 2011, págs. 12- 28.

**BANCO DE ESPAÑA (2011).** “Informe de proyecciones de la economía española” *Boletín Económico del Banco de España*, marzo 2011, págs. 30-44.

**BANCO DE ESPAÑA (2011).** “La posición de inversión internacional de España en el primer semestre de 2011 ” *Boletín Económico del Banco de España*, octubre 2011, págs. 92-101.

**BANCO DE ESPAÑA (2010).** “Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional de España” (Ediciones de los años 2000 a 2010) [http://www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/Publicaciones\\_an/Balanza\\_de\\_Pagos/anoactual/](http://www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/Publicaciones_an/Balanza_de_Pagos/anoactual/)

**DE LUCIO, J., R. MÍNGUEZ, A. MIRONDO y F. REQUENA (2011a).** «Comercio internacional y crisis económica: un análisis microeconómico para España», *Tribuna de Economía*, enero-febrero, nº 858, ICE. Págs. 145-158.

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS (2011).** “Información Estadística sobre el Comercio Exterior”. Agencia Estatal de la Administración Tributaria. Agosto 2011. [http://www.aeat.es/static\\_files/AEAT/Aduanas/Contenidos\\_Privados/Estadisticas\\_Comercio\\_Exterior/comercio\\_exterior/informes\\_mensuales\\_sobre\\_Comercio\\_Exterior/2011/est0811.pdf](http://www.aeat.es/static_files/AEAT/Aduanas/Contenidos_Privados/Estadisticas_Comercio_Exterior/comercio_exterior/informes_mensuales_sobre_Comercio_Exterior/2011/est0811.pdf)

**FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2012).** “World Economic Outlook Up Date” “World Economic Outlook. Global Recovery Stalls, Downside Risks Intensify”. January 24, 2012, pp. 1-7.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2011).** *Contabilidad Nacional de España*.

**GARCÍA, C. y P. TELLO (2011).** “La evolución de la cuota de exportación de los productos españoles en la última década: el papel de la especialización comercial y la competitividad” *Boletín Económico del Banco de España*, mayo 2011, págs. 49-60.

**GARCÍA, C; E. GORDO, J. MARTÍNEZ y otros autores (2009).** “Una actualización de las funciones de exportación e importación de la economía española” en *Boletín Económico del Banco de España*.

**GARCÍA, C., y P. TELLO (2011).** “La evolución de las cuotas de exportación de los productos españoles en la última década: el papel de la especialización comercial y de la competitividad”, *Boletín Económico*, mayo, Banco de España. Págs. 51-60.

**GONZÁLEZ, M. J. Antonio 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 de 2012, págs. 81-88.

**ICEX, INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (2011).** “Perfil de la empresa exportadora española”. ICEX. Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio, 2011.

**INSTITUTO ESPAÑOL DE ESTADÍSTICA (2012).** “Balanza de Pagos. Cuenta corriente y cuenta de capital” INE. Paseo de la Castellana, 183, Madrid <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t35/a122/a1998/&file=pcaxis>

**INSTITUTO ESPAÑOL DE ESTADÍSTICA (2012).** “Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008” INE Base. Paseo de la Castellana, 183, Madrid. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t35/p009/&file=inebase>

**MARTÍN, C., y A. RODRÍGUEZ (2009).** “Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas”, *Boletín Económico*, mayo, Banco de España. Págs. 43-54.

— (2011). “Las empresas españolas exportadoras de bienes y servicios no turísticos: análisis comparativo e impacto de la crisis”, *Cuadernos ICE, n.º 82*. Número dedicado a comercio internacional, empresa y competitividad”. Págs. 101-141.

**MARTÍN, César (2011).** “Un análisis del destino geográfico de las exportaciones españolas de bienes a través de una ecuación de gravedad”. *Boletín Económico del Banco de España*, julio-agosto 2011. Págs. 97-105.

**MARTÍN, C., A. RODRÍGUEZ y P. TELLO (2009).** “Determinantes principales de la decisión de exportar de las empresas españolas”, *Boletín Económico*, diciembre, Banco de España, págs. 31-42.

**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD (2012).** “Registro de Inversiones españolas en el exterior”. DataInVex. Años 1999-2010. Secretaría de Estado de Comercio. <http://datainvex.comercio.es/>

**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD (2012).** “Estadísticas de Comercio exterior”. DataComex. Años 1900-2010. Secretaría de Estado de Comercio. <http://datacomex.comercio.es/>

**OECD (2006).** “OECD’s FDI Regulatory Restrictiveness Index: Revision and extension to more economies” December 2006. Working Papers on International Investment nº. 2006/4. <http://www.oecd.org/dataoecd/4/36/37818075.pdf>

**OECD (2010).** “OECD’s FDI Restrictiveness Index: 2010 Update” (by Blanka Kalinova, Angel Palerm and Stephen Thomsen) Working Papers on International Investment nº. 2010/3, June 2010. pp. 1-27. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/45563285.pdf>

**OECD (2011).** “Investment News. International Mergers and Acquisitions surge October 2011, pp. 1-8”. <http://www.oecd.org/dataoecd/26/23/48946357.pdf>

**PABLO, Arturo y César MARTÍN (2010).** “El comercio exterior de servicios no turísticos”. *Boletín Económico del Banco de España*, abril 2010, págs. 104-113.

**THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2011)** “World investment prospects to 2011. Foreign direct investment and the challenge of political risk” Written with the Columbia Program on International Investment. **The EIU**. pp. 1-250. [http://www.qfc.com.qa/files/WIP\\_2007.pdf](http://www.qfc.com.qa/files/WIP_2007.pdf) / [www.eiu.com](http://www.eiu.com)

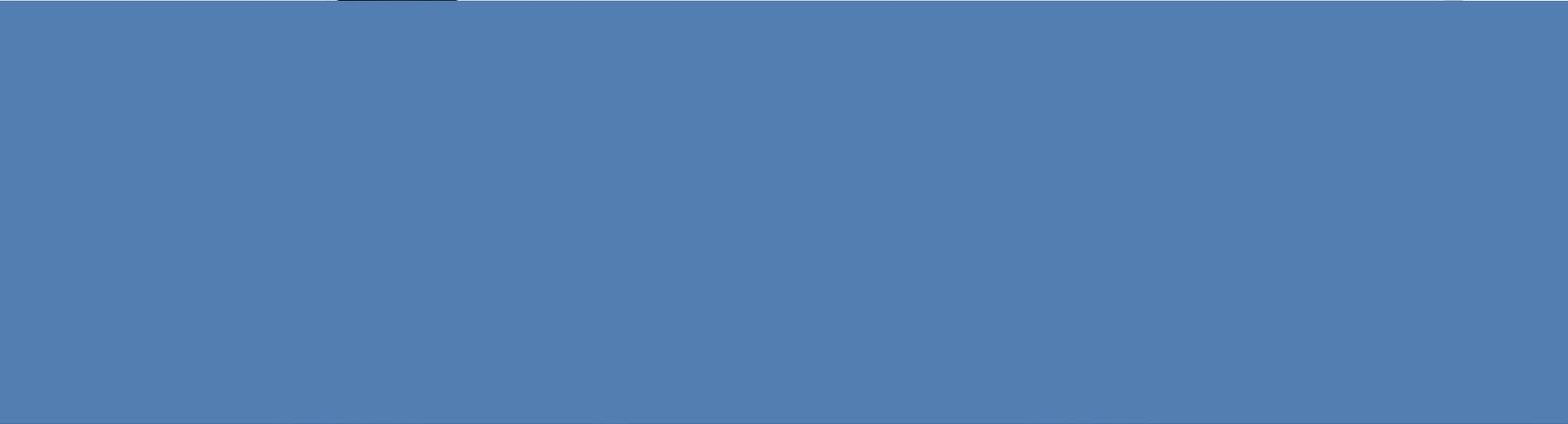
**UNCTAD (2012).** “*World Economic Situation and Prospects 2012*” (a joint product of the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN/DESA), the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) United Nations, New York, 2012. pp. 1-204.

**UNCTAD (2011).** “*World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International and Development*”. **Naciones Unidas**, 2011, págs. 1-228.

**UNCTAD (2012)** “Unctad Statistics. FDI Outflows Database” Naciones Unidas 2012. <http://unctadstat.unctad.org>

**WORLD TRADE ORGANIZATION (2011).** *Trade Profiles 2011* – “WTO Statistics Database” (October 2011) <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Country=CN&>

**WORLD TRADE ORGANIZATION (2011).** “*World trade Report 2011*” pp. 1-252. **World Trade Organization, Lausanne, Geneva 2011.** [http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/world\\_trade\\_report11\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report11_e.pdf)





## CAPÍTULO 2

### LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA ANTE LA CRISIS: RESPUESTAS Y PERSPECTIVAS

Por Xavier Mendoza y Janina Pellegrini

## LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA ANTE LA CRISIS: RESPUESTAS Y PERSPECTIVAS



### I. INTRODUCCIÓN

En el *Segundo Informe del OEME*, Vives y Mendoza (2010) hicieron un primer análisis de cómo la crisis financiera global que estalló en septiembre de 2008 estaba afectando a un reducido grupo de multinacionales españolas.

A mediados de 2009, la crisis no había comportado grandes cambios ni en la estrategia de internacionalización ni en la estructura organizativa de las compañías analizadas. No obstante, las empresas manifestaban que si bien mantenían sus planes de expansión internacional, habían decidido ralentizar su despliegue y lanzar en paralelo planes tanto de ahorro de costes y mejora de eficiencia como de generación de flujos de caja. Los principales ejecutivos de dichas compañías consideraban que, si bien estas no eran inmunes a la negativa coyuntura económica que

se había generado a raíz de la crisis, sus empresas se encontraban mejor preparadas para hacerle frente. Entre otras ventajas, la diversificación internacional les permitía aprovechar la naturaleza asimétrica de los efectos de la crisis, pudiendo compensar la evolución negativa de determinadas economías con la de otras que estaban en mejor situación o presentaban perspectivas de una recuperación más rápida.

El escenario al que se enfrentan las multinacionales españolas en la primavera de 2012, transcurridos tres años y medio desde el inicio de la crisis financiera global, es mucho más adverso y complejo a la par que también plantea oportunidades.

En 2011 la economía mundial continuó su recuperación de la recesión de 2008 y 2009, creciendo un 3,9%,



aunque a menor ritmo que en 2010, en que se alcanzó el 5,3%. Este crecimiento ha sido desigual y lo han protagonizado principalmente las economías emergentes y en desarrollo, con crecimientos del 7,5% en 2010 y del 6,2% en 2011, mientras que la recuperación en los países desarrollados ha sido mucho más débil y frágil, con crecimientos del 3,2% y del 1,6% respectivamente (FMI, 2012).

En la eurozona, las incertidumbres sobre el euro y los problemas del excesivo endeudamiento exterior de algunos de sus países miembros están dificultando el crecimiento y, por ende, la salida de la crisis. A nivel español, la atonía de la demanda interna, las altas tasas de desempleo, la consolidación fiscal y la fuerte restricción crediticia aparecen como factores que limitan y van a seguir limitando fuertemente el creci-

miento, cuyo impulso deberá venir necesariamente de la demanda exterior.

El objetivo de este capítulo es analizar el impacto de la crisis en el desarrollo internacional de las multinacionales españolas. El análisis se estructura en torno a tres grandes preguntas: ¿cómo está afectando la crisis al comportamiento inversor de las empresas españolas en el exterior y a las relaciones financieras con sus filiales? ¿Cómo están evolucionando los resultados de las filiales y participadas en el exterior de las multinacionales españolas? Y, por último, ¿qué cambios visibles se están produciendo en la estrategia de las multinacionales y de las empresas españolas internacionalizadas? En el apartado de conclusiones se reflexiona sobre las perspectivas y los retos a medio plazo de las multinacionales y empresas españolas internacionalizadas.

**Tabla 1.** FLUJOS DE INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR BRUTA Y NETA, AÑOS 2002-2011. EXCLUIDAS ETVES

Año	Inv. bruta (en mill. €)	Desinversiones (en mill. €)	Inv. neta (en mill. €)	% Desinvers. s/ Inv. bruta
<b>Promedio 2002-2004</b>	27.784	-6.830	20.954	24,6%
<b>2005</b>	30.887	-6.639	24.248	21,5%
<b>2006</b>	60.729	-6.814	53.915	11,2%
<b>2007</b>	97.934	-16.002	81.932	16,3%
<b>2008</b>	36.876	-8.956	27.920	24,3%
<b>2009</b>	19.705	-16.332	3.373	82,9%
<b>2010<sup>a</sup></b>	28.996	-13.432	15.564	46,3%
<b>2011<sup>a</sup></b>	28.199	-14.834	13.365	52,6%

<sup>a</sup> Datos provisionales. Fuente: elaboración propia a partir de DataInves, acceso Junio 2012

## II. EL IMPACTO DE LA CRISIS EN EL COMPORTAMIENTO INVERSOR DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR Y EN LAS RELACIONES FINANCIERAS CON SUS FILIALES Y PARTICIPADAS EXTRANJERAS

### II.1. Evolución reciente de la inversión en el exterior de las empresas españolas<sup>1</sup>

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

Tal como muestra la Tabla 1, en los años centrales de la década pasada se produjeron máximos históricos en cuanto al volumen de inversión española en el exterior. Después de las drásticas caídas de 2008 y 2009, la inversión española en el exterior en términos brutos se habría recuperado en los dos últimos años, situándose en

valores muy similares a los de los años previos al boom inversor de 2006-2007, aunque sensiblemente inferiores a los de 2008, año de inicio de la crisis.

Sin embargo, cuando se considera la inversión en términos netos se ponen de manifiesto las significativas diferencias en el esfuerzo inversor en el exterior antes y después del año 2008. En primer lugar, se observa la débil recuperación de la inversión neta en el exterior en los años 2010 y 2011, con valores sensiblemente inferiores a los de los años previos al boom inversor de 2006-2007. Esta evolución contrasta con recuperación de los flujos de inversión directa en el exterior a nivel mundial en 2010 y 2011, con aumentos anuales estimados en un 20% y un 17% respectivamente (UNCTAD, 2012).

En segundo lugar, la desfavorable evolución de la inversión neta en el exterior viene en gran medida provocada por el importante volumen que alcanzan las desinversiones en el exterior a partir del año 2009, tanto en valores absolutos

(1) Excepto que expresamente se indique lo contrario, en este capítulo el término “inversión española en el exterior” se refiere a la inversión exterior directa realizada por inversores residentes en España (en su práctica totalidad empresas) y en la que no se incluye la inversión realizada por las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE). De acuerdo con el Registro de Inversiones, las ETVE se caracterizan “por tener un elevado volumen de fondos propios cuya contrapartida en el activo es un inmovilizado financiero representado por participaciones del inversor extranjero en un tercer país. Suelen ser empresas instrumentales establecidas por conveniencia fiscal que generan escaso empleo directo o inversión en activos fijos en el país donde radican. Por esta razón se tratan por separado las inversiones en o desde sociedades distintas de las ETVE y las inversiones en o desde ETVE” (DGCI, 2012b:52)

**Tabla 2. FLUJOS DE DESINVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR, AÑOS 2005-2011.**  
EXCLUIDAS ETVE. EN MILLONES DE EUROS

	2005	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>a</sup>	2011 <sup>a</sup>
<b>Liquidación sociedades</b>	841	596	761	605	157	125	1.676
<b>Venta de acciones y participaciones</b>	4.799	5.041	12.493	5.967	12.642	4.614	11.381
<b>Venta de activos</b>	5.640	5.637	13.254	6.572	12.799	4.739	13.057
<b>Reducción de capital</b>	1.111	1.274	2.331	2.361	3.163	8.578	1.021
<b>Total desinversiones<sup>b</sup></b>	6.751	6.911	15.585	8.933	15.962	13.317	14.078

<sup>a</sup> Datos provisionales

<sup>b</sup> Los totales de los años 2005 a 2008 difieren ligeramente respecto a los de la Tabla 1, puesto que el desglose de las desinversiones procede de los boletines anuales de flujos de inversiones exteriores directas, mientras que las cifras de la Tabla 1 corresponden a los datos actualizados más recientes accesibles en DataInVest. Fuente: elaboración propia a partir de DGCI (2012a, 2011a, 2010a, 2009a, 2008a)

(el doble que en los años previos al boom inversor) como en valores relativos (hasta el año 2008 estas representaron menos del 25% en relación con la inversión bruta del mismo año, mientras que en 2009 superaron el 80% para situarse en torno al 50% en los dos años siguientes).

En resumen, los datos confirman que después del año 2008 se ha producido un acentuado descenso de las inversiones en el exterior. La diferente evolución de las cifras de inversión bruta y neta en el exterior posterior al año 2008 apuntaría a la existencia de una doble realidad empresarial: por una parte, nos encontraríamos con un grupo de empresas españolas que habrían retomado sus planes de expansión internacional, si bien de manera más selectiva (lo que también incluiría desinversiones en países o negocios considerados no estratégicos) y, por otro, un grupo de empresas que estarían reduciendo su presencia internacional o bien buscando formas de presencia alternativas a la inversión directa.

## II.2. Evolución reciente de los flujos financieros entre las empresas españolas y sus filiales y participadas en el exterior

Típicamente, en el seno de una empresa multinacional los flujos de financiación suelen ir desde la casa matriz a las filiales y empresas participadas en el exterior, que se benefician así de las ventajas de pertenecer a un grupo

empresarial mayor. De hecho, hasta el año 2007 esa fue la tónica dominante entre las empresas españolas con inversiones directas en el exterior; sin embargo, a partir del año 2008 los fondos recibidos por las empresas españolas procedentes de sus filiales y participadas en el exterior adquieren un protagonismo destacado, consecuencia en gran medida de la fuerte restricción del crédito que se produce en España.

La primera fuente de fondos corresponde a las operaciones de desinversión en el exterior que, como acabamos de comentar, aumentan significativamente tanto en valores absolutos como relativos a partir del año 2009. Merece la pena analizar la evolución de las diferentes modalidades de desinversión: por una parte, la venta de activos (que incluye la venta de acciones y participaciones y la disolución y liquidación de sociedades) y, por otra, la reducción del capital de las filiales en el exterior (incluyendo la disposición de reservas).

Como puede observarse en la Tabla 2, y como era de esperar, la venta de activos constituye la modalidad predominante de desinversión en el período 2005-2011, excepto en el año 2010, aportando un total de 30.595 millones de euros en el período 2009-2011.

La otra modalidad de desinversión, el recurso a las reducciones de capital y a la disposición de reservas de

**Tabla 3.** POSICIÓN DE FINANCIACIÓN A LAS FILIALES Y PARTICIPADAS EN EL EXTRANJERO. AÑOS 2005-2010. EXCLUIDAS LAS ETVE. EN MILLONES DE EUROS.

	2005	2006	2007	2008	2009 <sup>a</sup>	2010 <sup>a</sup>
<b>Posición de financiación a las filiales y participadas en el extranjero. Saldo a 31/12<sup>c</sup></b>	8.149 <sup>b</sup>	6.702	4.811	-3.638	-11.610	- 14.352
<b>Flujo neto de financiación a las filiales y participadas en el extranjero<sup>d</sup></b>	2.743	-1.447	-1.891	-8.449	-7.972	-2.742

<sup>a</sup> Datos provisionales

<sup>b</sup> La posición de financiación de 2005 solo incluye el saldo de los préstamos realizados por la casa matriz a sus filiales en el exterior, al igual que la posición de 2004, que alcanzó los 5.406 millones de euros

<sup>c</sup> El signo negativo indica que las filiales en el extranjero son acreedoras netas por la financiación proporcionada a sus matrices

<sup>d</sup> 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 inicial y final debidas a variaciones en los tipos de cambio. Si el signo es negativo indica que las matrices en España están recibiendo financiación neta de sus filiales. Fuente: elaboración propia a partir de DGCI (2012b, 2011b, 2010b, 2009b, 2008b, 2007b)

las filiales en el extranjero, ha ganado protagonismo como mecanismo de financiación de la casa matriz en España con posterioridad al año 2008, y de manera destacada en el año 2010. La financiación obtenida por esta vía en el período 2009-2011 ascendió a un total de 12.762 millones de euros, casi el 30% de las desinversiones totales, en marcado contraste con el período 2006-2008, que ascendió a 4.716 millones de euros y representó tan solo un 16% de las desinversiones totales.

Junto a las desinversiones, una segunda fuente de fondos para la casa matriz proviene del retorno de los préstamos que haya concedido a sus filiales en el extranjero, así como de los préstamos que sus filiales le puedan efectuar.

A finales del año 2006, el saldo neto entre la financiación emitida por las matrices españolas a sus filiales extranjeras y de estas a sus matrices era favorable a las matrices en España y ascendía a 6.702 millones de euros. Sin embargo, a lo largo del período 2007-2010 las empresas filiales han pasado de ser receptoras a convertirse en

proveedoras de financiación a sus casas matrices. Así, a finales del año 2010 el saldo neto de financiación a favor de las filiales en el extranjero respecto a sus casas matrices en España ascendía a 14.352 millones de euros.

La financiación de las filiales en el extranjero a sus casas matrices en España ha sido especialmente significativa a partir del año 2008, tal como muestra la Tabla 3. Entre devolución de créditos recibidos y préstamos a sus casas matrices, las filiales en el extranjero habrían aportado 19.163 millones de euros de financiación –en términos netos– a sus matrices en España en el período 2008-2010. Mediante el recurso a este mecanismo de financiación las empresas españolas con filiales en el exterior buscarían mitigar los efectos de la fuerte restricción crediticia que se viene produciendo en nuestro país en los últimos tres años.

La agregación de los datos sobre desinversiones y flujos netos de financiación entre las matrices y sus participadas y filiales se muestra en la Tabla 4. Ello nos permite estimar el monto de los fondos netos procedentes de las

**Tabla 4.** FONDOS NETOS PROCEDENTES DE LAS EMPRESAS FILIALES O PARTICIPADAS EN EL EXTERIOR, EXCLUIDO EL COBRO DE DIVIDENDOS Y 'ROYALTIES'. EXCLUIDAS LAS ETVE. AÑOS 2005-2011. EN MILLONES DE EUROS

	2005	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>a</sup>	2011 <sup>a</sup>
<b>a) Venta de activos</b>	5.640	5.637	13.254	6.572	12.799	4.739	13.057
<b>b) Reducción de capital y disp. de reservas</b>	1.111	1.274	2.331	2.361	3.163	8.578	1.021
<b>c) Financiación neta proporcionada por las filiales y participadas</b>	-2.743	1.447	1.891	8.449	7.972	2.742	n.d.
<b>Total fondos netos procedentes de filiales y participadas (a+b+c)</b>	4.008	8.358	17.476	17.382	23.934	16.059	n.d.
<b>Inversión española bruta en el exterior</b>	30.887	60.841	97.801	36.825	19.603	28.674	25.301
<b>Fondos netos procedentes de filiales y particip. sobre IED bruta (en %)</b>	13,0%	13,7%	17,9%	47,2%	122,1%	56,0%	n.d.

<sup>a</sup> Datos provisionales

<sup>b</sup> El signo negativo indica que en el saldo neto de financiación fue favorable a las empresas matriz en España, es decir, que en ese año las participadas y filiales en el exterior fueron receptoras netas de financiación. Fuente: elaboración propia a partir de las Tablas 2 y 3

empresas asociadas o filiales en el extranjero, excluido el pago de dividendos y *royalties*.<sup>2</sup>

Los datos de la Tabla 4 nos muestran un aumento sustancial en valores absolutos de los fondos procedentes de las empresas participadas y de las filiales en el extranjero, que pasarán de un total aproximado de 29.842 millones de euros en el período 2005-2007 a un total de 57.375 millones de euros en el período 2008-2010. En términos relativos, el cambio es todavía más sustancial. Con anterioridad al año 2008, los fondos procedentes de las empresas participadas o filiales en el extranjero, excluidos dividendos y *royalties*, representaban menos del 20% de la inversión bruta en el exterior, mientras que a partir del año 2008 dichos fondos pasan a representar en promedio en torno a las dos terceras partes (un 67,4%) de la inversión bruta en el exterior para el período 2008-2010.

En resumen, los datos confirman que después del año 2008 se ha invertido la dirección típica de los flujos de fondos entre las empresas españolas y sus filiales y participadas en el exterior, que han pasado de ser receptoras a emisoras de financiación a sus casas matrices.

### III. EL IMPACTO DE LA CRISIS EN LOS RESULTADOS DE LAS PARTICIPADAS Y LAS FILIALES EXTRANJERAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Una de las frases más repetidas en los ámbitos empresariales y medios de comunicación en los últimos años es que las empresas que han internacionalizado su actividad y sus mercados se están viendo menos afectadas por la presente crisis económica y financiera. El razonamiento es que la diversificación internacional les permite compensar la evolución negativa de determinadas economías,

(2) No se incluyen dividendos y *royalties* porque la información sobre estos conceptos proporcionada por la Balanza de Pagos no permite diferenciar qué parte corresponde a las empresas españolas no ETVE.

**Tabla 5.** DATOS ECONÓMICOS AGREGADOS DE LAS FILIALES Y PARTICIPADAS EN EL EXTERIOR DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. EXCLUIDAS LAS ETVE. AÑOS 2005-2010.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>a</sup>
<b>(a) Cifra de negocio ponderada</b>	219.382	256.158	298.949	335.745	306.489	358.462
<b>(b) Resultado después de impuestos ponderado</b>	17.775	27.853	44.764	16.464	23.365	42.781
<b>(c) Fondos propios a 31/12 ponderados (valor contable)</b>	175.603	224.648	287.967	308.811	329.103	375.015
<b>(d) Fondos propios a 31/12 ponderados, excluidos resultados ejercicio</b>	157.828	196.795	243.203	292.347	305.738	332.234
<b>Resultados s/ cifra de negocio (b) / (a)</b>	8,1%	10,9%	15,0%	4,9%	7,6%	11,9%
<b>Rentabilidad fondos propios (b) / (d)</b>	11,3%	14,2%	18,4%	5,6%	7,6%	12,9%

<sup>a</sup> Datos provisionales.

Fuente: elaboración propia a partir de DGCI (2008b, 2009b, 2010b, 2011b, 2012b)

como es el caso de la española en la actualidad, gracias a estar presentes en otras que ya se han recuperado o se están recuperando más rápidamente de la crisis y vuelven a crecer.

Una manera de verificar empíricamente la bondad de la diversificación internacional es analizar la evolución reciente de los resultados de las filiales y las participadas extranjeras de las empresas españolas y ver en qué medida su evolución está siendo más positiva. Para ello vamos a emplear los datos económicos sobre dichas filiales y participadas contenidos en los boletines anuales sobre posición de la inversión exterior directa que publica la Dirección General de Comercio e Inversiones en base a la información del Registro de Inversiones Exteriores.

La Tabla 5 nos presenta una selección de la información compilada por el Registro de Inversiones Exteriores a partir de las memorias anuales que los inversores españoles

han presentado sobre sus filiales y participadas en el exterior. El Registro calcula la cifra de negocio como la suma de la facturación de las filiales ponderadas por los respectivos porcentajes de participación del inversor español en el capital de las mismas. En cuanto a los resultados de las filiales en el exterior, se toman los resultados después de impuestos ponderados por los respectivos porcentajes de participación. La definición de fondos propios utilizada es la del Plan General de Contabilidad, así como la de la normativa de consolidación, ponderándose, como en las variables anteriores, los fondos propios de las filiales por los respectivos porcentajes de participación. Los datos de fondos propios incluyen los resultados después de impuestos del ejercicio.<sup>3</sup>

La Tabla 5 nos ofrece para el período 2005-2010 dos ratios relativos a los resultados de las filiales y participadas en el exterior de las empresas españolas. El primer ratio, el cociente entre resultados y cifra de negocio, nos proporciona una aproximación al beneficio generado por

(3) La existencia de filiales y participadas extranjeras de segundo y tercer nivel introduce un notable grado de complejidad a la hora de calcular los fondos propios y los resultados. Para el lector interesado en conocer los detalles se recomienda consultar el apartado "Nota sobre metodología utilizada" del último boletín publicado sobre posición de la inversión exterior directa referido al año 2010 (DGCI, 2012b:54)

**Tabla 6.** RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS NO FINANCIERAS INCLUIDAS EN LA CENTRAL DE BALANCES (CB) DEL BANCO DE ESPAÑA Y DE LAS FILIALES Y PARTICIPADAS EXTRANJERAS. AÑOS 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009 <sup>a</sup>	2010 <sup>b</sup>
<b>Número de empresas CB / Cobertura VAB nacional</b>	9.123 / 32,6 %	9.276 / 33,5 %	9.321 / 33,9 %	9.639 / 31,6 %	9.792 / 30,7 %	7.028 / 26,6 %
<b>(a) Resultados después de impuestos empresas CB</b>	30.253	37.437	40.717	20.062	31.534	25.106
<b>(b) Fondos propios empresas CB (valor contable)</b>	305.059	329.443	375.187	416.503	442.929	452.007
<b>(c) Fondos propios empresas CB, excluidos resultados ejercicio</b>	274.806	292.006	334.470	396.441	411.395	426.901
<b>Rentabilidad fondos propios empresas CB (a)/(c)</b>	11,0%	12,8%	12,2%	5,1%	7,7%	5,9%
<b>Rentabilidad fondos propios de filiales y participadas en el exterior</b>	11,3%	14,2%	18,4%	5,6%	7,6%	12,9%

*a* Datos provisionales

*b* Avance de resultados

Fuente: elaboración propia a partir de Banco de España (2010, 2011) y de la tabla 5

cada € de facturación.<sup>4</sup> Si bien la comparabilidad de los valores de este ratio entre un ejercicio y otro presenta algunas limitaciones, no obstante los datos apuntan con bastante claridad a que en los años 2008 y 2009 se produce una drástica reducción de los beneficios tanto en valor absoluto como relativo en proporción a la cifra de negocio, mientras que en el año 2010 se observa una clara recuperación de los beneficios y del margen de beneficios a niveles precrisis.<sup>5</sup>

El segundo ratio, el cociente entre resultados y fondos propios, mide la rentabilidad de una empresa al mostrar cuánto beneficio neto genera una compañía a partir del dinero que los accionistas han invertido. Este ratio permite comparar la rentabilidad de una compañía o de un grupo

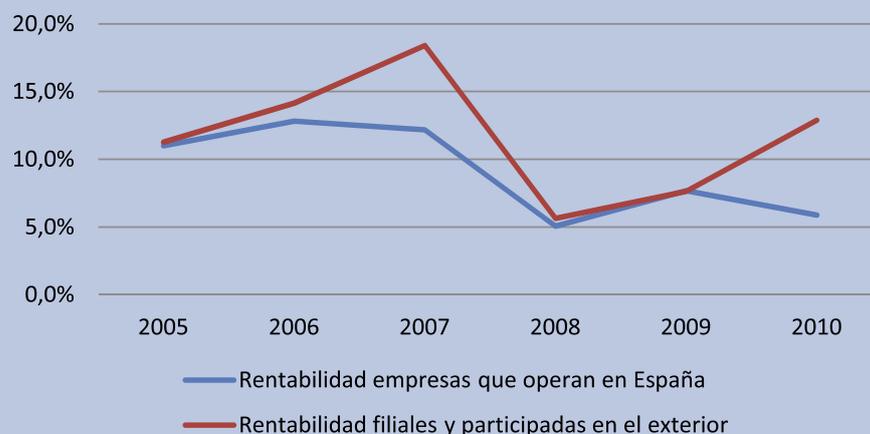
de ellas con el de otras empresas. Los valores de este ratio muestran una evolución muy similar a la del ratio anterior: la crisis económica y financiera global tendría un marcado impacto negativo en las rentabilidades medias de los años 2008 y 2009, mientras que en el año 2010 se produce una importante recuperación y el retorno, siempre en términos agregados, a los niveles de rentabilidad media anteriores a la crisis.

Una vez analizados los resultados agregados de las filiales y las participadas extranjeras, podemos comparar los resultados de las empresas que operan en España. Para ello emplearemos los datos que proporciona la Central de Balances del Banco de España referidos a los resultados anuales de las empresas no financieras.

(4) 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 hayan podido producirse y que son ajenos a la actividad empresarial propia de las filiales o participadas

(5) 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 sobre inversión exterior directa que las empresas españolas con inversiones en el exterior están obligadas a presentar ante el Registro de Inversiones Exteriores. La Tabla 7 muestra que el número de filiales y participadas, cuyos datos se agregan, ha venido incrementándose cada año desde 2005, si bien con crecimientos más moderados desde 2008. 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

**Gráfico 1.** RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN ESPAÑA Y DE LAS FILIALES Y PARTICIPADAS EN EL EXTERIOR



Fuente: elaboración propia a partir de Banco de España (2010, 2011) y de la tabla 5

Los ratios de rentabilidad sobre fondos propios que se presentan en la Tabla 6 han sido calculados de la misma manera para los dos grupos de empresas, lo que permite en gran medida su comparabilidad.<sup>6</sup> Como puede observarse la rentabilidad media de las filiales y participadas en el exterior supera en todos los años del período 2005-2010, excepto en 2009 en que se igualaba, a la rentabilidad media de las empresas no financieras que operan en España.

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 en el

año 2010. Así las filiales y participadas en el exterior parecerían estar saliendo de la crisis y recuperando los niveles de rentabilidad previos a la misma, mientras que las empresas que operan en España verían disminuir sus niveles de rentabilidad respecto a 2009, reflejo de la persistencia de la situación de crisis económica.

Hasta ahora hemos tratado a las filiales y participadas extranjeras de las empresas españolas 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 7 nos presenta para el período 2005-2010 el desglose de dichas empresas según estas obtuvieran un resultado después de impuestos positivo (beneficios) o negativo (pérdidas).

Una de las manifestaciones del impacto de la crisis es el incremento del porcentaje de filiales y participadas ex-

(6) 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 y participadas en el exterior de empresas españolas, 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 7.** DESGLOSE DE LAS FILIALES Y PARTICIPADAS EXTRANJERAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS SEGÚN RESULTADO DEL EJERCICIO. EXCLUIDAS LAS ETVE. AÑOS 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Nº de filiales y participadas (primer y segundo nivel)</b>	4.300	4.709	6.002	6.845	7.100	7.335
<b>Nº empresas con pérdidas</b>	889	953	1.081	1.379	2.234	2.083
<b>% empresas con pérdidas</b>	20,7%	20,2%	18,0%	20,1%	31,5%	28,4%
<b>Importe total pérdidas (mill. euros)<sup>a</sup></b>	-4.784	-3.011	-3.945	-19.455	-16.431	-9.650
<b>Nº empresas con beneficios</b>	3.411	3.756	4.921	5.466	4.866	5.252
<b>% empresas con beneficios</b>	79,3%	79,8%	82,0%	79,9%	68,5%	71,6%
<b>Importe total beneficios (mill euros)<sup>a</sup></b>	23.044	31.206	55.089	35.026	40.289	52.431
<b>Proporción del total de las pérdidas de empresas con resultados negativos sobre el total de beneficios generados por empresas con resultados positivos (en %)</b>	20,8%	9,6%	7,2%	55,5%	40,8%	18,4%

*a. La suma de los resultados de las empresas que obtuvieron beneficios y los de las que experimentaron pérdidas en los años 2005 a 2009 difiere ligeramente respecto de las cifras de resultados consolidados para esos años que figuran en la Tabla 5, puesto que estas últimas corresponden a los datos actualizados más recientes*

Fuente: DGCI (2007, 2008b, 2009b, 2010b, 2011b, 2012b)

trajeras que incurren en pérdidas, pasando de valores en torno al 20% en el período 2005-2008 a situarse en valores en torno al 30% en 2009 y 2010, es decir, casi una de cada tres filiales arrojan ahora pérdidas cuando antes de la crisis eran una de cada cinco.

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 de pérdida respectivamente, y que, si bien se reducen en 2010, siguen siendo considerablemente altas, 9.650 millones de euros, y en niveles muy superiores 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 dos años siguientes.

La Tabla 7 nos presenta un indicador de síntesis de ambos análisis: la proporción que representan en un año determinado el total de pérdidas de las filiales y participadas con resultados negativos sobre el total de beneficios generados por las filiales y participadas 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 y participadas con resultados negativos como del marcado descenso de los beneficios en las filiales y participadas con resultados positivos. El valor del indicador en 2010 fue del 18%, situándose en un nivel similar al de 2005.

En resumen, el análisis realizado en este apartado muestra que, en conjunto, las filiales y las participadas extranjeras de las empresas españolas estarían en 2010 saliendo de la crisis y recuperando los niveles de rentabilidad previos a la misma, mientras que las empresas que operan en España seguirían con niveles de rentabilidad deprimidos. Por otra parte, los datos también muestran que un grupo de filiales y participadas extranjeras estaría experimentando dificultades más o menos serias, lo que llevaría a sus casas matrices –tal como se apuntaba en el apartado anterior– a plantearse procesos de desinversión; a la par que otro grupo de filiales y participadas habría dejado atrás los peores años de la crisis, como pone de manifiesto la notable mejora de sus resultados en 2010.

#### IV. LA RESPUESTA ANTE LA CRISIS: CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

En los dos apartados anteriores hemos analizado el impacto de la crisis económica tanto en el comportamiento inversor de las empresas españolas en el exterior como sobre los resultados de sus filiales y participadas. Análisis que nos sirven de base para abordar en el presente apartado la tercera de las cuestiones planteadas: ¿qué cambios visibles se han producido en la estrategia de las multinacionales y empresas españolas internacionalizadas desde el año 2008?

Para dar respuesta a esta pregunta vamos a emplear información sobre la posición y los flujos de la inversión española en el exterior que publica la Dirección General de Comercio e Inversiones, así como datos procedentes de las Memorias Anuales y de la Comisión Nacional del Mercado de Valores relativos a 24 multinacionales españolas incluidas en el IBEX-35, protagonistas en gran medida –dado su tamaño– de la inversión directa en el exterior.<sup>7</sup>

Los cambios como respuesta a la crisis en la estrategia de las multinacionales españolas se han agrupado en tres apartados: 1) fuerte incremento del perfil internacional, 2) mayor protagonismo de las operaciones de nuevo establecimiento (*greenfield*) frente a las adquisiciones y 3) reconfiguración geográfica de los activos en el exterior.

##### IV.1. Fuerte incremento del perfil internacional de las multinacionales españolas

En anteriores informes del OEME se ha señalado el importante grado de internacionalización de las multinacionales españolas incluidas en el IBEX-35. Su respuesta ante la situación de crisis económica y falta de crecimiento de nuestra economía ha sido la de aumentar sensiblemente la parte de su facturación proveniente de los mercados internacionales.

La Tabla 8 nos muestra cómo en el período 2008-2011 el peso de la facturación en el exterior aumenta en 21 de las 24 empresas analizadas, en 2 de ellas se mantiene estable

(Red Eléctrica Corporación y Repsol YPF) y tan solo en un caso decrece (Ferrovial). Por otra parte, de las 21 empresas que incrementan el peso de las ventas en el exterior, en 12 casos el incremento es muy fuerte (por encima de 10 puntos porcentuales en tan solo 3 años) y en otros 5 casos el aumento es significativo (entre 5 y 10 puntos porcentuales).

El esfuerzo realizado de desarrollo de la presencia internacional se aprecia en toda su dimensión cuando en lugar de valores relativos se considera la evolución de las cifras de negocios doméstica e internacional en valores absolutos.

Un primer análisis en términos globales de la Tabla 9 nos muestra que en 13 de las 24 empresas estudiadas su cifra de negocio en España en 2011 era inferior a la de 2007 y que de estas en 6 casos habían sido capaces de incrementar su cifra de negocio internacional por encima del descenso experimentado en el mercado doméstico. De las restantes 11 empresas cuya facturación en España evolucionó positivamente entre 2007 y 2011, en 8 casos los incrementos de la facturación internacional en dicho período fueron muy destacados (entre el 60% y más del 200%) y en los 3 restantes significativos (entre el 18% y el 28%).

Es muy interesante observar la evolución por sector de actividad. En el caso de los grandes grupos cuyo negocio principal está centrado en la construcción se observan fortísimas caídas, entre un 33% y un 40%, de la cifras de facturación en España en 2011 respecto de las de 2007, con la excepción de OHL. Este es el grupo de empresas más afectado, como era de esperar, por la crisis económica española, si bien está realizando un significativo esfuerzo de internacionalización (como se constata en las Tablas 8 y 9) y de reestructuración financiera.

En el caso de las entidades de crédito y aseguradoras vemos cómo la adversa situación de la economía española desde 2008 se refleja en la evolución de su cifra de negocio doméstico; sin embargo, cabe destacar que las tres entidades más internacionalizadas (BBVA, Mapfre y Santander) han conseguido un fuerte crecimiento de su negocio internacional.

(7) De las 35 empresas del IBEX hemos excluido a 11 por los siguientes motivos: a) en 5 casos la casa matriz está en otro país y/o el accionista mayoritario es una empresa extranjera (Amadeus, ArcelorMittal, Endesa, Mediaset-TL5, IAG); b) en 4 casos se trata de empresas cuya actividad tiene lugar solo en España y la cifra de negocio procedente de actividades internacionales es nula o no relevante (Bankia, Bankinter, Bolsas y Mercados Españoles, Enagás); y c) en 2 casos las memorias anuales no proporcionan la información necesaria para el análisis que se realiza en este apartado (Banco de Sabadell, CaixaBank)

**Tabla 8.** EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN EN EL EXTERIOR. AÑOS 2007-2011  
(EN % SOBRE EL TOTAL DE LA CIFRA DE NEGOCIO)

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Empresas no financieras, excepto construcción</b>					
Abengoa	62%	47%	69%	74%	73%
Abertis Infraestructuras	47%	48%	48%	50%	52%
Acerinox	80%	89%	89%	91%	91%
Ebro Foods	68%	73%	94%	94%	92%
Gamesa Corporación Tecnológica	66%	46%	69%	93%	91%
Gas Natural Fenosa <sup>a</sup>	34%	39%	37%	40%	42%
Grifols	73%	73%	75%	77%	87%
Iberdrola	48%	64%	59%	52%	54%
Indra Sistemas	32%	34%	36%	40%	43%
Inditex	63%	66%	68%	72%	73%
Red Eléctrica Corporación	2%	7%	4%	8%	7%
Repsol YPF	51%	53%	49%	53%	53%
Técnicas Reunidas	82%	64%	78%	84%	89%
Telefónica	63%	64%	65%	69%	72%
<b>Empresas no financieras, construcción</b>					
Acciona <sup>b</sup>	17%	27%	24%	31%	35%
ACS, Actividades de Const. y Servicios	24%	22%	26%	32%	73%
Ferrovial	64%	63%	65%	60%	55%
Fomento de Constr. y Contratas	36%	41%	44%	46%	52%
Obrascon Huarte Laín	71%	51%	59%	70%	70%
Sacyr Vallehermoso	21%	20%	22%	34%	37%
<b>Empresas financieras</b>					
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	63%	62%	64%	68%	69%
Banco Popular Español	6%	10%	5%	6%	8%
Banco Santander <sup>c</sup>	53%	53%	60%	62%	65%
Mapfre	36%	45%	51%	59%	62%

<sup>a</sup> En 2007 y 2008 se considera la cifra de negocio internacional combinada de Gas Natural y de Unión Fenosa como porcentaje sobre la cifra total de negocio combinada de ambas compañías

<sup>b</sup> Para que la comparación sea homogénea no se ha incluido la contribución de Endesa, que fue participada de Acciona en 2007 y 2008

<sup>c</sup> Porcentaje relativo a los ingresos de Banco Santander fuera de Europa continental. En 2010 sus ingresos fuera de España fueron del 81% (Consejo Empresarial para la Competitividad, 2012)

Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias anuales de las compañías

**Tabla 9.** VARIACIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIO POR ÁMBITO GEOGRÁFICO. AÑOS 2007-2011. EN MILLONES DE EUROS

Empresa	2007			2011			Var. 07-11 (mill. €)		Var. 07-11 (en %)	
	Total	Nacional	Internacional	Total	Nacional	Internacional	Nacional	Internacional	Nacional	Internacional
<b>Empresas no financieras, excepto construcción</b>										
Abengoa	2.655	1.006	1.649	7.089	1.914	5.175	908	3.526	90,2%	213,9%
Abertis Infraestructuras	3.540	1.876	1.664	3.811	1.829	1.982	-47	318	-2,5%	19,1%
Acerinox	6.901	1.404	5.497	4.672	431	4.241	-973	-1.256	-69,3%	-22,9%
Ebro Foods	2.004	641	1.363	1.804	144	1.660	-497	297	-77,5%	21,8%
Gamesa Corporación Tecnológica	2.867	969	1.898	3.027	263	2.763	-706	865	-72,8%	45,6%
Gas Natural Fenosa <sup>a</sup>	16.088	10.586	5.502	21.076	12.224	8.852	1.638	3.350	15,5%	60,9%
Grifols	703	193	511	1.796	233	1.562	41	1.052	21,1%	206,0%
Iberdrola	17.468	9.072	8.397	31.648	15.286	16.362	6.214	7.966	68,5%	94,9%
Indra Sistemas	2.168	1.470	698	2.688	1.532	1.156	63	458	4,3%	65,7%
Inditex	9.435	3.538	5.897	13.793	3.754	10.039	216	4.142	6,1%	70,2%
Red Eléctrica Corporación	1.031	1.010	21	1.637	1.523	115	512	94	50,7%	455,9%
Repsol YPF	53.865	26.360	27.505	61.502	29.037	32.465	2.677	4.960	10,2%	18,0%
Técnicas Reunidas	2.005	361	1.644	2.613	288	2.324	-72	680	-20,1%	41,4%
Telefónica	56.441	35.558	20.883	62.837	17.284	45.553	-18.274	24.670	-51,4%	118,1%
<b>Empresas sector construcción</b>										
Acciona	7.953	6.404	1.549	6.646	4.308	2.338	-2.096	789	-32,7%	51,0%
ACS, Actividades de Const. y Servicios	15.345	11.715	3.630	28.472	7.687	20.784	-4.027	17.154	-34,4%	472,5%
Ferrovial	14.630	5.297	9.333	7.446	3.351	4.095	-1.947	-5.237	-36,8%	-56,1%
Fomento de Constr. y Contratas	13.423	8.591	4.832	11.755	5.642	6.112	-2.949	1.280	-34,3%	26,5%
Obrascon Huarte Lain	3.764	1.096	2.669	4.870	1.443	3.427	348	758	31,7%	28,4%
Sacyr Vallehermoso	5.237	4.132	1.104	3.949	2.487	1.462	-1.645	358	-39,8%	32,4%
<b>Entidades financieras<sup>b</sup></b>										
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	17.271	6.353	10.918	20.566	6.357	14.209	4	3.291	0,1%	30,1%
Banco Popular Español	3.452	3.237	215	2.997	2.757	240	-480	25	-14,8%	11,5%
Banco Santander <sup>c</sup>	27.077	12.835	14.243	44.078	15.347	28.731	2.512	14.488	19,6%	101,7%
Mapfre	10.606	6.788	3.818	17.093	6.495	10.598	-292	6.780	-4,3%	177,6%

a. En 2007 se considera la cifra de negocio combinada de Gas Natural y de Unión Fenosa

b. Para las entidades de crédito se toma el margen bruto como cifra de negocio

c. Los valores en la columna Nacional está referidos a Europa continental y en la columna Internacional al resto del mundo. Nota: En ocasiones las compañías reportan el desglose entre facturación en

España y el resto del mundo en porcentaje, por lo que los valores numéricos indicados en la tabla son aproximados

Fuente: elaboración propia a partir de CMMV (2008, 2012) y memorias anuales de las empresas

**Tabla 10.** INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR SEGÚN MODALIDAD, 2007-2011.  
EXCLUIDAS LAS ETVE. EN MILLONES DE EUROS

	2005	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>a</sup>	2011 <sup>a</sup>
<b>Constitución de sociedades</b>	1.057	4.558	1.490	1.278	399	1.227	692
<b>Ampliaciones de capital</b>	9.983	3.610	38.195	16.697	11.369	13.588	9.116
<b>Nuevo establecimiento (<i>greenfield</i>)</b>	11.040	18.168	39.685	17.975	11.768	14.815	9.808
<b>Adquisiciones</b>	19.356	43.032	56.962	17.558	7.835	13.859	15.493
<b>Total inversión española bruta en el exterior<sup>b</sup></b>	30.396	61.200	96.647	35.533	19.603	28.674	25.301

a Datos provisionales

b Los totales de los años 2005 a 2008 difieren ligeramente respecto a los de la Tabla 1, 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 1 corresponden a los datos actualizados más recientes accesibles en DataInVest

Fuente: elaboración propia a partir de DGCI (2012a, 2011a, 2010a)

En cuanto a las restantes empresas no financieras, también muestran un comportamiento global muy positivo. Por una parte, se observa un crecimiento fuerte o muy fuerte del negocio internacional (entre el 18% y más del 200%) en 13 de las 14 compañías. Por otra, de las 6 compañías que vieron disminuir su cifra de negocio doméstico en el período 2007-2011, 4 consiguieron que el crecimiento del negocio internacional fuera superior a la caída de la facturación en España.

En resumen, hasta ahora la crisis económica no ha comportado, excepto en un caso, un repliegue significativo de la presencia internacional de las multinacionales analizadas. Pese a las incertidumbres sobre la recuperación de la economía mundial –sobre todo en las economías desarrolladas– y la difícil situación del mercado doméstico, estas empresas han reforzado su perfil internacional de manera notoria, consiguiendo que en el ejercicio de 2011 la facturación en el exterior, en 18 de los 24 casos, representase más del 50% de su cifra de negocio total.<sup>8</sup>

#### IV.2. Las operaciones de nuevo establecimiento (*greenfield*) adquieren un mayor protagonismo en el período posterior a 2008

Desde la perspectiva empresarial la modalidad de inversión en un país es una decisión de suma importancia con efectos a medio y largo plazo sobre el retorno de la

inversión y con múltiples implicaciones tanto competitivas como organizativas.

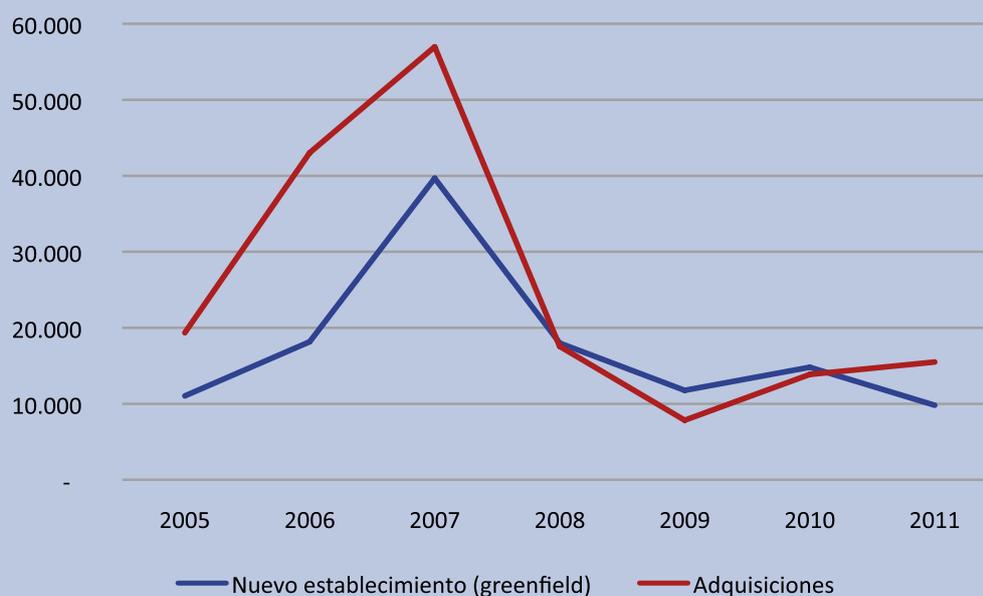
En el caso español, el predominio de las operaciones de adquisición de empresas en el país de destino está en buena medida influenciado por los sectores de actividad de nuestras grandes multinacionales (servicios financieros, telecomunicaciones, infraestructuras de comunicaciones, extracción y refino de petróleo, distribución de electricidad y gas).

De acuerdo con las estadísticas del Registro de Inversiones Exteriores, en el período 2002-2007 las operaciones de adquisición de participaciones en empresas extranjeras representaron la modalidad claramente predominante, en volumen de inversión, frente a las constituciones de sociedades y ampliaciones de capital con las que se emprenden proyectos de crecimiento orgánico en el país de destino (p. ej. establecimiento de nuevas filiales, ampliaciones de capacidad instalada), también conocidas como operaciones *greenfield* en su denominación en inglés (DGCI, 2011a: 28).

Tal como se desprende de la Tabla 10, en el período 2005-2007 –previo a la crisis– las adquisiciones representaron en promedio el 63,4% de la inversión directa en el exterior y las operaciones de *greenfield*, el 36,6%. La crisis del año 2008 no solo representará una fuerte

(8) No es propósito de este apartado realizar un análisis individualizado de la posición internacional de las compañías seleccionadas. El lector encontrará un análisis actualizado y sintético de las principales multinacionales españolas en Chislett (2011)

**Gráfico 2.** INVERSIÓN ESPAÑOLA BRUTA EN EL EXTERIOR SEGÚN MODALIDAD. EXCLUIDAS LAS ETVE. AÑOS 2005-2011. EN MILLONES DE EUROS



Fuente: elaboración propia a partir de DGCI (2012a, 2011a, 2010a)

contracción de la inversión española en el exterior, sino que también comportará un cambio en la modalidad predominante de inversión. Así, en el período 2008-2010 las operaciones de *greenfield* pasarán a representar el 53,2%, y las adquisiciones, el restante 46,8%. El Gráfico 2 nos muestra visualmente esta evolución.

El predominio de las operaciones de *greenfield* en las inversiones en el exterior también se ha dado a nivel mundial, y de manera más acentuada, durante todo el período 2007-2010, representando en promedio el 71% de la inversión directa productiva frente al 29% de las adquisiciones (UNCTAD, 2011:195). Las razones que llevan a las empresas a optar por las modalidades de *greenfield* en las fases recesivas del ciclo económico están relacionadas con el menor nivel de riesgo y 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.

Desde una perspectiva estratégica, el predominio de las ampliaciones de capital dentro de las operaciones de *greenfield* se asociaría con la prioridad de consolidar la posición de la empresa en los países clave en los que ya

está presente y que ofrecen posibilidades de retorno de la inversión, por lo general, más rápidas frente a opciones de expansión a nuevos mercados en los que es más frecuente el recurso a las adquisiciones como modalidad de entrada.

En resumen, en términos agregados, el comportamiento inversor de las empresas españolas en el exterior parece ajustarse al patrón cíclico de mayor predominio de las operaciones de *greenfield* en las fases bajas del ciclo económico.

#### IV.3. Reconfiguración geográfica de los activos en el exterior

La estrategia de una empresa multinacional viene definida por dos grandes tipos de decisiones: a) las decisiones de *localización* de las operaciones y activos en aquellos países y mercados considerados más atractivos, y b) las decisiones de *configuración* relativas a la determinación de las actividades específicas de la cadena de valor a desarrollar en cada geografía y al grado de coordinación entre países deseado para las diferentes actividades y funciones empresariales (Gupta y Govindarajan, 2001; Porter, 1986).

La posición de la inversión española en el exterior es una variable *stock* referida al valor de los activos netos que las empresas españolas mantienen en filiales y participa-

**Tabla 11.** POSICIÓN DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN LAS PRINCIPALES ÁREAS GEOGRÁFICAS DE DESTINO. EXCLUIDAS LAS ETVE. AÑOS 2005-2011. SALDO A 31/12 EN MILLONES DE EUROS

	2005 <sup>b</sup>	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>a</sup>	Var. 05-07	Var. 07-10
<b>Unión Europea – UE 27</b>	96.795	138.576	179.053	163.894	160.541	160.221	85,0%	-10,5%
<b>Unión Europea – UE 15</b>	89.016	127.716	158.547	157.103	149.653	147.788	78,1%	-6,8%
<b>Unión Europea – países ampliación</b>	7.779	10.860	20.506	6.791	10.888	12.433	163,6%	-39,4%
<b>América del Norte</b>	8.160	14.251	22.906	33.469	35.408	43.805	180,7%	91,2%
<b>América Latina</b>	65.490	63.393	71.479	80.940	93.264	116.062	9,1%	62,4%
<b>Asia y Oceanía</b>	2.821	3.442	5.181	6.576	9.061	13.173	83,7%	154,3%
<b>África</b>	2.435	2.916	3.788	9.780	3.231	3.811	55,6%	0,6%
<b>Posición inversión española en el exterior</b>	183.752	231.350	291.972	310.073	317.479	360.651	58,9%	23,5%

a Datos provisionales

b En el apartado de "Financiación a empresas del grupo en el exterior", los datos anteriores al año 2006 solo recogen la financiación bruta (préstamos realizados por la casa matriz) y no el saldo neto de financiación

Fuente: elaboración propia a partir de DataInVest y DG de Comercio e Inversiones (2008b, 2009b)

das en el exterior calculado a 31 de diciembre del año en cuestión.<sup>9</sup> Dicho valor consta de dos componentes: el valor de las participaciones en el capital –calculado en base al valor contable de los fondos propios– y el saldo neto de los préstamos desde la casa matriz en España hacia filiales y participadas en el exterior menos los préstamos de dichas empresas al inversor español. En este sentido, los valores sobre la posición de inversión española directa en un determinado país o región reflejan, con bastante exactitud, el resultado –en términos agregados– de las decisiones de localización de operaciones y activos de las empresas españolas en una geografía determinada y en un momento dado.

La Tabla 11 nos ofrece los datos relativos a la posición inversora española en las principales áreas geográficas de destino para el período 2005-2010.

Tal como pone de manifiesto la Tabla 11, el valor total de los activos que las empresas españolas mantenían en filiales y participadas en el exterior experimentó un extraordinario crecimiento (casi un 59%) en el período comprendido entre el 31/12/2005 y el 31/12/2007,

los dos años del boom inversor en el exterior, alcanzando 291.972 millones de euros a finales de 2007.

Por regiones geográficas, los mayores incrementos en términos absolutos de activos en manos de inversores españoles se producen en la Unión Europea de los 15 (como se denomina a los países que eran miembros antes de la ampliación en 2004), seguida por América del Norte, los países de la ampliación de la Unión Europea y Asia-Oceanía. En términos relativos, cabe destacar de manera especial los significativos aumentos que experimentan los activos en América del Norte (un 180%) y en los países de la ampliación de la Unión Europea (un 163%) –si bien partían de un bajo *stock* inicial–, en acusado contraste con el muy limitado incremento en América Latina (un 9%).

En el *Segundo Informe del OEME*, Mendoza y Vives (2010) atribuyen esta evolución al reequilibrio geográfico del portafolio de negocios de las grandes multinacionales españolas de servicios que, después de haber invertido intensamente en América Latina durante la década de los años 90 del siglo pasado, redirigieron sus flujos de inversión durante buena parte de la pasada década principalmente

(9) En el caso de empresas cuyo ejercicio contable no coincide con el año natural, el Registro de Inversiones Exteriores imputa los datos de posición al año natural que corresponda al mayor número de meses del ejercicio contable considerado (DGCI, 2012b: 51)

Las multinacionales españolas han demostrado una gran capacidad de reacción para adaptar sus estrategias empresariales al escenario surgido de la crisis de 2008, reforzando de manera notable su perfil internacional

hacia la Unión Europea y otros países desarrollados como Estados Unidos, con marcos institucionales más estables y menores riesgos regulatorios.

La crisis del año 2008 dará lugar a cambios significativos en la distribución geográfica de los activos en el exterior de las empresas españolas, reflejo de un cambio en sus estrategias.

En los tres años comprendidos entre el 31/12/2007 y el 31/12/2010 el valor total de los activos que las empresas españolas mantenían en el exterior alcanzó los 360.651 millones de euros, experimentando un crecimiento moderado (a una tasa media del 7,3% anual) muy alejado del experimentado en el bienio anterior (en que la tasa media de crecimiento fue del 26,1% anual).<sup>10</sup> No obstante, ese moderado crecimiento del valor total de los activos en el exterior de las empresas españolas, en contra de lo que podría inicialmente pensarse, ha ido acompañado de una significativa reconfiguración geográfica de los mismos.

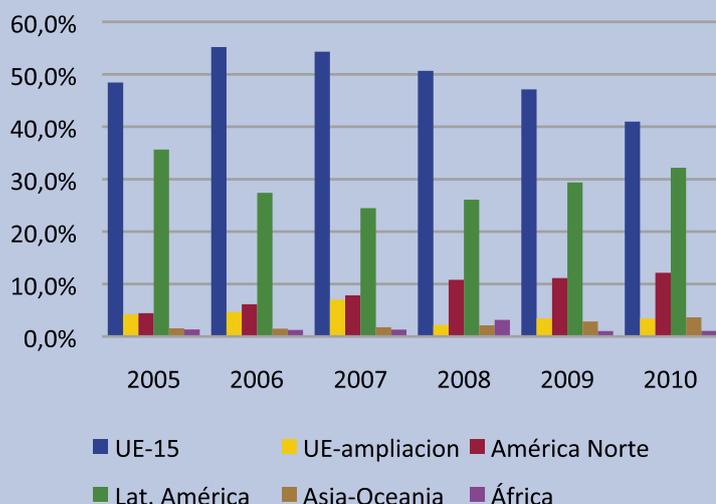
Por regiones, los mayores incrementos en términos absolutos de activos en manos de inversores españoles se producen en América Latina (más de 44.000 millones de euros), seguida por América del Norte (casi 21.000 millones de euros) y Asia-Oceanía (casi 8.000 millones de euros). En términos relativos, los aumentos en estas tres regiones son también muy destacables, con crecimientos totales en el período 2007-2010 del 62%, 91% y 154% respectivamente. Por el contrario, se producen reducciones significativas de la posición de inversión de las empresas españolas en los países de la ampliación de la Unión Europea (que decrece en 8.000 millones de euros, casi un 40% del valor alcanzado a finales de 2007) y en la Unión Europea de los 15 (que decrece en casi 21.000 millones, que representa un retroceso del 6,8%).

Aunque los datos disponibles solo llegan hasta el año 2010, apuntan con claridad a una inversión de la tendencia observada en los años previos a la crisis de 2008. Así, del menor protagonismo inversor en América Latina a favor de

---

(10) El moderado crecimiento de la posición de inversión española en el exterior es el resultado, por una parte, de la fuerte contracción de los flujos de inversión directa neta al exterior y, por otra, de los menores beneficios generados por las filiales y participadas extranjeras en los años 2008 y 2009, así como de la financiación neta proporcionada por las filiales y participadas a sus matrices españolas, aspectos analizados en los apartados anteriores.

**Gráfico 3.** POSICIÓN DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR POR ÁREAS GEOGRÁFICAS SELECCIONADAS. AÑOS 2005-2010. EN PORCENTAJE



Fuente: elaboración propia a partir DataInveex y DGCI (2008b, 2009b)

la Unión Europea y otros países desarrollados, se pasa a un renovado interés por incrementar la presencia en América Latina –sobre todo en Brasil– frente a un repliegue de la presencia en algunos países de la Unión Europea –sobre todo Países Bajos, Italia y Francia entre la UE-15 y Hungría y Polonia entre los países de la ampliación–. Por su parte, América del Norte y Asia-Oceania –sobre todo China, incluyendo HongKong, y Australia– experimentan un fuerte y sostenido crecimiento del valor de los activos en posesión de inversores españoles, tanto en los años anteriores como en los posteriores a 2008 (ver Anexo I para más detalles).

Estos cambios en la localización de los activos en el exterior reflejan, en buena medida, los cambios introducidos por las multinacionales españolas en sus estrategias empresariales en respuesta al contexto tanto nacional como internacional que surgirá a raíz de la crisis financiera global. La restricción crediticia obligará a las empresas a limitar sus inversiones y a que estas sean mucho más selectivas. Por otra parte, la asimétrica evolución de la economía mundial con débiles y frágiles crecimientos en los países desarrollados frente a la altas tasas de crecimiento de las países en desarrollo, y en especial de las grandes economías emergentes, obligan a las empresas a replantearse en qué geografías localizar sus operaciones y activos.

Entre los años 2008 y 2010, las empresas españolas han llevado a cabo un repliegue selectivo en el ámbito de la Unión Europea, tanto de la UE-15 –por ser mercados generalmente muy maduros y con limitadas perspectivas

de crecimiento a medio plazo– como de los países de la ampliación, 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. En el primer grupo se encuentran América Latina –sobre todo Brasil, seguido a gran distancia de México y Chile– y Asia –sobre todo China, incluyendo Hong Kong–, que han visto crecer el *stock* de los activos empresariales en manos de inversores españoles que buscarían participar de su dinamismo económico y potencial de crecimiento a medio y largo plazo. En el segundo grupo de países, aquellos con elevada seguridad jurídica y un mercado importante, las empresas españolas han optado por incrementar significativamente su presencia en Estados Unidos y en Australia.

Todo ello ha dado lugar a una significativa reconfiguración y mayor diversificación geográfica de los activos en el exterior de las empresas españolas.

Tal como muestra el Gráfico 3, en el año 2005 los activos en filiales y participadas de las empresas españolas se concentraban fuertemente en dos regiones: la Unión Europea de los 15 y América Latina, que en conjunto representaban el 84% del total. En el año 2010 ambas regiones seguían concentrando el mayor porcentaje de activos en el exterior (un 73%), si bien en América del Norte ya se localizaban el 12% de los activos, seguida de Asia con un 3,7%. África y los países de la ampliación de la Unión Europea ven disminuir su participación respecto de la que tenían en 2005.

## V. A MODO DE CONCLUSIÓN

No hay duda de que la crisis económica ha representado un freno importante al dinamismo inversor en el exterior de las multinacionales y empresas españolas internacionalizadas. No obstante, el análisis realizado a lo largo de este capítulo pone de relieve su capacidad de reacción para adaptar sus estrategias empresariales al escenario surgido de la crisis internacional.

Un primer aspecto a destacar es que hasta ahora la crisis económica no ha comportado, excepto en unos pocos casos, un repliegue significativo de la presencia internacional de las multinacionales españolas. Pese a las incertidumbres sobre la recuperación de la economía mundial –sobre todo en las economías desarrolladas– y la difícil situación del mercado doméstico, la gran mayoría de estas empresas han reforzado su perfil internacional de manera notoria.

Un segundo aspecto se refiere a la significativa reconfiguración geográfica de los activos en el exterior de las empresas españolas entre los años 2008 y 2010, incrementando la presencia en países con mayor atractivo y potencial de crecimiento. Ello ha comportado una reducción selectiva de los activos en la Unión Europea, acompañado de un renovado interés por incrementar la presencia en América Latina –sobre todo en Brasil–, así como en Estados Unidos, Australia y China, incluyendo Hong Kong.

Desde una perspectiva de futuro, la reconfiguración geográfica de los activos en el exterior suscita, como mínimo, dos reflexiones. Por una parte, América Latina refuerza su rol como *mercado natural* de expansión de las multinacionales españolas, sobre todo impulsada por el dinamismo inversor en Brasil, ininterrumpido a pesar de la crisis. No obstante, ello lleva asociada la cuestión de los mayores riesgos derivados de la inseguridad jurídica en algunos países de la región, aspecto especialmente crítico para las empresas que operan en mercados regulados.

Por otra parte, las perspectivas de crecimiento de la economía mundial a medio plazo indican que este se va a producir en gran medida en los países emergentes y en desarrollo (FMI, 2012 – ver Anexo II para más detalle). Aun cuando las multinacionales españolas han seguido avanzando en la diversificación geográfica de sus inversiones más allá de la Unión Europea y América Latina, conseguir aumentar su presencia en las economías emergentes con mayor potencial de crecimiento constituye un reto

considerable, máxime cuando el acceso a los mercados de capital internacionales se está viendo afectado por los problemas de la deuda soberana española.

La Tabla 12 nos muestra para las 10 economías emergentes que –de acuerdo con las proyecciones de la unidad de mercados emergentes del BBVA– representarán más del 50% del incremento del producto bruto mundial entre 2010 y 2020 cuál es la importancia de la presencia de las empresas españolas medida a través del valor de la posición inversora española y del número de filiales y participadas de empresas españolas en el año 2010.

Podemos ver como una parte ya significativa de los activos de las empresas españolas en el exterior, algo más de 89.000 millones de euros –casi el 25% del total–, se encuentra localizado en países de alto potencial de crecimiento. Asimismo, el número de filiales y participadas de primer nivel en dichos países asciende a 2.258, un 18,8% del total que componen la base de datos del OEME. Sin embargo, dicha presencia se concentra fuertemente en tres países –en Brasil, México y, de manera creciente, en China– y está protagonizada, excepto en dichos tres países, por un número muy reducido de empresas (téngase en cuenta que en la base de datos del OEME constan 2.270 empresas españolas internacionalizadas).

El tercero de los aspectos a destacar es la capacidad que han demostrado las multinacionales españolas para mitigar los efectos de la fuerte restricción crediticia, ya sea mediante el recurso a la financiación procedente de las filiales –especialmente en los años 2008 y 2009– ya sea mediante un mayor predominio de las operaciones de *greenfield* –sobre todo de ampliación de capital– respecto de las operaciones de adquisición.

Parece bastante probable que en los próximos años, y en la medida en que persista la restricción crediticia, las empresas españolas internacionalizadas van a seguir recurriendo a modalidades de inversión menos intensivas en capital, ya sea operaciones de *greenfield*, que permiten un desarrollo más progresivo de la presencia en un determinado país, ya sea mediante un mayor uso de modalidades de colaboración con terceros, p. ej. *joint ventures*, que permiten compartir el coste de la inversión.

De acuerdo con los testimonios que hemos recogido en el OEME, la restricción crediticia que vienen sufriendo las empresas españolas impacta de manera más severa a

**Tabla 12.** POSICIÓN DE INVERSIÓN ESPAÑOLA (EXCLUIDAS LAS ETVE) Y PRESENCIA DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL AÑO 2010 EN PAÍSES DE ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO A LARGO PLAZO

PAÍS	Posición inversión española 2010		Base de datos OEME	
	Posición de inversión (mill. €)	% sobre total posición inversión española	Nº empresas españolas presentes	Número de filiales y particip. de 1º nivel
China (incluyendo Hong Kong)	6.096,7	1,7%	148	229
India	382,8	0,1%	66	89
Brasil	54.848,4	15,2%	314	699
Indonesia	15,5	0,0%	6	7
Corea del Sur	357,5	0,1%	11	17
Rusia	1.011,0	0,3%	68	114
México	24.149,1	6,7%	442	989
Egipto	690,5	0,2%	20	27
Taiwán	85,3	0,02%	7	7
Turquía	1.546,6	0,4%	68	97
<b>TOTAL</b>	<b>89.183,5</b>	<b>24,7%</b>	<b>n.d.</b>	<b>2.258</b>

Fuente: elaboración propia a partir de DGCI (2012b), BBVA Research (2011) y base de datos del OEME

las pequeñas y medianas empresas internacionalizadas que a las grandes multinacionales españolas. Tal como se muestra en el Anexo III, el endeudamiento financiero de gran parte de las multinacionales no financieras del IBEX-35 analizadas ha crecido en sintonía con las necesidades de su actividad, manteniéndose en niveles muy similares la relación entre endeudamiento financiero y patrimonio neto a lo largo del período 2007-2011. Ello no ha sido así en el caso de las multinacionales cuya actividad principal está centrada en la construcción en que se observa un fortalecimiento de sus balances y una significativa reducción de su endeudamiento financiero, tanto en valores absolutos como en relación con su patrimonio neto. No obstante, un eventual agravamiento de las condiciones de acceso a los mercados internacionales de capital obligaría a nuestras multinacionales a replantear sus estrategias financieras y, en algunos casos, incluso a acometer desinversiones selectivas.

En síntesis, transcurridos tres años y medio desde el inicio de la crisis, las multinacionales españolas han demostrado una notable capacidad de reacción para adaptar sus estrategias empresariales y posicionarse adecuadamente en el escenario internacional que surge tras la crisis. Junto al reto de seguir diversificando su presencia geográfica está el de seguir reforzando su competitividad, en un contexto que seguirá siendo –al menos a corto y medio plazo– adverso y complejo.

## BIBLIOGRAFÍA

**Banco de España (2011).** *Central de Balances. Resultados Anuales de las Empresas no Financieras 2010.* Monografía. Madrid: Banco de España

**Banco de España (2010).** *Central de Balances. Resultados Anuales de las Empresas no Financieras 2009.* Monografía. Madrid: Banco de España

**BBVA Research (2011).** *Who are the EAGLEs? Driving Global Growth for the Next Ten Years.* Madrid: BBVA Research, Emerging Markets Unit

**CNMV (2009).** Información económica y financiera de las entidades con valores admitidos en mercados regulados españoles. Segundo semestre 2008. Madrid: Comisión Nacional del Mercado de Valores

**CNMV (2010).** Información económica y financiera de las entidades con valores admitidos en mercados regulados españoles. Segundo semestre 2009. Madrid: Comisión Nacional del Mercado de Valores

**CNMV (2011).** Información económica y financiera de las entidades con valores admitidos en mercados regulados españoles. Segundo semestre 2010. Madrid: Comisión Nacional del Mercado de Valores

**CNMV (2012).** Información económica y financiera de las entidades con valores admitidos en mercados regulados españoles. Segundo semestre 2011. Madrid: Comisión Nacional del Mercado de Valores

**Consejo Empresarial para la Competitividad (2012).** *Crecimiento y sostenibilidad de la economía española.* Madrid. Accesible en: [http://www.iefamiliar.com/web/crecimiento\\_sostenibilidad\\_economia\\_espanola.pdf](http://www.iefamiliar.com/web/crecimiento_sostenibilidad_economia_espanola.pdf)

**Chislett, W. (2011).** “Spain’s Multinationals: the Dynamic Part of an Ailing Economy”, *Real Instituto Elcano, Working Paper*, 17/2011

**DGCI (2007).** *Posición de la Inversión Exterior Directa 2005.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**DGCI (2008a).** *Flujos de Inversiones Exteriores Directas 2007.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**DGCI (2008b).** *Posición de la Inversión Exterior Directa 2006.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**DGCI (2009a).** *Flujos de Inversiones Exteriores Directas 2008.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**DGCI (2009b).** *Posición de la Inversión Exterior Directa 2007.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**DGCI (2010a).** *Flujos de Inversiones Exteriores Directas 2009.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**DGCI (2010b).** *Posición de la Inversión Exterior Directa 2008. Estimación 2009.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**DGCI (2011a).** *Flujos de Inversiones Exteriores Directas 2010.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**DGCI (2011b).** *Posición de la Inversión Exterior Directa 2009. Estimación 2010.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**DGCI (2012a).** *Flujos de Inversiones Exteriores Directas 2011.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Economía y Competitividad

**DGCI (2012b).** *Posición de la Inversión Exterior Directa 2010. Estimación 2011.* Madrid: Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Economía y Competitividad

**FMI (2012).** *Perspectivas de la economía mundial. Abril 2012.* Colección estudios económicos y financieros. Washington, DC: Fondo Monetario Internacional

**Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2001).** “Converting global presence into global competitive advantage”, *Academy of Management Executive*, vol. 15, nº 2, pp. 45-56

**Mendoza, X. y Vives, L. (2010).** “Las empresas españolas internacionalizadas: Una aproximación cuantitativa” en Puig, P. y Mendoza, X. (eds.): *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional. Segundo Informe Anual del OEME.* Barcelona: ESADE-ICEX, pp. 87-121

**Porter, M. (1986).** “Competition in Global Industries: A Conceptual Framework” en Porter, M. (ed): *Competition in Global Industries.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press, pp. 15-60

**UNCTAD (2011).** *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International and Development.* Nueva York: United Nations Conference for Trade and Development

**UNCTAD (2012).** *Global Investment Trends Monitor. No. 9. April 2012.* Nueva York: United Nations Conference for Trade and Development

**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

**ANEXO I: POSICIÓN DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR EN PAÍSES SELECCIONADOS.  
EXCLUIDAS LAS ETVE. EN MILES DE EUROS**

País	2007	2008	2009	2010	Variación 2007-2010
<b>Unión Europea - 15</b>					
ALEMANIA	11.168.390	8.204.220	15.873.670	15.613.600	4.445.210
AUSTRIA	797.000	1.527.850	3.155.530	3.079.520	2.282.520
BÉLGICA	2.448.920	2.751.630	3.184.110	3.771.630	1.322.710
DINAMARCA	451.790	421.640	567.240	699.520	247.730
FRANCIA	17.209.030	13.181.500	14.001.510	13.364.880	-3.844.150
GRECIA	827.830	1.213.460	1.315.390	1.264.300	436.470
IRLANDA	3.157.420	3.167.230	-1.849.780	4.119.440	962.020
ITALIA	10.379.670	16.562.420	5.858.090	5.038.750	-5.340.920
LUXEMBURGO	5.409.250	21.981.630	15.899.090	12.922.300	7.513.050
PAÍSES BAJOS	43.620.850	21.426.250	21.190.560	9.220.810	-34.400.040
PORTUGAL	20.799.350	20.508.160	21.421.840	20.726.660	-72.690
REINO UNIDO	41.288.030	45.082.520	48.465.620	57.488.120	16.200.090
SUECIA	872.760	856.510	364.440	337.870	-534.890
<b>Unión Europea - Países ampliación</b>					
HUNGRÍA	13.714.620	764.700	4.293.340	5.154.290	-8.560.330
MALTA	381.880	459.880	831.790	1.214.940	833.060
POLONIA	2.819.800	1.837.040	2.071.770	2.363.590	-456.210
REPÚBLICA CHECA	3.029.030	2.911.590	2.883.250	2.891.120	-137.910
RUMANIA	324.050	407.110	488.090	499.360	175.310
<b>Resto de Europa</b>					
RUSIA	554.640	722.470	798.710	1.010.990	456.350
TURQUÍA	905.990	1.191.370	1.272.780	1.546.640	640.650
<b>América del Norte</b>					
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	22.244.670	32.515.980	34.394.280	42.794.440	20.549.770
CANADÁ	661.170	953.140	1.013.460	1.010.200	349.030
<b>América Latina</b>					
BRASIL	19.436.670	31.102.480	41.411.350	54.848.370	35.411.700
CHILE	8.596.370	8.239.250	9.000.130	11.788.090	3.191.720
COLOMBIA	4.649.570	5.311.640	5.409.450	5.793.330	1.143.760
MÉXICO	20.367.760	17.862.310	20.060.110	24.149.130	3.781.370
<b>Asia y Oceanía</b>					0
CHINA	766.410	1.530.070	1.661.630	2.910.360	2.143.950
HONG KONG	338.410	1.169.890	2.265.210	3.186.350	2.847.940
COREA DEL SUR	28.280	197.910	260.450	357.530	329.250
INDIA	141.160	197.890	230.270	382.790	241.630
INDONESIA	16.880	7.060	11.580	15.530	-1.350
JAPÓN	276.930	482.930	107.220	248.310	-28.620
SINGAPUR	751.570	38.380	839.980	977.390	225.820
TAIWÁN	26.440	71.090	63.210	85.290	58.850
AUSTRALIA	2.461.990	2.499.080	3.126.250	4.267.690	1.805.700
<b>África</b>					
EGIPTO	534.320	510.190	604.500	690.530	156.210
MARRUECOS	1.427.570	1.483.440	1.111.350	1.226.390	-201.180
SUDÁFRICA	1.076.020	730.660	852.960	1.074.180	-1.840

Fuente: DataInVest

## ANEXO II: RESUMEN DEL PRODUCTO MUNDIAL (PIB REAL) (VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL)

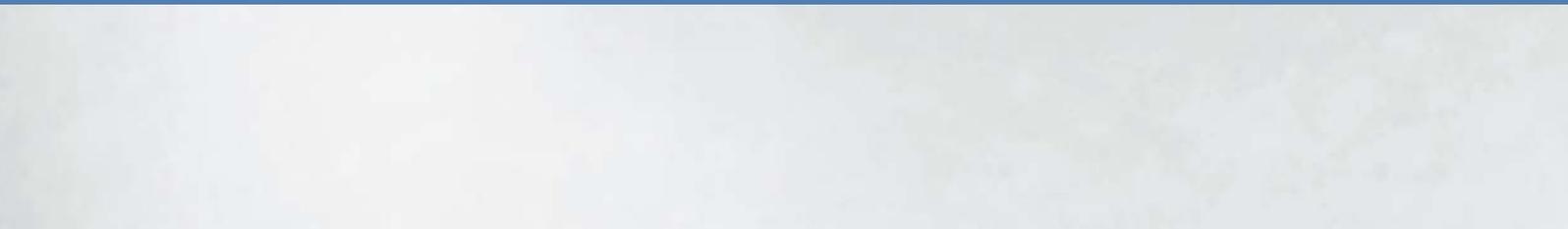
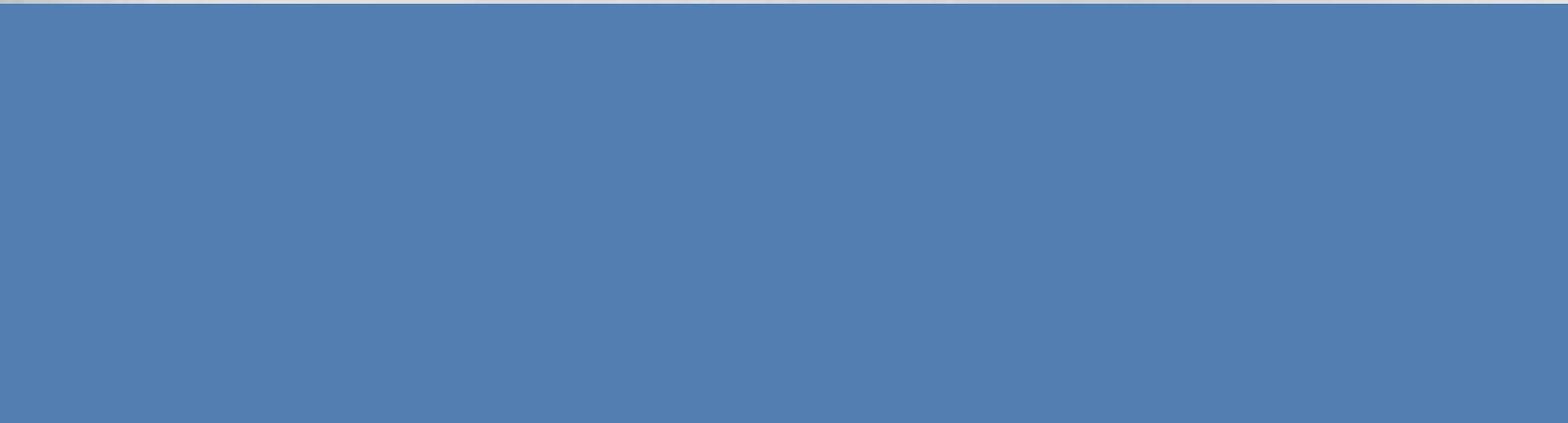
	Promedio	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Proyecciones		
	1994-2003									2012	2013	2017
<b>Mundo</b>	<b>3,4</b>	<b>4,9</b>	<b>4,5</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>	<b>2,8</b>	<b>-0,6</b>	<b>5,3</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>4,1</b>	<b>4,7</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>2,8</b>	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>	<b>0,0</b>	<b>-3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>	<b>2,7</b>
Estados Unidos	3,3	3,5	3,1	2,7	1,9	-0,3	-3,5	3,0	1,7	2,1	2,4	3,3
Zona del euro	2,2	2,2	1,7	3,3	3,0	0,4	-4,3	1,9	1,4	-0,3	0,9	1,7
Japón	0,9	2,4	1,3	1,7	2,2	-1,0	-5,5	4,4	-0,7	2,0	1,7	1,1
Otras economías avanzadas	3,8	4,1	3,4	3,9	4,2	0,8	-2,2	4,5	2,5	2,1	3,0	3,3
<b>Economías emergentes y en desarrollo</b>	<b>4,4</b>	<b>7,5</b>	<b>7,3</b>	<b>8,2</b>	<b>8,7</b>	<b>6,0</b>	<b>2,8</b>	<b>7,5</b>	<b>6,2</b>	<b>5,7</b>	<b>6,0</b>	<b>6,3</b>
África subsahariana	4,0	7,1	6,2	6,4	7,1	5,6	2,8	5,3	5,1	5,4	5,3	5,5
América Latina y el Caribe	2,5	6,0	4,7	5,7	5,8	4,2	-1,6	6,2	4,5	3,7	4,1	4,0
Comunidad de Estados Independientes	0,6	8,2	6,7	8,8	9,0	5,4	-6,4	4,8	4,9	4,2	4,1	4,2
Economías en desarrollo de Asia	7,0	8,5	9,5	10,3	11,4	7,8	7,1	9,7	7,8	7,3	7,9	7,9
Europa Central y Oriental	3,4	7,3	5,9	6,4	5,4	3,2	-3,6	4,5	5,3	1,9	2,9	4,0
Oriente Medio y Norte de África	3,9	6,2	5,6	6,1	5,6	4,7	2,7	4,9	3,5	4,2	3,7	4,4
<b>Partida informativa</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,2</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>0,5</b>	<b>-4,2</b>	<b>2,0</b>	<b>1,6</b>	<b>0,0</b>	<b>1,3</b>	<b>2,1</b>
Unión Europea												

Fuente: FMI (2012: 213)

**ANEXO III: ENDEUDAMIENTO FINANCIERO BRUTO DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS  
NO FINANCIERAS IBEX-35. AÑOS 2007-2011. EN MILES DE EUROS**

Nombre de la empresa	2007		2008		2009		2010		2011	
	Endeudam. financiero	Ratio end. financ. / Patrim. neto	Endeudam. financiero	Ratio end. financ. / Patrim. neto	Endeudam. financiero	Ratio end. financ. / Patrim. neto	Endeudam. financiero	Ratio end. financ. / Patrim. neto	Endeudam. financiero	Ratio end. financ. / Patrim. neto
<i>Empresas no financieras, excepto construcción</i>										
Abengoa	4.217.814	5,3	4.614.553	7,4	6.091.612	5,2	9.039.935	5,5	10.178.732	5,9
Abertis Infraestructuras	13.138.609	2,6	14.612.851	3,1	15.173.021	2,8	15.365.507	2,8	14.534.924	3,3
Acerinox	1.089.886	0,5	1.018.517	0,5	1.147.804	0,7	1.197.137	0,6	1.051.227	0,6
Ebro Foods	1.071.941	0,9	1.093.217	0,9	752.713	0,6	526.081	0,3	480.273	0,3
Gamesa Corp. Tecnológica	833.095	0,7	465.608	0,3	1.084.477	0,7	814.204	0,5	1.349.651	0,8
Gas Natural Fenosa <sup>a</sup>	9.863.281	0,8	12.259.475	0,9	20.871.329	1,7	19.691.539	1,5	19.915.246	1,4
Grifols	355.965	0,9	459.060	1,0	817.177	1,4	857.020	1,2	2.957.014	1,8
Iberdrola	21.624.487	0,8	31.242.786	1,2	30.911.700	1,1	31.818.846	1,0	33.228.500	1,0
Indra Sistemas	182.557	0,2	172.276	0,2	201.051	0,2	403.846	0,4	595.557	0,6
Red Eléctrica Corporación	2.658.671	2,2	2.914.509	2,2	3.096.353	2,2	4.766.216	2,9	4.748.156	2,6
Repsol YPF	11.366.000	0,6	11.925.000	0,6	18.701.000	0,9	19.029.000	0,7	20.039.000	0,7
Técnicas Reunidas	58.024	0,3	63.117	0,3	26.269	0,1	61.320	0,2	35.288	0,1
Telefónica	53.722.607	2,4	53.187.532	2,7	56.790.938	2,3	61.099.900	1,9	66.311.421	2,4
Subtotal	120.182.937	1,3	134.028.501	1,4	155.665.444	1,5	164.670.551	1,4	175.424.989	1,5
<i>Empresas sector construcción</i>										
Acciona	19.625.507	2,7	20.969.421	3,3	8.716.218	1,4	8.211.514	1,4	8.954.201	1,6
ACS, Actividades Const. y Serv.	20.479.592	2,0	13.671.081	1,4	13.944.368	3,1	13.900.994	3,1	15.842.968	2,6
Ferrovial	32.860.148	4,8	23.964.827	6,0	25.304.507	5,4	23.040.933	3,5	7.909.226	1,3
Fomento de Constr. y Contratas	9.165.477	2,2	8.082.727	2,5	9.080.693	2,9	9.205.471	2,9	8.777.268	3,0
Obrascon Huarte Lain	3.091.933	3,4	3.520.561	5,0	4.453.618	3,9	6.137.770	3,0	6.598.354	3,3
Sacyr Vallehermoso	21.053.636	6,0	15.177.488	5,7	12.645.046	4,3	12.242.538	3,2	9.580.140	3,8
Subtotal	106.276.293	3,2	85.386.105	3,2	74.144.450	3,3	72.739.220	2,8	57.662.157	2,3
<b>Total</b>	226.459.230	1,8	219.414.606	1,8	229.809.894	1,9	237.409.771	1,6	233.087.146	1,6

<sup>a</sup> En 2007 y 2008 se considera la cifra de endeudamiento financiero combinado de Gas Natural y de Unión Fenosa. Fuente: elaboración propia a partir de CNMY (2009, 2010, 2011, 2012)





# CAPÍTULO 3

## LA TENSIÓN LOCAL-GLOBAL EN LA GESTIÓN DE LA RSE DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

Por Daniel Arenas, Silvia Ayuso y Marc Vilanova

## LA TENSIÓN LOCAL-GLOBAL EN LA GESTIÓN DE LA RSE DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS



### INTRODUCCIÓN

La gestión de la responsabilidad social y de la sostenibilidad (RSE) se ha convertido en un elemento crítico a medida que las empresas han avanzado en su proceso de internacionalización y han pasado a desarrollar operaciones en un número creciente de países<sup>1</sup>. De hecho, el debate sobre el papel de la empresa en la sociedad y

su impacto sobre el entorno ha ido ganando relevancia, al mismo tiempo que se sucedían las transformaciones tecnológicas, económicas y sociales de los últimos quince años que han permitido a las empresas actuar en un mercado global. Aunque haya variaciones notables debido a las características, los sectores y los contextos de las empresas, la tendencia a tener en cuenta los temas sociales y medioambientales en las políticas y estrategias

(1) A lo largo del documento se utilizará el acrónimo RSE para referirse a la responsabilidad social de la empresa, entendiéndolo como sinónimo de otros constructos como ciudadanía corporativa, responsabilidad corporativa y compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible.



empresariales es creciente y tiene un alcance global; no se circunscribe a un país o a un sector concreto. Este alcance global lo podemos observar en la aparición de iniciativas internacionales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la ISO 26000 y un sinfín de diferentes certificaciones, guías, códigos de conducta, manuales de gestión de grupos de interés o *stakeholders*, congresos y publicaciones (Vogel, 2006; Waddock, 2008; Lozano, 2009; Arenas y Mària, 2010).

Por consiguiente, la gestión por parte de las empresas de los temas sociales y medioambientales se está convirtiendo en una actividad que requiere una perspectiva global de

empresa, tal como sucede en otras áreas como la calidad o el marketing. Sin embargo, debido a que muchos de los problemas e interlocutores son de naturaleza local, la gestión de la RSE no puede recurrir de forma automática a fórmulas universales preestablecidas sino que debe al mismo tiempo adaptar y coordinar diferentes iniciativas, maneras de hacer y tradiciones locales. De hecho, uno de los grandes debates de la RSE gira en torno a la posibilidad misma de establecer “una definición única, comprehensiva y aplicable universalmente” de la RSE (Epstein, 1989: 585). Nos encontramos, pues, con una tensión entre concebir e implementar una RSE de tipo global y tener la flexibilidad y la capacidad de adaptación para abordar la RSE país por país.

En este contexto, algunas de las cuestiones clave para la gestión de la RSE en un entorno de internacionalización giran alrededor de cuatro grandes preguntas:

- :: ¿Cómo gestionan las empresas multinacionales la RSE en diferentes contextos?
- :: ¿Puede existir un modelo universal de RSE aplicable a todos los países en los que la empresa opera?
- :: ¿Cómo cambia la gestión de la RSE a lo largo del proceso de internacionalización de la empresa?
- :: Y finalmente, ¿cómo se alinea la gestión de la RSE con la estrategia y el modelo de negocio de la empresa?

Con estas preguntas en mente, el Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) organizó un taller con un grupo reducido de ejecutivos de empresas multinacionales españolas<sup>2</sup>. En el taller, que tuvo una duración de seis horas, cada uno de los asistentes realizó una pequeña presentación inicial acerca de su visión sobre la temática propuesta y posteriormente se realizó un debate para profundizar sobre los diferentes temas, ver qué evolución han seguido las empresas al internacionalizar también su área de gestión de la RSE y vislumbrar cuáles son los retos de cara al futuro.

Este documento presenta un análisis esencialmente basado en las presentaciones y el debate del taller celebrado el 5 de junio de 2010 en ESADE-Barcelona, debidamente enmarcados en un conjunto de estudios académicos e informes sobre la RSE en las empresas multinacionales. Siguiendo el formato del taller, el capítulo se divide en seis partes, más una conclusión al final:

- (1) Breve exposición sobre la RSE.
- (2) Análisis sobre las fuerzas que empujan a las empresas multinacionales hacia la diversidad en la manera de gestionar tales cuestiones.

- (3) Exploración sobre las distintas opciones estratégicas para gestionar la RSE, desde visiones más globales a visiones más locales.
- (4) Distintas estructuras organizativas asociadas a estas opciones estratégicas.
- (5) Discusión sobre la aportación de valor de la RSE a las empresas multinacionales.
- (6) Y análisis del caso BBVA como ilustración del debate sobre algunos de los temas presentados anteriormente.

El apartado (2) cuenta con un complemento, enmarcado en un recuadro, que amplía el análisis de factores a elementos de tipo cultural.

## 1. LA RSE

Bajo las siglas RSE se plantea el debate sobre por qué y cómo la empresa asume o debe asumir responsabilidades sociales y medioambientales, más allá de sus responsabilidades económicas y legales. Según la conocida definición de la Comisión Europea, la RSE trata de la integración voluntaria, por parte de las compañías, de aspectos sociales y medioambientales en sus actividades y operaciones, así como en su relación con los grupos de interés o *stakeholders*.

Desde una perspectiva estratégica se da un paso más y se plantea que, además de satisfacer las expectativas y necesidades de los diferentes *stakeholders*, la asunción de estas responsabilidades debe contribuir al éxito empresarial a largo plazo (Jones, 1995; Freeman, 1984; Porter y Kramer, 2006). E inversamente, el descuido o abandono de estas responsabilidades, incluso cuando no hay una obligación legal, puede suponer un riesgo para la empresa (Zadek 2006). Parece que cuanto más rápidos e interconectados sean los cambios en el entorno en el que actúa la empresa, y cuanto más

---

(2) Las empresas y directivos participantes fueron: Silvia Guzmán, Directora de Sostenibilidad y Medio Ambiente de Telefónica S. A.; Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativa de BBVA; Esther Trujillo, Vicepresidenta del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa de Sol-Meliá; Almudena Gallo, Directora de Recursos Humanos y RSC de Criteria Caixa; Ignasi Fainé, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativa de Agbar; Joan Daura, Socio y Responsable de *Human Resource Services* de PricewaterhouseCoopers. Además participaron los profesores de ESADE Pere Puig, Ignasi Carreras, Daniel Arenas y Marc Vilanova, y la profesora de ESCI-UPF Silvia Ayuso.

borrosas sean las fronteras entre empresas, industrias y sectores, más importante será para la creación de valor una visión de la empresa que tenga en cuenta a los diferentes grupos de interés (Freeman y McVae, 2001, 195).

Tanto a nivel académico como empresarial, la discusión sobre la RSE se ha situado en gran parte en el marco de la teoría de *stakeholders*, que entiende la estrategia y la práctica de la RSE como resultado de un diálogo interactivo con los distintos grupos de interés de la empresa para crear un valor compartido por todos los grupos y no exclusivamente para los *stockholders* o accionistas (Freeman 1984). Buscar relaciones mutuamente beneficiosas con los grupos de interés comporta en primer lugar conocer a aquellos que afectan o son afectados por la actividad empresarial y ser conscientes de su poder, legitimidad y urgencia en obtener una respuesta de la empresa (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Este primer paso conlleva ya una gran complejidad para las empresas multinacionales en tanto que se relacionan con distintos grupos de interés de tipo local, nacional, regional, transnacional o global, con expectativas diferentes y a veces contrapuestas.

Precisamente, una de las carencias que se han detectado en la teoría de los *stakeholders* ha sido la de no tener suficientemente en cuenta la globalización y el proceso de internacionalización de las empresas (Jensen y Sandström, 2010). Así pues, la poca atención que han recibido el diseño, la estructuración, la implementación y la adaptación de la gestión de la RSE como consecuencia del proceso de internacionalización justifica la realización de trabajos de investigación y estudios como el que se ha llevado a cabo en el marco de las actividades del OEME.

## **2. DIFERENCIAS DEL ENTORNO: FACTORES INSTITUCIONALES**

Existe una doble tendencia en el ámbito de la RSE de direcciones aparentemente contrapuestas: por un lado, hay una tendencia fuerte hacia la estandarización global y la homogeneización de la RSE, mientras que, por el otro, las empresas multinacionales intentan adaptar sus políticas de RSE a las realidades locales. Es decir, por un lado, las empresas multinacionales necesitan establecer unas estrategias coherentes a nivel corporativo,

pero simultáneamente entienden que el conocimiento de distintas variables institucionales y del contexto cultural a nivel local condicionan la manera de gestionar la RSE.

Algunos estudios argumentan que en diferentes partes del mundo se pone el énfasis en distintas interpretaciones o dimensiones de la RSE (Holme y Watts, 2000). Pero se ha estudiado relativamente poco cuáles son los factores que pueden variar de un país a otro y tener una influencia sobre la manera de entender y gestionar la RSE. Uno de los análisis más interesantes en este ámbito es el de Diana Robertson (2009) que, comparando el estado de la RSE en Singapur, Turquía y Etiopía, resume en cuatro los factores en los que puede haber diferencias significativas de un país a otro. A continuación se presentan brevemente estos factores y posteriormente se reflejan las matizaciones y complementos a esta propuesta que surgieron durante el taller.

### **a) Estructuras dominantes de propiedad de las empresas.**

La estructura de propiedad más común en un país –es decir, la importancia de las empresas que cotizan en bolsa cuyo capital puede estar en manos de muchos accionistas frente a las empresas no cotizadas– puede influir en la manera de entender la RSE. En países en los que hay una alta capitalización bursátil se tiende a proteger más los derechos de los accionistas minoritarios. Según Robertson, esta protección de los derechos de accionistas minoritarios puede ser consistente con una visión de la RSE como “interés propio bien entendido” (*enlightened self-interest*), en el sentido de que beneficie tanto a la sociedad en general como a los accionistas. En cambio, en países en los que hay baja capitalización bursátil y además muchas grandes empresas en la bolsa están controladas en más de un 50% por un accionista o grupo de accionistas, puede suceder que predomine una visión más filantrópica de la RSE que refleje los valores y preferencias de la alta dirección de la empresa, nombrada por los accionistas que ejercen el control (a menudo un grupo familiar).

### **b) Gobernanza pública (no empresarial).**

Por gobernanza pública el Banco Mundial entiende “las tradiciones e instituciones mediante las cuales se ejerce la autoridad en un país. Esto incluye el proceso me-

Para un buen número de empresas, todavía hoy, la marca es poco más que un nombre, representado gráficamente y, a veces, acompañado de un símbolo. Para otro tipo de empresas, en cambio, la marca se entiende cada vez más como la expresión de una nueva identidad corporativa, que merece ser gestionada como un auténtico activo estratégico y que nos es inamovible, sino que se actualiza periódicamente

diante el cual los gobiernos son elegidos, controlados y reemplazados; la capacidad del gobierno para formular y aplicar eficazmente políticas acertadas, y el respeto de los ciudadanos y del Estado por las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales entre ellos". Entre los aspectos de gobernanza medidos por el Banco Mundial en sus *Worldwide Governance Indicators* están: la efectividad del gobierno, el control de la corrupción, la participación y la *accountability* de la administración, la estabilidad política, el gobierno de la ley y la calidad regulatoria.

En entornos donde hay niveles de gobernanza claros y transparentes parece más fácil que las empresas puedan desarrollar políticas de RSE. En cambio, aparentemente, es mucho más complicado desarrollar estas políticas en contextos de inestabilidad política, poco respeto por la ley, poca participación ciudadana en la política, poca rendición de cuentas, etc.

#### c) Apertura de la economía a la inversión extranjera.

La presencia de empresas multinacionales en un país puede tener un impacto sobre las expectativas y las prácticas de RSE del país, puesto que las multinacionales suelen tener programas de RSE desarrollados siguiendo estándares internacionales o de sus países de origen, y pueden actuar como agentes de cambio en mejorar prácticas empresariales y luchar contra la corrupción. Al mismo tiempo, cuanto más abierto e internacional es el país, más alta puede ser la demanda de RSE en tanto que las empresas extranjeras suelen ser vistas con más reticencia, y a menudo se les exige más por parte de la sociedad.

#### d) Papel de la sociedad civil.

La sociedad civil a menudo plasma y aglutina algunas aspiraciones o propuestas sociales, incluyendo expectativas y presiones hacia la empresa. La sociedad civil contiene organizaciones sin ánimo de lucro, claves en el funcionamiento de una sociedad, que defienden intereses e ideales de consumidores, empleados y ciudadanos. El activismo de la sociedad civil es un importante factor impulsor de la RSE. Por ejemplo, según algunos estudios, en los Estados Unidos y en el Reino Unido las empresas multinacionales, preocupadas por su reputación frente a consumidores y empleados, reciben presiones importantes

de estos grupos. En cambio, en otros países, como por ejemplo en México, la agenda de la RSE viene más impulsada por el sector empresarial que por la sociedad civil (Weyzig, 2006).

Cuando existe una sociedad civil desarrollada y madura, parece incrementarse la tendencia a establecer alianzas entre el sector privado y el tercer sector, elementos clave para el desarrollo de políticas avanzadas de RSE. En otros entornos de menor desarrollo del tercer sector puede haber una trayectoria de recelos mutuos e incomprensiones que entorpezcan el diálogo (Arenas *et al.*, 2009). Al mismo tiempo, existen en diferentes países organizaciones o asociaciones de la sociedad civil formadas en parte (o en su totalidad) por empresas con la intención de promover la RSE. El dinamismo de todo este tipo de asociaciones es un factor claro de impulso de la RSE.

A partir de estos factores institucionales que pueden variar de país a país, Robertson detecta diferentes tipos de RSE: una RSE más filantrópica, otra más basada en alianzas ONG-empresa u otra más concebida como un interés propio bien entendido. Así, por ejemplo, la primera sería más típica de entornos donde domina la empresa familiar; la segunda, de entornos con sociedad civil fuerte, y la tercera, de entornos con propiedad muy fragmentada y gobernanza pública sólida.

Cabe, pues, una primera reflexión sobre el peso que estas variantes del entorno institucional tienen sobre las empresas multinacionales españolas a la hora de concebir e implementar sus políticas de RSE. Puede que incluso estas variantes tengan un peso diferente para cada empresa y para cada país. En general, las empresas multinacionales participantes en el taller suscriben que el conocimiento de estas variables institucionales es clave para gestionar la RSE, puesto que hay diferencias notables entre países. En particular, se apuntaron las siguientes variaciones, que habría que investigar más a fondo:

∴ En países como España, Reino Unido y Estados Unidos, el papel de la sociedad civil se identifica como un factor importante, mientras que lo es mucho menos en China; tampoco aparece como muy relevante en Argentina o en Colombia.

∴ La cuestión de la gobernanza pública se detecta como un factor a tener en cuenta en países como Argentina, Colombia, Brasil y Venezuela, pero también en países como Reino Unido, aunque sea en un sentido muy diferente.

∴ Se reconoce que en países como Colombia, Brasil, Argentina, China y México, la apertura a la inversión extranjera ha sido clave para explicar el desarrollo de la RSE en estos países.

∴ Finalmente, las estructuras generalizadas de propiedad de las empresas son un factor básico en España y en Estados Unidos.

No obstante, en el taller también se pusieron en duda algunas de las asunciones del análisis de Robertson. Por ejemplo, sobre las estructuras de propiedad de las empresas, se debatió si las empresas controladas por un accionista mayoritario (una familia o un grupo) pueden tener más libertad de decisión para adoptar políticas de RSE más innovadoras, mientras que las empresas en el mercado de valores deben convencer a sus accionistas y, por tanto, suelen adoptar medidas de RSE más encaradas a evitar riesgos.

Sobre el factor de la gobernanza pública, se señaló que hay temas concretos y cambiantes, como el marco legal, al que las empresas son muy sensibles, también a nivel de gestión de la RSE. Este tipo de temas no quedan bien reflejados dentro de conceptos más genéricos como la gobernanza.

En el taller también se identificaron otros factores clave para el desarrollo de la RSE generados por el entorno institucional de la empresa, pero no mencionados por Robertson. Por ejemplo, se señalaron elementos esenciales a nivel local como el sistema educativo (incluyendo la formación profesional), la religión, los conflictos, el mercado de trabajo o los riesgos ambientales y sociales inherentes al país, entre otros temas. Algunos participantes recalcaron también que en su experiencia un elemento clave era la historia misma de cada empresa en el entorno nacional o local específico, y que a menudo es difícil gestionar la herencia histórica de las empresas, tanto a nivel cultural como a nivel de instalaciones y productos existentes, ya que siempre llevaban consigo “la mochila reputacional”.

## EL FACTOR CULTURAL

Otro factor importante que puede influir sobre la variación de la RSE de las empresas en diferentes países es el factor cultural. Es también uno de los factores más difíciles de analizar.

Al tratarse de un concepto nacido en Europa y en Estados Unidos cabe preguntarse si las iniciativas de RSE no tienen un **sesgo occidental** o incluso anglo-sajón en estas iniciativas y si son fácilmente trasladables a otras latitudes (Arthaud-Day, 2005). Como confirmaban algunos participantes del taller, incluso desde el interior mismo de las empresas multinacionales puede existir esta percepción de imposición occidental, europea o americana, si el papel de las empresas subsidiarias o filiales se reduce simplemente al de implementar unas políticas globales. En un estudio reciente, Bondy (2010) ha llegado a la conclusión de que las oficinas centrales no suelen tomar en consideración las visiones culturales de los diferentes países en los que opera la empresa para diseñar el contenido de su estrategia de RSE.

El **caso chino** es un ejemplo claro de distancia cultural y, dado el peso de este país dentro de la economía global, es evidente que va a marcar tendencia también en el ámbito de la RSE. Las multinacionales occidentales que han intentado utilizar los conceptos y definiciones usuales –como relación con *stakeholders*, voluntariedad más allá de la ley, triple cuenta de resultados, etc.– han comprobado que no se adaptan fácilmente al contexto chino. Para subsanar esta dificultad, hay autores como Wang y Juslin (2009) que proponen articular la RSE sobre las raíces filosóficas de la cultura china. En estas raíces se encuentra la idea central de que todo debe estar en armonía (armonía interpersonal en el confucianismo y entre hombre y naturaleza en el taoísmo). Trasladado a la actividad empresarial, la RSE podría tener más eco en los oídos chinos si se conceptualiza como un camino para cultivar las virtudes de una “empresa superior”, que es la que contribuye

a la construcción de una sociedad armoniosa. Otros conceptos clave en el confucionismo son el concepto de familia como modelo de armonía, el de reciprocidad y el de cultivo de la propia persona. Estos conceptos pueden servir para conceptualizar algunas de las relaciones de las empresas con empleados y con clientes.

En un estudio (Xu y Yang, 2010) en el que se comparan las dimensiones asociadas a la RSE en la literatura occidental con las opiniones de directivos chinos, había algunas coincidencias, pero también diferencias notables. La diferencia más clara es que para los directivos chinos la RSE tiene que ver también con: 1) actuar de buena fe (*in good faith*), cumpliendo con las obligaciones contractuales (podría hablarse de un componente ético de cumplir con la palabra dada y evitar el engaño); 2) ofrecer empleo, dar más oportunidades de trabajo y contribuir a paliar el problema del empleo en el país; y 3) contribuir a la estabilidad social y el progreso (expresado esto en términos de armonía y patriotismo). Por tanto, las filiales chinas deberían integrar las directrices de RSE globales dentro de este enfoque cultural y social.

En cualquier caso, parece claro que, para intentar mitigar la impresión de tener un sesgo occidental, las empresas multinacionales deben prestar más atención a las diferencias culturales en su gestión de la RSE. Sin embargo, faltan herramientas para poder hacerlo. De hecho, a pesar de las críticas recibidas, para analizar las diferencias culturales la aproximación más conocida sigue siendo la de Hofstede, que incluye las siguientes cinco dimensiones (Hofstede, 2001):

- **Individualismo/colectivismo:** implica el nivel en el que se valoran los individuos por encima del colectivo. En socieda-

des más colectivistas las personas están integradas en grupos cohesionados y con lazos fuertes.

- **Distancia de poder:** explica el nivel de jerarquía en una sociedad. Una percepción de baja distancia de poder implica un tipo de sociedad en la que existe la convicción de que todos deben tener los mismos derechos. Los subordinados piden el derecho a contribuir y a criticar las decisiones de los que tienen más poder y no se sienten incómodos haciéndolo.
- **Masculinidad/femineidad:** las culturas masculinas son asertivas, duras, competitivas y se centran en el éxito material. Las femeninas, en cambio, son modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida. En culturas más masculinas las diferencias entre los roles de los hombres y de las mujeres son más grandes que en las culturas más femeninas.
- **Evasión de la incertidumbre:** en culturas que no tienen mucha tolerancia a la incertidumbre se toman menos riesgos y se crean más normas explícitas y estándares. Por ejemplo, los empleados prefieren guías claras sobre su actividad en vez de guías flexibles o informales, y son menos proclives a cambiar de empresa.
- **Orientación a largo plazo/orientación a corto plazo:** culturas más orientadas a largo plazo o al futuro ponen más énfasis en la perseverancia y el ahorro.

Aunque este es un campo de investigación todavía muy poco explorado, está claro que el éxito de la política de RSE de una empresa multinacional en un entorno distinto al del país de origen puede depender de estas características culturales. Algunos estudios confirman que algunos de estos rasgos culturales

como el colectivismo, la femineidad y la orientación a largo plazo pueden favorecer más la RSE o la sensibilidad hacia los diferentes grupos de interés (Blodgett *et al.*, 2001). También en culturas en las que se tolera poco la incertidumbre podría haber menos tolerancia hacia el trato poco ético hacia proveedores y clientes.

Durante el debate que se desarrolló con las empresas participantes en el taller, el factor cultural parecía tener menos peso que las variables institucionales antes mencionadas. Probablemente esto se deba a que estas empresas se han internacionalizado mayoritariamente en el ámbito latinoamericano, que se percibe como menos alejado culturalmente. De hecho, el factor cultural sí fue mencionado como especialmente relevante en el caso de trasladar y desarrollar políticas de RSE en el contexto chino, y también en el contexto británico o americano. También se recalcó que a menudo las diferencias culturales afectaban a otras políticas generales de la empresa como recursos humanos y operaciones. Por ejemplo, se mencionó que en Perú a los trabajadores les molestaba la categorización por razas, mientras que entre los colombianos había una aversión a los sindicatos. Se reconoció, por tanto, la necesidad de adaptar las actividades y políticas de la empresa a la cultura local siempre que no se genere un choque en valores básicos como los derechos humanos o el respeto al medio ambiente.

En este sentido, una línea de investigación futura debería analizar con más profundidad si las empresas multinacionales españolas tienen en cuenta o se ven influenciadas por el elemento cultural a la hora de diseñar o implementar acciones o políticas de RSE, cómo lo hacen y qué dimensiones culturales serían las más determinantes para la RSE.

**Figura 1:** FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA DIVERSIDAD DE MODOS DE RSE



Fuente: elaboración propia en base a Robertson (2009) y Hofstede (2001)

En definitiva, los principios y estándares de RSE tienen una ambición de alcance global y han servido para que las empresas diseñen sus estrategias y políticas de RSE desde la sede central, buscando eficiencia y coherencia. Como decía una de las participantes en el taller: “la ‘manualización’ es la clave para integrar la RSE a nivel corporativo, ya que todo lo que está en un manual corporativo sucede”. Por tanto, existe una presión tanto interna como externa para que las empresas desarrollen políticas corporativas globales de RSE.

Sin embargo, existe una serie de factores, de tipo institucional y cultural, que hemos analizado brevemente en esta sección y que empujan a las empresas multinacionales a adaptar y flexibilizar la implementación de sus estándares globales y sus iniciativas de RSE o simplemente dejar que cada subsidiaria encuentre su propia aproximación a la RSE. La Figura 1 resume de forma visual el conjunto de factores externos que pueden influir en la variabilidad de la RSE integrando los modelos expuestos de Robertson (2009) y Hofstede (2001). Evidentemente, cabría completar este modelo con otros factores, como algunos de los que surgieron durante el taller, mencionados en estas páginas.

Como comentaron los participantes, para crear confianza y credibilidad ante los diferentes *stakeholders* siempre es mejor “que haya implicación a la vez global y local” en la gestión de la RSE. No obstante, también se hizo hincapié en que a menudo “la realidad local se come la estrategia, y a veces ocurre lo contrario”. Para equilibrar estas tensiones se requiere disponer, en primer lugar, de un modelo

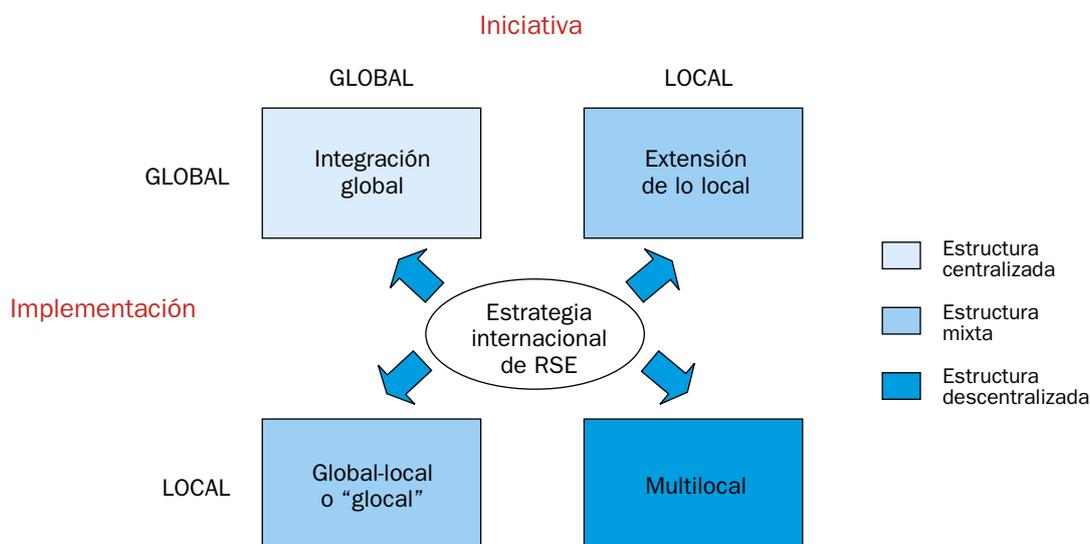
que permita realizar un análisis detallado sobre los factores del entorno dentro de las estrategias de internacionalización de la empresa y que afectan a la gestión de la RSE. Por consiguiente, una primera recomendación de esta investigación sería centrar esfuerzos en la identificación de los factores clave para cada entorno. Lo visto en esta sección a partir de la literatura académica y el debate en el taller del OEME puede ser un primer paso.

### 3. ¿ESTRATEGIA DE RSE GLOBAL O LOCAL? UN DIFÍCIL EQUILIBRIO

Una vez se han planteado el conjunto de factores del entorno anteriormente citados, una empresa multinacional que opera en varios países va a tener que adaptar sus iniciativas de RSE a la realidad prevaleciente en cada país y, a la vez, coordinar todas las actividades de forma que mantengan coherencia interna y refuercen la estrategia de RSE a nivel global. Esta fue otra de las temáticas del taller del OEME, y es en realidad el dilema central que tienen que resolver las empresas multinacionales para llevar a cabo la mayor parte de sus actividades: equilibrar la adaptación local con la integración global. A continuación, analizamos este dilema o tensión a partir de las contribuciones de la literatura académica, dando algunos ejemplos de empresas multinacionales españolas, para luego resaltar las reacciones de las empresas participantes en el taller.

Bartlett y Ghoshal (1989), en su conocida tipología de enfoques estratégicos que pueden adoptar las compañías con presencia en varios países, diferencian entre

**Figura 2:** DISTINTOS ENFOQUES DE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA INTERNACIONAL DE RSE



Fuente: adaptado de Chaudhri (2006)

empresas multidomésticas, globales y transnacionales<sup>3</sup>. Las empresas **multidomésticas** muestran una gran sensibilidad hacia el entorno local y otorgan autonomía a sus filiales para adaptar los productos, el marketing y las prácticas de gestión a las características nacionales. En cambio, las compañías **globales** asumen un segmento del mercado mundial con un alto grado de homogeneidad de la demanda y operan en base a productos y estrategias estandarizadas por la casa matriz. Finalmente, las empresas **transnacionales** o **“glocales”** pretenden combinar las ventajas de las dos tipologías anteriores, desarrollando mecanismos de coordinación entre las unidades regionales, sin poner en peligro su libertad para responder a las diferencias en los mercados locales<sup>4</sup>.

A pesar de que las presiones de integración/adaptación de los mercados no se corresponden necesariamente con las presiones que favorecen la integración global o la adaptación local de una estrategia de RSE, la estrategia general de la empresa tiene, naturalmente, implicaciones para las políticas y prácticas de RSE. Así, estudios empíricos sobre las prácticas de RSE de empresas multinacionales que operan en México muestran que las empresas multidomésticas y transnacionales (de acuerdo con la tipo-

logía de Bartlett y Ghoshal) dan mayor importancia a cuestiones locales de RSE que las empresas globales (Husted y Allen, 2006). Asimismo, un estudio más reciente de Sandulli (2008) confirma que empresas españolas que actúan en Latinoamérica alinean su estrategia de internacionalización de la acción social con su estrategia competitiva internacional, y que las empresas que siguen un enfoque de internacionalización más cercano al de empresa global que al de empresa multidoméstica tienden a estandarizar sus programas de acción social a nivel internacional.

Para ilustrar diferentes opciones prácticas de cómo organizar la estrategia de RSE en el ámbito internacional, podemos utilizar el modelo conceptual de Chaudhri (2006), que diferencia entre la **iniciativa** en temas de RSE y el alcance de su **implementación**. De esta manera, la Figura 2 muestra cuatro posibles combinaciones de enfoques globales o locales a la hora de responder a los retos de la RSE en la multinacional. Teniendo en cuenta la complejidad de los temas englobados en la RSE y la diversidad de las expectativas de los grupos de interés, podríamos decir que la estrategia “ideal” de RSE debería adoptar los diferentes enfoques en dependencia de cada problemática y de cada contexto local.

(3) La tipología de Bartlett y Ghoshal incluye también un tipo de empresa que ellos llaman internacional. Se trata de empresas con filiales en el extranjero con el objetivo de apoyar a la casa matriz a distribuir los productos que son desarrollados primero en el mercado de origen. No la hemos incluido aquí porque parece mucho menos relevante hoy en día.

(4) Para una elaboración más extensa de esta temática, véase Mendoza y Vives (2008).

Los procesos de expansión internacional de las empresas, y en particular los de multinacionalización, añaden complejidad a las estrategias de internacionalización de las marcas, particularmente cuando en dichos procesos se recurre a la compra de diversas marcas locales, en los mercados exteriores

Las empresas que siguen el enfoque de **integración global** desarrollan una estrategia de RSE común para todas sus filiales. Generalmente a través de un código de conducta o código ético, estas empresas crean un estándar global válido en todos sus centros de operación, independientemente del país en el que están localizados. Algunas compañías multinacionales utilizan este enfoque para aquellos elementos de la RSE que consideran universales, como pueden ser salud y seguridad laboral, derechos humanos, corrupción, cambio climático, etc. (Bondy 2010). Así, por ejemplo, Mango plasma su política de RSE en el “Código Ético del Grupo Mango”, cuya difusión en las filiales y tiendas en el extranjero se hace a través de la intranet (con el texto traducido a los diferentes idiomas) e integrándola en la formación inicial de empleados. Dicho código ético ha sido la referencia para redactar el “Código de Conducta para fabricantes y talleres de producción”, de obligado cumplimiento para los proveedores de Mango. Sobre este código los proveedores reciben formación durante una estancia en la sede central de la empresa.

Un enfoque menos frecuente es el de la **extensión de lo local**, en el que la empresa desarrolla un programa específico en respuesta a una necesidad detectada en una comunidad local y, en caso de éxito, lo replica en otras ubicaciones geográficas. Cuando esto se hace a partir simplemente de lo que la empresa empezó haciendo en su país de origen, puede ser visto como una cierta “colonización corporativa” poco sensible a los nuevos contextos. Pero en otros casos, puede ser una manera de transferir *know-how* desarrollado en estrecha colaboración con las filiales. Por ejemplo, uno de los proyectos de acción social más representativos de Sol Meliá son las actuaciones del “Día Solidario” de apoyo a la educación infantil y a los niños desfavorecidos en las comunidades cercanas a los hoteles. Esta iniciativa nació del Departamento de Actividades de un hotel en Croacia hace varios años, y en la actualidad se está consolidando como un atributo de la marca hotelera en diferentes países.

Por otra parte, el enfoque **multilocal** es aquel que utiliza distintas estrategias de RSE según los valores y normas de conducta social de cada país o región donde la empresa tiene operaciones y que desarrolla políticas de responsabilidad específicas para cada sociedad local. Esta opción se hace necesaria para tratar cuestiones con problemáticas muy específicas del sector o de la localidad en cuestión. En la planificación y ejecución de las iniciativas locales de RSE juega un importante papel la colaboración con socios locales, como ONG, administraciones públicas u otras empresas.

Un proyecto de estas características es Energía Social, una empresa de comercialización de energía eléctrica creada por Unión Fenosa en Colombia exclusivamente para prestar sus servicios en zonas de bajos ingresos. La empresa, que tiene como objetivo crear un modelo de gestión sostenible para la venta de energía a comunidades con tendidos eléctricos rudimentarios, actúa en cooperación con las administraciones locales de estos barrios, los representantes vecinales y los habitantes de estas comunidades.

Finalmente, para muchas de las cuestiones de RSE, el enfoque que parece más adecuado es el de las empresas multinacionales que pretenden **la integración de las perspectivas global y local** o adoptar una **perspectiva “glocal”**. Estas empresas combinan la coordinación centralizada por la casa matriz de sus “fundamentos” de RSE con la suficiente independencia estratégica y organizativa de las filiales para adaptar los principios corporativos a las circunstancias locales. Un ejemplo de esta estrategia es Danone, que fija un objetivo general de reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> para todas sus actividades de negocio, pero deja en manos de cada filial y unidad de negocio las acciones para alcanzar dicho objetivo.

Un reto de esta perspectiva es, como se ha visto en el apartado sobre cultura, que las oficinas centrales necesitan tomar en consideración las visiones culturales de los diferentes países en los que opera la empresa para diseñar el contenido de su estrategia de RSE. Una perspectiva “glocal” más avanzada sería la que no solamente “permite” a las filiales adaptar principios generales, sino que también impulsa su participación en la elaboración de principios e iniciativas globales, y fomenta el aprendizaje lateral entre ellas.

En una empresa puede predominar uno de los modelos, pero también puede haber combinaciones según las distintas iniciativas de RSE dentro de la empresa. En general, las empresas multinacionales españolas participantes en el taller desarrollan en la actualidad o bien estrategias “glocales” o estrategias multilocales de RSE, pero todas están inmersas en un proceso de mejorar la coordinación de sus prácticas de RSE a nivel internacional y reforzar su identidad global con respecto a la RSE. La principal explicación de esta realidad, en opinión de las empresas participantes en el taller del OEME, es que la función de RSE es relativamente reciente –en comparación con otras áreas funcionales de la empresa que ya se suelen gestionar de forma integrada– y que su complejidad exige un tratamiento más transversal.

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: ¿CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN?

Los diferentes enfoques de cómo diseñar e implementar la estrategia de RSE ilustrados en la Figura 2 implican diferentes estructuras organizativas de la empresa multinacional, en función del grado de autonomía y de la capacidad de toma de decisiones del que gozan las filiales en cuestiones de RSE. Los posibles modelos organizativos, más o menos centralizados, tienen varias ventajas y desventajas, que fueron presentadas en el taller del OEME para su discusión.

Así, el enfoque de integración global necesita una **estructura centralizada** para asegurar unas normas coherentes en toda la empresa (Epstein y Roy, 2007). Esta homogeneidad puede llevar a la adopción de unos estándares altos de RSE, generalmente influidos por el contexto del país de origen de la empresa. Desde el punto de vista operativo, es una estrategia eficiente, ya que facilita a la matriz el control sobre las actividades de RSE de las distintas filiales. La principal desventaja es que se trata de una estrategia uniforme que no toma en consideración las peculiaridades de cada contexto cultural.

En cambio, la principal ventaja del enfoque multilocal es la sensibilidad a la realidad de cada contexto y, por lo tanto, su mayor legitimidad y sensación de pertenencia. Sin embargo, la **estructura descentralizada** que implica este enfoque conlleva mayores costes de coordinación y control para la casa matriz. Existe el riesgo de que se flexibilicen los criterios de RSE demasiado y se fijen niveles de cumplimiento de estándares más bajos en unos países que en otros, lo que puede tener efectos negativos para la imagen de la empresa. Asimismo, la empresa puede ser criticada por tener una estrategia fragmentada de RSE y reactiva a los problemas que van surgiendo.

Los enfoques “glocal” y “extensión de lo local” pueden parecer la solución más adecuada a muchas cuestiones de la RSE, pero no están exentos de tensiones y conflictos entre el deseo de aplicar unos estándares comunes consistentes y adaptar su comportamiento a las diferencias culturales. También comportan una mayor complejidad en la dirección y gestión y, por consecuencia, altos costes asociados. No obstante, permiten, en mayor medida que los enfoques anteriores, la transferencia de aprendizajes entre las filiales y la matriz.

En general, la estructura organizativa en materia de RSE suele estar fuertemente influida por la organización existente en otras áreas funcionales. En este sentido, las empresas con procesos estandarizados para operaciones como la investigación y el desarrollo, la producción y el marketing tendrán más tendencia a estandarizar también sus políticas de medio ambiente o asuntos sociales (Christmann, 2004).

Sin embargo, los pocos estudios realizados hasta el momento no han podido demostrar que una organización de la RSE de forma centralizada conlleve unos estándares de RSE más altos. Un estudio basado en las subsidiarias de siete empresas europeas del sector de la automoción en México concluía que en los casos en los que la relación entre empresa madre y subsidiaria era percibida como más autónoma, el desempeño de la RSE era más elevado (y más cercano a estándares internacionales) que en los casos en los que predominaba la sensación de control (Muller, 2006).

De hecho, parece ser que la implementación exitosa de la RSE requiere más bien **mecanismos informales de control** (Watson y Weaver, 2003). Frente a los mecanismos de control directos (jerárquicos), estos sistemas informales de control, como la selección o la socialización, pretenden interiorizar los valores corporativos y conseguir el compromiso personal de los directivos y empleados. Estos métodos pueden ser efectivos para cuestiones sociales, en las que no existen medidas claras de desempeño y los directivos de las filiales tienen un mejor conocimiento del contexto local que los directivos de la sede central.

Un aspecto que debería considerarse también es el de las **estructuras de poder** inherentes a las relaciones entre la casa matriz y las filiales que implican cada manera de organizar la RSE (Bondy, 2010). A menudo, las verdaderas razones para apostar por un tipo u otro de organización de la RSE tienen que ver más con resistencias para cambiar las relaciones de poder existentes que con la búsqueda de la solución óptima.

De acuerdo con sus enfoques más o menos integrados, en las empresas participantes en el taller predominan las estructuras organizativas mixtas para gestionar la RSE. Generalmente, la dirección corporativa tiene la responsabilidad de diseñar la estrategia o política general, de definir objetivos y metas concretas, de implantar sistemas para evaluar el desempeño (*performance*) de las actuaciones

en RSE y de realizar la comunicación en estos temas; por ejemplo, mediante una Memoria de Sostenibilidad. A su vez, las unidades de negocio o funcionales suelen encargarse de desarrollar programas específicos de RSE, de asignar los recursos financieros correspondientes a estos programas y de certificar las filiales según estándares internacionales, como por ejemplo ISO 14001. A menudo también hacen Memorias de Sostenibilidad de la filial. Aparte de mecanismos de coordinación de carácter formal basados en la autoridad jerárquica (estandarización de procesos, reporte, cuadro de mando, retribución variable, etc.), las empresas destacan la importancia de otros mecanismos como la creación de oficinas o comités de carácter transversal, como los que puso en práctica el BBVA y que veremos en el apartado 6.

## 5. CREACIÓN DE VALOR: REPUTACIÓN Y CADENA DE VALOR

El marketing, la calidad y otras innovaciones en la gestión tuvieron éxito y han pasado a formar parte esencial del *management* (o digamos del buen *management*) por una razón principal: crean un valor claro y específico para la empresa, y un valor que la empresa no puede conseguir de ninguna otra fuente. En el ámbito de la RSE hace años que se está intentando identificar si existe esta creación de valor que contribuya a la competitividad de la empresa. La mayoría de estudios hasta la fecha afirman que sí existe dicha relación positiva, pero no son concluyentes.

En relación a estas preocupaciones, últimamente está ganando importancia el concepto de la **competitividad responsable** (Zadek, 2006), que consiste precisamente en identificar aquellos factores clave para la competitividad de la empresa en los que las políticas de RSE pueden tener una aportación significativa y única. Para avanzar en esta línea, entre las empresas participantes en el taller Sol Meliá se ha marcado el objetivo de posicionar la sostenibilidad como uno de los principales atributos corporativos, junto con la calidad o la oferta. El problema es que muchos de estos factores de competitividad e impacto son intangibles y, por tanto, difíciles de cuantificar, como por ejemplo la innovación, la atracción del talento o la buena gobernanza de la empresa, entre otros.

En la actualidad no existe un consenso sobre cuáles serían exactamente los factores de competitividad mediante los que la RSE crearía valor, pero seguramente se incluirían los elementos identificados en la Tabla 1:

Los 10 factores de competitividad de la Tabla 1 pueden generar valor para cualquier empresa que intente desarrollar una política de RSE, tanto si se trata de una gran empresa multinacional como si se trata de una pyme. No obstante, según los resultados del taller, dos de los factores identificados parecen ser especialmente relevantes y específicos para las grandes multinacionales: (1) la reputación; (2) la cadena de valor.

### 5.1. Reputación

El primer ámbito de la gestión en el que se aceptó que la RSE tenía un impacto importante y que, por tanto, se debía gestionar es el de la reputación, habida cuenta de que tanto puede ser un riesgo como una oportunidad. Las grandes multinacionales suelen ser analizadas y

seguidas con mayor detalle que otras organizaciones debido a que al ser más conocidas y visibles, sus actividades tienden a tener mayor impacto ante la opinión pública. Algunos de los escándalos más conocidos de la RSE han surgido aquí, como el de los talleres de Nike, la leche en polvo de Nestlé, o Shell en Nigeria. Quizás por este motivo, la mayoría de estudios internacionales muestran que las grandes empresas multinacionales son el tipo de organización en la que la gente deposita menos confianza, lo cual supone que están sujetas a un altísimo riesgo en temas de RSE. Pero si analizamos esta situación desde otro punto de vista, las políticas de RSE presentan una oportunidad de reducir riesgos y generar valor mediante políticas orientadas a construir una marca, generar mayor fidelidad de consumidores, generar apoyo público de manera que la empresa

**Tabla 1.** VALOR CUANTIFICABLE DE LA RSE PARA LA EMPRESA

Ámbitos	Factores de competitividad	Descripción
Innovación	1. Nuevos mercados	Acceso a nuevos mercados mediante RSE
	2. Nuevos productos	Oferta de diferenciación satisfaciendo expectativas de clientes en ámbitos de RSE
	3. Nuevos procesos	Innovación de procesos, como por ejemplo abriendo el proceso de innovación de productos a otras organizaciones en procesos de innovación abierta.
Reducción costos	4. Eficiencia operativa	Reducción de costes de operaciones; por ejemplo energéticas, agua, materias primas, etc.
	5. Eficiencia trabajadores	Mayor productividad, menor absentismo de trabajadores, mejor reclutamiento, menor rotación, menores costes de formación, etc.
Gestión global	6. Reputación	Mejora fidelidad de marca, lealtad, credibilidad, confianza de <i>stakeholders</i> Mejora reputación que mejora voluntad de pagar precio Mejores competencias profesionales y productividad por RSE Apoyo público, licencia para operar en un sector o región y entrada en nuevos mercados facilitados por la RSE
	7. Cadena de valor	Gestión de riesgos y oportunidades en RSE en la cadena de valor. Capacidad de asegurar acceso a materiales sostenibles y seguros mediante participación con proveedores y comunidades
	8. Visión estratégica a largo plazo	Mejor toma de decisiones a largo plazo, con visión sostenible
	9. Cumplimiento obligaciones legales	Reducción riesgos, cumpliendo requisitos legales
	10. Gestión relaciones estratégicas	Mejora relación con accionistas Mejora relación con medios de comunicación Mejora relación con tercer sector Mejora relación con comunidades Mejora relación con gobiernos y organismos públicos

Fuente: elaboración propia en base a Bonini 'et al'. (2009)



sea más aceptada de cara a posibles operaciones e inversiones (compras, inversión directa, etc.) o generar credibilidad y confianza. Algunos estudios incluso han concluido que una empresa con buena reputación tiene mayor valor para enfrentarse a una posible crisis, debido a que tiene un plus de credibilidad y confianza –conocido como el “efecto halo de la RSE” (Smith *et al.*, 2010)– que le otorga un margen de maniobra del que otras empresas no disfrutan.

Quizás por eso muchas empresas multinacionales españolas desarrollan sus políticas de RSE desde departamentos de reputación, comunicación e incluso marketing, como por ejemplo Gas Natural/Unión Fenosa, Abertis o DKV. Por este motivo, muchas empresas multinacionales ya han desarrollado o están desarrollando en la actualidad indicadores de medición de la reputación incluyendo como elemento clave las políticas de RSE. Como decían muchos de los participantes en el taller, la reputación es uno de los elementos clave de la gestión de la RSE. Por ejemplo, tanto en el caso de Sol Meliá como en el de Telefónica, uno de los principales indicadores utilizados a nivel corporativo para medir la RSE es un indicador denominado RepTrack, que mide el impacto de la RSE en la reputación de la empresa.

Uno de los riesgos es que este enfoque de la RSE centrado en la gestión de la reputación puede ser interpretado por la sociedad como una visión cosmética de la RSE, centrada en una política completamente instrumental y de poca utilidad social. Por ejemplo, BP fue en su día muy criticada por la gran inversión que supuso su cambio de imagen corporativa en 2000 con el nuevo eslogan “Beyond Petroleum”, puesto que esta inversión no fue acompañada por otras de la misma escala en nuevas formas de energía.

## 5.2. Cadena de valor

Uno de los temas más complejos para la mayoría de multinacionales es la gestión de su cadena de valor, especialmente aguas arriba (*upstream*). Por este motivo, la gestión de los temas de RSE en la cadena de valor es de una extrema complejidad y sensibilidad. Las actuaciones de un proveedor o de un centro de distribución pueden echar por tierra la reputación de la compañía en el ámbito de la RSE. El problema es que es muy difícil y costoso supervisar las políticas de RSE de los proveedores y demás organizaciones de la cadena de valor.

Generalmente, las grandes multinacionales afrontan este tema desarrollando un código ético para sus proveedores y demás *partners*, y obligándolos a firmar que en sus respectivas organizaciones cumplen todas y cada una de las condiciones establecidas en dicho código. Algunas organizaciones van más allá y desarrollan políticas de inspección y comprobación de algunos de sus proveedores de forma periódica, y los menos auditan y certifican a todos sus proveedores, ya sea directamente o mediante la contratación de auditores externos. Es decir, la gestión de la cadena de valor en temas de RSE ha sido encarada como un tema de gestión de riesgos y como un coste ligado al proceso de producción.

Pero la realidad es que la gestión de los temas de RSE en la cadena de valor produce también una serie de oportunidades para la empresa, como por ejemplo: conocer mejor a sus proveedores, colaboradores y *partners*; desarrollar nuevos tipos de colaboraciones con las organizaciones de su cadena de valor (actividades de RSE, cambiar condiciones, etc.); incluir a otras organizaciones en la cadena, como organizaciones del tercer sector, gubernamentales o comunitarias; eliminar intermediarios y simplificar la cadena

de valor; mejorar comunicación y transparencia; o establecer partenariados más estratégicos y a largo plazo, entre otros. Wal-Mart, por ejemplo, desarrolló una estrategia de RSE centrada en su cadena de valor en 2005 mediante la cual se debían identificar áreas de la cadena en las que poder reducir los impactos sociales y medioambientales y al mismo tiempo encontrar ámbitos de generación de valor. En un solo año el proyecto pasó de ser un centro de costes a un centro de generación de valor equivalente a algunos de los principales *supercenters* de Wal-Mart. En España, algunas empresas hacen lo mismo, como por ejemplo Inditex y Mango, que intentan utilizar los procesos de RSE también para encontrar sinergias con calidad y compras, de forma que utilizan los procesos de auditoría social y medioambiental para mejorar la calidad de sus proveedores, de su proceso de producción, de sus productos y de la distribución. Esta integración, que está muy bien valorada en general, tendría que ser estudiada con más profundidad para poder demostrar el valor que aporta y los obstáculos que encuentra.

En cualquier caso, los participantes en el taller proponían que en el futuro la RSE se debería centrar en ejes como la competitividad y la innovación, y que las empresas vayan modificando paulatinamente sus modelos de negocio para ser capaces de responder con éxito a un entorno cambiante. Esto quiere decir “gestionar las oportunidades que brinda la RSE para maximizar beneficios, principalmente mediante iniciativas de involucrar a los diferentes *stakeholders* en los procesos de la empresa”, donde el principal *stakeholder* ya no son los accionistas, sino los clientes. En cualquier caso, la integración de la RSE en la gestión de la cadena de valor parece ser uno de los temas centrales y crecientes en importancia.

Finalmente, la RSE también genera valor para las empresas mediante oportunidades de apertura de nuevos mercados, productos y procesos, y mejoras en eficiencia y productividad. La pregunta es si se han identificado todos los factores de generación de valor, y cuáles de ellos afectan a o se ven positivamente afectados por la internacionalización de las empresas. Estos temas deberían ser analizados en mayor profundidad en futuras investigaciones, por ejemplo mediante el estudio de experiencias concretas de las empresas en diferentes foros, como el del OEME.

## 6. ESTUDIO DE CASO: EL BBVA Y LA GESTIÓN GLOCAL DE LA RSE<sup>5</sup>

Un ejemplo que nos permite ilustrar algunos de los conceptos vistos sobre la gestión de la RSE en procesos de internacionalización es el caso del Grupo BBVA, entidad financiera multinacional con una posición destacada en España y América Latina y una creciente presencia en Estados Unidos y Asia. Actualmente, el grupo está presente en 32 países, emplea a 103.721 personas, atiende a 46,8 millones de clientes y tiene más de 884.000 accionistas.

La gestión de la RSE del Grupo BBVA ha evolucionado de un enfoque **multilocal**, en el que cada una de las entidades del grupo promovía sus propias iniciativas de carácter social o medioambiental, a una aproximación “**glocal**”, que combina la definición de una política global común de RSE con la adaptación a las especificidades de cada realidad socioeconómica local. De hecho, la estrategia de RSE aprobada en 2008 se definía específicamente como “Estrategia Glocal”. A continuación se describen brevemente algunos de los hitos en la definición de esta estrategia común mediante la priorización de focos de actuación y el diseño de la correspondiente estructura organizativa.

### 6.1. Definición de áreas preferentes de actuación

En un primer intento de mejorar la coordinación y reforzar las sinergias entre las políticas de RSE que se llevaban a cabo en las diferentes áreas de negocio, en 2006 se diseñó el Plan de Acción Social para América Latina. El plan definía un marco general de actuación para todos los bancos y fundaciones del grupo en América Latina y centraba su atención en el apoyo a la educación (primaria y secundaria) para colectivos desfavorecidos, evitando así la dispersión y heterogeneidad de iniciativas. El programa se concreta en cada país, donde se desarrolla en función de criterios locales y de las necesidades detectadas en un diagnóstico previo. Así se decide en cada país si el plan se desarrolla en colaboración con alguna ONG, el nivel de involucración de los empleados y la comunicación a un público más amplio. En 2007 el grupo se comprometió a destinar un importe equivalente al 0,7% del beneficio local

(5) Este estudio ha sido realizado analizando la documentación del Grupo BBVA, la transcripción de entrevistas con once directores de RSE del grupo en distintos países, realizadas por los autores entre los meses de febrero y junio de 2011, y trabajos de otros investigadores sobre la RSE en el Grupo BBVA. Cabe destacar especialmente entre estos trabajos el de Planellas y Urriolagoitia (2009). Una versión más elaborada de este estudio de caso ha sido presentada en el congreso académico de la European Business Ethics Network del año 2011 en la ciudad de Amberes, Bélgica.

del grupo en América Latina a las actividades enmarcadas en este plan, dotación que se incrementó al 1% en 2008. El programa estrella del Plan de Acción Social para América Latina ha sido desde el principio el Programa Becas BBVA Integración: “Niños Adelante”, en el que cada uno de los países ha definido los grupos destinatarios y los criterios de asignación de las becas (para más detalles del desarrollo del plan en general y país por país, véase Planellas y Urriolagoitia, 2009). El Plan de Acción Social focalizó los esfuerzos alrededor de un eje integrador, permitió al grupo diferenciarse de otras empresas, contribuyó a la mejora de la imagen percibida por la comunidad y reforzó una identidad compartida entre las subsidiarias del grupo.

Posteriormente, con el objetivo de definir una estrategia corporativa de RSE alineada con la estrategia de negocio, en el año 2008 se creó el Plan Estratégico de Responsabilidad y Reputación Corporativas (RRC) del Grupo BBVA. Este plan transversal fue desarrollado con la participación de más de 70 directivos de todas las áreas de negocio del grupo (el Comité Global de Responsabilidad Corporativa y Reputación) y establece cuatro ejes de actuación: inclusión financiera, educación (incluyendo también educación financiera), banca responsable y compromiso con la sociedad, siendo los dos primeros los focos prioritarios. Este proceso participativo puede ser uno de los elementos indispensables para una estrategia glocal, pues evita tanto el *bottom up* como el *top down* al promover un proceso de ajuste mutuo gracias a la interacción continuada entre el centro corporativo y las unidades de negocio (Planellas y Urriolagoitia, 2009). Gracias a este proceso, se han dado procesos de aprendizaje lateral al compartir las iniciativas y experiencias de las diferentes subsidiarias y también se ha reforzado la conexión entre estas iniciativas y la estrategia de la empresa.

El Plan Estratégico de RRC del grupo se despliega a través de programas corporativos globales y programas locales específicos en cada país. Con el objetivo de consensuar la visión común y el alcance de la RRC en el equipo directivo y de conseguir la apropiación del tema en todas las áreas de negocio, en el año 2009 se ha comenzado con “procesos de reflexión estratégica” en los países. Como resultado de la realización de unos talleres, en los que participan los directivos de las diferentes áreas de negocio, se definen los Planes Estratégicos de RRC en el país y se establece la mecánica de trabajo de los comités de RRC locales para el impulso y seguimiento de este plan.

## 6.2. Coordinación transversal a través de comités

Como principal órgano encargado de la gestión de la responsabilidad corporativa, ya en 2002 BBVA creó la Unidad de Responsabilidad Social Corporativa, que posteriormente se convirtió en la Dirección de Responsabilidad Corporativa del grupo, separada de la Dirección de Responsabilidad Corporativa de España y completando lo que el mismo grupo llama “el proceso de *holdinización*”. Asimismo, en cada unidad de negocio y país existen responsables locales de responsabilidad corporativa, generalmente integrados en los departamentos de Comunicación.

Con la finalidad de integrar la RSE en todas las unidades y áreas geográficas del grupo y lograr una mejor coordinación internacional, esta estructura organizativa formal se complementa con la creación de diferentes comités transversales. Por un lado, existen dos comités para coordinar globalmente la política de RSE: el Comité Global de Responsabilidad y Reputación Corporativas (RRC), al que acuden, para tratar estas cuestiones al máximo nivel, los directores de cada una de las unidades de negocio y que está presidido por el Director Global de Comunicación y Reputación; y el Comité de Dirección de Responsabilidad Corporativa, al que acuden los directores responsables de la RSE en las unidades de negocio de América Latina, Estados Unidos, México y España-Portugal.

Por otro lado, en cada uno de los países donde existe una presencia significativa del grupo se ha creado un Comité de RRC local para formular y dar seguimiento a las políticas y programas de responsabilidad corporativa adaptados a las circunstancias nacionales, sustituyendo antiguas estructuras que podían variar de país a país. Estos nuevos órganos cuentan con representantes de cada una de las áreas de negocio dentro del país y están presididos por el máximo responsable del banco en el país, el *country manager*. En la actualidad existen estos comités de RRC locales en México, Argentina, Colombia, Chile, Perú, Venezuela, España y Portugal, y Paraguay y Uruguay.

Cabe destacar que esta evolución en la estructura organizativa también ha implicado un cambio en las funciones de la Dirección de Responsabilidad Corporativa del Grupo. Así, en línea con una *Program Management Office*, en la actualidad el departamento central se encarga de gestionar los programas globales y de realizar el seguimiento de los programas locales (por ejemplo, mediante la participación en los Comités de RRC locales o la revisión del

cuadro de mando de los informes locales de RC). Asimismo, ofrece apoyo a los equipos locales y otras áreas mediante programas de formación y capacitación y desarrolla herramientas de aprendizaje para la comunidad (jornadas anuales de RSE, comunidad online en formato *wiki*, etc.).

## 7. CONCLUSIONES

Hemos visto distintos aspectos en los que la RSE afecta específicamente a la empresa multinacional: la variedad entre países debido a factores institucionales, el factor cultural, distintos tipos de estrategia de RSE dependiendo del grado de globalización o adaptación a lo local, las estructuras organizativas de la RSE más centralizadas o descentralizadas, y algunos de los modos en los que la RSE puede generar valor para la empresa multinacional. El caso del Grupo BBVA nos ha permitido ver con algo más de detalle una manera de poner en práctica la RSE de tipo “glocal”, con las implicaciones estructurales que ello comporta.

Probablemente, la tensión entre tratar la RSE uniformemente a nivel global y tratarla de manera diferenciada país por país es una tensión inevitable, aunque no deben verse como dos polos necesariamente excluyentes. A nivel teórico, una manera de entender cómo reconciliar este aparente dilema se encuentra en los principios de la teoría integrativa de los contratos sociales de Donaldson y Dunfee (1999), que busca un equilibrio entre respetar los principios y normas de la comunidad local sin violar las normas universales (que ellos llaman *hypernorms*). Es decir, hay que dejar un “espacio moral libre” en el que las filiales de cada país puedan definir y configurar sus propias normas en diálogo con sus comunidades locales y sus grupos de interés. Pero al mismo tiempo la multinacional debe desarrollar estrategias y objetivos globales basados en sus competencias propias y en sus valores nucleares.

Por tanto, una conclusión para este trabajo es que el reto de las multinacionales españolas no es el de optar por una RSE global *versus* una RSE local (o al revés) sino, muy al contrario, asumir claramente la necesidad de fomentarlas ambas de forma simultánea. No es necesariamente un juego de suma cero, sino que las dos opciones se pueden retroalimentar y articular. Es decir, existe la necesidad de desarrollar estrategias que fomenten visiones y objetivos coherentes a nivel corporativo y al mismo tiempo permitan el desarrollo de políticas locales centradas en la realidad del entorno.

Las empresas que consideran sus marcas como activos intangibles valiosos y estratégicos tienen a la alta dirección implicada en su estrategia y gestión internacional. Este tipo de empresas suelen ser las que tienden a internacionalizarse con éxito a largo plazo, en la medida en que sus máximos responsables ejecutivos están plenamente comprometidos con la construcción y la estrategia de las marcas, e implicados en cuestiones relacionadas con las estrategias de comunicación

## REFERENCIAS

**Arenas, D.; Lozano, J.M.; Albareda, L. (2009):** “The role of NGOs in CSR: mutual perceptions among stakeholders”, *Journal of Business Ethics*, 88:1 (175-197).

**Arenas, D. y Mària, J.F. (2010):** “Corporate Citizenship”. *El MBA de ESADE*. Editorial Planeta, Barcelona; pág. 499-525.

**Arthaud-Day, M.L. (2005):** “Transnational corporate social responsibility: A tri-dimensional approach to international CSR research”, *Business Ethics Quarterly*, 15 (1): 1-22.

**Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1989):** *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

**Blodgett, J., Lu, L.-Ch., Rose, G. M. y Vitell, S. J. (2001):** “Ethical Sensitivity to Stakeholder Interests: A Cross-Cultural Comparison”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(2): 190-202.

**Bondy, K. (2010):** “Challenging glocal strategy: Corporate social responsibility, international management and the absence of power”, *Working Paper, School of Management*, University of Bath.

**Bonini, S., Koller, T. M., y Mirvis, Ph. (2009):** “Valuing Social Responsibility Programs”, *McKinsey on Finance*, Number: 32: 11-18.

**Chaudhri, V.A. (2006):** “Organising global CSR. A case study of Hewlett-Packard’s inclusion Initiative”, *Journal of Corporate Citizenship*, 23 (Autumn): 39-51.

**Christmann, P. (2004):** “Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization”, *Academy of Management Journal*, 47 (5): 747–760.

**Donaldson, T. y Dunfee, T. (1999):** *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

**Epstein, E. M. (1989):** “Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Policy Process: A View from the United States”, *Journal of Business Ethics* 8: 583-95.

**Epstein, M.J. y Roy, M.J. (2007):** “Implementing a corporate environmental strategy: establishing coordination and control within multinational companies”, *Business Strategy and the Environment*, 16 (6): 389-403.

**Freeman, R.E. (1984):** *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

**Freeman, R.E. y McVae, J. (2001):** “A stakeholder approach to strategic management”, en M. Hitt, E. Freeman y J. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing.

**Hofstede, G. (2001):** *Culture’s Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

**Holme, R. y Watts (2000):** “Corporate Social responsibility: making good business sense”. *World Business Council on Sustainable Development*, available at <http://www.wbcscd.org/DocRoot/lunSPdlKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf> accessed 3 May 2011.

**Husted, B.W. y Allen, D.B. (2006):** “Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches”, *Journal of International Business Studies*, 37: 838-849.

**Jensen, T. y Sandström, J. (2010):** “Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility”. *Organization Studies*, 32 (4): 473-488.

**Jones, T. M. (1995):** “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”. *Academy of Management Review*, 20: 404-437.

**Lozano, J.M. (2009):** *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Editorial Trotta, Madrid.

**Mendoza, X. y Vives, L. (2008):** “De la internacionalización a la multinacionalización de la empresa: marcos teóricos para su análisis estratégico”. *Primer Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*, ESADE-ICEX, Barcelona: 78-89.

**Mitchell, R. K.; Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997):** “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886.



**Muller, A. (2006):** “Global versus local CSR strategies”, *European Management Journal*, 24 (2-3): 189-198.

**Planellas, M. y Urriolagoitia, L. (2009)**, *Acción Social Estratégica*. Editorial LID, Madrid.

**Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006)**, “Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review* (December): 78-92.

**Robertson, D. (2009):** “Corporate Social Responsibility and Different Stages of Economic Development: Singapore, Turkey and Ethiopia”. *Journal of Business Ethics* 88: 617-633.

**Sandulli, F.D. (2008):** “Estrategias de filantropía corporativa global: el caso de las empresas españolas en Latinoamérica”, *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2 (1): 100-111.

**Smith, C.N.; Read, D. y López-Rodríguez, S. (2010):** “Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility: The CSR Halo Effect”, *INSEAD Working Paper* No. 2010/16, INSEAD Social Innovation Centre.

**Vogel, D. (2006):** *The Market for Virtue: The Potential Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press, Washington, DC.

**Waddock, S. (2008):** *The Difference Makers: How Social and Institutional Entrepreneurs Created the Corporate Responsibility Movement*. Greenleaf Publishing.

**Wang, L. y Juslin, H. (2009):** “The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach”, *Journal of Business Ethics* 88: 433-451.

**Watson, S. y Weaver, G.R. (2003):** “How internationalization affects corporate ethics: formal structures and informal management behavior”, *Journal of International Management*, 9: 75–93.

**Weyzig, F. (2006):** “Local and Global Dimensions of Corporate Social Responsibility in Mexico”. *The Journal of Corporate Citizenship* 24: 69-81.

**Xu S. y Yang, R. (2010):** “Indigenous Characteristics of Chinese Corporate Social Responsibility Conceptual Paradigm”. *Journal of Business Ethics* 93: 321-333.

**Zadek, S. (2006):** “Corporate Responsibility and Competitiveness at the Macro Level”. *Corporate Governance* 6: 334-348.





# CAPÍTULO 4

## RETOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MARCAS ESPAÑOLAS

Por Josep Maria Oroval y Ana Varela

## RETOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MARCAS ESPAÑOLAS



### INTRODUCCIÓN

Las empresas españolas compiten en un mercado que tiende a ser cada vez más global. Incluso aquellas empresas cuya estrategia se circunscriba a su mercado local, tendrán que afrontar aquí también la competencia de empresas y marcas internacionales. Por otro lado, en este contexto de progresiva globalización, las empresas españolas ya no pueden esperar competir con éxito y de manera sostenible únicamente por precio, ni tan siquiera por la calidad de su oferta. Los productos y servicios tienden a ser cada vez más parecidos y la

calidad se ha convertido en una condición necesaria pero no suficiente. La verdadera diferenciación para que las empresas españolas puedan conseguir ventas competitivas sostenibles en el mercado global está en sus marcas.

Los dos primeros informes del OEME pusieron de relieve el espectacular avance de las empresas españolas en su proceso hacia la multinacionalización en las dos últimas décadas (Puig 2008, Puig 2009). Esta es la realidad. Pero si atendemos a los rankings internacionales de marcas, se evidencia que todavía existe un



gran déficit en la posición de las empresas y marcas españolas: según Interbrand, en 2010, entre las 100 mejores marcas globales de acuerdo con su valor financiero, aparecen solo dos marcas españolas (Zara y Santander); en el cálculo que realiza Millward Brown a partir del estudio de los consumidores, aparecen cuatro marcas españolas entre las 100 primeras marcas globales (Santander, BBVA, Movistar y Zara). Resultados parecidos arrojan los estudios sobre posicionamiento de la marca España y su competitividad internacional (Peralba 2010) y sobre la reputación de España en el mundo (Noya y Prado 2010), que ponen de relieve el

gran déficit en cuanto a percepción y valoración internacional de las marcas y empresas españolas. España se enfrenta, pues, a un desfase entre el esfuerzo de sus empresas por internacionalizarse y la posición y reconocimiento que tienen sus marcas en el mundo.

Este desajuste hace necesaria una reflexión y también la difusión del conocimiento existente sobre las estrategias de globalización de las marcas y el papel de estas en el proceso de internacionalización de sus empresas. Esta necesidad está en el origen del *workshop* del Observatorio de la Empresa Multinacional Española

(OEME), que bajo el título “Los retos de la internacionalización de las marcas españolas” se celebró en ESADE Madrid el día 8 de abril de 2010. El objetivo del *workshop* era generar un extenso intercambio de ideas y experiencias entre el grupo de empresas invitadas a participar en la sesión, y determinar cuáles son hoy las prácticas existentes entre las compañías españolas más internacionalizadas, en lo que se refiere a la gestión de sus marcas, así como cuáles son los principales retos a los que se enfrentan y las vías de respuesta de éxito que han ido adoptando en sus respectivos procesos de internacionalización.

Este conocimiento de primera mano es sin duda de gran interés, sobre todo como potencial acelerador del proceso de aprendizaje de un colectivo mayor de compañías en creciente proceso de internacionalización. La competitividad global se centra hoy, sobre todo, en el campo de los intangibles y, dentro de ellos, la marca resulta un elemento determinante, puesto que cumple con todos los requisitos para constituirse en una auténtica ventaja competitiva sostenible en el tiempo para las compañías: puede ser única, diferenciadora, difícil de copiar, susceptible de múltiples usos y potencialmente relevante para los criterios de toma de decisiones de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*); de ahí la importancia de estudiar el rol que puede jugar la marca en los procesos de internacionalización.

El grado de sensibilización de muchas empresas españolas respecto al papel de sus marcas en sus procesos de internacionalización resulta aún insuficiente, pese a ser creciente, tal como demuestran algunos de los estudios realizados hasta la fecha<sup>1</sup>. Conseguir

una mayor implantación internacional de sus enseñanzas sigue siendo, todavía hoy, una asignatura pendiente para las empresas españolas, además de un requisito indispensable para el nuevo modelo productivo que necesita el país.

Construir una marca fuerte, reconocida, valorada y preferida en el mundo requiere el acierto de una buena estrategia, la constancia en la gestión y la continuidad en las inversiones. Algunas empresas españolas, en los últimos años, ya han emprendido el camino. Cabe destacar que en la última década se han producido iniciativas colectivas, como el Foro de las Marcas Renombradas Españolas<sup>2</sup> (FMRE), que han contribuido en gran manera al conocimiento del proceso de internacionalización de las empresas y de sus marcas.

El presente capítulo se propone recopilar algunos de los aprendizajes de las empresas que están en una fase más avanzada en la internacionalización de sus marcas para contribuir a un mejor conocimiento por parte de aquellas otras que están aún al principio de dicho proceso. No se trata de proponer las mismas pautas que históricamente siguieron las primeras, porque cada situación, mercado y sector son diferentes. Pero sí que se puede aprender de la experiencia pasada, de los aciertos y de los errores, del camino emprendido en los últimos años por empresas con una larga historia. Y también se puede aprender de empresas de creación más reciente que, en muchos casos, han considerado desde sus inicios, por un lado, a la marca como un activo intangible muy valioso, íntimamente ligado a su estrategia de negocio y, por otro lado, al mercado global como su espacio comercial natural.

---

(1) Sin ánimo de ser exhaustivos, cabe citar algunas referencias importantes. En el número 839 de noviembre-diciembre 2007 de la revista *Información comercial española*, en un monográfico sobre la internacionalización de la economía y de las empresas, se publica un interesante artículo sobre el papel de las marcas españolas titulado “La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional”, en el que se reproducen los resultados de un estudio basado en una encuesta remitida a 90 oficinas comerciales del ICEX localizadas en diversos países. En el número 842, de mayo-junio de 2008, aparece otro artículo, de María Teresa Bosch (2008) titulado “Repsol: de empresa pública a multinacional del petróleo”. El número 849, de julio-agosto de 2009, de la misma revista, incluye también un extenso trabajo titulado “La internacionalización de la empresa española en perspectiva histórica”, centrado en el análisis de tres casos: Cepsa, Mapfre y Agrolimen. Los autores del primer estudio mencionado, Julio Cerviño y Jaime Rivera (2007), llegaban ya a la conclusión de que existía un profundo *gap* entre la importante posición ocupada por un significativo número de grandes multinacionales españolas y el déficit de reconocimiento alcanzado por sus marcas en los mercados exteriores.

(2) El Foro de las Marcas Renombradas Españolas (FMRE) es una iniciativa privada creada en 1999 por algunas marcas líderes que han desarrollado una alianza con las administraciones públicas para potenciar y defender a las marcas españolas. En octubre de 2001, el FMRE realizó una primera encuesta entre la Red de Oficinas Económicas y Comerciales Españolas en el Exterior: “El conocimiento de las marcas españolas en el exterior y su relación con la imagen Made in Spain”. Este trabajo se hizo con la colaboración del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Desde el 2001 el Foro ha realizado de manera continuada multitud de estudios. A menudo estos estudios se han realizado en colaboración con prestigiosos expertos, entre los que cabe citar al ya mencionado profesor Julio Cerviño.



## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación planteada en este capítulo está inspirada, como ya hemos dicho, en el objetivo final de orientar, en los principales temas relacionados con la marca, a las empresas españolas que están iniciando su proceso de internacionalización.

Un área de interés prioritario para cualquier empresa, en el mercado doméstico por supuesto, pero mucho más aún en un mercado global, es su marca corporativa. El origen, la historia, los fundadores, los actuales gestores, los productos, la comunicación, en definitiva muchos de los aspectos y dimensiones de una empresa son sobradamente conocidos en su mercado interior. Sin embargo, este conocimiento no es fácil que se dé en el mercado global, en el que la marca corporativa será la representación de la empresa.

∴ El primer tema de investigación planteado es *el grado de identificación entre la empresa y la marca corporativa*.

Otra área importante se refiere a la estrategia de marca seguida por la empresa en su proceso de internacionalización. Hay empresas que iniciaron su andadura internacional sin ninguna estrategia de marca, lo que supuso, por lo menos a medio plazo, un déficit para las propias empresas y, también, ha podido llegar a tener consecuencias negativas para la economía del país. Las empresas participantes en el *workshop* se han planteado, en el ámbito de la estrategia de la marca, la conveniencia o no de buscar un posicionamiento único para todos los mercados. Por otro lado, aquellas empresas que gestionan más de una marca han tenido que definir el papel relativo de las distintas marcas y, a veces, las relaciones entre las marcas de producto o servicio y la marca corporativa.

∴ El segundo tema de investigación se refiere, pues, *al grado de globalización o de adaptación local de las marcas*.

∴ El tercer tema se centra en *la estrategia del portafolio y la arquitectura de marcas, cuando la empresa gestiona más de una marca*.

Un nuevo ámbito de trabajo es la gestión internacional de la marca propiamente dicha, en el que se plantean dos cuestiones principales. La primera se refiere a la forma tangible de presentación de la marca, el propio nombre (*naming*), el logo, los colores corporativos, la simbología, etc. La segunda trata de los instrumentos y actividades de comunicación utilizadas por la empresa para la implantación de su estrategia de marca.

∴ El cuarto tema de investigación trata de *la expresión de la identidad corporativa de la marca en su forma externa de presentación*.

∴ En el quinto tema se profundiza sobre *las formas y los instrumentos de comunicación que emplea la empresa en los mercados internacionales*.

Las empresas analizadas han tenido que abordar, por otro lado, cuestiones relacionadas con la toma de decisiones, los niveles de responsabilidad dentro de la organización y el grado de centralización o autonomía en la gestión de las marcas.

∴ El sexto tema de investigación indaga sobre *la implicación de la alta dirección y las formas organizativas de las que se dotan las empresas para la gestión internacional de sus marcas*.

Por último, se hace referencia a la posible colaboración entre empresas en su esfuerzo por internacionalizarse y al apoyo que puede o no estar prestando la marca lugar de origen. Es un área incipiente en la que hay más camino por delante que camino recorrido. Por ello, las experiencias son todavía escasas, pero su importancia potencial invita a incluirlo al final de este estudio.

:: El séptimo tema de investigación aborda *la colaboración entre empresas y el apoyo de la marca lugar de origen*.

La investigación se ha realizado siguiendo un método cualitativo basado en el estudio de casos y se han utilizado dos técnicas de análisis de experiencias y casos representativos. La primera, ha consistido en la realización del *workshop* ya mencionado en el que participaron ocho empresas a las que se había hecho llegar previamente una nota de presentación y un cuestionario para facilitarles la preparación de la reunión de trabajo<sup>3</sup>. Se pidió a tres de las empresas que hicieran una presentación más detallada del proceso de internacionalización seguido por su empresa y por sus marcas. A continuación se pidió la intervención de otras cinco empresas para que comentaran las tres presentaciones anteriores y aportaran sus respuestas al cuestionario que se les había hecho llegar con anterioridad<sup>4</sup>. Se grabó toda la sesión y se transcribieron las tres presentaciones más detalladas. Posteriormente, se envió a todas las empresas participantes un documento con el contenido del *workshop* para que hicieran los comentarios y las correcciones que considerasen pertinentes.

La otra técnica empleada ha sido la realización de entrevistas abiertas con directivos de empresas españolas con marcas presentes en el mercado internacional, que complementarían la información recogida en el *workshop*<sup>5</sup>. En los anexos se detalla información sobre las empresas participantes en el *workshop*, y sobre las que fueron objeto de entrevista, así como el cuestionario utilizado.

## RELACIÓN ENTRE LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA Y SU MARCA CORPORATIVA

Para muchos responsables empresariales, todavía hoy, la marca es poco más que un nombre, representado gráficamente, con una definición cromática y, a veces, acompañado de un símbolo. En esta línea de pensamiento, se confía la marca a un estudio gráfico, del que se espera un diseño creativo. Algunas de las marcas resultantes de los recientes procesos de fusión de las cajas de ahorros parecen responder más a esta mentalidad que a la concepción que entiende la marca como expresión de una nueva identidad organizativa. La concepción opuesta sería la de aquellas organizaciones en las que se da una gran sintonía entre empresa y marca corporativa, en las que sería difícil pensar la una sin la otra porque la marca incorpora la visión y la misión de la empresa, sus valores, su cultura. En estos casos, la marca es, además, gestionada como un verdadero activo estratégico que, por otro lado, no es inamovible sino que se actualiza periódicamente en función de la propia historia de la empresa, de los cambios de su contexto competitivo y de las demandas y expectativas de sus *stakeholders*.

Algunas empresas de reciente creación han adoptado esta segunda opción desde un principio porque en estos últimos años se va poco a poco imponiendo la consideración de la marca como un activo estratégico para las organizaciones. La mayoría de las empresas han seguido un proceso consistente en pasar paulatinamente de la primera a la segunda posición. Y lo que es más interesante para el objeto del presente trabajo es que la internacionalización de las empresas resulta ser un claro acelerador de la transformación.

A continuación presentamos algunos casos y experiencias particularmente significativas a partir de la información y de los análisis que nos han facilitado los contactos con las empresas participantes en el *workshop* y en las entrevistas.

(3) Los autores agradecen la colaboración de la Dra. Ivana Casaburi y de la Dra. Bea Soler, profesoras del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE, en la preparación previa de documentación que ha contribuido a facilitar la realización del *workshop* del OEME del día 23 de marzo de 2010. La profesora Ivana Casaburi, además de participar en dicho *workshop*, elaboró con posterioridad una síntesis de las aportaciones que en el mismo efectuaron las empresas participantes.

(4) Las empresas que realizaron una presentación detallada de sus experiencias fueron: **Desigual, Freixenet y Grupo Santander**. Las otras cinco empresas que participaron en el *workshop* fueron: **Abertis, Ficoso, Indra, Roca y Sol Meliá**.

(5) Estas empresas entrevistadas con posterioridad han sido **BBVA, EatOut, Iberdrola, y Natura Bissé**.

## Dos experiencias diferentes en el tipo de relación planteada

### a) La experiencia de Desigual

El caso **Desigual** es un buen ejemplo, desde sus inicios, de relación estrecha entre la empresa y su marca. Frente a las posibles estrategias competitivas de ser el mejor o de ser el más barato, Desigual escogió en su momento una tercera vía consistente en ser diferente. Solamente una empresa puede ser la que mayoritariamente sea reconocida como la mejor y solamente una empresa puede ofrecer los precios más económicos. Es una carrera muy dura y muy limitada, que permite poco juego. Ser diferente abre todas las posibilidades y Desigual, desde la creación de la empresa, se orientó en esta dirección.

La empresa surge para dar una solución innovadora a un problema de *stocks* de tejanos invendibles en una situación en la que todavía no se conocían los *outlets*. El fundador de la empresa decide fabricar cazadoras, cada una de ellas confeccionada con cuatro pares de vaqueros. Es una solución sorprendente y arriesgada, que resulta exitosa. Al poco tiempo, Isabel Coixet, en aquellos años directora creativa y realizadora, propone la marca “desigual” para una empresa que cuestiona la norma, que no es convencional ni en el diseño del producto, ni en las experiencias que propone en los puntos de venta, ni tampoco en el proyecto empresarial que sintetiza en conseguir, al mismo tiempo, *Fun & Profit*<sup>6</sup>.

Desigual es una organización en la que se hace muy difícil separar la marca y el modelo de negocio porque el ADN de la marca sintetiza, de una manera que puede ser comunicada, la esencia de la empresa. La marca es la expresión de la empresa en el mercado de prendas, ayer; en el mercado de prendas, bolsos y accesorios, hoy; sin duda, en el mercado de otras categorías de productos, en el futuro inmediato. Pero la marca también juega un papel impor-

España se enfrenta a un desfase entre el esfuerzo de sus empresas por internacionalizarse y la posición y el reconocimiento de sus marcas en el mundo

---

(6) *Fun* supone, para Desigual, compromiso, mejora constante, diversión, reconocimiento, positivismo, tolerancia y respeto. *Profit* busca, mediante el crecimiento sostenido, control de los costes, inversión, rigor e innovación. En esta fórmula, lo más difícil de lograr, según Manel Adell, consejero delegado y socio de la empresa, “es la conjunción, la consecución simultánea de lo uno y lo otro”.

tante en el ámbito laboral para atraer talento sin el que no se podría explicar el crecimiento de Desigual a tasas de un 60% anual en promedio, a lo largo de los últimos ocho años, incluidos los años de crisis. La marca tiene asimismo una proyección interna importante para dar sentido de pertenencia y cohesión a un colectivo que ha pasado de 60 a 2.700 colaboradores entre 2002 y 2010 y en el que, solamente en la sede central de Barcelona, conviven 40 nacionalidades. Quién sabe si, en un futuro, la marca puede asimismo jugar un papel clave para atraer capital.

#### b) La experiencia de Ficosa

En el otro extremo de las empresas analizadas se sitúa **Ficosa**, grupo multinacional dedicado a la investigación, el desarrollo, la producción y la comercialización de sistemas y componentes para el sector del automóvil. Es una empresa que se distingue por la calidad de sus productos y por la constancia en la innovación, como no podría ser de otra manera en una empresa que es proveedora oficial y socio tecnológico de la mayoría de fabricantes de vehículos en todo el mundo.

Pero la marca, para los fundadores y la mayoría de gestores de la compañía, todavía en el momento en que se celebraron las sesiones de trabajo del *workshop* del mes de abril de 2010, tenía poco más que una función utilitarista, como la forma de denominar y ser reconocida la empresa y sus productos. En ningún momento, desde la creación de la empresa en 1949, se había realizado un planteamiento estratégico sobre la marca y ello porque no se consideraba la marca como un tema estratégico para el grupo. Es una situación bastante generalizada en las empresas del sector industrial.

No obstante, a lo largo de los últimos meses, Ficosa se ha planteado un proceso de redefinición de la identidad de marca impulsado por la voluntad de reposicionarse estratégicamente frente a los grandes fabricantes internacionales de automóviles. Se trataría de pasar de tener la imagen de empresa proveedora de componentes (por ejemplo de retrovisores), a la de una empresa capaz de solucionar las necesidades derivadas de la conducción del automóvil en un determinado ámbito; por ejemplo, el conjunto de las necesidades relacionadas con el sistema de visión. Por lo tanto, de proveedora de productos a suministradora de soluciones con un gran contenido de *software* y tecnología electrónica. En este proceso de reposicionamiento estratégico, la construcción de una

nueva identidad de marca puede ser el vehículo que dé credibilidad al nuevo proyecto empresarial frente a sus clientes y, quizás posteriormente, sirva para el reconocimiento y la notoriedad de la empresa y de sus productos frente al mercado final.

#### Procesos de creciente identificación entre la empresa y la marca corporativa

Las empresas analizadas han seguido un proceso de desarrollo de la marca corporativa, identificándola de forma creciente con la organización y concediendo a la marca el papel de instrumento privilegiado para el buen entendimiento con los grupos de interés, incluso en algunos casos, como instrumento que puede priorizar y dar coherencia a las relaciones con los diferentes *stakeholders*; relaciones que generan a menudo tensiones porque responden a demandas contradictorias.

Alguna empresa ha seguido este proceso movidas, sobre todo, por razones internas, es el caso del **BBVA**. En otras organizaciones, el proceso ha conocido un especial impulso en el momento de la internacionalización de la compañía. El **Grupo Santander** es un claro ejemplo de ello, pero se pueden también citar otras empresas que responden a esta situación.

#### Proceso interno. El caso BBVA

**BBVA** fue el resultado de la fusión acaecida en 1999 entre el BBV y Argentaria. BBV era un banco privado fruto de la unión entre Banco Bilbao y Banco Vizcaya. Argentaria era la denominación dada a una corporación financiera, resultado, a su vez, de la fusión de diferentes instituciones públicas que se iban a privatizar: Caja Postal, Banco de Crédito Agrícola, Banco Hipotecario de España y Banco Exterior de España. Así, BBVA fue el resultado de muchas y diferentes instituciones con modelos de negocio y culturas organizativas muy dispares. Las consecuencias no podían ser más que problemáticas, al principio de la década del 2000 los índices de clima laboral y de satisfacción de los clientes decrecían de forma notable.

Para hacer frente a esta situación, en 2003 se inició un proceso de reposicionamiento estratégico de la entidad y de la marca a partir de un estudio en profundidad de los principales *stakeholders* (accionistas, clientes, empleados y público en general): “BBVA. Trabajamos por un futuro mejor para las personas”. Se diseñó una nueva identidad

visual y se adoptó como síntesis de la nueva filosofía la expresión “Adelante”, que presidiría toda la comunicación tanto corporativa como comercial.

La crisis financiera y económica supuso una interrupción de dicha estrategia, pues la entidad había optado, ya desde 2006 y para hacer frente a la crisis, por una política de capitalización y de eficiencia. Esta política dio buenos resultados económicos, pero desde el punto de vista de los grupos de interés fue más que discutible. Los inversores no percibieron como factor diferenciador el resultado económico, mientras que el personal y los clientes sufrieron las consecuencias de aquella política.

En 2009, la entidad asumió las limitaciones de una estrategia corporativa basada en la estricta lógica económico-financiera y las limitaciones de una estrategia de comunicación tendente a buscar la diferenciación en argumentos racionales como los ratios de eficiencia y el ahorro de los costes operativos. El año 2009 marcará un giro en la estrategia de negocio y en la definición de la identidad de marca y de la estrategia de comunicación. La entidad pasa a dar prioridad a clientes y empleados frente a accionistas, a quienes espera convencer de que, a medio y largo plazo, la nueva estrategia es la que mejor defiende sus intereses. Para ello está desarrollando métricas que permitan relacionar a medio plazo los indicadores de marca y reputación con los resultados del negocio. Estos cambios han sido, en gran medida, impulsados desde la nueva dirección de comunicación y marca que, además de poner de manifiesto las limitaciones de la anterior estrategia, ha revolucionado la comunicación interna y externa (protagonismo de los empleados, narrativa, redes sociales) y concibe la marca corporativa como un instrumento que contribuye a alinear el proyecto estratégico de la entidad, la cultura organizativa y las demandas y expectativas de los grupos de interés.

#### Impulso internacional. El caso Grupo Santander y el de otras compañías

Hasta el año 2004 el **Grupo Santander** había seguido un fuerte proceso de expansión internacional, pero sin haber fortalecido la identidad de marca. Contaba con

más de 40 marcas en los distintos países<sup>7</sup>. En España disponía de 4 marcas con diferentes representaciones visuales (logotipos, colores, etc.), pero sobre todo con diferentes culturas corporativas y con distintas formas de entender y de gestionar el negocio bancario. Pero es en 2004 y a raíz de la compra de bancos en el Reino Unido cuando el grupo inicia un trabajo sistemático y acelerado de construcción de su marca **Santander**, buscando una gran sintonía entre la identidad de la organización y la identidad de la marca.

En el Grupo Santander la marca es claramente uno de los pilares del modelo de negocio y se gestiona como una prioridad estratégica de forma rigurosa. La marca ocupa un lugar destacado en el mapa de sostenibilidad del grupo como uno de sus principales activos estratégicos, refleja sus valores ante todos sus *stakeholders* y sintetiza la identidad, la esencia y los valores de la organización. En 2004 el consejo de administración decide optar por la marca única, Santander, a implantar de manera gradual en diferentes fases. El proceso se inicia incorporando el símbolo de la llama y el color rojo corporativo a la marca local como un paso para mantener la cercanía de los clientes a sus marcas, al mismo tiempo que se añade el aval de una entidad internacional. El final del proceso es la implantación de la marca Santander cuando, por un lado, la marca corporativa ya ha adquirido suficiente notoriedad y relevancia en el mercado local, y cuando, por otro lado, ya se ha asimilado el modelo de negocio del grupo y los empleados ya se pueden sentir partícipes de la nueva entidad.

Cabe citar otras experiencias de aumento de la relación entre empresa y marca corporativa en contextos de fuerte expansión internacional. **Roca Corporación** ha dado un fuerte impulso a la construcción de su marca **Roca** por las necesidades derivadas de su internacionalización y en este caso, además, para reposicionar la compañía, pasando de un planteamiento más industrial (Roca Sanitarios, Roca Radiadores) a una empresa más orientada al consumo y al consumidor final. En **Iberdrola**, la integración de las compañías internacionales adquiridas (Scottish Power y Energy East), que le ha permitido convertirse en el

(7) Desde sus orígenes a mediados del s. XIX, el Santander fue un banco abierto al exterior, inicialmente ligado al comercio entre el puerto de Santander e Iberoamérica. En España, y también en Latinoamérica, había participado a lo largo de los años en importantes operaciones de fusiones y adquisiciones de entidades financieras.

líder mundial en energías renovables, va en paralelo a la consideración de la marca como una prioridad estratégica de primer orden, como la materialización de la estrategia de negocio de la compañía. Asimismo, en **Indra**, que surge por la fusión de Inisel y Ceselsa en 1993, y que ya en 1994 constituye su primera filial internacional en Argentina, se considera desde sus inicios a la marca corporativa como “pauta y aglutinante de la nueva organización e instrumento capaz de transmitir las ventajas competitivas que hacen a la compañía única y especial en todos los ámbitos de actuación, la suma del talento de sus profesionales y del compromiso con la innovación”. **Abertis** nace en 2003 fruto de fusiones, adquisiciones y compras, se crea ya internacionalizada, con activos fuera de España, y como marca es la expresión del proyecto y de la razón de ser que aporta unidad e identidad al grupo, que opera en cinco áreas de actividad muy diferentes.

### ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MARCAS

Muchas empresas han iniciado sus procesos de expansión internacional e incluso de multinacionalización con actividades ligadas al mundo de la exportación (Mendoza y Vives 2009, p. 124), aprovechando las oportunidades de ampliación de su mercado doméstico y sin un planteamiento formal sobre la marca de su empresa o de sus productos. Otras empresas han iniciado su expansión internacional siguiendo los pasos de sus clientes en los mercados exteriores para darles servicio y asegurar la continuidad de la relación comercial. Los de **Ficosa** y de **Indra** son, sin duda dos claros ejemplos en este sentido. Este tipo de procesos suelen ser, además, una práctica bastante extendida entre las empresas del sector de los servicios financieros: el **Grupo Santander** y el **BBVA** también iniciaron su presencia en América Latina por esta razón.

A menudo, la empresa española ha salido al exterior sin una estrategia de marca definida. Una forma de proceder que, a veces, se ha generalizado a sectores enteros. Por ejemplo, en los de alimentación y bebi-

das, en los que nuestro país es una potencia mundial y como tal ha exportado gran parte de su producción, pero en los que, hasta épocas muy recientes, ha carecido de marcas líderes en muchos subsectores. Así, siendo España el primer exportador mundial de aceite, las marcas bien posicionadas globalmente durante décadas han sido las italianas. Lo mismo ha ocurrido, hasta cierto punto, en el subsector del vino, en el que el reconocimiento internacional de la mayoría de las marcas españolas durante bastante tiempo ha ido por detrás de su posición como tercera potencia mundial en la producción y la exportación de este producto<sup>8</sup>.

Afortunadamente hay muy notables excepciones, por ejemplo en el sector de la producción de los vinos espumosos. Entre las empresas estudiadas, cabe citar a **Freixenet**, empresa en la que la internacionalización y la preocupación por la marca han estado presentes desde los inicios de su actividad. Como explica José Luis Bonet, su presidente, por un lado, la marca corporativa está en el centro de la estrategia de la empresa desde sus orígenes, cuando el fundador incluyó en sus etiquetas el apodo que recibía como el pequeño de la familia de los Freixeda. Por otro lado, los fundadores ya exportaban vinos a las colonias americanas a mediados del s. XIX, y hoy son los primeros elaboradores de vino espumoso del mundo. De hecho, suponen aproximadamente el 70% de las exportaciones de cava de nuestro país. Además de este tipo de excepciones, también afortunadamente, en los últimos años las empresas españolas han reaccionado y el país ya cuenta con multinacionales en el sector de la alimentación y de las bebidas cuyas marcas van en camino de posicionarse francamente bien en el mercado mundial.

### Entre la aspiración a la marca global y la adaptación a las condiciones locales

Las empresas, en la actualidad, ya tienen más presente la importancia estratégica de la marca para operar, sea en el mercado doméstico o en el mercado exterior. Hoy en día, las empresas, cuando

(8) Si bien es cierto que, en este sector, a veces se potencia más la marca vinculada a la denominación de origen que al productor.

se internacionalizan y una vez definida la identidad de marca en sintonía con la identidad organizativa y la estrategia corporativa, aspiran a crear marcas globales, marcas que tengan el mismo posicionamiento en todos los mercados, que se dirijan a los mismos segmentos, que comuniquen de una manera uniforme. Una marca global simplifica la gestión y supone un ahorro considerable de costes, además de ser una potente barrera de entrada para nuevos competidores. Pero, en realidad, hay pocas marcas totalmente globales, porque los consumidores en los mercados de consumo y los clientes en los mercados industriales son diferentes de un país a otro y porque también es diferente la estructura competitiva de cualquier mercado entre los distintos países. Estas son las razones por las que habrá que buscar, en cada caso, el equilibrio adecuado entre la aspiración a la marca global y la adaptación a las condiciones locales.

Algunas de las empresas analizadas manifiestan, como ya se ha indicado, una voluntad de construir una marca global desde el inicio de su proceso de internacionalización y en todo el ámbito de su actuación. Entre ellas figuran, sin duda, los casos de **Desigual**, **Indra** y **Abertis**, que han venido siendo objeto especial de nuestra atención.

La empresa de moda **Desigual** optó por la construcción de una marca global cuando hace diez años empezó su andadura exterior. Sus directivos consideran que su mercado doméstico no es España sino Europa. Y, además, ven en la diversidad cultural una fuente de riqueza y valores muy coherentes con su esencia de marca. La posibilidad, en este caso, de optar con éxito a una marca global radica en su habilidad para la construcción de la marca a partir de valores universales y básicos, comunes a las diferentes culturas. En palabras de su consejero delegado, Manuel Adell: “Nosotros existimos para inspirar y crear emociones a través de nuestra ropa, para compartir unos valores que forman parte de nuestra marca y de nuestra empresa: la alegría, el positivismo, el amor por la vida, el espíritu que

cuestiona la norma, que no es convencional”. De todas formas, la voluntad de trabajar por una marca global se aplica con prudencia y, cuando Desigual se propone entrar en un mercado aparentemente muy diferente, primero prueba e investiga al consumidor para comprobar si la fórmula funciona.

Otras empresas, manteniendo aún una identidad de marca global, están dispuestas a realizar las adaptaciones que requiera cada mercado en lo que a posicionamiento y gestión de la marca se refiere. La empresa **EatOut** es un ejemplo de esta segunda estrategia, ya que es muy consciente de las enormes diferencias culturales sobre la percepción de la comida entre los países. EatOut<sup>9</sup> centra su internacionalización en solo tres marcas de su cartera y realiza su expansión internacional a través de *joint ventures* o acuerdos con socios locales, a los que aporta el modelo de negocio y gestión, la marca, los procesos y la formación de los empleados. De los socios obtiene el conocimiento del mercado local y la gestión del negocio. En estos casos, el balance entre local y global es fruto del peso relativo de las aportaciones de cada socio en cada mercado concreto. La entrada en los ocho países en los que está presente hoy se ha realizado de forma muy diversa. Su estrategia consiste en utilizar procesos probados y exitosos, con marcas que tengan potencial para crecer y ser aceptadas internacionalmente, aunque con rasgos diferenciales allí donde se establezcan.

**Iberdrola** ha basado buena parte de su expansión internacional en la compra de compañías locales, en el Reino Unido y en Estados Unidos. Y, a pesar de la clara voluntad de avanzar hacia lo que internamente denominan como “Iberdrolización” de las marcas compradas, son conscientes de la importancia de mantener la sensibilidad local por los fuertes vínculos establecidos entre las compañías eléctricas y sus clientes durante años. Por eso definen su estrategia de marca como “*GloCal = Do the best to take advantage of both sides (1+1=3)*”. Su posicionamiento global para todas las marcas adquiridas se plantea como *Caring energy*:

(9) **EatOut** realiza adaptaciones locales de las marcas con las que se internacionaliza: **FresCo**, **Pans & Company** y **Ribs**. Así por ejemplo **FresCo** enfatiza su oferta de cocina mediterránea (naturalidad, salud) en los países europeos, mientras que se presenta como cocina más bien “europea” (prestigio, *premium*) en su establecimiento en el mercado indio. **EatOut** ha pasado de dos marcas en 1986, a las más de doce actuales, que giran alrededor de cuatro ejes: variedad, frescura, calidad y salud. Como ya hemos comentado, el papel de la marca corporativa es mínimo y va poco más allá de ser la denominación de *holding*, sobre todo en el extranjero.

La competitividad global se centra hoy en el campo de los intangibles y, entre ellos, la marca resulta un elemento determinante para constituirse en una auténtica ventaja competitiva sostenible en el tiempo

*energy that cares*, dándoles unidad a través de una orientación común hacia “energías limpias”. Teniendo en cuenta las diferentes situaciones ante las que se pueden encontrar, se plantea un abanico de opciones de integración para las marcas locales adquiridas: una opción más agresiva, donde la marca es totalmente sustituida; otra intermedia más integradora, que mantiene la marca local, pero con el posicionamiento e imagen de Iberdrola (colores, tipografía y símbolo); y una tercera más conservadora, en la que no se modifica la marca local. Se analiza cada caso concreto para optar por la solución más adecuada en cada mercado y momento.

#### **La estrategia del portafolio de marcas, la arquitectura de marcas**

La mayoría de las empresas comercializan diversos productos o servicios, a menudo con diferentes marcas. A veces sirven a más de un segmento del mercado y lo hacen con distintas marcas, cada una de ellas posicionada de forma diferente. El proceso de internacionalización de las empresas añade complejidad a este tema porque en muchas ocasiones las empresas, en su proceso de expansión, compran marcas locales en los mercados exteriores. Frente a esta realidad, las empresas en principio disponen de dos opciones:

- :: Una primera opción sería la de gestionar cada marca, lo mejor que se pueda, pero de forma individual o separada.
- :: Una segunda opción sería la de estructurar de manera organizada el portafolio de marcas con el fin de especificar con claridad el rol a jugar por cada marca, así como la relación a establecer entre ellas.

La arquitectura de marcas es la estrategia por la que el portafolio de marcas funciona como una unidad para crear sinergias en la empresa, claridad en el mercado y mayor valor para el conjunto. Si cada marca fuera un jugador de cualquier deporte de equipo, la construcción de la identidad y la gestión de una marca serían como la preparación individual de cada jugador para mejorar su condición y rendimiento. Mientras que la arquitectura de marca sería la estrategia del entrenador que coloca a cada jugador en su mejor posición y consigue que el conjunto funcione como equipo y no como una suma de jugadores (Aaker 2000, página 133).

En términos generales, las empresas españolas, a juzgar por los proyectos que están desarrollando las consultoras de marca especializadas en estos temas, están siendo más activas que en otros momentos en diseñar una buena arquitectura de marcas que no solamente organice con criterio el portafolio existente en un momento dado, sino que, además, sirva para orientar las opciones futuras de crecimiento de la empresa. Se trata de un tema importante, que a menudo se ha empezado a considerar gracias al proceso de internacionalización de la empresa y que, por otro lado, es muy dinámico. Mientras que las estrategias sobre el carácter global de una marca o su posicionamiento son de largo recorrido, la arquitectura está sometida a unas necesidades de evolución más rápida, apreciándose claramente dos tendencias dominantes sobre el tema en la actualidad. La primera es la tendencia a la reducción del número de marcas y, en algunos casos, a la estrategia de marca única. La segunda es la tendencia al endoso de las marcas comerciales de productos o servicios por parte de la marca corporativa. El sector de gran consumo ha sido el más reticente a la utilización de la marca corporativa pero, en los últimos dos o tres años, también las empresas de esta industria se han percatado de su importancia y han empezado a apoyar sus marcas de producto con la marca corporativa.

Experiencias empresariales en diversos sectores: los casos de Abener, Sol Meliá, Iberdrola, Freixenet y Abertis

Abener, que desde el año 1998 integra todos los proyectos de desarrollo energético y agroenergético de Abengoa, ha iniciado en 2009, con toda claridad, una estrategia de unificación de marca. Para ello ha procedido a englobar a todas sus filiales bajo una marca única con mayor visibilidad y prestigio a nivel internacional. Define con ello un posicionamiento único como grupo empresarial: "Ingeniería y construcción para el desarrollo sostenible", optando por una clara estructura de marca corporativa monolítica.

**Sol Meliá**, en cambio, utiliza sus marcas para segmentar su oferta: Sol y Tryp en el rango medio. Sol en el segmento vacacional dirigido a familias, en destinos mediterráneos. Tryp, hoteles urbanos con buena relación calidad/precio. Ininside en el rango alto, moderno y funcional en la periferia de las ciudades, para ejecutivos. Meliá para segmento vacacional y urbano. En el segmento de lujo estarían Gran Meliá (lujo clásico), Paradisus (lujo

resort), Me (lujo moderno de referencia en la ciudad, un concepto bastante diferente y revolucionario). Sol Meliá actúa a su vez como marca corporativa y, en muchos de los casos, como endoso de las marcas de categoría.

Para **Iberdrola** la marca ha sido clave para pasar de líder local en 2001 a líder mundial en 2010. Tras su expansión por Iberoamérica hasta 2008, da el gran salto al entrar en EE. UU. y Reino Unido. Para ello ha adquirido dos grandes compañías: Scottish Power y Energy East, a las que, como ya hemos comentado, ha integrado a la marca corporativa. Ha iniciado así un proceso encaminado hacia la marca única, aunque todavía en ocasiones esta actúa como soporte (*endorser*) con la fórmula "an Iberdrola company".

En el caso de **Freixenet** la marca corporativa se utiliza como endoso de sus productos estrella en los mercados internacionales para Carta Nevada y para Cordon Negro.

**Abertis** mantiene, en cambio, una diversidad de marcas comerciales en sus divisiones (Acesa, Aumar o Iberpistas en sus autopistas en España, Sanef en las francesas, Saba en sus aparcamientos, o Retevisión o Hispasat en telecomunicaciones), si bien presta mucha atención al papel y funciones de su marca corporativa, que utiliza para estructurar la visibilidad internacional y dar unidad al grupo.

## GESTIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MARCAS

Las empresas, para posicionar y gestionar sus marcas en los mercados exteriores o las marcas que han adquirido en otros países, disponen de múltiples posibilidades de comunicación que utilizarán en función de la estrategia que hayan decidido y de los recursos de que dispongan.

Cabe diferenciar dos grandes vías o ámbitos de actuación.

- :: La primera es la expresión de la identidad corporativa o la presentación externa de la propia marca y de los diversos elementos que la soportan.
- :: La segunda se refiere a todos los instrumentos o actividades de comunicación que las empresas utilizan para la promoción de sus marcas, tales como la publicidad, el patrocinio, el marketing directo, las relaciones públicas o la comunicación digital, entre otros.

## La expresión de la identidad corporativa

La conceptualización y la actividad profesional en torno al tema de la identidad corporativa son temas que han venido siendo tradicionalmente desarrollados por renombrados autores y expertos analistas de la marca<sup>10</sup>. En los inicios, los primeros planteamientos de las empresas se limitaron a la identidad visual (nombre, símbolo, logo, color, señalización, *layout* de espacios, arquitectura, etc.). Más tarde, algunas empresas tendieron ya a considerar otros temas tales como la identidad auditiva (música o simple sonido identificador) y más recientemente han incorporado incluso el sentido del olfato.

El color, la tipografía y el uso de un símbolo o icono son posiblemente las maneras más extendidas de reforzar la identidad visual entre las marcas de una empresa. El rojo y la llama del **Santander**, así como su característica tipografía, han sido activamente utilizados por el banco en los procesos de integración de las marcas de las entidades adquiridas, desde la incorporación del Central Hispano al grupo. Normalmente, siguiendo un proceso gradual en el que la nueva marca se incorpora al “estilo Santander”, para desaparecer finalmente en una etapa posterior.

Asimismo, el verde de **Iberdrola** es uno de los vínculos entre las marcas del grupo, simbolizando la ecología y la naturaleza de la energía en su nuevo logo desde el año 2003 en que la compañía abandona el tradicional azul utilizado hasta entonces. El mismo mensaje se pretende transmitir con la hoja y las gotas que forman el símbolo de la empresa. En conjunto suponen una auténtica promesa de marca que refleja su posicionamiento preocupado por el medio ambiente. La integración de Scottish Power y Energy East en la compañía ha seguido también, como en el caso del Santander, un proceso gradual, iniciado con la integración visual, unificando tipografías, colores (verde) y símbolos (gotas y hoja), a la vez que se transmitían interna y externamente la orientación y valores esenciales de Iberdrola. Esta voluntad integradora se ejemplifica claramente en el lanzamiento de su nueva división de energías renovables en 2007. La unidad debía actuar de forma independiente de las diferentes sociedades, pero a la vez tenía que mantener una clara relación con el grupo Iberdrola para no perder sinergias. Por eso se optó en España por la marca Iberdrola Renovables, aunque en su internacionalización se

fue adaptando el descriptivo a otros idiomas en las marcas locales: Rokas Renewables en Grecia, Scottish Renewables en el Reino Unido. En algunos casos también se añadió un descriptivo “an Iberdrola Renewables Company” al logotipo, reforzando el papel de Iberdrola como garantía (*endorser*).

La identidad corporativa para las marcas desarrolladas en el mercado interior está generalmente resuelta antes de iniciar la internacionalización. Pero puede suceder que sea en el proceso de internacionalización cuando surjan nuevos retos que la empresa tendrá que afrontar y resolver. Así el **BBVA** diseñó su programa de identidad corporativa en 2003 con un nuevo *look and feel* que abarcaba el diseño del logo, los colores corporativos, el estilo fotográfico y el estilo de ilustración, la música, un estilo de comunicación gráfica y un estilo de comunicación audiovisual, el *layout* de las oficinas y además, como se ya se indicó anteriormente, sintetizó su nuevo posicionamiento con la expresión “Adelante”. Todo esto ha funcionado muy bien en España y en Latinoamérica. Pero se han puesto de manifiesto algunas limitaciones al entrar en otros mercados como EE. UU., China o India. Problemas con la verbalización del propio acrónimo BBVA en algunos idiomas y con la expresión “Adelante”, de difícil traducción conceptual. Estas limitaciones han llevado a la entidad a lanzar una nueva identidad corporativa en marzo de 2011 que, de momento, se ha concretado en una nueva forma de identidad visual. Es un caso que evidencia la necesidad de desarrollar las identidades corporativas teniendo en cuenta, en lo posible, y desde el principio, el mercado global.

## Análisis de experiencias en el ámbito de las actividades de comunicación

Reseñamos seguidamente los instrumentos empleados y las actividades de comunicación emprendidas por algunas de las compañías analizadas para la promoción y la gestión internacional de sus marcas. Trataremos para ello dos tipos de experiencias:

- ⚡ En primer lugar, algunas de las experiencias más relevantes de las actividades de comunicación internacional asociadas al patrocinio de competiciones deportivas.
- ⚡ En segundo lugar, nos referiremos a otras formas o instrumentos de comunicación en algunos casos originales e innovadores.

(10) Ver los trabajos de Olins (1978, 1989 y 1995) y Margulies (1977).



Otras formas e instrumentos de comunicación: las experiencias de Freixenet, Desigual, Natura Bissé y Roca

La estrategia publicitaria de **Freixenet** en España ha sido históricamente la utilización de estrellas de fama mundial en su anuncio navideño, lo que transmite con fuerza la voluntad internacional de la marca. Sin embargo, hay que señalar que no se trata de campañas internacionales, su uso se limita al territorio nacional.

**Desigual** apenas realiza publicidad convencional; el diseño de los productos y las tiendas son las vías de comunicación directa con el público. El producto tiene un peso muy importante en la expresión de la marca y las tiendas transmiten por sí mismas la experiencia de marca. Acciones como la Fiesta del Beso o las *happy hours* les sirven además para generar tráfico hacia ellas. La decoración de las mismas, incluso en el exterior de sus nuevas tiendas como la del SoHo neoyorquino, sirve como clara herramienta de notoriedad, además de identidad visual y de traslación de los valores de la compañía a sus clientes. Desigual conoce bien el valor y la credibilidad de la recomendación entre consumidores e intenta sacar el máximo partido al poder de expansión del boca-oreja. También utiliza las redes sociales para comunicar eventos y como vínculo de comunicación con los fans de su marca.

Otras empresas buscan maneras originales y específicas para impactar a los públicos en sus nuevos mercados. Un ejemplo muy interesante es el uso que ha hecho **Natura Bissé** de las relaciones públicas en el mercado estadounidense. Su alianza con profesionales de la estética y su presencia en las ceremonias de los Oscar de Hollywood les ha permitido convertirse en una de las marcas favoritas de las estrellas, que recomiendan sus productos de forma espontánea como uno de sus secretos de belleza.

Es habitual que las empresas intenten realizar comunicación en medios tradicionales de la manera más global posible. **Roca**, por ejemplo, utiliza exactamente la misma campaña de comunicación en 135 países. Pero la comunicación en medios tradicionales requiere fuertes inversiones y debido a la creciente dispersión de medios

es difícil conseguir buenas coberturas al mismo tiempo en un gran número de países. De aquí la búsqueda de formas de comunicación imaginativas y alternativas como las ya mencionadas y otras similares. En el caso de Roca cabe destacar la búsqueda de nuevas formas de contactar directamente con sus públicos, de manera no tan masiva pero más estrecha y personalizada, como ha sido la puesta en marcha de la Roca Barcelona Gallery, inaugurada en 2009<sup>14</sup>.

## DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MARCAS

Las organizaciones que consideran sus marcas como activos intangibles valiosos y estratégicos tienen a la alta dirección implicada en su estrategia y gestión internacional. Y así se puede comprobar en buena parte de las empresas estudiadas. A continuación resumimos, de forma sintética, las informaciones que sobre este tema nos han manifestado algunas de las compañías que han venido colaborando en nuestro trabajo.

- ∴ El consejero delegado del **Grupo Santander** es quien tiene la responsabilidad de la marca Santander, pero el presidente del grupo tiene también un gran protagonismo en la promoción internacional de la marca.
- ∴ En **Desigual** son el presidente y el consejero delegado quienes han tomado las decisiones importantes sobre la marca desde que la empresa ha iniciado su expansión exterior.
- ∴ El presidente de **Freixenet** ha manifestado un interés constante y especial sobre todas las cuestiones relacionadas con las marcas del grupo. Además ha jugado un papel de liderazgo en la proyección internacional de las marcas españolas, como impulsor y presidente del Foro de las Marcas Renombradas Españolas.
- ∴ El presidente del **BBVA**, desde la fusión de BBV y Argentaria en 1999, ha prestado mucha atención a la marca y ha supervisado su reposicionamiento en el año 2003 y la definición de una nueva estrategia diseñada a partir de 2009.

(14) Se trata de un espacio concebido como una propuesta de experiencia de marca, donde se llevan a cabo actividades culturales y sociales. La experiencia debe ser positiva, ya que la empresa tiene la intención de abrir otros puntos de contacto en Madrid, Londres y Lisboa.

:: El fundador y presidente de **Natura Bissé** ha prestado desde siempre una atención especial a todas las cuestiones relacionadas con la marca.

Una empresa puede internacionalizarse con éxito a largo plazo si los máximos responsables ejecutivos de la misma están comprometidos con la construcción y la estrategia de la marca o de las marcas. La implicación de la alta dirección en las cuestiones relacionadas con la comunicación y la marca es imprescindible para que las empresas progresen con éxito en el mercado global. Ahora bien, el compromiso de la alta dirección no presupone uniformidad en la gestión. La organización concreta de la gestión de la comunicación y de la marca puede diferir en buena medida de una empresa a otra, por cuestiones de estrategia corporativa y por razones de cultura organizativa, pero también por aspectos más vinculados al ámbito de la comunicación y de la marca, como son:

- a) En primer lugar, una estrategia que se proponga la consecución de una marca global desde el inicio conlleva una organización más centralizada, mientras que una atención a las condiciones locales del mercado y los consumidores requiere una mayor descentralización.
- b) En segundo lugar, un crecimiento internacional en base a la compra de empresas y marcas locales exige un mayor esfuerzo de coordinación, al menos mientras no se imponga la marca única si esta es la estrategia de la empresa matriz.

En el **Grupo Santander**, el Comité de Marketing Corporativo y Marca, presidido por el consejero delegado del grupo, es el encargado de gestionar la marca Santander con una tendencia a marca única pero con flexibilidad y ejecución local. Existe también un centro virtual de marca para compartir experiencias y material normalizado como manuales de marca o de publicidad. Un código de comunicación cuida que todo el grupo, desde cualquier lugar, hable con la misma voz y con un mismo *look & feel*.

**Desigual** tiene una organización matricial por productos y por canales, pero en cambio hay una gran centralización en el plano geográfico, por lo que no hay directivos responsables de país (*country managers*), lo que es coherente con la estrategia de marca global y también con el modelo de negocio.

La implicación de la alta dirección en cuestiones relacionadas con la marca es imprescindible para que las empresas progresen con éxito en el mercado global

**Freixenet** tiene, desde 1988, responsables locales en los mercados que requieren trabajar las marcas, la publicidad y las promociones. Hoy son 23 empresas coordinadas por dirección de exportación. Desde hace siete años, además, ante la necesidad de unificar la imagen global, se ha organizado una división específica de Marketing Internacional con seis personas que dirigen las diferentes marcas (globales, europeas y locales) y que unifican la visión de la marca Freixenet de forma global y única, en contacto con la Dirección de Comunicación y el departamento legal. Aunque el presidente es, de hecho, el director de marca.

En **Iberdrola** el departamento de comunicación depende de la división corporativa y está compuesto por cuatro secciones, una de las cuales se ocupa específicamente de la gestión de la marca, de la reputación, de la RSC y de las relaciones con los medios. A nivel internacional, es el departamento de comunicación de Iberdrola quien centraliza, gestiona, da soporte y servicio a todas las unidades y compañías para cualquier acción de comunicación y marca del grupo. El departamento supervisa y controla el desarrollo de las acciones, aunque su ejecución pueda realizarse localmente.

En el **BBVA** las cuestiones relacionadas con la gestión de la marca y de la reputación están centralizadas en el *holding* en cuanto a definición de políticas, de posicionamiento y de lenguaje. Todo está normalizado y definido en manuales. De todas formas no se hace de manera aislada, sino que se han creado comités multifuncionales entre el área de gestión de la marca y las unidades de negocio, de manera que participan en el comité los responsables de la aplicación de la marca en cada país y los directores de marketing y de publicidad de cada mercado. El comité tiene reuniones mensuales por videoconferencia y hace un seguimiento de la notoriedad de marca, posicionamiento, *brand equity*, etc., utilizando las mismas métricas en todos los países. Toda esta información llega al centro corporativo, es analizada mensualmente y se toman decisiones de acuerdo con la evolución de los indicadores<sup>15</sup>.

## LA COLABORACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS Y EL APOYO DE LA MARCA LUGAR DE ORIGEN

Los procesos de multinacionalización de las empresas y de sus marcas suele requerir esfuerzos importantes, una gran dedicación de las personas e inversiones cuantiosas. En la mayoría de los casos, las empresas han emprendido este viaje en solitario. Pero, en ocasiones, se han dado experiencias positivas de colaboración entre empresas y, en algunos países, la participación eficaz y decidida de las administraciones públicas, que han desarrollado políticas de apoyo a la iniciativa privada porque, en definitiva, se trata de cuestiones que interesan no tan solo a las empresas, sino al conjunto de la economía del país.

En España, en el ámbito de la marca y de la comunicación, cabe citar dos experiencias de colaboración en las que han participado algunas de las empresas analizadas en este capítulo:

- :: El Foro de las Marcas Renombradas Españolas (FMRE).
- :: Corporate Excellence. Centre for Reputation Leadership.

En el año 1999 en España un grupo de 17 empresas creó la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), un proyecto de colaboración para acelerar el proceso de internacionalización. Inmediatamente buscaron la complicidad de la Administración del Estado, con cuyos representantes pusieron en marcha una fundación, el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE)<sup>16</sup>. Actualmente el Foro agrupa a más de un centenar de empresas y es un organismo muy activo en la realización de actividades de promoción de las marcas de sus empresas miembro en diferentes mercados internacionales. También contribuye a la investigación sobre la internacionalización de las empresas y de sus marcas.

Como cabría esperar, la gran mayoría de las empresas estudiadas en el presente capítulo están hoy en día

(15) En las organizaciones en las que la dirección está implicada en la marca, es general el interés por disponer de un sistema de métricas que permita comprobar la contribución de la marca a la creación de valor de la compañía y a la continua transformación y mejora de la organización.

(16) La misión de este organismo, tal como lo anuncia el propio Foro, es la de ser el interlocutor de referencia y una plataforma de apoyo de las marcas españolas en el extranjero. Además de ser un foro de reflexión y conocimiento sobre la marca, su valor y desarrollo como activo clave para la competitividad de la economía española e impulsor, junto con el conjunto de las administraciones públicas, de una marca que aporte valor a las empresas e instituciones españolas en el extranjero (<http://www.marcasrenombradas.com>).



integradas en el FMRE (Abertis, BBVA, Desigual, EatOut, Ficosa, Freixenet, Natura Bissé, Indra, Roca, Santander y Sol Meliá). Podríamos decir, pues, que las empresas se han organizado en torno a una iniciativa colaboradora a la que han sumado a la Administración pública, iniciativa que está siendo reconocida como una experiencia exitosa.

En junio de 2011, se ha presentado otra iniciativa: Corporate Excellence. Centre for Reputation Leadership, integrada, de momento, por seis empresas fundadoras y que ya cuenta, además, con 11 empresas asociadas, públicas y privadas. Esta nueva organización se propone profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación, capaces de competir en los mercados globales.

Corporate Excellence, si bien acaba de hacer su presentación hace escasamente un mes en el momento de escribir estas líneas, es el resultado de la experiencia adquirida desde hace una década por el Foro de Reputación Corporativa (fundado en 2002) y el Instituto de Análisis de Intangibles (fundado en 2004). Ambas entidades pasan a integrarse en la nueva organización. Tres de las seis empresas fundadoras de Corporate Excellence forman parte del grupo de empresas analizadas en el presente trabajo: BBVA, Iberdrola y Santander.

Uno de los objetivos de ambas iniciativas es potenciar la marca país de origen por el potencial de impulsor que podría tener para la internacionalización de las marcas españolas. De hecho, los poderes públicos de buen número de países han desarrollado proyectos para facilitar y promocionar la actividad de las empresas en su esfuerzo por internacionalizarse. La construcción, posicionamiento y comunicación de la marca país ha sido una de estas iniciativas que con éxito han impulsado históricamente países como Francia, Alemania, Italia, EE. UU. y Japón. En la actualidad, otros países entre los

llamados emergentes están siendo muy activos en esta dimensión estratégica para empresas, especialmente China y Brasil.

Algunas de las empresas analizadas en el presente capítulo podrían estar interesadas en asociar su marca corporativa o las marcas de sus productos y servicios a la marca España, que no es la única marca lugar de origen que ha despertado el interés de las empresas españolas. Las hay, fuera de la muestra estudiada, que han optado por vincular su marca a la marca de una ciudad o de una comunidad autónoma. El problema que se plantea es la carencia de una definición estratégica y de un posicionamiento claro de la marca España que, por el momento, proyecta una imagen en el mundo que tiene un interés muy limitado a algunos sectores.

De las empresas estudiadas, solamente **Sol Meliá** está satisfecha con la marca España, lo que es razonable porque, en el ámbito de la industria turística, el país desarrolló ya a principios de los ochenta una marca potente, bien diseñada, que se posicionó correctamente y ha sido comunicada con muchos medios en los mercados origen de los turistas. La marca Turismo de España ha supuesto una construcción y una comunicación muy eficaz para las empresas del sector. Acompaña bien a la imagen del país en su vertiente de turismo, ocio y entretenimiento.

La marca España también puede ser de interés para algún otro sector como el de alimentación y bebidas. De hecho, **Freixenet** exhibe su origen español y lo utiliza tanto con intención didáctica, para explicar las diferencias entre el cava y el *champagne*, como en la comunicación en sus principales mercados. En EE. UU. se define como "*sparkling wines from Spain*", y actualmente comunica una promoción llamada "*Tickle your Romance: a love story generator*", que relaciona de alguna manera el producto con la fama de *latin lovers* de los españoles en el país. En Alemania se juega con la percepción de



*glamour* de España, pero lo combina con el conocimiento de la gastronomía española por parte de los alemanes en otra acción llamada: “Una expresión del amor: Cava, Vino y Tapas”.

La imagen del país parece ser muy parcial, ha funcionado para el turismo y puede interesar puntualmente a algún otro sector, pero no contribuye positivamente para la venta de tecnología, servicios financieros, comunicaciones, infraestructuras, energía, formación o moda. Por este motivo, las empresas estudiadas declaran que o bien la imagen actual de España no les ayuda en la promoción internacional de sus productos y actividades o, en el mejor de los casos, declaran que su efecto es neutro.

En los últimos años, las inversiones internacionales de las empresas españolas han sido importantes y un buen número de ellas, de diversos sectores, han conseguido posicionar bien sus marcas, llegando en ocasiones a gozar de liderazgo internacional. **Indra** es un claro ejemplo de marca española puntera en innovación a nivel mundial: su tecnología gestiona nada menos que la tercera parte del tráfico aéreo mundial. Sus clientes son grandes compañías de los sectores de transporte y tráfico, seguridad y defensa, servicios financieros, telecomunicaciones, administraciones públicas, energía y *utilities*. Pero el posicionamiento de la marca España no acompaña el esfuerzo de internacionalización exitoso de empresas como **Indra**, **Abertis**, **BBVA** o **Santander**. El posicionamiento estratégico de la marca España es, todavía, una asignatura pendiente y necesaria.

## SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

El análisis de los procesos de internacionalización de las empresas participantes en el *workshop* y de las empresas entrevistadas permite extraer algunas conclusiones que podrían servir de orientación a otras empresas que se encuentren en una fase más inicial de su proceso de salida a los mercados exteriores. Cada empresa y sector productivo tiene sus propias características y cada mercado exterior puede exigir aproximaciones diferentes. Pero de las experiencias de las empresas estudiadas cabe extraer algunos aprendizajes en el ámbito de la función, estrategia y gestión de las marcas que pueden servir de criterios y de pautas de reflexión para otras empresas.

El primer tema que se ha estudiado hace referencia a la marca corporativa como expresión de la identidad de la empresa. Hemos constatado que la mayoría de las empresas, paulatinamente, han ido comprendiendo el papel de la marca corporativa como forma de comunicar la identidad de la empresa, su visión, misión, valores, cultura, proyecto e historia. En alguna ocasión, la identificación progresiva entre empresa y marca se produce por motivaciones internas pero, en la mayoría de los casos analizados, hay una gran coincidencia entre el proceso de internacionalización y el inicio de un trabajo en profundidad sobre su marca corporativa. Y esto por dos razones principales. La primera porque la marca acaba siendo la representación de la empresa en los nuevos mercados en los que la empresa aún es poco conocida. Pero también porque la complejidad de la estrategia y de la gestión de las marcas en el mercado global invita a una reflexión nueva y profunda sobre el papel de la marca corporativa como garantía de los compromisos de la empresa con sus *stakeholders* y como soporte de las marcas de productos y servicios.

El segundo tema tratado es el de la construcción o no de una marca global. Es un tema estratégico en el proceso de internacionalización de las marcas. La marca global puede simplificar los procesos y disminuir los recursos necesarios para internacionalizarse. Por ello, es una aspiración que en algún momento u otro contemplan las empresas. Algunas de las empresas analizadas lo tienen como objetivo, pero son pocas las marcas verdaderamente globales o que pueden llegar a serlo. La mayoría de las empresas estudiadas tienen en cuenta

las diferencias existentes entre los distintos mercados y, en consecuencia, se esfuerzan por buscar un equilibrio entre la tendencia a la marca global y la necesidad de adaptación a las condiciones locales.

La estrategia del portafolio de marcas y la arquitectura de marcas es el tercer tema analizado y que han de abordar las empresas que gestionan más de una marca. Se trata, en definitiva, de considerar el papel de las marcas en su conjunto, como un todo, de manera que quede bien definida la posición relativa que se quiere asignar a cada una de las marcas, así como la función que se desea que juegue la marca corporativa en relación con las marcas comerciales. Las empresas tienden a reducir el número de marcas con las que operan a nivel internacional y alguna de las empresas analizadas lleva la simplificación al máximo, optando por la marca única. Pero, cuando esta estrategia no es factible o conveniente, lo que hemos visto es el papel de endoso que se hace jugar cada día más a la marca corporativa.

El cuarto tema considerado es la expresión externa de la identidad corporativa. Es un tema más de gestión que estratégico, pero no es un tema menor. Las experiencias de las empresas estudiadas muestran el interés de dos cuestiones a tener en cuenta. La primera es la importancia de los elementos que ayudan a identificar las marcas de una misma empresa y cuya relación se desea poner en evidencia: color, tipografía, símbolos o iconos. En muchos casos supone la plasmación visual de la estrategia de portafolio definida. La otra cuestión se refiere a la necesidad de analizar la idoneidad de los elementos externos de la identidad corporativa para todos los mercados, independientemente de que, como es evidente, se inicie la internacionalización por alguno particular. El nombre o los símbolos utilizados por las marcas han de ser adecuados para todos los mercados potenciales. Las rectificaciones a medio camino, debido a la falta de adecuación a un mercado nuevo que no se había tenido en cuenta inicialmente, pueden suponer unos costes muy elevados.

Las formas y los instrumentos de comunicación es el quinto tema tratado. Algunas de las empresas analizadas promocionan la internacionalización de sus marcas en base a una actividad de comunicación que requiere enormes recursos como es el patrocinio, básicamente deportivo. Otras empresas utilizan instrumentos menos onerosos, como pueden ser el propio diseño de produc-

tos o de puntos de venta, las relaciones públicas, las redes sociales o la construcción de un edificio emblemático en el que acoger actividades sociales, culturales o expositivas y poner de esta forma en valor la marca. Algunas actividades solamente están al alcance de grandes empresas capaces de afrontar enormes inversiones. Pero se ha podido también constatar que empresas medianas pueden emprender acciones de comunicación muy eficientes empleando recursos modestos de manera innovadora y creativa.

El sexto tema ha versado sobre la implicación de la alta dirección y las formas de organización de que se dotan las empresas para la gestión internacional de sus marcas. Una conclusión que se puede extraer de los casos estudiados es el imprescindible compromiso de los máximos responsables de la empresa en la construcción y en la estrategia de la marca o de las marcas para el buen resultado del proceso. Las decisiones estratégicas en materia de marca y comunicación, en la mayoría de las empresas analizadas, recaen en el presidente, el consejero delegado o el director general de la compañía. A partir de aquí, las formas concretas de organización pueden ser muy variadas. Pero, en todo caso, la normalización de los elementos y la coordinación de los equipos y de los procesos parece una tendencia general.

La colaboración entre empresas y el apoyo de la marca lugar de origen es el séptimo y último de los temas tratados. Es el apartado menos concluyente porque es el tema en el que las cosas están, en gran medida, todavía por hacer. Las empresas han sido activas en el ámbito de la colaboración. Se han citado dos experiencias muy positivas, impulsadas desde la iniciativa privada, con una trayectoria de una década cada una de ellas, en su forma actual o por las entidades constituyentes. En uno de los casos se ha conseguido, además, involucrar a la Administración desde el principio. Pero son aún experiencias demasiado limitadas si tenemos en cuenta las necesidades del país o las realizaciones llevadas a cabo en otros países. Finalmente, se puede decir que está todavía por definir la marca lugar de origen; es el mayor déficit. Y, sin embargo, es una necesidad, además urgente, la definición de un posicionamiento estratégico de la marca país ampliamente consensuada y capaz de potenciar el esfuerzo de las empresas de todos los sectores económicos en su proceso de internacionalización.

## BIBLIOGRAFÍA

**Aaker, David A. y Erich Joachimsthaler.** *Brand Leadership*. New York: The Free Press, 2000.

**Argenti, Paul A. y Barnes, Courtney M.** *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. New York: McGraw-Hill, 2009.

**Anholt, S.** *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

**Balmer, J. & Greyser, S.** *Revealing the corporation*. London: Routledge, 2003.

**Cerviño, Julio.** *Marcas Internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide, 2002.

**Cerviño, Julio y Jaime Rivera.** “La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional”. *Información Comercial Española*. Nº 839, noviembre-diciembre 2007: 121-139.

**Cerviño, Julio.** “La marca como palanca de competitividad internacional de las empresas y los países”. *Memoria X Aniversario 1999-2009*. Madrid, FMRE: 2009:71-94.

**Chislett, William.** “The Way Forward for the Spanish Economy: More Internationalisation”. Real Instituto Elcano, Madrid. Working Paper 1/2010, 15/1/2010.

**Chislett, William** “Spain’s Main Multinationals: Building on their Success”. *Real Instituto Elcano*, Madrid. Working Paper 29/2010, 31/08/2009.

**Cornelissen, Joep.** *Corporate Communication. A guide to theory and practice*. 2ª ed. London: Sage Publications, 2008.

**Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva y Stuart Roper.** *Corporate, Reputation and Competitiveness*. London: Routledge, 2003.

**Davis, Scott M.** *Brand Asset Management. Driving Profitable Growth Through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

**Dinnie, K.** *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Elsevier BH, 2009.

**Douglas, Susan P. y Yoram Wind.** “The Myth of Globalization”. *Columbia Journal of World Business*. Winter 1987: 19-29.

**Levitt, Theodore.** “The Globalization of Markets.” *Harvard Business Review*. May-June 1983: 92-102.

**Hatch, Mary Jo y Majken Schultz.** *Taking Brand Initiative. How Companies Can Align Strategy, Culture and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

**Hollis, Nigel.** *The Global Brand*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

**Ind, Nicholas.** *Living the brand. How to transform every member of your organization into a brand champion*. London: Kogan Page, 2001.

**Interbrand,** *Best Global Brands 2010*. [www.bestglobalbrands.com](http://www.bestglobalbrands.com)

**Kapferer, Jean-Noël.** *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 3ª ed. London: Kogan Page, 2004.

**Kapferer, Jean-Noël.** “The post-global brand”. *Journal of Brand Management*. 12, 5; Jun 2005: 319-324.

**Keller, Kevin L., Toni Apéria, and M. Georgson.** *Strategic Brand Management. A European Perspective*. Harlow: Pearson, 2008.

**Margulies, Walter.** “Make the most of your Corporate Identity.” *Harvard Business Review*, July-August, 1977: 66-77.

**Mendoza, Xavier y Luis Vives.** “De la internacionalización a la multinacionalización de la empresa: Marcos teóricos para su análisis estratégico”. *La expansión de la Multinacional Española: Estrategias y cambios organizativos*, ed. P. Puig, cap. 3. Primer informe anual del OEME. Barcelona: ESADE-ICEX, 2008.

**Mendoza, Xavier y Luis Vives.** “Las empresas españolas internacionalizadas: una aproximación cuantitativa”. *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional*, ed. P. Puig, cap. 2. Segundo informe anual del OEME. Barcelona: ESADE-ICEX, 2009.

**Millward Brown.** *Brand Z's Top 100 most valuable global Brands 2010*.

**Moiilanen, T. y S. Rainisto.** *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

**Noya, Javier y Fernando Prado.** *Reputación de España en el Mundo*. Madrid: Instituto de Análisis de Intangibles, Reputation Institute: 2010.

**Noya, Javier.** *La nueva imagen de España en América Latina*. Madrid Editorial Tecnos: 2009.

**Noya, Javier.** “La Imagen Exterior de España: nuevos escenarios y viejos problemas”. Real Instituto Elcano, Madrid. DT 60/2009 - 24/11/2009.

**Olins, Wally.** *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*. London: Design Council, 1978.

**Olins, Wally.** *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. London: Thames and Hudson, 1989.

**Olins, Wally.** *The New Guide to Identity*. Aldershot. UK: Gower/Design Council, 1995.

**Oroval, Josep M.** “Construcció i valoració de la marca en l'economia global”. *Paradigmes*, nº 5, octubre 2010: 32-41.

**Oroval, Josep M.** (et al.) “Impacto económico y social de las marcas de fabricante en mercados de gran consumo en España”. Barcelona: ESADE, 2009.

**Oroval, Josep M.** “La marca como estrategia corporativa”. *Harvard Business Review* nº 173, 2008: 54-59.

**Peralba, Raúl.** *El Posicionamiento de la Marca Española y su competitividad internacional*. Madrid, Pirámide, 2010.

**Puig, P. (ed.).** *La expansión de la Multinacional Española: Estrategias y cambios organizativos. Primer informe anual del OEME*. Barcelona: ESADE-ICEX, 2008.

**Puig, Pere (ed.).** *La Multinacional Española ante un nuevo escenario internacional. Segundo informe anual del OEME*. Barcelona: ESADE-ICEX, 2009.

**Riel, Cee B.M. van y Charles J. Fombrun.** *Essentials of Corporate Communication*. London: Routledge, 2007.

**Rogers, David L.** *The Network Is Your Customer. Five Strategies to Thrive in a Digital Age*. New Haven: Yale University Press, 2010.

**Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen M. H.** *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

**Vives, Luis y Xavier Mendoza.** “Análisis transversal de una muestra de empresas españolas en su proceso de internacionalización”. *La expansión de la Multinacional Española: Estrategias y cambios organizativos*, ed. P. Puig, cap. 4. Primer informe anual del OEME. Barcelona: ESADE-ICEX, 2008.

**Vives, Luis y Xavier Mendoza.** “El proceso de multinacionalización de las empresas españolas: retos y oportunidades”. *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional*, ed. P. Puig, cap. 3. Segundo informe anual del OEME. Barcelona: ESADE-ICEX, 2009.

**Whetten, David A. y Paul C. Godfrey.** *Identity in Organizations. Building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

## ANEXO I: PERFIL DE COMPAÑÍAS PARTICIPANTES EN EL 'WORKSHOP'

El tercer *workshop* del **Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)** se llevó a cabo el día 8 de abril de 2010 en ESADE-Madrid

Compañía	ABERTIS	DESIGUAL	FICOSA	FREIXENET	INDRA	ROCA	SOL MELIÁ	GRUPO SANTANDER
<b>Año fundación</b>	<b>2003</b>	<b>1984</b>	<b>1949</b>	<b>1890</b>	<b>1993</b>	<b>1917</b>	<b>1956</b>	<b>1857</b>
<b>Actividad</b>	Gestión de infraestructuras para la movilidad y telecomunicaciones	Moda para mujer, hombre y niño	Componentes para el automóvil	Producción vino espumoso	Soluciones y servicios tecnológicos para organizaciones del sector público y privado	Baño	Hostelería	Banca
<b>Año inicio internacionalización</b>	<b>2003</b>	<b>2000</b>	<b>(1935) 1974</b>	<b>1935</b>	<b>1990</b>	<b>1970</b>	<b>1987</b>	<b>1947</b>
<b>Total empleados</b>	<b>12.000</b>	<b>1.700</b>	<b>7.000</b>		<b>30.000</b>	<b>19.000</b>	<b>35.000</b>	<b>129.000</b>
<b>Total países</b>	18	8.000 puntos de venta en más de 60 países	Multilocalizados en 20 países	Presentes en más de 150 mercados	+100	135	30	9 mercados principales: España, Portugal, Alemania, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina y Estados Unidos
<b>Continentes en los que está presente</b>	Europa, América y África	Europa, América y Asia	Europa, América y Asia	8 países productores: España, Francia, EE. UU., México, Chile, Argentina, Uruguay y Australia	Europa, América, África, Asia y Oceanía	Europa, América, Asia, África y Oceanía	Europa, Asia, África y América	Europa y América
<b>Estrategia de internacionalización</b>	Ya nació con activos en otros países	Crecimiento basado en la tienda y en la multicanalidad	Seguir a los clientes de la industria del automóvil	Exportación y compra/creación bodegas locales	Comercial: consolidar presencia en mercados de alto crecimiento, seguir clientes multinacionales  Producción: buscar nuevas áreas de desarrollo tecnológico 'offshore'	Compra marcas locales	Apertura de hoteles y adquisiciones	Compra de entidades locales
<b>Organización gestión de marca</b>	Dirección Corporativa de Estudios y Comunicación	Presidente/ Consejero Delegado	Marca Industrial, pero desde 2002 busca máximo reconocimiento	Marketing Internacional + Dirección Comunicación + Dept. Legal + Presidente	Marca y responsabilidad corporativa	Responsabilidad, comunicación corporativa y estrategia marcas		Comité de Marketing Corporativo y Marca. Web como Brand Center
<b>Estrategia de marca internacional</b>	'Mapping' de marcas. 'Endorsement'. No es marca global aún	Europa como mercado doméstico. Marca única		Marca única	Negocio B2B. Poca notoriedad de marca con el gran público, pero alta reputación en públicos objetivo. Marca monolítica + gestión global	Marca global + marca local para determinados segmentos	Segmentada: Sol, Trypp, Meliá, Paradisus, Me, etc.	Hasta 2004 + 40 marcas; hoy absorción e integración bajo marca única, excepto EE. UU.
<b>Ingresos explotación (año 2009)</b>	3.935 M€				900 M€	1.419 M€		
<b>% Facturación en España</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>		<b>30%</b>	<b>64%</b>	<b>28%</b>		

## **ANEXO II: INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN EL 'WORKSHOP' O ENTREVISTADAS**

Las personas y empresas que participaron en el *workshop* fueron:

- Sra. Chabel García Sánchez-Valiente, Directora de Investigación y Marca - División de Comunicación y Marketing Corporativo de Estudios (GRUPO SANTANDER).
- Sr. Manel Adell, Consejero Delegado y Socio (DESIGUAL).
- Sr. Gonzalo López de Ceballos, Director de Exportación (FREIXENET S.A.).
- Sr. Xavier Gispert, Director de Relaciones Externas (FICOSA INTERNATIONAL S.A.).
- Sr. Mauricio Carballeda, Group Marketing VP (SOL MELIÁ S.A.).
- Sr. Erik Ribé, Jefe de Imagen, Publicaciones Corporativas y Publicidad (ABERTIS INFRAESTRUCTURAS S.A.).
- Sra. Beatriz Sánchez Guitián, Directora de Marca y Responsabilidad Corporativa (INDRA SISTEMAS S.A.).
- Sr. Xavier Torras, Brand and Communication Director (ROCA CORPORACIÓN).

Las personas y empresas a las que se entrevistó entre abril 2010 y marzo 2011, con posterioridad al *workshop* son:

- Sr. Ángel Alloza, Director de Estrategia y Evaluación del Departamento de Comunicación y Marca (BBVA).
- Sr. Andrés Jover, Director Internacional (THE EATOUT GROUP).
- Sr. Luis Gómez, Director de Marca y Reputación (IBERDROLA).
- Sr. Joaquín Soler, Consejero Delegado y responsable de Expansión y relaciones con otras marcas (NATURA BISSÉ).

## ANEXO III: PAUTA ENTREVISTAS

### DATOS GENERALES SOBRE LA EMPRESA

#### Información general

- Tipo de empresa (propiedad, grupo empresarial...)
- Año de constitución
- Domicilio social
- Sector/es de actividad y líneas de negocio
- Tipología de clientes y consumidores
- Principales competidores nacionales e internacionales

#### Grado de internacionalización

- Facturación total
- Porcentaje nacional e internacional
- Número de empleados total
- Porcentaje nacional e internacional

#### Proceso de Internacionalización:

- Año de inicio de la actividad internacionalizadora
- Principales países con los que mantiene relaciones
- Número de países en los que está presente, directa o indirectamente, distribución por continentes
- ¿Cómo describiría el estado de internacionalización de su empresa? ¿En qué fase del proceso considera que estaría, teniendo en cuenta el tipo y número de mercados en los que está presente y la manera como lo hace (exportación de productos sin marca, exportación de productos con marca propia, participación en empresas locales, presencia con filiales propias, etc.)?

### IDENTIDAD DE MARCA Y ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA IDENTIDAD DE MARCA

#### Papel de la marca en la estrategia empresarial y de comercialización

- Principales marcas con las que opera la empresa en España y en los mercados internacionales. ¿Son marcas propias, marcas locales adquiridas...?

- Tendencias, ¿de dónde viene y hacia dónde va en cuestión de marcas?
- En el caso de las marcas principales, ¿hay mucha coincidencia entre la identidad y la imagen de marca o hay una gran discrepancia? ¿Ocurre en todos los mercados por igual o en algunos en particular?
- ¿Qué relación hay entre la estrategia de empresa y la estrategia de marca/s? ¿Y qué papel juega la marca corporativa en la estrategia de empresa?
- ¿Cómo ha afectado el proceso de internacionalización a su concepto de marca o a su proceso de gestión?
- ¿Ha sufrido algún tipo de replanteamiento?
- ¿Cuáles son los elementos constitutivos de su marca a nivel internacional (producto, logo y símbolos, colores y caracteres, eslogan, canal (oficinas/tiendas), empleados, actividad de comunicación (patrocinios deportivos...)?

### ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA

- ¿Cuál es la percepción de su marca en los diferentes mercados en los que está presente? ¿Es homogénea? ¿Es diferente respecto a la imagen de la marca en España?
- ¿Cuál es su estrategia de segmentación de consumidores/clientes? ¿Se dirige a los mismos públicos en el mercado nacional e internacional?
- ¿Dispone su empresa de un posicionamiento único? ¿Cuáles serían los aspectos claves de diferenciación respecto a sus principales competidores en los mercados más importantes?
- Describa brevemente el portafolio y arquitectura de marcas de su empresa en España y en los mercados internacionales. ¿Cómo ha evolucionado en el tiempo?
- Razones de la evolución en el tema de las marcas y en su arquitectura actual
- ¿Cuál es el rol de la marca corporativa, de las marcas creadas internamente, las adquiridas, las compartidas, las locales y las internacionales y cómo se relacionan entre sí?
- En el proceso de internacionalización, ¿ha tomado un mayor peso la marca corporativa? ¿Se ha dado una cierta tendencia a la reducción del número de marcas o marca única?
- ¿Cómo se produce el proceso de integración de las diferentes marcas? ¿Diría que poseen marcas globales?

## LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA MARCA

- ¿Cuáles serían los principales instrumentos/acciones que dan visibilidad a su marca para sus diferentes públicos a nivel internacional?
- ¿Cómo se transmiten los valores de marca/s a los empleados de los diferentes mercados?
- ¿Qué tipo de acciones y materiales se utilizan para reclutar y formar a las nuevas incorporaciones?
- ¿Y para unificar la percepción interna de la marca?
- ¿Qué nivel de coordinación existe entre los diferentes mercados en cuanto a la comunicación interna y externa: diseño de producto/*packaging*, canal, Internet, medios especializados, ferias, patrocinios...?
- ¿Suelen utilizar campañas globales en su comunicación? ¿En qué proporción se combinan con acciones desarrolladas localmente? ¿Cuál es el proceso de trabajo habitual?

## ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA GESTIÓN DE MARCAS

- ¿Cómo está organizada la gestión de las marcas en su empresa tanto en el ámbito nacional como en el internacional? ¿Está centralizada o repartida entre diferentes áreas de responsabilidad (marketing, exportación/internacional, comercial, corporativa...)?
- ¿Qué tipo de decisiones se toman localmente en cada mercado y cuáles desde la matriz? ¿Cómo se coordinan?
- ¿Existe la figura del Director de marca/s? Si es así, ¿cómo se denomina concretamente este puesto, cuál es su perfil y a quién reporta?
- ¿Existe algún tipo de Comité de marca/s en el que haya otros cargos y departamentos implicados en el proceso, tanto a nivel nacional como internacional? ¿En qué nivel organizativo se sitúa? ¿Qué nivel de implicación tiene?
- ¿Disponen de alguna herramienta específica de gestión de marcas: manuales de estilo, intranet corporativa, banco de archivo de materiales utilizados, reuniones anuales de los responsables de diferentes mercados, etc.?

## COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS Y MARCA LUGAR ORIGEN

- ¿Ha tenido su empresa alguna experiencia de colaboración con organizaciones públicas o privadas de apoyo a la expansión internacional de las empresas, como por ejemplo: ICEX, ACCIÓ, FMRE...? En caso afirmativo, ¿con cuáles?, ¿en qué sectores?, ¿en qué mercados?, ¿en qué ha consistido la colaboración?, ¿cómo valora la experiencia?, ¿la repetiría?, ¿qué sugeriría modificar?
  - ¿Ha tenido su empresa alguna experiencia de colaboración con otras empresas de su mismo sector o de otros? En caso afirmativo, ¿con qué empresas, organizaciones o personalidades ha colaborado?, ¿en qué sectores?, ¿en qué mercados?, ¿en qué ha consistido la colaboración?, ¿cómo valora la experiencia?, ¿la volvería a repetir?
- ¿Ha asociado su empresa en alguna ocasión su/s marca/s a la marca España o a alguna marca de región o ciudad? En caso afirmativo, ¿en qué mercados?, ¿en qué sectores?, ¿de qué manera?, ¿le ha sido de ayuda para la consecución de sus objetivos empresariales? En caso negativo, ¿por qué razones?
  - ¿Podría mencionar alguna colaboración (con organismos públicos o privados, entre empresas, etc.) que considere un buen ejemplo, inspirador de nuevas vías de desarrollo y apoyo a la internacionalización de nuestras empresas?





## CAPÍTULO 5

### EL RETO DE LA INTEGRACIÓN GLOBAL DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO EN LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA

Por Jaime Bonache y Jordi Trullén

## EL RETO DE LA INTEGRACIÓN GLOBAL DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO EN LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA



### 1. INTRODUCCIÓN

Es un hecho bien conocido la fuerte presencia española en América Latina. Sin ir más lejos, en el año 2009, siete empresas españolas eran allí las mayores compañías en sus respectivos sectores de actividad (Casanova, 2009) y España es uno de los más importantes inversores en la región. Datos tan llamativos nos deberían llevar a esperar una igual acusada cuantía de estudios analizando los distintos retos, políticas e iniciativas a que se han enfrentado nuestras empresas en América Latina. Sin embargo, una cuidadosa revisión bibliográfica pone inmediatamente de manifiesto que, en lo que respecta al área de Recursos Humanos, eso no es así. Por el contrario, y con alguna excepción relevante (ver por ejemplo Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010; Zhang *et al.*, 2009), los pocos trabajos existentes sobre gestión internacional de Recursos

Humanos en multinacionales españolas han limitado su atención a la gestión de expatriados (Bonache, 1998; Deloitte & Touche, 2003; Dolan y Parada, 2010; Suárez-Zuloaga, 2001), sin hacer mención especial al contexto latinoamericano. ¿Es la gestión de expatriados el único tema de recursos humanos que se plantea a las multinacionales españolas en ese ámbito?

Este trabajo es un primer paso para tratar de responder a esa pregunta. En el presente capítulo abordamos de forma exploratoria cuáles son las principales preocupaciones relacionadas con la gestión de Recursos Humanos de nuestras empresas en América Latina. Para ello, optamos por un procedimiento inductivo que consiste en preguntar a los propios directivos responsables de la gestión internacional del talento (en su mayoría ubicados en la empresa matriz) qué es aquello que concentra sus esfuer-



zos y atención dentro de esta área. Durante los meses de diciembre de 2010 y enero de 2011, realizamos 7 entrevistas con directores de Recursos Humanos (o equivalentes) de algunas de las empresas participantes en el Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) y dos entrevistas con expertos en gestión internacional del talento colaboradores del OEME<sup>1</sup>. En todos los casos, con una sola excepción, entrevistamos

a directivos de la casa matriz. Como preveíamos, la gestión de expatriados no fue el único tema que allí aparecía. Junto a este, se mencionaron otros muchos, como las diferencias culturales e institucionales y su influencia en la forma de dirigir a los empleados, los equipos virtuales y transnacionales, la gestión de Recursos Humanos en las fusiones y adquisiciones o los temas de género, gestión del conocimiento, diversidad y responsabilidad social. El

---

(1) Entre las empresas incluidas en el estudio se encuentran Abertis, BBVA, Freixenet y Grupo Agbar. También se incluye en este capítulo información referente a otras dos empresas que pidieron mantenerse anónimas. A lo largo del capítulo nos referimos a estas empresas con los nombres de "Energía" y "Entidad Financiera". Además, las entrevistas para el caso del Grupo Santander las extrajimos de otro trabajo realizado con anterioridad (p. ej. Jaime Bonache, "Los Recursos Humanos en la internacionalización del grupo Santander: objetivos, logros y retos", *Universia Business Review*, 2008, Especial 150 Aniversario). También incluimos las opiniones de dos expertos en el área de gestión internacional del talento (Don Jesús Díaz de la Hoz, *partner* ejecutivo y Responsable de Capital Humano en PricewaterhouseCoopers, y Don Xavier Mir, Consejero Delegado de Joyco, Grupo Agrolimen, entre 1996 y 2004 y colaborador académico del Departamento de Política de Empresa de ESADE).

Un tema recurrente en todas las entrevistas fue la necesidad de integrar las políticas de Recursos Humanos dentro de la red internacional de la empresa. Desde la óptica de las empresas, ese tema reviste la mayor relevancia y representa para todas ellas un gran reto

abánico era así enorme. Sin embargo, un tema recurrente en todas las entrevistas fue la necesidad de integrar las políticas de Recursos Humanos dentro de la red internacional de la empresa. Desde la óptica de las empresas, ese tema reviste la mayor relevancia y representa para todas ellas un gran reto.

Curiosamente, y como inmediatamente analizaremos, el reto de la integración parece estar ausente dentro de la literatura más estándar de dirección de Recursos Humanos, que tradicionalmente ha insistido más en las necesidades de diferenciación y adaptación local de las políticas. En este trabajo, por el contrario, nos proponemos analizar brevemente por qué nuestras empresas se preocupan por la integración, qué ventajas ven en ello, qué mecanismos utilizan y a qué dificultades se enfrentan. Como advertimos, se trata de un estudio de carácter exploratorio, que esperamos sea el punto de partida de una nueva línea relevante de investigación.

#### **EN FAVOR DE LA DIFERENCIACIÓN**

Si acudimos a un texto estándar de dirección o gestión internacional de personas veremos una insistencia casi obsesiva en las diferencias culturales y la necesidad de adaptarse al entorno sociocultural del país o región de destino. Esta posición, que hemos acuñado recientemente como posición culturalista (Bonache, Trullén y Sánchez, en prensa), es omnipresente en la literatura y es la que defienden autores tales como Adler (1986), Gómez Mejía, Balkin y Cardi (2007), Luthans, Marsnik, y Luthans (1997), Mamman, Sulaiman, y Fadel (1996), Newman y Nollen (1996), y Schneider (1988). Todos ellos son autores de primer nivel y de enorme influencia en el área.

La posición culturalista, como su nombre indica, argumenta que la cultura es un elemento situacional muy relevante que dificulta la homogeneización de prácticas y principios de gestión de los Recursos Humanos a nivel global. No solo se constata que existen diferencias en prácticas de Recursos Humanos y valores en cada país, lo cual es una evidencia empírica, sino que se niega la posibilidad de que haya principios de gestión de aplicación universal. Esta posición se basa en tres premisas o tesis esenciales: las de la persistencia, la dependencia y la adaptación. Veamos brevemente cada una de ellas.

La tesis de la persistencia subraya que las diferencias entre los valores tradicionales de distintas sociedades o

culturas tienden con el tiempo a persistir, a pesar de posibles cambios económicos, políticos u organizativos. Tal y como han indicado autores como Schuman y Scott (1989), las generaciones tienen memorias colectivas, adquiridas durante la adolescencia y la juventud, que persisten durante todo su ciclo de vida. Estas memorias colectivas son difíciles de cambiar y también son relativamente independientes de las condiciones económicas (DiMaggio, 1994) y de las prácticas organizativas (Hofstede, 1983). En base a estos argumentos, el culturalismo prevé que la convergencia alrededor de un número limitado de prácticas y valores “modernos” es improbable y que, incluso en aquellas ocasiones en las que las condiciones institucionales y económicas experimentan cambios significativos, los valores y prácticas tradicionales de esas sociedades continúan ejerciendo su influencia sobre las prácticas a nivel local.

La tesis de la dependencia afirma que todos los principios y prácticas de Recursos Humanos son efectivos gracias a su aceptación cultural (p. ej. Newman y Nollen, 1996). Por lo tanto, las prácticas más ampliamente aceptadas son aquellas que se adaptan mejor a la cultura nacional. La lógica subyacente a la tesis de dependencia implica que: (a) la cultura determina las prácticas de Recursos Humanos que son predominantes en la sociedad, (b) estas prácticas culturalmente adaptadas son percibidas de forma mayoritaria por los miembros de la sociedad como el modo correcto de percibir, pensar y sentir (Schein, 1985) y (c) cuando las prácticas de Recursos Humanos son contradictorias con la cultura nacional, los empleados tenderán a sentirse insatisfechos y a disminuir su compromiso y, como resultado, tenderán a ser menos capaces o a estar menos predispuestos a mejorar su desempeño (Newman y Nollen, 1996, p. 755).

Finalmente, la tesis de la adaptación local apunta que no existen principios o prácticas universalmente efectivos, porque aquellos principios y prácticas más eficientes son siempre los que tienen un mejor encaje en los valores y normas de la cultura local. Por ejemplo, en un país con una gran distancia de poder como Venezuela, la tesis de la adaptación local recomendaría la implantación de un sistema de recompensas con grandes diferencias en los niveles salariales de trabajadores de distinto rango jerárquico, con el uso intensivo de recompensas asociadas a factores de estatus, y que diera plena libertad a los supervisores y las unidades de negocio a la hora de determinar los salarios. En cambio, en un país escandi-

navo con baja distancia de poder, esa misma tesis de la dependencia recomendaría probablemente todo lo contrario.

Aplicado al caso de América Latina, el enfoque culturalista está brillantemente desarrollado por autores como Davila y Elvira (2005). Estas autoras describen una serie de valores del trabajo comunes, con más o menos diferencias, a la mayoría de países latinoamericanos. Estos valores son: el paternalismo benevolente, la necesidad de evitar el conflicto y la confrontación con los supervisores, la distancia social, el sentido de la igualdad (dentro de cada estrato social), y el contacto personal y la lealtad al grupo. Se trata de valores a menudo contradictorios con otros valores del trabajo más típicamente anglosajones, tales como el individualismo y la competencia interna, que subyacen en muchas prácticas de Recursos Humanos que suelen encontrarse en empresas multinacionales. Esto lleva a que, en su opinión, algunas prácticas comunes a lo que se ha venido a llamar sistemas de trabajo de alto rendimiento (*high performance work systems*) sean de difícil implantación en estos países.

## EL RETO DE LA INTEGRACIÓN

Los hallazgos de los autores culturalistas nos llevaron a empezar nuestras entrevistas preguntando por las diferencias culturales existentes entre los países latinoamericanos y España, y por la necesidad de adaptar las políticas de Recursos Humanos a la realidad cultural e institucional de estos países. Sin embargo, los directivos entrevistados, a pesar de admitir tales diferencias (en línea con las arriba señaladas), parecían tener como preocupación esencial dotar a sus políticas de una coherencia global. Las tres citas siguientes resumen bien esta preocupación:

“INTENTAMOS ESTANDARIZAR AL MÁXIMO [...] EL CRITERIO SEGUIDO PARA DECIDIR HASTA QUÉ PUNTO EL EMPLEADO DEBE ADAPTARSE O SIMPLEMENTE SE DEBE ENCONTRAR UN PUNTO MEDIO, ES LA NECESIDAD. HAY COSAS QUE SON PARTE DE ENTIDAD FINANCIERA Y QUE SON IRRENUNCIABLES, COMO POR EJEMPLO LA FLEXIBILIDAD Y LA CAPACIDAD DE SIMULTANEAR DISTINTAS TAREAS, UNA POLÍTICA DE NO AGRESIÓN AL EMPLEADO Y TRATAR DE FOMENTAR MUCHO EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COLEGIALIDAD”.

*Responsable Gestión Internacional de Recursos Humanos de  
Entidad Financiera*

La presencia de unos principios únicos que determinen la estrategia de la empresa en temas clave tales como la selección, la evaluación o la compensación resulta fundamental para conseguir atraer, desarrollar y retener al mejor talento

“EN NUESTRO DEPARTAMENTO SOLO ATENDEMOS AL NIVEL DIRECTIVO Y, POR LO TANTO, MANTENEMOS UNA MISMA POLÍTICA Y CULTURA GLOBAL PARA ESTE COLECTIVO. A NUESTRO NIVEL [NIVEL DIRECTOR CORPORATIVO] ESTÁ TODO MUY ESTANDARIZADO CON PLANES DE DESARROLLO MUY CLAROS”.

*Gabriel Moreno, Director de Gestión y Política de Recursos Directivos, BBVA*

“NO EXISTE UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DIFERENCIADA PARA LATINOAMÉRICA, SINO QUE SIMPLEMENTE TENEMOS UNA SERIE DE POLÍTICAS QUE APLICAN A TODOS LOS EMPLEADOS DE UN DETERMINADO NIVEL A NIVEL INTERNACIONAL”.

*Francisco Herrero, Director de Recursos Humanos de Freixenet*

La preocupación por la integración y estandarización reflejada en esas citas está bien justificada. Como veremos más adelante, existen una serie de ventajas asociadas a la estandarización de las políticas de Recursos Humanos. Aunque la adaptación local de prácticas de Recursos Humanos que recomienda el culturalismo pueda ser positiva en algunos casos, la presencia de unos principios únicos que determinen la estrategia de la empresa en temas clave tales como la selección, la evaluación o la compensación resulta fundamental para conseguir atraer, desarrollar y retener al mejor talento (Bonache *et al.*, en prensa). Asimismo, dichos principios fortalecen el sentimiento de pertenencia de los empleados y la formación de culturas organizativas fuertes que permitan reducir los costes asociados con mecanismos de coordinación más formales.

La forma de dirigir al personal debe estar bien adaptada a la estrategia de negocio. Esta ha de ser el punto de referencia. A partir de ahí, la tarea de la función reside en decidir: (1) las competencias y comportamientos requeridos del personal (p. ej. qué se ha de valorar, dónde se han de centrar los esfuerzos, qué vías de actuación se han de preferir) y (2) el conjunto de políticas de Recursos Humanos que, de forma integrada y consistente, incentiven esos comportamientos. Si los contenidos y mensajes de las políticas de personal responden a ese patrón racional, se dice que están “alineadas” (Baron y Kreps, 1999). La necesidad de alineamiento es un elemento bien presente en el modo de pensar y proceder de los directivos de Recursos Humanos del Grupo Santander:



“EN UN GRUPO TAN INTERNACIONALIZADO COMO EL SANTANDER, LA FUNCIÓN ESENCIAL DE RECURSOS HUMANOS ES AYUDAR A FORTALECER EL LIDERAZGO DEL GRUPO. PARA ELLO HEMOS DE TENER EN CUENTA LAS NECESIDADES ESTRATÉGICAS DEL CONJUNTO DE LA ENTIDAD Y ALINEAR LA MANERA EN QUE ATRAEMOS NUEVO TALENTO Y MOTIVAMOS EL YA EXISTENTE DE ACUERDO CON ESAS NECESIDADES. ASÍ ES COMO ENTENDEMOS NUESTRA FUNCIÓN ESTRATÉGICA”.

*José Luis Gómez Alciturri, Director General de Recursos Humanos, Grupo Santander (Bonache, 2008, p. 48)*

La adopción de políticas de Recursos Humanos integradas y bien alineadas se da en muchas de las empresas entrevistadas. A continuación, analizaremos brevemente cómo se plasma esa necesidad en las prácticas de selección, formación, evaluación del desempeño y compensación de empleados.

### Sistemas de selección

En general, las multinacionales españolas de nuestro estudio mantienen criterios homogéneos de selección de nuevos directivos, de acuerdo con sus prioridades estratégicas. En algunas empresas la selección la llevan a cabo localmente siguiendo los criterios establecidos por la matriz, aunque esta no interviene directamente. En otras

ocasiones, la matriz tiene el rol de supervisión de los candidatos propuestos y puede imponer un candidato si lo considera oportuno.

“LA SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS ES EQUIPARABLE EN LOS DISTINTOS PAÍSES. LOS PUESTOS SON SIMILARES POR PAÍSES Y LOS PROCESOS QUE SE SIGUEN TAMBIÉN. LO ÚNICO QUE CAMBIA ES EL USO DE PROVEEDORES Y HEADHUNTERS LOCALES A LA HORA DE LLEVAR A CABO LA SELECCIÓN. NO HAY NINGUNA PERSONA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS OFICINAS INTERNACIONALES. POR LO TANTO, TODOS LOS TEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE LLEVAN DIRECTAMENTE DESDE LA CENTRAL”.

*Director de Recursos Humanos de Entidad Financiera*

“EN TODO ESE PRIMER NIVEL, HAY UNA INTEGRACIÓN, COLABORACIÓN Y DEFINICIÓN CONJUNTA CON CORPORATE. CORPORATE INTERVIENE EN TODOS LOS PROCESOS DE SELECCIÓN QUE AFECTAN A UN PRIMER NIVEL, PRIMER EJECUTIVO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN [DE LA FILIAL]. A PARTIR DEL PRIMER NIVEL DEJAMOS AUTONOMÍA ABSOLUTA A LOS PAÍSES PARA QUE LO GESTIONEN COMO QUIERAN. [...] EL MARCO DE RELACIONES LABORALES LOCALES CONDICIONA LO QUE SE PUEDE HACER”.

*Francisco Herrero, Director de Recursos Humanos de Freixenet*

Un proceso de selección riguroso y homogéneo, que ayude a captar talento bien alineado con los valores de la empresa, permite mantener un alto nivel de integración y diluir las diferencias culturales

¿Cómo se lidia con las diferencias culturales en los sistemas de selección? En este punto, y a diferencia de lo que parece asumir la posición culturalista que antes hemos resumido, cambiar las prácticas de selección no es la única vía posible de adaptación al entorno. Por el contrario, un proceso de selección riguroso y homogéneo, que ayude a captar talento bien alineado con los valores de la empresa, permite mantener un alto nivel de integración y diluir las diferencias culturales. Un buen ejemplo lo tenemos en PwC:

“EL *BACKGROUND* DE NUESTRA GENTE ES SIEMPRE EL DE TITULADOS EN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA [AUDITORÍA, CONSULTORÍA Y JURÍDICO FISCAL]. EN CONSULTORÍA PUEDE EXISTIR UN POCO MÁS DE VARIEDAD DEPENDIENDO DE LOS PROYECTOS. PERO EL PERFIL PROFESIONAL ES MUY SIMILAR CON INDEPENDENCIA DEL PAÍS. SEA DE DONDE SEA, ESA PERSONA NO DEJA DE SER UN ECONOMISTA O UN ABOGADO. EN ESTE ESCENARIO, LAS DIFERENCIAS CULTURALES SE ATENUAN. TODOS HABLAN EL MISMO IDIOMA. EN NUESTRO NEGOCIO, NO VENDEMOS MÁS QUE TALENTO Y POR LO TANTO EN CADA PAÍS INTENTAS COGER A LOS MEJORES DE LAS MEJORES UNIVERSIDADES. LUEGO DEPENDE DE LA FUERZA DE TU MARCA QUE CONSIGAS EL MEJOR. EN AMÉRICA LATINA, EN NUESTRAS DISTINTAS ÁREAS DE SERVICIO, LOS PROFESIONALES CON LOS QUE CONTAMOS SON GENTE MUY PREPARADA Y CUALIFICADA. EN AMÉRICA LATINA, HAY MUY BUENOS ECONOMISTAS. [...] LOS PROFESIONALES DE CHILE, ARGENTINA, COLOMBIA, ETC., DE LAS MEJORES UNIVERSIDADES SON GENTE MUY BIEN PREPARADA. LAS DIFERENCIAS CULTURALES NO SON RELEVANTES”.

*Jesús Díaz de la Hoz, Socio Responsable de Human Capital del Central Cluster - Human Capital & CIPS Industry Leader, PwC*

Adaptarse al entorno local controlando la puerta de entrada de la empresa parece la vía preferida. Ello no es extraño. Como han reconocido los autores culturalistas (p. ej. Hofstede, 1984; Trompenaars, 1993), la caracterización cultural de un país no se aplica de forma equivalente a toda su población, sino que dentro de cada cultura existen diferencias. Por lo tanto, la multinacional española, como la de cualquier otra nacionalidad, lo que trata es de aumentar su ventaja competitiva y eso bien puede pasar no por contratar al “empleado típico” en el entorno local, sino contratando personas con valores y expectativas bien alineados con los de la organización.

## Formación

Al referirse a las políticas de formación, varios entrevistados mencionaron la existencia de programas estandarizados de desarrollo a nivel directivo y de empleados *top talent*. A pesar de que todavía existe mucha formación a nivel local, varias compañías están apostando por la formación global. En el Grupo Santander, por ejemplo, esto se consigue con el Centro Corporativo de Formación El Solaruco, creado en el año 2005. Gracias a las necesidades comunes detectadas en ese centro por los participantes, se creó el Programa Corporativo de Integración, cuyo objetivo es transmitir a los profesionales que se incorporan a cualquiera de las filiales del grupo la información necesaria sobre la empresa, su historia, los valores, la estrategia y el modelo de negocio. Lo mismo ocurre en el resto de empresas. Por ejemplo, en Freixenet:

“ESTIMULAMOS LA FORMACIÓN CONJUNTA, QUE NO HABÍA SIDO REGLA EN EL PASADO. CADA VEZ MÁS VAMOS EN ESA DIRECCIÓN. UTILIZAMOS LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO COMO UN ELEMENTO PARA CREAR SINERGIA, MUY INTENCIONADAMENTE [PARA CREAR VALORES COMUNES]. ESTIMULAMOS TODO TIPO DE ACCIONES. HASTA AHORA HAN SIDO PRESENCIALES, PERO ENTENDEMOS EL POTENCIAL DEL *E-LEARNING*. [...] VENIMOS DE UNA TRADICIÓN EN QUE CADA UNO MIRABA A SU BODEGA O A SU VINO”.

*Francisco Herrero, Director de Recursos Humanos de Freixenet*

Cabe destacar el uso del *e-learning* como una herramienta que permite homogeneizar y reducir los costes de la formación que reciben los directivos:

“EN EL 2009 LANZAMOS EL CAMPUS VIRTUAL, QUE ES EL GRAN DEMOCRATIZADOR DE LA FORMACIÓN. HEMOS PASADO A LA FORMACIÓN A DISTANCIA, CON LA QUE SE CONSIGUEN ECONOMÍAS DE ESCALA. EN INDIA, POR EJEMPLO, TENEMOS 47 EMPLEADOS. CON LA FORMACIÓN A DISTANCIA LES DAS ACCESO A ALGO QUE NO TENÍAN ANTES. [...] PEDIMOS MATERIALES PARA VARIOS CANALES DE FORMACIÓN: *LINKS*, PÍLDORAS FORMATIVAS POR ESCRITO, EN VÍDEO, ETC. TODA ESA INFORMACIÓN ESTÁ DISPONIBLE EN ESPAÑOL Y EN INGLÉS DE FORMA QUE, CUANDO ALGUIEN QUIERE SABER SOBRE UN DETERMINADO TEMA, LA INFORMACIÓN ESTÁ DISPONIBLE EN TODOS LOS PAÍSES. ES MÁS BARATO HACER FORMACIÓN PARA TODO EL MUNDO DE FORMA VIRTUAL QUE HACER FORMACIÓN PRESENCIAL EN ESPAÑA”.

*Director General del Área de Recursos Humanos y Organización, Energía*

La formación también es importante, al igual que la selección, para poder limar asperezas relacionadas con diferencias culturales en las formas de trabajar. Una de las diferencias culturales más mencionadas en las entrevistas por los directivos españoles es la mayor distancia jerárquica existente en Latinoamérica, lo cual en algunos casos acaba afectando al grado de autonomía individual al que el directivo español está acostumbrado. En Entidad Financiera, estas diferencias culturales se intentan diluir con la ayuda de formación local enfocada al trabajo en equipo:

“SÍ QUE CUESTA A VECES QUE LOS TRABAJADORES ENTIENDAN QUE TIENEN QUE SER MULTITAREA Y QUE A MENUDO TIENEN QUE LLEVAR A CABO TAREAS NO ESTRICTAMENTE DEFINIDAS EN SU PUESTO DE TRABAJO. [...] LO QUE SE INTENTA EN ESTOS CASOS ES HACER BASTANTES ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y DE DESARROLLO DE EQUIPO”.

*Director de Recursos Humanos de Entidad Financiera*

## Evaluación del desempeño

Nuestros entrevistados coinciden en señalar que todos los directivos (con independencia de la filial a la que pertenezcan) son evaluados siguiendo los mismos criterios. Estos sistemas de evaluación, frecuentemente ligados a políticas de compensación y desarrollo, se basan en el establecimiento de retos o metas a nivel individual. La necesidad de integración también es aquí lógica. Si cada filial utiliza medidas y criterios de evaluación únicos y específicos es muy difícil comparar adecuadamente el rendimiento relativo de los directivos, lo que, a su vez, dificulta la tarea de premiar con incentivos, promociones u otros premios al que más valor aporta y penalizar (o contribuir a su mejora y desarrollo vía planes de formación) al que menos lo hace. En cambio, esta tarea resulta mucho más sencilla con un sistema de evaluación global e integrado que permita clasificar y valorar al personal directivo en función de sus competencias y grado de consecución de objetivos. Así ocurre en Entidad Financiera:

“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LA HACEN LAS EMPRESAS LOCALES. SIN EMBARGO, EL SISTEMA ES ÚNICO. SE TRATA DE UN SISTEMA DE RETOS APLICABLES A CADA EMPLEADO. CADA TRABAJADOR ESTABLECE (DE ACUERDO CON SU SUPERIOR) UNA SERIE DE RETOS PARA EL AÑO. EL DESEMPEÑO SE ESTABLECE EN BASE AL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ESOS RETOS AL FINAL DEL AÑO”.

*Director de Recursos Humanos de Entidad Financiera*

## Compensación

En compensación también aparece la necesidad de integración. Los porcentajes de retribución fija vs. variable pueden variar ligeramente de acuerdo con el país o el sector, pero los criterios de retribución variable son estándares y coherentes con la política de evaluación del desempeño llevada a cabo por la empresa. La compensación se adapta al nivel relativo de renta en cada país, pero manteniendo siempre la equidad interna en la empresa. Estos estándares retributivos se mantienen sobre todo para los directivos de las empresas filiales, pero no necesariamente para el resto de trabajadores:

“EL ESQUEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE ES EL MISMO PARA TODOS LOS DIRECTIVOS DEL GRUPO. LA RETRIBUCIÓN VARIABLE DEPENDE DE LOS RESULTADOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO, LOS RESULTADOS DE LA FUNCIÓN, LOS RESULTADOS INDIVIDUALES Y TAMBIÉN LOS DE TODO EL GRUPO. ESTE ESQUEMA RETRIBUTIVO ES TAMBIÉN COMÚN A TODOS AQUELLOS EMPLEADOS QUE SE ADAPTAN AL ESQUEMA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS, PERO NO A TRABAJADORES CON CONVENIO COLECTIVO”.

*Joan Rafel, Director de Desarrollo Organizativo, Abertis*

En el caso del BBVA, todas las políticas retributivas para los altos directivos están centralizadas de acuerdo con el mismo sistema de evaluación del desempeño. El director de Recursos Humanos de Energía, por su parte, destaca que la forma en que se gestiona la retribución suele ser muy parecida en todas las empresas multinacionales. Se trabaja con empresas especialistas en retribución que muestran cuáles son las bandas salariales medias por sector en cada país, y la empresa decide dónde se sitúa en cada mercado:

“TENEMOS UNA POLÍTICA GLOBAL DONDE ESTABLECEMOS EL PUNTO DE COMPARACIÓN CON EL MERCADO QUE QUEREMOS TENER... ESTA FORMA DE FUNCIONAR YA ESTÁ INVENTADA Y FUNCIONAN ASÍ EN TODAS LAS EMPRESAS”.

*Director General del Área de Recursos Humanos y Organización, Energía*

Un aspecto que sí varía según el país en el que se encuentre la filial es el de los beneficios. En general, todas las empresas tienden a ofrecer el mismo tipo de beneficios a sus directivos y empleados clave. Sin embargo, existen diferencias dependiendo de las leyes y costumbres locales:

“EL TEMA DE LOS BENEFICIOS SE ADAPTA A LAS PRÁCTICAS LOCALES, POR EJEMPLO, EN EL CASO DEL SEGURO MÉDICO Y DE TEMAS SANITARIOS EN GENERAL”.

*Joan Rafel, Director de Desarrollo Organizativo, Abertis*

“...MIENTRAS QUE EN CHINA LOS MOTIVARÁS MÁS CON DINERO, EN INDIA SERÁN MÁS PARTIDARIOS DE TENER BENEFICIOS, ESTATUS, ETC. ADEMÁS, LOS BENEFICIOS EN UN PAÍS PUEDEN SIGNIFICAR TENER UN COCHE MIENTRAS QUE EN OTRO PAÍS CON UNA BICICLETA HABRÁ BASTANTE. LAS POLÍTICAS SALARIALES TIENEN QUE SER MUY LOCALES”.

*Xavier Mir, Consultor y Consejero Delegado entre 1996 y 2004 de JoyCo, Grupo Agrolimen*

Estas diferencias a nivel de beneficios también existen en Latinoamérica, en donde los altos directivos suelen valorar más los símbolos de estatus en comparación con Europa (Davila y Elvira, 2005). Por ejemplo, los miembros de los consejos directivos de algunas filiales del BBVA en América Latina son miembros de clubs sociales. Estos clubs sirven a menudo para establecer contactos empresariales importantes y por lo tanto son necesarios y forman parte de los beneficios que obtienen estos directivos.

## ¿PARA QUÉ INTEGRAR?

Analizando todas las razones descritas para integrar las prácticas de Recursos Humanos, podemos resumir el problema al que se enfrentan estas empresas como la tensión entre la adaptación y la estandarización. Desde luego que, como afirman los culturalistas, hay diferencias en las prácticas de gestión a nivel local. Pero también hay múltiples razones (tales como explotar competencias distintivas, facilitar el aprendizaje, facilitar la coordinación, la equidad interna y el sentido de pertenencia, y la reducción de costes en el diseño e implementación de políticas) para estandarizar las prácticas de Recursos Humanos. Estas razones son especialmente importantes en fases avanzadas de internacionalización, tal y como describimos más adelante.

En primer lugar, una mayor integración permite *explotar las competencias distintivas de la organización*. Si la Dirección considera que una práctica particular de Recursos Humanos es esencial para la consecución de su ventaja competitiva, tratará de transferirla a todas sus fi-

liales como una vía de duplicar o replicar tal ventaja. Esto no es exclusivo de la empresa española. Por el contrario, está bien documentado en estudios de multinacionales de otras latitudes. Por ejemplo, Beechler y Unge (1994), en su estudio sobre un conjunto de empresas industriales japonesas en Norteamérica, afirmaron que la fuente fundamental de ventaja competitiva de esas empresas en Japón residía en su capacidad de conseguir productos de primera calidad con cero defectos, y que ciertas prácticas de Recursos Humanos, tales como la rotación de puestos, la formación interna, el trabajo en equipo y las relaciones de cooperación entre la dirección y los empleados eran esenciales para conseguir tal ventaja. Consiguientemente, el trabajo en sus filiales en Norteamérica se organizaba de acuerdo con las mismas. En cambio, otras prácticas que se percibían menos nucleares, como el uso de uniformes o del mismo restaurante para todos los empleados, no se implantaron en algunas de las filiales.

Una segunda ventaja de la integración es *facilitar el aprendizaje organizativo*. Todos los directivos entrevistados son conscientes de que cada unidad puede ser una fuente de capacidades, conocimientos e innovaciones, que pueden ser transferidos a otras partes de la organización, incluida la central española. Si todas ellas son gestionadas de acuerdo con una lógica similar (es decir, con procedimientos de marketing, producción o Recursos Humanos similares), la transferencia de estos activos intangibles se puede producir más fácilmente.

En tercer lugar, una mayor integración facilita *la coordinación, equidad y sentido de pertenencia*. Si cada una de las filiales funciona con prácticas diferentes de gestión, la coordinación e integración entre ellas resulta más difícil. El desarrollo de diversas formas de seleccionar, motivar o recompensar a los empleados de distintas filiales puede generar problemas de falta de equidad entre ellas y dificultar el sentido global de pertenencia a la organización.

Finalmente, y en un contexto de crisis como el actual, no hay que olvidar que una mayor integración puede *reducir los costes de diseño e implementación de las prácticas de RR. HH.* Si cada empresa subsidiaria trabaja con sus propias prácticas el coste total de diseño e implementación es mayor que si se intenta replicar una misma práctica en todas las filiales. Pensemos, por ejemplo, que si en estas empresas hay un curso de

Hay múltiples razones (tales como explotar competencias distintivas, facilitar el aprendizaje, facilitar la coordinación, la equidad interna y el sentido de pertenencia, y la reducción de costes en el diseño e implementación de políticas) para estandarizar las prácticas de Recursos Humanos

formación que se puede amortizar en todas las filiales poco sentido puede tener replicar sus costes de diseño en cada una de ellas. Esto mismo ocurre con otro tipo de inversiones, como, por ejemplo, cuando la multinacional invierte en un sistema informático de RR. HH., cuya rentabilidad es mucho mayor si se amortiza su uso a nivel global.

Tal y como hemos afirmado, estas ventajas son más relevantes en etapas más avanzadas de internacionalización. Aunque podemos distinguir hasta cinco niveles en el grado de internacionalización de la empresa multinacional (internacional, multidoméstica, regional, global y transnacional) (Briscoe and Schuler, 2004), existe una diferencia muy notoria entre lo que podemos denominar empresas internacionales y empresas multinacionales en sentido estricto (Mendoza y Vives, 2008). Las empresas internacionales o en fase avanzada de internacionalización poseen filiales en el extranjero. Sin embargo, estas empresas basan su ventaja competitiva en capacidades de la casa matriz que se transfieren al resto de forma unidireccional. En el caso de las empresas multinacionales en sentido estricto, estas buscan la forma de coordinar e integrar las actividades entre sus filiales de forma que puedan desarrollar ventajas competitivas basadas en su presencia en diferentes países y no solo basadas en las capacidades de la empresa matriz. Algunas de estas ventajas competitivas consisten en un mayor potencial de eficiencia derivado del acceso a economías de escala, la flexibilidad operativa derivada de la posibilidad de reubicar actividades de la cadena de valor, una mayor generación de innovaciones, etc. Precisamente, en el caso de las empresas multinacionales españolas, mientras que algunas de ellas claramente ya se pueden considerar empresas transnacionales, otras todavía se encuentran en una fase de transición hacia una mayor globalidad.

Tal y como advierten Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta (2010) en su informe sobre empresas multinacionales en España, el grado de coordinación y de control en materia de RR. HH. ejercido por la empresa matriz sobre las filiales en las empresas multinacionales españolas está todavía por debajo de la media de las multinacionales extranjeras, especialmente de las norteamericanas. Sin embargo, siendo el caso que las multinacionales españolas están avanzando

progresivamente hacia un mayor aprovechamiento de ventajas competitivas basadas en su presencia internacional, no es de extrañar que la integración de sus políticas de RR. HH. sea cada vez más necesaria, tal y como reconocen todos los entrevistados. Lo que se plantea igualmente es cómo conseguir dicha integración.

## MECANISMOS DE INTEGRACIÓN

Un dato interesante de las entrevistas es que, gracias a los modernos sistemas de información, esa integración parece hoy más fácil:

“EN EL PASADO, POR EJEMPLO, CUANDO TRABAJABA EN UNA MULTINACIONAL AMERICANA, SI QUERÍAS QUE TODOS LO HICIERAN MÁS O MENOS IGUAL ERA MÁS DIFÍCIL. HABÍA FOTOCOPIAS Y ENVIABAS FAXES, ERA UN PEQUEÑO LÍO... ERA COMPLICADO TENER INFORMACIÓN GLOBAL. HOY EN DÍA OBTIENES ESA INFORMACIÓN CON MUCHA FACILIDAD. [...] LO IMPORTANTE ES TENER ORDENADA LA INFORMACIÓN PARA QUE LOS PAÍSES PUEDAN FUNCIONAR CON UN NIVEL DE AUTONOMÍA ELEVADO. ES DECIR, MUCHO ORDEN CENTRAL Y MUCHA AUTONOMÍA LOCAL. [...] LA TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES HOY MÁS HOMOGÉNEA. LA ESTRUCTURA ES LA MISMA EN LA MAYORÍA DE EMPRESAS MULTINACIONALES. EXISTE LO QUE VENDRÍA A SER UN I+D DE RECURSOS HUMANOS Y DESPUÉS UN EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN CADA PAÍS. CADA PAÍS O DIVISIÓN NO INVENTA UNA HERRAMIENTA DE SELECCIÓN SINO QUE ES ÚNICA PARA TODOS”.

*Director General del Área de Recursos Humanos y Organización, Energía*

Soluciones de estructura formal aparecen también como mecanismos de integración. Dentro de estos, las estructuras de coordinación intermedias, que ejercen un control sobre la implementación que las distintas filiales hacen de las políticas globales de la empresa, parecen estar bien implantadas en multinacionales de otras nacionalidades:

“EN LA EMPRESA EXISTEN TRES NIVELES: GLOBAL, CLUSTER, Y TERRITORIO. SUS ÁREAS DE ACTUACIÓN SON MUY CLARAS. GLOBAL TIENE LA RESPONSABILIDAD DE LA ESTRATEGIA Y DE CONSEGUIR ACUERDOS SOBRE LAS PRIORIDADES. LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS Y LAS ÁREAS PRIORITARIAS A TRABAJAR SON RESPONSABILIDAD DE GLOBAL. LA FUNCIÓN DEL CLUSTER ES CONSEGUIR QUE ESA ESTRATEGIA SE LLEVE A LA PRÁCTICA DE UNA

MANERA ALINEADA. ES MUY BONITO DEFINIR UNA ESTRATEGIA, PERO DESPUÉS CADA TERRITORIO LA APLICA COMO QUIERE. ALINEAMIENTO SIGNIFICA AQUÍ ENTENDER LA ESTRATEGIA DE LA MISMA FORMA Y AL MISMO RITMO. TAMBIÉN ES RESPONSABILIDAD DEL CLUSTER AYUDAR A LOS TERRITORIOS EN LO NECESARIO PARA EJECUTARLA. FINALMENTE, LA RESPONSABILIDAD DEL TERRITORIO ES CONSEGUIR UNA EXITOSA EJECUCIÓN”.

*Jesús Díaz de la Hoz, Socio Responsable de Human Capital del Central Cluster - Human Capital & CIPS Industry Leader, PwC*

Otro mecanismo formal de integración es la claridad en la definición de los cargos directivos en el organigrama de la empresa. Clarificar los roles dentro de la empresa y los niveles de jerarquía es fundamental para una toma de decisiones más eficiente. Así lo entienden, por ejemplo, en Energía:

“LOS TÍTULOS EN CADA PAÍS PUEDEN VARIAR Y LOS DIRECTIVOS EN CADA PAÍS SUELEN LLAMARSE DE ACUERDO CON LO ESTIPULADO EN ESE PAÍS. POR ESO, EN EL CASO DE ENERGÍA TAMBIÉN TENEMOS ROLES O AGRUPACIONES DE ROLES POR NIVELES, DONDE HEMOS AGRUPADO LOS PUESTOS PARA QUE TODO EL MUNDO SEPA EL NIVEL QUE TIENE UNA DETERMINADA PERSONA EN LA EMPRESA, CON INDEPENDENCIA DE SU CARGO/TÍTULO Y CON INDEPENDENCIA DEL NEGOCIO O SECTOR DEL QUE PROCEDA. HEMOS CONSEGUIDO REDUCIR 800 PUESTOS EN 42 GRUPOS”.

*Director General del Área de Recursos Humanos y Organización, Energía*

Finalmente, el propio uso de expatriados aparece como un mecanismo de integración. Los expatriados se convierten a menudo en difusores de la correcta interpretación de los principios de gestión que caracterizan a la empresa. Así lo afirma Xavier Mir:

“CUANTO MÁS LEJANO CULTURALMENTE SEA EL PAÍS Y MÁS RECURSOS INVIERTAS, MÁS NECESITARÁS EXPATRIADOS, ESTO ES, GENTE CON TU MISMO ADN, QUE CONOCE BIEN LA MATRIZ. ESTA GENTE SON EVANGELIZADORES O PREDICADORES”.

*Xavier Mir, Consultor y Consejero Delegado entre 1996 y 2004 de Joyco, Grupo Agrolimen*

Se trata, sin embargo, de un recurso cuyo uso tiende a disminuir con el tiempo por su alto coste. Una

vez que se dispone de personal local que conoce los procedimientos y políticas de la empresa, lo normal es que este asuma un papel destacado en la gestión de la subsidiaria. Los siguientes extractos de entrevista reflejan este punto:

“CUANTA MÁS GENTE LOCAL MEJOR, PORQUE EL COSTE DE ENVIAR UN EXPATRIADO ES MUY CARO”.

*Director General del Área de Recursos Humanos y Organización, Energía*

“SIEMPRE SE INTENTA FORMAR A LA FUERZA LOCAL Y TRAERLA A ESPAÑA PARA QUE SE IMPREGNEN [DE LA CULTURA BBVA] Y, AL CABO DEL TIEMPO, PUEDA IR BAJANDO EL NÚMERO DE EXPATRIADOS”.

*Gabriel Moreno, Director de Gestión y Políticas de Recursos Directivos, BBVA*

Los expatriados también ofrecen una vía para promover la integración y el intercambio de experiencias y conocimientos entre unidades. En el caso del Grupo Santander, muchos profesionales trabajan en otras filiales del grupo, lo que mejora enormemente su visión y conocimiento global del banco, así como el intercambio de experiencias. Ello permite que, por ejemplo, iniciativas de éxito en la filial, como el lanzamiento de una tarjeta de pago en México, se hayan podido exportar a otras filiales a través de la asignación internacional de sus promotores. Promover esa movilidad es una tarea clave de los responsables de la función de personal:

“TODAS LAS SEMANAS HAGO VARIAS PROPUESTAS DE TRASLADO INTERNACIONAL Y NO PREJUZO CUÁL PUEDA SER LA RESPUESTA. A VECES ESTO PROVOCA GRAN SORPRESA A NUESTROS EJECUTIVOS [...]. PARA QUE LA MOVILIDAD INTERNACIONAL SEA UN ÉXITO, ES ESENCIAL CONOCER LAS CAPACIDADES E INTERESES QUE HAY DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. SABER DÓNDE ESTÁ LA GENTE CAPAZ Y DÓNDE PUEDEN SER DE MÁS UTILIDAD. LOS MAPAS DEL TALENTO HAN DE IR CON NOMBRES Y APELLIDOS [...] ADEMÁS, ESA MOVILIDAD NOS AYUDA NO SOLO A OXIGENAR Y TRANSFERIR IDEAS Y EXPERIENCIAS, SINO TAMBIÉN A EMITIR UN MENSAJE CLARO A LOS EMPLEADOS A LOS QUE EL GRUPO OFRECE OPORTUNIDADES”.

*José Manuel Rostro, Director de Recursos Humanos - División América, Grupo Santander (Bonache, 2008, p. 51)*

Los postulados culturalistas pueden ser útiles si se introducen como matiz o complemento (y no como alternativa) a esta visión integradora

## LA INTEGRACIÓN DEBE SER FLEXIBLE

Tal y como hemos explicado, la integración de las políticas de Recursos Humanos por parte de la empresa multinacional ofrece un gran número de ventajas. No obstante, a la hora de integrar, las empresas no deben olvidar tampoco las diferencias culturales que existen entre los distintos países. Los postulados culturalistas pueden ser útiles si se introducen como matiz o complemento (y no como alternativa) a esta visión integradora. Si bien es cierto que desarrollar políticas de Recursos Humanos *ad hoc* en cada país puede resultar ineficiente, centralizar totalmente esas políticas tampoco es una solución acertada. Lo importante es mantener el equilibrio, esto es, la integración flexible de las políticas de Recursos Humanos. Recientemente hemos denominado esta posición como “universalismo moderado culturalmente” (Bonache *et al.*, en prensa). Esta posición se basa en una forma débil de universalismo y se distingue tanto de la posición culturalista como de la universalista pura (véase Tabla 1 como resumen de las tres posiciones).

Esto es, a pesar de que algunos principios genéricos de Recursos Humanos (como, por ejemplo, reconocer y premiar el alto rendimiento, compartir información dentro de la empresa, la evaluación de actitudes dentro de la organización o la participación de los trabajadores en decisiones a nivel local) tienen, de acuerdo con esta visión, una validez universal, su implantación no es siempre igualmente exitosa en todas partes; la clave del éxito reside en el encaje local de la interpretación que se haga de esos principios (Caligiuri *et al.*, 2010). Un mismo principio de gestión de Recursos Humanos puede ser implementado a través de políticas y prácticas relativamente distintas (Colbert, 2004). Por ejemplo, ofrecer beneficios a las familias de los empleados puede ser más efectivo en países de bajo nivel adquisitivo que en países de alto nivel adquisitivo, debido a la importancia que la familia reviste en los países más pobres (Inglehart y Baker, 2000). Del mismo modo, ofrecer recompensas individuales puede ser más efectivo en contextos culturales individualistas que en países con culturas más colectivistas, donde los incentivos grupales pueden funcionar mejor (Gómez Mejía *et al.*, 1995). La posición universalista moderada culturalmente se basa en tres tesis fundamentales: el nivel de análisis, el principio de convergencia diferencial y la tesis del efecto moderador de la cultura.

La tesis del nivel de análisis indica que las actividades de Recursos Humanos pueden ser analizadas a distintos niveles de abstracción (Colbert, 2004; Becker y Gerhart, 1996). Se puede argumentar que, mientras el universalismo aborda principios universalmente deseables de gestión, el culturalismo se centra mucho más en las prácticas específicas de Recursos Humanos. Desde este punto de vista, la posición universalista acepta que las diferencias culturales son legítimas y necesarias a nivel de prácticas. Por ejemplo, dos filiales pueden seguir el principio universal de premiar el desempeño y hacerlo de forma distinta (por ejemplo usando bonos individuales o de grupo, o bien manteniendo una mayor o menor disparidad en las retribuciones).

La premisa de la convergencia diferencial, por su parte, establece que a pesar de que los sistemas de trabajo de alto rendimiento (*high performance work systems*) están impulsando a todas las empresas multinacionales en una misma dirección, las trayectorias de implantación de estos sistemas continuarán siendo divergentes, debido a las diferencias culturales entre países (Brewster, 1995). Los

procesos de convergencia se dan, por lo tanto, dentro de los límites impuestos en las organizaciones por su arraigo en entornos culturales e institucionales distintos (Stirpe y Zárraga-Oberty, 2010).

Finalmente, la premisa del efecto moderador de la cultura destaca que los principios universales de gestión representados por los sistemas de alto rendimiento no son igualmente efectivos en todos los países, incluso cuando esos principios se adaptan localmente. Esta premisa establece, pues, que no se trata solo de una cuestión de niveles de análisis, sino también del efecto moderador que la cultura tiene sobre ciertos principios universales de gestión. Así, por ejemplo, la promoción de personal basada en la productividad y no en la antigüedad como criterio será siempre positiva para retener talento en la empresa, pero lo será aún más en países con una mayor orientación al desempeño. Esta premisa ha sido ya probada en el campo del liderazgo global (Javidan *et al.*, 2006), donde se han identificado una serie de perfiles de liderazgo universales para cualquier país, si bien su eficacia relativa depende de las diferencias culturales existentes entre distintos países.

**Tabla 1.** TRES ENFOQUES DISTINTOS SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

	Enfoque culturalista	Enfoque universalista	Enfoque universalista moderado
<b>Enlace RR. HH.- Rendimiento</b>	Tesis de la dependencia: los principios de RR. HH. derivan su eficiencia de la aceptación cultural	Tesis de un sistema central de RR. HH.: hay un grupo determinado de principios de gestión de los RR. HH. que son válidos y eficientes de forma universal	La tesis del nivel de análisis: universalismo a nivel de principios de gestión de RR. HH. y culturalismo a nivel de las prácticas concretas
<b>Tendencia global en los sistemas de RR. HH.</b>	Tesis de la persistencia: las diferencias entre sistemas de RR. HH. en distintas regiones se mantienen	Tesis de la convergencia global: las diferencias entre sistemas de RR. HH. en distintas regiones tienden a disminuir	Tesis de la convergencia diferencial: las diferencias entre sistemas de RR. HH. en distintas regiones se mantienen, pero en todas las regiones los cambios son en una misma dirección
<b>Modo de gestionar las diferencias culturales entre distintas regiones</b>	Adaptar los principios de gestión de RR. HH. a los usos locales	Centrarse en la selección de empleados afines a la cultura organizativa e implementar sistemas de trabajo de alto rendimiento	El éxito de los sistemas de trabajo de alto rendimiento viene moderado por la cultura
<b>Nivel de integración de prácticas de RR. HH.</b>	Bajo	Alto	Moderado

Cabe calificar de “buena noticia” la tendencia a integrar las políticas de gestión del talento en las empresas incluidas en este estudio

## CONCLUSIONES

El presente capítulo ha mostrado, en primer lugar, que la gestión internacional de los Recursos Humanos no se reduce a la gestión de trabajadores expatriados, a pesar de la importancia que, sin duda, estos tienen en cualquier proceso de internacionalización y de manera destacada en sus fases iniciales. Existen otras cuestiones de igual importancia, como es la integración de las políticas de Recursos Humanos, y dentro de esta el propio uso de los expatriados se plantea con una luz nueva y más estratégica.

En segundo lugar, cabe calificar de “buena noticia” la tendencia a integrar las políticas de gestión del talento en las empresas incluidas en este estudio. Esto significa, sin duda, que la gestión del talento tiene cada vez un rol más estratégico en la multinacional española. En los años 80, la tendencia mayoritaria en las empresas multinacionales era la de adaptar las políticas de personal al entorno local (ver por ejemplo Kobayashi, 1982). Este escenario ha cambiado radicalmente, también para la multinacional española. Desde luego, si no se otorgara importancia a la función, poco interés habría en tratar de integrarla.

En tercer lugar, a pesar de la importancia que reviste la integración de políticas de Recursos Humanos, esta no puede ser ilimitada. Como hemos observado, las políticas se estandarizan a nivel de unos principios generales (por ejemplo, recompensar el alto rendimiento), pero siguen manteniéndose las diferencias locales en la implementación (por ejemplo, los niveles salariales varían según el país o la región en donde se encuentre la filial). Además, a pesar de que la estandarización facilita la coordinación interna, siguen necesitándose mecanismos de control tales como expatriados.

Finalmente, la transferencia de políticas de gestión del talento entre filiales es fundamental para generar una ventaja competitiva a través del capital humano. Las multinacionales incluidas en este estudio están en condiciones de aprovecharse de esas sinergias, si bien en la mayoría de los casos esto todavía supone un reto. A medida que estas empresas pasen de un modelo “exportador” de políticas de gestión del talento, donde el sistema de gestión de los Recursos Humanos de la matriz intenta reproducirse en la filiales, a otro verdaderamente “integrador”, donde las filiales también aportan novedades a la gestión del talento a nivel global, aumentarán los beneficios derivados de la internacionalización.



En base a estas conclusiones, podemos destacar una serie de implicaciones para la práctica que, en general, responden a lo que las empresas incluidas en el presente estudio ya han venido realizando. En primer lugar, es fundamental decidir las competencias y comportamientos que se requiere al personal, así como el conjunto de políticas de Recursos Humanos que incentiven esos comportamientos de forma consistente. Las políticas que se diseñen y los comportamientos que se incentiven serán más efectivos cuanto mayor sea su alineamiento con las prioridades estratégicas del negocio. En segundo lugar, del presente estudio se desprende la relevancia de garantizar que estas políticas se implementen de forma integrada y consistente. La coherencia se aplica tanto a nivel del conjunto de prácticas de Recursos Humanos (políticas de incentivos que son coherentes, por ejemplo, con las políticas de selección) como a nivel del conjunto de la empresa (las políticas de incentivos son parecidas en todas las filiales).

En tercer lugar, y en conexión con la posición universalista débil o moderada culturalmente, y la implementación de las políticas de Recursos Humanos que sigan los principios marcados por la empresa matriz, es más efectiva cuando se lleva a cabo localmente. De ahí que cada vez más sea importante la presencia de directivos locales en altos cargos de la empresa subsidiaria. Estos directivos, previa socialización en la cultura corporativa de la empresa, se encargan de traducir o trasladar los principios corporativos en políticas específicas, adaptadas al entorno local. En cada unidad, la compañía puede desarrollar un modo de atraer, retener y motivar a los trabajadores que,

siendo consistente con el resto de la organización, esté bien adaptado a los valores, las necesidades y las demandas de un contexto determinado. Por lo tanto, debería evaluarse la medida en que una determinada práctica es realmente “superior” y responde a las diferencias locales. Es posible, por ejemplo, que una misma práctica no sea igualmente efectiva en distintas filiales latinoamericanas.

Finalmente, a medida que la internacionalización de las empresas españolas avanza y estas se convierten en verdaderas empresas multinacionales, esto es, “en empresas que buscan proactivamente la creación de ventajas competitivas basadas en su presencia en diferentes países” (Mendoza y Vives, 2008: 91), debe hacerse un esfuerzo para ver qué prácticas locales sería bueno no solo retener, sino también trasladar a otras filiales, de forma que las prácticas estratégicas de gestión de los Recursos Humanos a nivel global se alimenten de ideas y mejoras procedentes de las distintas filiales. Este esfuerzo de integración deberá ir acompañado también de un esfuerzo de creación de nuevas prácticas a nivel local. En este sentido, si la variación o heterogeneidad en las prácticas se elimina totalmente, la posibilidad de aprendizaje global, que es una fuente de ventaja competitiva para las empresas multinacionales, desaparece (Morris, Snell y Wright, 2005).

En resumen, el reto para la empresa multinacional española reside, pues, en preservar la variedad y la adaptación local, alimentando al mismo tiempo la integración global y la transferencia de conocimiento. El presente trabajo no es más que un primer paso en torno a la manera que se plantea y se responde a este reto.

## REFERENCIAS

**Adler, N. J. (1986).** *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South-Western Publishing.

**Baron, J., y Kreps, D. (1999).** *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Nueva York: Wiley.

**Becker, B.E., y Gerhart, B. 1996.** "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.

**Beechler, S. y Unge, J. (1994).** "The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: Contingencies, constraints, and competencias". *Journal of International Business Studies*, 25: 467-491.

**Brewster, C. (1995).** "Towards a European model of human resource management". *Journal of International Business Studies*, 26(1): 1-21.

**Bonache, J. (1998).** "Encuesta sobre las políticas de expatriación de las multinacionales españolas", *Capital Humano*, vol. 11 (n. 114): 36-41.

**Bonache, J. (2008)** "Los Recursos Humanos en la internacionalización del grupo Santander: Objetivos, logros y retos", *Universia Business Review*, nº extra 17: 46-59.

**Bonache, J., Trullen, J., y Sanchez, J. I. (En prensa)** "Managing cross-cultural differences: a test of human resource models in Latin America," *Journal of Business Research*.

**Briscoe, D. R., y Schuler, R. S. (2004).** *International human resource management: Policies & practice for the global enterprise* (2nd ed.). Nueva York, NY: Routledge.

**Caligiuri, P., Lepak, D. y Bonache, J. (2010).** *Managing the global workforce*. Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons, Ltd.

**Casanova, L. (2008).** "Learning Best Human Resources Management Practices From Spanish Multinationals in Latin America: A Case Study of Telefónica". En *Best Human Resource Management Practices in Latin America*, eds. M. M. Elvira y A. Davila. Oxford: Routledge.

**Colbert, B.A. (2004).** "The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.

**Davila, A., y Elvira, M. M. (2005).** "Culture and human resource management in Latin America", en M. M. Elvira y A. Davila (eds.). *Managing human resources in Latin America: An agenda for international leaders*. Oxford, Reino Unido: Routledge, pp. 3-24.

**DiMaggio, P. (1994).** "Culture and Economy" en N. J. Smelser y R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press Publishing, pp.27-57.

**Deloitte & Touche. (2003).** *La gestión internacional de los Recursos Humanos en España*. Madrid: Deloitte & Touche.

**Dolan S. L., Parada, M. J. (2010).** "La gestión de Recursos Humanos y las políticas de provisión de cargos directivos en la EMN española" en Pere Puig (ed): *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional*. Segundo Informe Anual del OEME. Barcelona: ESADE-ICEX, pp. 190-212.

**Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (1995).** *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Publishing.

**Hofstede, G. (1983).** "The cultural relativity of organizational practices and theories". *Journal of International Business Studies*, 14: 75-89.

**Hofstede, G. (1984)** *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

**Inglehart, R. y Baker, W. E. (2000).** "Modernization, cultural change, and the persistence of cultural values". *American Sociological Review*, 65: 19-51.

**Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M. y House, R. J. (2006).** "In the eye of the beholder: cultural lessons in leadership from project GLOBE". *Academy of Management Perspectives*, 20: 67-90.

**Kobayashi, N. (1982).** "The present and the future of Japanese multinational Enterprise". *International Studies of Management and Organization*, 12(1): 38-58.

**Luthans, F., Marsnik, P., y Luthans, K.W. (1997).** "A contingency matrix approach to IHRM". *Human Resource Management*, 36(2): 183-199.

**Mamman, A., Sulaiman, M., y Fadel, A. (1996).** "Attitudes to pay systems: An explanatory study within and across cultures". *International Journal of Human Resource Management*, 7(1): 101-121.

**Mendoza, X., y Vives, L. (2008).** "De la internacionalización a la multinacionalización de la empresa: marcos teóricos para su análisis estratégico". En P. Puig (Ed.), *La expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos* (pp. 107-131). Barcelona, ESADE. Observatorio de la Empresa Multinacional Española.

**Morris, S. S., Snell, S. A., y Wright, P. M. (2006).** "A resource-based view of international human resources: Toward a framework of integrative and creative capabilities". En G. Stahl y I. Bjorkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 433-448). Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.

**Newman, K., y Nollen, S. (1996).** "Culture and congruence: The fit between management practices and national culture". *Journal of International Business Studies*, 27(4): 753-779.

**Quintanilla, J., Sánchez-Mangas, R., y Susaeta, L. (2010).** *Políticas y prácticas de Recursos Humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional: un análisis comparativo internacional*. Ed. IESE Business School y Fundación BBVA.

**Schneider, S. (1988).** "National vs. corporate culture: Implications for HRM". *Human Resource Management*, 27(1): 133-148.

**Schuman, H. y Scott, J. (1989).** "Generations and collective memories". *American Sociological Review*, 54: 359-381.

**Stirpe, L. y Zárraga-Oberty, C. (2010).** "¿Están convergiendo globalmente las prácticas de Recursos Humanos?" *Universia Business Review*, 27 (3er trimestre): 88-103.

**Suárez-Zuloaga, I. (2001).** "Los directivos de las multinacionales españolas: en el interior y en la expatriación". *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 794: 61-76.

**Trompenaars, F. (1993).** *Riding the waves of culture*. Londres, Reino Unido: Nicholas Brealey Publishing.

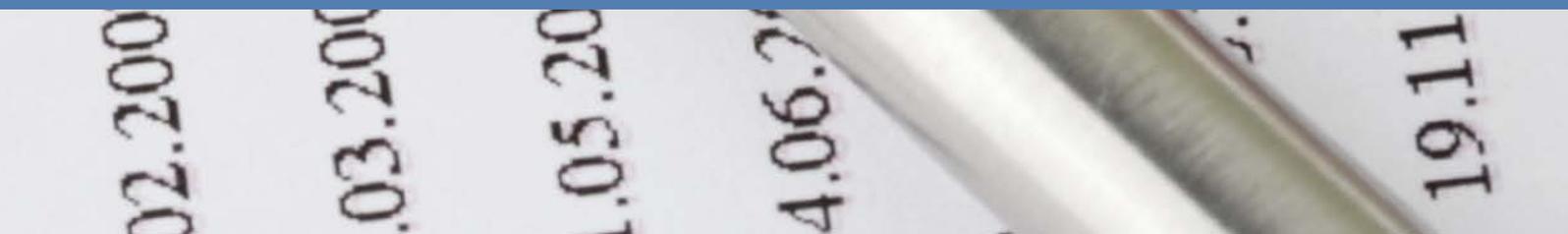
**Zhang, Y., Dolan, S., Lingham, T., y Altman, Y. (2009).** "International Strategic Human Resource Management: A Comparative Case Analysis of Spanish Firms in China". *Management and Organization Review*. 5:195-222.





## CAPÍTULO 6

### SÍNTESIS Y CONCLUSIONES



## SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

El objetivo de este último capítulo es recoger las principales conclusiones que se pueden extraer del *Tercer Informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*. No se busca sustituir la lectura de los capítulos precedentes sino recoger y subrayar sus principales ideas y aportaciones.

En el **Capítulo 1**, escrito por Pere Puig, se presentan los resultados de un análisis del comportamiento global y del grado de apertura exterior de la economía española tanto desde la perspectiva del comercio como de la inversión exterior. El crecimiento de nuestra economía se ha visto obstaculizado, y seguramente va a seguir lastrado, por una sostenida caída de la demanda interna, así como por las elevadas dificultades de financiación del conjunto de sectores de la economía y de las empresas. Conviene tener en cuenta, no obstante, que el comportamiento favorable de las exportaciones industriales y de servicios, así como una creciente recomposición del equilibrio de nuestras cuentas exteriores ya ha venido actuando en apoyo del crecimiento, y puede seguir haciéndolo en el futuro.

Una serie de aspectos positivos para el conjunto de nuestra economía se derivan, sin duda, de la razonable política aplicada durante años en el ámbito de la internacionalización y apertura de los diversos mercados y sectores. Una política que, en gran parte, se caracteriza por la creciente liberalización de la economía y su exposición a la presión competitiva exterior, así como por la creación de un marco de condiciones favorables a la captación de proyectos de inversión extranjera en España y al desarrollo de inversiones en el exterior por parte de las empresas españolas. España se sitúa hoy, tal como nos indica la OCDE, en la posición decimoquinta entre los países principales receptores de inversión extranjera en proporción al tamaño de su economía (PIB) y en la posición decimotercera en el ranking de países emisores de IED a nivel mundial con relación a su PIB.

Los cambios en la localización geográfica y en la composición sectorial de los flujos de la IED española que han tenido lugar a lo largo de la década pasada hasta llegar a la presente situa-

ción de crisis constituyen una parte central del análisis realizado en el Capítulo 1 sobre la que centraremos nuestra atención en lo que sigue. El análisis del grado de concentración geográfica se ha realizado sobre seis grandes áreas o grupos de países receptores de inversión exterior directa española (IED), atendiendo también a su distribución por grandes sectores de actividad y referidos a cuatro períodos trianuales comprendidos entre 1999 y 2010.

La presencia inversora española en **los quince países centrales de la Unión Europea (UE-15)** sigue siendo hoy elevada, situándose en un 49% del total de la IED española emitida en el período 2008-2010, con lo que supera muy claramente los porcentajes equivalentes de la IED mundial localizados en la UE-15. Desde la perspectiva sectorial, la concentración de los flujos de la IED española, en los dos primeros períodos 1999-2011 y 2002-2004, ha venido siendo elevada en la industria manufacturera, el sector financiero e inmobiliario y el sector de los transportes y las telecomunicaciones. En los dos períodos posteriores, 2005-2007 y 2008-2010, la IED española en el conjunto de la industria manufacturera ha experimentado una drástica caída, alcanzando niveles significativos de desinversión en el conjunto de la zona. Las entidades financieras e inmobiliarias y los transportes y las telecomunicaciones han manifestado, en cambio, un comportamiento expansivo, que incluso se ha reforzado, en el segundo sector. El sector de los servicios de la distribución de agua, gas y electricidad, si bien en tercer lugar, se ha mantenido en el período 2008-2010 en unos niveles de inversión algo más moderados.

La presencia inversora española en **11 de los países nuevos miembros de la Unión Europea a partir de los años 2004 y 2007**, experimentará un importante avance en el período 2005-2007, alcanzando el 10,7% del total de los flujos de IED española del período, aproximándose a la cifra que en la misma zona representan los flujos de la IED provenientes del resto del mundo. Sin embargo, esta presencia sufrirá un retroceso en la etapa recesiva de 2008-2010, convirtiéndose en relativamente minoritaria en una gran mayoría de estos países.

La distribución por sectores de los flujos de la IED en estos 11 países ofrece un comportamiento relativamente similar en los dos primeros períodos, 1999-2001 y 2002-2004. Dichos flujos se concentran en la industria manufacturera en el período 2002-2004 y en los servicios financieros e inmobiliarios y los transportes y telecomunicaciones en el 2005-2007. Les siguen a bastante distancia, los servicios de la distribución comercial. En el último período 2008-2010, la IED española se dirige sobre todo a los sectores de la distribución de agua, gas y electricidad y de la construcción y la ingeniería.

La posición inversora española en términos *stock* en el año 2009 se mantiene, no obstante, en unos valores relativamente reducidos (3,3%) respecto del total de la posición inversora española en el conjunto de las economías del mundo. Dentro de este grupo, tres grandes países concentran la mayor parte de las posiciones inversoras españolas a finales de 2009: Hungría, República Checa y Polonia, les siguen a considerable distancia Rumanía y Bulgaria.

La presencia de la inversión española en el **Este, Sur y Sudeste de Asia**, que ha venido siendo muy minoritaria en la mayor parte de la década, ha aumentado sensiblemente hacia finales de la misma. De porcentajes del orden del 0,4% y el 0,6% del total de la IED emitida (períodos 2002-2004 y 2005-2007) hemos pasado al 6,7% (período 2008-2010).

La IED española ha tendido a concentrarse en dos grandes sectores dentro de la zona de países del Este, Sur y Sudeste de Asia, a lo largo de la década: en primer lugar, se sitúa la industria manufacturera seguida por el sector de los servicios bancarios y financieros. Los servicios de distribución comercial han acabado adquiriendo una notable importancia y situándose en tercer lugar.

China, incluyendo Hong Kong, es de lejos el máximo receptor de inversión española en la zona, concentrando poco más del 90% de los flujos de la IED dirigida a este grupo de países en el período 2008-2010. Por otra parte, se observa un

alto grado de concentración en tres sectores de la IED emitida a China y Hong Kong: los servicios financieros, seguidos a distancia por el conjunto de industrias manufactureras y el comercio minorista y mayorista.

A la India le corresponde en los dos últimos períodos, 2005-2007 y 2008-2010, un grado de concentración relativamente elevado, del orden del 7,9% de la IED española con destino al conjunto de la zona en ambos períodos. La inversión española manifiesta una polarización persistente en el conjunto de sus manufacturas y, más recientemente, en los servicios de la distribución de agua, gas y electricidad.

Del extraordinario nivel de concentración de inversión española **en América Latina** al inicio del período estudiado, con un 55% de los flujos totales de IED en el período 1999-2001, la participación de la región retrocederá ostensiblemente en los años posteriores para recuperarse en el período 2008-2010 y alcanzar el 20% sobre el total de la IED española emitida.

Mientras que en los primeros años del período estudiado la IED española tendía a concentrarse en gran medida en el sector primario, el hecho es que las inversiones empresariales españolas también han penetrado en los siguientes tres grandes sectores: en la industria manufacturera, particularmente en los períodos 2002-2004 y 2005-2007; en el sector de los transportes y las telecomunicaciones, en los períodos 1999-2001 y 2002-2004; y en el sector de la distribución del agua, el gas y la electricidad, períodos 1999-2001 y 2002-2004.

La mayor concentración de los flujos de la IED española, después de una etapa de una cierta desinversión (período 2002-2004), se produce en Brasil, dirigiéndose en primer lugar al sector financiero (sobre todo en 2005-2007 y 2008-2010) y, en segundo lugar, al conjunto de la industria manufacturera en los años centrales de la década. Más recientemente se ha acabado produciendo un intenso aumento de la acción inversora española en los sectores de la construcción y la ingeniería, y los servicios de distribución comercial.

La posición inversora en América Latina representaba a finales de 2009 un 31% de la posición inversora en el exterior de las empresas españolas, lo que la situaba como la segunda región en el mundo con un mayor *stock* de inversión española por detrás de la UE-15 (con un 45%). Las economías de Brasil y México concentran el 65% de la posición inversora española en la región, seguidas a mucha mayor distancia, y por orden de importancia decreciente, por las de Argentina, Perú y Chile.

El nivel de concentración de los flujos de IED española en **el conjunto de países de Oriente Medio, del Sur de la Europa no comunitaria y del conjunto de África**, se ha mantenido muy reducida a lo largo de la década analizada, tan solo con un cierto aumento en los años más recientes. El porcentaje de la IED española con destino a esta zona que en el período 1999-2001 tan solo representaba poco más del 0,5%, acabaría alcanzando un 3,5% en el período 2002-2004, para situarse tan solo en un 1,7% en el período 2005-2007 y elevarse hasta un 6% en el período 2008-2010. La presencia relativa de la IED mundial en el conjunto de la zona a lo largo de la década ha venido oscilando entre el 1,75% y el 7%.

En general puede afirmarse que, desde la perspectiva sectorial, los flujos de la IED española hacia gran parte de los países de la zona tienden a concentrarse en el conjunto de las industrias manufactureras, en el sector primario y en unos pocos sectores de servicios. Dos países de esta zona –Turquía y Marruecos– destacan en cuanto a la importancia alcanzada como receptores de flujos de IED española.

Durante la pasada década, algunos de los **países de la OCDE no miembros de la UE** (entre los que se encuentran Australia y Estados Unidos, además de México y Turquía) han recibido importantes flujos de IED española. Hacia el final del período 2008-2010, los países de este grupo acabarán representando un porcentaje del orden del 53% de la IED española emitida. La IED mundial con destino a este mismo grupo al final de la década se sitúa, en cambio, en unos niveles relativos mucho más bajos, del orden del 26,2%. No obstante, si de los datos anteriores excluimos los

flujos de la IED española a tres de los principales países de destino de la inversión (México, Turquía y Corea del Sur) –de hecho, las dos primeras no son propiamente economías desarrolladas– se reduciría de forma muy significativa el porcentaje de concentración de la IED española en este grupo, situándose en el 31,6%.

Por lo que se refiere al tipo de sectores hacia los que se orienta de forma predominante la inversión española en este grupo de países, los servicios que prestan las entidades financieras y las inmobiliarias son los que concentran, en una mayor proporción, los flujos de IED española en los períodos 2005-2007 y 2008-2010. Los sectores que les siguen, a bastante más distancia y con una mayor variabilidad en las cifras, son la industria manufacturera (que en el período 2008-2010 pierde posiciones de una forma visible) y los servicios de la distribución del agua, el gas y la electricidad, que en todo caso presentan un comportamiento distinto, claramente creciente.

Los cambios ahora descritos sobre la localización y la composición sectorial de la IED española de la pasada década, y en especial los ocurridos durante el período 2008-2010, ponen de relieve la modificación de las prioridades de las empresas españolas a la hora de identificar y materializar proyectos de inversión directa en el exterior. La cuestión que ello suscita es en qué medida dichos cambios guardan relación con la crisis financiera global que se inició en 2008.

En el *Segundo Informe del OEME*, se realizó un primer análisis de cómo la crisis financiera global estaba afectando a un reducido grupo de multinacionales españolas. A mediados de 2009, la crisis no había comportado grandes cambios ni en la estrategia de internacionalización ni en la estructura organizativa de las compañías analizadas. Estas manifestaban que mantenían sus planes de expansión internacional, si bien habían decidido ralentizar su despliegue. En la primavera de 2012, transcurridos tres años y medio desde el inicio de la crisis financiera global, el escenario al que se enfrentan las multinacionales españolas es mucho más adverso y complejo aunque no exento de oportunidades.

El objetivo del **Capítulo 2**, escrito por Xavier Mendoza con la colaboración de Janina Pellegrini, es analizar el impacto de la crisis en el desarrollo internacional de las multinacionales españolas. El análisis se estructura en torno a tres grandes preguntas: ¿cómo está afectando la crisis al comportamiento inversor de las empresas españolas en el exterior? ¿Cómo están evolucionando los resultados de las filiales y participadas en el exterior de las empresas españolas? Y, por último, ¿qué cambios visibles se están produciendo en la estrategia internacional de dichas empresas en respuesta a la crisis?

Respecto a la primera cuestión, no hay duda de que la crisis económica ha representado un freno importante al dinamismo inversor en el exterior de las empresas españolas. Después del boom inversor de 2006 y 2007, la inversión española en el exterior en términos netos se contrajo de manera muy drástica en 2008 y en 2009 para experimentar una débil recuperación en 2010 y en 2011, situándose en valores sensiblemente inferiores a los años previos del boom inversor y muy alejados de los de 2008, año de inicio de la crisis.

La disparidad entre la relativamente favorable recuperación de los flujos de inversión bruta en el exterior en 2010 y 2011 y la desfavorable evolución de la inversión neta viene explicada por el importante volumen que alcanzan las desinversiones en el exterior a partir del año 2009, lo que apuntaría a la existencia de una doble realidad empresarial: por una parte nos encontraríamos con un grupo de empresas españolas que habrían retomado sus planes de expansión internacional, si bien de manera más selectiva (lo que también incluiría desinversiones en países o negocios considerados no estratégicos) y, por otra, un grupo diferente de empresas que estarían reduciendo su presencia internacional o bien buscando formas de presencia alternativas a la inversión directa.

La segunda cuestión planteada trata de verificar empíricamente las ventajas de la diversificación internacional, es decir, en qué medida una empresa puede compensar la evolución negativa de determinadas economías, como es el caso de la española en la actualidad, gracias a estar

presente en otras que ya se han recuperado o se están recuperando más rápidamente de la crisis y vuelven a crecer. Con esta finalidad se analiza la evolución reciente de los resultados de las filiales y las participadas extranjeras de las empresas españolas.

Una primera e importante conclusión es que la rentabilidad media sobre fondos propios de las filiales y participadas en el exterior supera o iguala en todos los años del período 2005-2010 a la rentabilidad media de las empresas no financieras que operan en España. 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 en el año 2010. Así las filiales y participadas en el exterior estarían saliendo de la crisis y recuperando los niveles de rentabilidad previos a la misma, mientras que las empresas que operan en España verían disminuir sus niveles de rentabilidad respecto a 2009, reflejo de la persistencia de la situación de crisis económica.

No obstante, el impacto de la crisis sobre los resultados de las filiales y participadas en el exterior dista de ser homogéneo. Los datos del Registro de Inversiones Exteriores muestran un incremento del porcentaje de filiales y participadas extranjeras que incurren en pérdidas, pasando de valores en torno al 20% en el período 2005-2008 a situarse en valores en torno al 30% en 2009 y 2010, es decir, casi una de cada tres filiales arrojan ahora pérdidas cuando antes de la crisis eran una de cada cinco.

La tercera de las cuestiones planteadas se refiere a los cambios que se han producido en la estrategia de las multinacionales y empresas españolas internacionalizadas desde el año 2008. Cambios que se han agrupado en tres apartados: 1) un fuerte incremento de su perfil internacional, 2) un mayor protagonismo de las operaciones de nuevo establecimiento (*greenfield*) frente a las adquisiciones y 3) una reconfiguración geográfica de los activos en el exterior.

En anteriores informes del OEME se había señalado el importante grado de internacionalización alcanzado por las grandes multinacionales españolas. Del análisis de 24 multinacionales españolas incluidas en el IBEX-35 se desprende de manera inequívoca que su respuesta ante la situación de crisis económica y falta de crecimiento de nuestra economía ha sido la de aumentar sensiblemente la parte de su facturación proveniente de los mercados internacionales. Así, estas empresas han reforzado su perfil internacional de manera notoria, consiguiendo que en el ejercicio de 2011 la facturación en el exterior en 18 de los 24 casos representase más del 50% de su cifra de negocio total.

El segundo cambio identificado se refiere a las modalidades de inversión en el exterior. La crisis del año 2008 no solo representará una fuerte contracción de la inversión española en el exterior, sino que también comportará un cambio en la modalidad predominante de inversión. Así, en el período 2008-2010, las operaciones de *greenfield* o de nuevo establecimiento pasarán a representar el 53% y las adquisiciones el restante 47%. El predominio de las operaciones de *greenfield* en las inversiones en el exterior también se ha producido a nivel mundial durante todo el período 2007-2010.

Las razones que llevan a las empresas a optar por las modalidades de *greenfield* en las fases recesivas del ciclo económico están relacionadas con el menor nivel de riesgo y 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. En términos agregados, el comportamiento de las empresas españolas parece ajustarse al patrón cíclico de mayor predominio de las operaciones de *greenfield* en las fases bajas del ciclo económico.

El tercero de los cambios estratégicos se refiere a los cambios en la localización geográfica de

los activos de las empresas españolas en el exterior. En los tres años comprendidos entre el 31/12/2007 y el 31/12/2010 el valor total de los activos que las empresas españolas mantenían en el exterior alcanzó los 360.651 millones de euros, experimentando un crecimiento moderado (a una tasa media del 7,3% anual) muy alejado del experimentado en el bienio anterior (en el que la tasa media de crecimiento fue del 26,1% anual). No obstante, ese moderado crecimiento de los activos en el exterior ha ido acompañado de una significativa reconfiguración geográfica de los mismos.

Entre los años 2008 y 2010, las empresas españolas han llevado a cabo un repliegue selectivo en el ámbito de la Unión Europea de los 15, por ser mercados generalmente muy maduros y con limitadas perspectivas de crecimiento a medio plazo, como también de los países de la ampliación de la UE, 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. En el primer grupo se encuentran América Latina –sobre todo Brasil, seguido a gran distancia de México y Chile– y Asia –sobre todo China, incluyendo Hong Kong–, que han visto crecer el *stock* de los activos empresariales en manos de inversores españoles que buscarían participar de su dinamismo económico y potencial de crecimiento a medio y largo plazo. En el segundo grupo de países, aquellos con elevada seguridad jurídica y un mercado importante, las empresas españolas han optado por incrementar significativamente su presencia en Estados Unidos y en Australia. Todo ello ha dado lugar a una mayor diversificación geográfica de los activos en el exterior de las empresas españolas.

Desde una perspectiva de futuro, la reconfiguración geográfica de los activos en el exterior suscita, como mínimo, dos reflexiones. Por una parte, América Latina refuerza su rol como *mercado natural* de expansión de las multinacionales españolas, sobre todo impulsada por el dinamismo inversor en Brasil, ininterrumpido a pesar de la crisis. No obstante, ello lleva asociada la cuestión de los mayores riesgos derivados de la inseguridad jurídica en algunos países de

la región, rasgo compartido con otras economías emergentes, aspecto especialmente crítico para las empresas que operan en mercados regulados.

Por otra parte, las perspectivas de crecimiento de la economía mundial a medio plazo indican que este se va a producir en gran medida en los países emergentes y en desarrollo. De hecho, una parte significativa de los activos de las empresas españolas en el exterior, algo más de 89.000 millones de euros –casi el 25% del total–, ya se encuentra localizada en países de alto potencial de crecimiento, si bien dicha presencia se concentra fuertemente en tres países –Brasil, México y, de manera creciente, China– y está protagonizada, excepto en dichos tres países, por un número muy reducido de empresas. En este sentido, conseguir aumentar la presencia en las economías emergentes con mayor potencial –sobre todo las asiáticas– constituye un reto considerable.

Asimismo, parece bastante probable que en los próximos años, y en la medida en que persista la restricción crediticia, las empresas españolas internacionalizadas van a seguir recurriendo a modalidades de inversión menos intensivas en capital, ya sea operaciones de *greenfield* que permiten un desarrollo más progresivo de la presencia en un determinado país, ya sea mediante un mayor uso de modalidades de colaboración con terceros, p. ej. *joint ventures*, que permiten compartir el coste de la inversión.

En síntesis, transcurridos tres años y medio desde el inicio de la crisis, las multinacionales españolas han demostrado una notable capacidad de reacción para adaptar sus estrategias empresariales y posicionarse adecuadamente en el escenario internacional surgido tras la crisis. En el futuro, sus retos pasan por seguir diversificando su presencia geográfica y por seguir reforzando su competitividad, en un contexto que seguirá siendo –al menos a corto y medio plazo– adverso y complejo.

A los retos que tienen su origen en factores externos, y que han encontrado en la crisis financiera global un catalizador, se añaden los retos de ca-

rácter organizativo, que surgen de la necesidad de adaptar los modelos organizativos y de gestión de la empresa a los diferentes estadios del proceso de internacionalización. En el *Segundo Informe del OEME* se analizaron los retos organizativos a los que se enfrentaban un grupo de grandes empresas españolas a la hora de desarrollar “ventajas de multinacionalidad”. Se identificaron cuatro grandes retos: la gestión de la globalidad, la gestión de las diferencias, la gestión del talento y la gestión del riesgo país. Los dos primeros retos se refieren a la necesidad de articular de manera adecuada la tensión global-local, tema que se aborda en los tres siguientes capítulos del presente Informe en los ámbitos de la responsabilidad social y de la sostenibilidad, la gestión de la marca y la gestión de las políticas de recursos humanos.

En el **Capítulo 3**, cuyos autores son Daniel Arenas, Silvia Ayuso y Marc Vilanova, se aborda la gestión de la responsabilidad social y de la sostenibilidad (RSE) en el marco de la empresa multinacional y los retos que ello plantea dada la diversidad de entornos culturales e institucionales en que esta desarrolla sus operaciones.

Aunque se producen variaciones notables debido a las características, sectores y contextos en los que operan las empresas, la tendencia a tener en cuenta los temas sociales y medioambientales en las políticas y en las estrategias de las empresas es creciente y tiene un alcance global, como lo demuestra la aparición de diferentes iniciativas internacionales, europeas y de ámbito nacional.

Bajo las siglas RSE se plantea el debate sobre el porqué y el cómo la empresa asume o debe asumir responsabilidades sociales y medioambientales, más allá de sus responsabilidades económicas y legales. Según la conocida definición de la Comisión Europea, la RSE trata de la integración voluntaria, por parte de las compañías, de aspectos sociales y medioambientales en sus actividades y operaciones, y en su relación con los grupos de interés o *stakeholders*. Desde una perspectiva estratégica se plantea que, además de satisfacer las expectativas y necesidades de los diferentes

*stakeholders*, la asunción de estas responsabilidades debería contribuir al éxito empresarial a largo plazo. E, inversamente, el descuido o abandono de estas responsabilidades, incluso cuando no hay una obligación legal, podría suponer un riesgo para la empresa.

En el caso de la empresa multinacional ello conlleva una gran complejidad, ya que esta se relaciona con distintos y numerosos grupos de interés de tipo local, nacional, regional y transnacional o global, con expectativas diferentes y a veces contrapuestas. En este contexto, algunas de las cuestiones clave de la gestión de la RSE giran alrededor de cuatro grandes preguntas o cuestiones clave: a) ¿cómo gestionan las empresas multinacionales la RSE en diferentes contextos?, b) ¿puede existir un modelo universal de RSE aplicable a todos los países en los que la empresa opera?, c) ¿cómo cambia la gestión de la RSE a lo largo del proceso de internacionalización de la empresa? y, finalmente, d) ¿cómo se alinea la gestión de la RSE con la estrategia y el modelo de negocio de la empresa?

En el ámbito de la definición de la RSE en la empresa multinacional existen dos grandes tendencias, aparentemente contrapuestas: por un lado, una tendencia fuerte hacia la estandarización global y la homogeneización de la RSE, mientras que, por el otro, se considera imperativa la adaptación de las políticas de RSE a las realidades locales. Es decir, por un lado las empresas multinacionales necesitan establecer unas estrategias coherentes a nivel corporativo, pero simultáneamente reconocer que las diferencias institucionales y culturales a nivel local condicionan la manera de gestionar la RSE.

En realidad, se trata del dilema central que tienen que resolver las empresas multinacionales para llevar a cabo la mayor parte de sus actividades: equilibrar la adaptación local con la integración global. Ello da lugar a cuatro enfoques estratégicos en función de dónde se toma la iniciativa en temas de RSE (a nivel corporativo o local) y del alcance de su implementación (local o el conjunto de la corporación), enfoques que se describen a continuación.

Las empresas que siguen **el enfoque de integración global** desarrollan una estrategia de RSE común para todas sus filiales. Generalmente a través de un código de conducta o código ético, estas empresas crean un estándar global válido en todos sus centros de operación, independientemente del país en el que están localizados. Algunas compañías multinacionales utilizan este enfoque para aquellos elementos de la RSE que consideran universales, como pueden ser salud y seguridad laboral, derechos humanos, corrupción, cambio climático, etc.

Un enfoque menos frecuente es el de **la extensión de lo local**, en el que la empresa desarrolla un programa específico en respuesta a una necesidad detectada en una comunidad local y, en caso de éxito, lo replica en otras ubicaciones geográficas. Cuando esto se hace a partir simplemente de lo que la empresa empezó haciendo en su país de origen, puede ser visto como una cierta “colonización corporativa” poco sensible a los nuevos contextos. Pero, en otros casos, puede ser una manera de transferir *know-how* desarrollado en estrecha colaboración con las filiales.

Por otra parte, **el enfoque multilocal** es aquel que utiliza distintas estrategias de RSE según los valores y normas de conducta social de cada país o región donde la empresa tiene operaciones y que desarrolla políticas de responsabilidad específicas para cada sociedad local. Esta opción se hace necesaria para tratar cuestiones o problemáticas muy específicas del sector y/o de la localidad en cuestión. En la planificación y ejecución de las iniciativas locales de RSE juega un importante papel la colaboración con *stakeholders* locales como ONG, administraciones públicas u otras empresas.

Finalmente, para muchas de las cuestiones de RSE, el enfoque que parece más adecuado es el de las empresas multinacionales que pretenden la integración de las perspectivas global y local o **adoptar una perspectiva “glocal”**. Estas empresas combinan la coordinación centralizada por la casa matriz de sus “fundamentos” de RSE con la suficiente autonomía estratégica y organizativa de las filiales para adaptar los principios corporativos a las circunstancias locales.

Un reto de esta perspectiva es que las oficinas centrales necesitan tomar en consideración las visiones culturales de los diferentes países en los que opera la empresa para diseñar el contenido de su estrategia de RSE. Una perspectiva “glocal” más avanzada sería la que no solamente “permite” a las filiales adaptar principios generales, sino que también impulsa su participación en la elaboración de principios e iniciativas globales y fomenta el aprendizaje lateral entre ellas.

En una empresa suele predominar uno de los modelos, pero también puede haber combinaciones según las distintas iniciativas de RSE que se desarrollen. En general, las empresas multinacionales españolas estudiadas desarrollan en la actualidad o bien estrategias “glocales” o estrategias multilocales de RSE, pero todas están inmersas en un proceso de mejorar la coordinación de sus prácticas de RSE a nivel internacional y reforzar su identidad global con respecto a la RSE. La principal explicación de esta realidad, en opinión de los directivos consultados, es que la función de RSE es relativamente reciente –en comparación con otras áreas funcionales de la empresa que ya se suelen gestionar de forma integrada– y que su complejidad exige un tratamiento más transversal.

Directamente relacionada con el diseño de la estrategia de RSE surge la pregunta de si esta crea valor. En relación con esta cuestión, últimamente está ganando importancia el concepto de la **competitividad responsable**, que consiste precisamente en identificar aquellos factores clave para la competitividad de la empresa en los que las políticas de RSE pueden tener una aportación significativa y única. El problema es que muchos de estos factores de competitividad e impacto son intangibles y, por tanto, difíciles de cuantificar, como por ejemplo la innovación, la atracción del talento o la buena gobernanza de la empresa, entre otros.

En el caso de las multinacionales españolas estudiadas, la contribución de las políticas de RSE parece ser especialmente relevante en dos factores de competitividad: la reputación (el primer ámbito de la gestión en el que se aceptó que la RSE tiene un impacto importante) y la gestión de

la cadena de suministro (especialmente relevante en las actividades *upstream* o aguas arriba que implican a proveedores en diferentes partes del mundo). Asimismo, los directivos consultados proponen que en el futuro las estrategias de RSE se centren en los ejes de competitividad e innovación, gestionando las oportunidades que brinda la RSE a través de la involucración de los diferentes *stakeholders*.

En síntesis, la tensión entre tratar la RSE uniformemente a nivel global y tratarla de manera diferenciada país por país es una tensión inevitable, aunque no deben verse como dos polos necesariamente excluyentes. De hecho, el reto de las multinacionales españolas no es el de optar por una RSE global *versus* una RSE local (o al revés) sino, por el contrario, asumir claramente la necesidad de fomentar ambas de forma simultánea y articularlas. Es decir, existe la necesidad de desarrollar estrategias que fomenten visiones y objetivos coherentes a nivel corporativo y, al mismo tiempo, permitan el desarrollo de políticas locales centradas en la realidad de cada entorno.

En el **Capítulo 4**, del que son coautores Josep María Oroval y Ana Varela, se presenta el análisis de las prácticas existentes en un grupo de empresas españolas que han conseguido un alto grado de internacionalización de sus marcas, así como cuáles son los principales retos a los que se han enfrentado y los aprendizajes realizados en los respectivos procesos de internacionalización de sus marcas.

Los dos primeros informes del OEME pusieron de relieve el destacado proceso de internacionalización del tejido empresarial español ocurrido en las dos últimas décadas. Pero si atendemos a los rankings internacionales de marcas, se evidencia que todavía existe un gran déficit en la posición de las empresas y las marcas españolas: según Interbrand, entre las 100 mejores marcas globales de acuerdo con su valor financiero solo aparecían dos marcas españolas en 2010 (Zara y Santander). España se enfrenta, pues, a un desfase entre el esfuerzo de sus empresas por internacionalizarse y la posición y el reconocimiento que ostentan sus marcas en el mundo.

La competitividad global se centra hoy, sobre todo, en el campo de los intangibles y, dentro de ellos, la marca resulta un elemento determinante, puesto que cumple con todos los requisitos para constituirse en una auténtica ventaja competitiva sostenible en el tiempo para las compañías: puede ser única, diferenciadora, difícil de copiar, susceptible de múltiples usos y potencialmente relevante para los criterios de toma de decisiones de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*); de ahí la importancia de estudiar el rol que puede jugar la marca en los procesos de internacionalización.

A continuación se resumen los aprendizajes extraídos de las experiencias de las empresas estudiadas agrupados en los siete temas en los que se estructuró la investigación y que se refieren a los ámbitos de la función, estrategia y gestión de las marcas en un contexto de internacionalización o globalización de las mismas.

El **primer tema** analizado se refiere a *la marca corporativa como expresión de la identidad de la empresa*. La mayoría de las empresas analizadas han ido comprendiendo paulatinamente el papel de la marca corporativa como forma de comunicar la identidad de la empresa, su visión, misión, valores, cultura, proyecto e historia. En alguna ocasión la identificación progresiva entre empresa y marca se ha producido por motivaciones internas, pero en la mayoría de casos se observa coincidencias entre el proceso de internacionalización y el inicio de los trabajos en profundidad sobre la marca corporativa. La complejidad de la estrategia y de la gestión de las marcas en el mercado global invita, en todo caso, a efectuar una reflexión profunda sobre el papel de la marca corporativa como garantía de los compromisos de la empresa con sus *stakeholders* y como soporte de las marcas de productos y servicios.

El **segundo tema** tratado es el de *la construcción o no de una marca global*. Es un tema estratégico en el proceso de internacionalización de las marcas. La marca global puede simplificar los procesos y disminuir los recursos necesarios para internacionalizarse. Algunas de las empresas analizadas lo tienen como objetivo o incluso como

una aspiración. Pero el hecho es que existen pocas marcas verdaderamente globales o que puedan llegar a serlo. La mayoría de las empresas estudiadas tienen en cuenta las diferencias existentes entre los distintos mercados y se esfuerzan por buscar un equilibrio entre la tendencia a la marca global y la necesidad de adaptación a las condiciones locales.

La *estrategia del portafolio de marcas y la arquitectura de marcas* es **el tercer tema analizado**. Se trata, en definitiva, de considerar el papel de las marcas, en su conjunto, como un todo y de definir la posición relativa que se quiere asignar a cada una de las marcas, así como la función que se desea que juegue la marca corporativa. Las empresas tienden a reducir el número de marcas con las que operan a nivel internacional y alguna de las empresas analizadas ha acabado optando por una marca única. Cuando se constata que esta estrategia no resulta factible o conveniente, la marca corporativa acaba ejercitando una cierta función de endoso

El **cuarto tema** considerado, sin duda de índole estratégica, es *la expresión externa de la identidad corporativa*. Dos cuestiones merecen ser particularmente tenidas en cuenta. En primer lugar, la importancia de los elementos que ayudan a identificar las marcas de una misma empresa (color, tipografía, símbolos o iconos) y suponen la plasmación visual de la estrategia de portafolio definida. En segundo lugar, la necesidad de examinar la idoneidad de los elementos externos de la identidad corporativa para todos los mercados, independientemente de que se inicie la internacionalización por alguno particular

Las formas y los *instrumentos de comunicación* es el **quinto tema tratado**. Algunas de las empresas analizadas, sin duda las de mayor tamaño y con mayores recursos, promocionan la internacionalización de sus marcas en base a una actividad de comunicación que requiere comprometer recursos importantes en forma de patrocinios, básicamente deportivos. Otras empresas, fundamentalmente medianas, utilizan instrumentos menos onerosos como pueden ser el propio diseño de productos o de puntos de venta, las relaciones

públicas, las redes sociales o la construcción de un edificio emblemático.

El **sexto tema** ha versado sobre *la implicación de la alta dirección y las formas de organización* de que se dotan las empresas para la gestión internacional de sus marcas. Una conclusión que se puede extraer de los casos estudiados es el imprescindible compromiso de los máximos responsables de la empresa en la construcción y en la estrategia de la marca o de las marcas para el buen resultado del proceso.

La *colaboración entre empresas y el apoyo de la marca lugar de origen* es **el séptimo y último de los temas tratados**. Es el apartado menos concluyente, porque es el tema en el que las cosas están, en gran medida, todavía por hacer. Las empresas privadas, en algunos casos, han sido muy activas en el ámbito de la colaboración. Finalmente, se puede decir que está todavía por definir *la marca lugar de origen*; es el mayor déficit. Y, sin embargo, es una necesidad, además urgente, la definición de un posicionamiento estratégico de la marca país ampliamente consensuada y capaz de potenciar el esfuerzo de las empresas de todos los sectores económicos en su proceso de internacionalización.

El **Capítulo 5**, del que son autores Jaime Bonache y Jordi Trullén, aborda –más allá de la gestión de expatriados– diferentes cuestiones relacionadas con la gestión de Recursos Humanos de las multinacionales españolas presentes en América Latina. Es un hecho bien conocido la fuerte presencia de las empresas españolas en América Latina, siendo las mayores compañías en algunos sectores de actividad. Sin embargo, son muy pocos los trabajos de investigación existentes sobre gestión internacional de los recursos humanos en multinacionales españolas y, excepto en contadas excepciones, estos han limitado su atención a la gestión de expatriados sin hacer mención específica al contexto latinoamericano.

Las entrevistas en profundidad realizadas a un grupo de directores de Recursos Humanos (o equivalentes) de multinacionales españolas implantadas en la región ponen de relieve que la gestión

de expatriados no es el único tema importante al que prestan su atención y que también les preocupan otra serie de temas, tales como las diferencias culturales e institucionales y su influencia en la forma de dirigir a los empleados, los equipos virtuales y transnacionales, la gestión de Recursos Humanos en las fusiones y adquisiciones o los temas de género, gestión del conocimiento, diversidad y responsabilidad social.

Un tema recurrente que ha surgido con notable frecuencia se refiere a la necesidad de integrar las políticas de Recursos Humanos dentro de la red internacional de la empresa. Desde la óptica empresarial, este tema reviste la mayor relevancia y a su vez plantea grandes retos. Su tratamiento no se aborda, en cambio, en la literatura sobre dirección de Recursos Humanos, que tradicionalmente han insistido más en las necesidades de diferenciación y adaptación local de las políticas que en las cuestiones relacionadas con la integración de las políticas y las prácticas de gestión.

Los autores del capítulo abordan la cuestión de la integración global de las políticas de gestión del talento a partir de las siguientes preguntas: a) ¿por qué las empresas multinacionales españolas se preocupan por la integración de políticas y prácticas de gestión del talento directivo?; b) ¿qué ventajas ven en ello?; c) ¿qué mecanismos utilizan? y d) ¿a qué dificultades se enfrentan? Asimismo, analizan cómo se plasma esa necesidad de integración global en las prácticas locales de los sistemas de selección de directivos, los sistemas de formación, la evaluación del desempeño y la compensación de los mismos.

Dado que las multinacionales españolas están avanzando progresivamente hacia un mayor aprovechamiento y desarrollo de ventajas competitivas basadas en su presencia internacional, no es de extrañar que la integración de sus políticas de Recursos Humanos sea cada vez más necesaria, tal y como reconocen todos los entrevistados.

El punto de partida para conseguir dicha integración se encuentra en decidir cuáles han de ser las competencias y los comportamientos que se van a requerir al personal directivo; asimismo es

fundamental que el conjunto de políticas de Recursos Humanos promuevan e incentiven de forma consistente dichos comportamientos. Las políticas que se diseñen y los comportamientos que se incentiven serán más efectivos cuanto mayor sea su alineamiento con las prioridades estratégicas del negocio.

Las multinacionales españolas de nuestro estudio, en general, mantienen *criterios homogéneos de selección de nuevos directivos*, de acuerdo con sus prioridades estratégicas, y tratan de articular unos procesos de selección rigurosos y homogéneos que ayuden a captar talento bien alineado con los valores de la empresa. En definitiva, la multinacional española –como las de otras nacionalidades– lo que trata es de aumentar su ventaja competitiva y eso bien puede pasar por no contratar al “empleado típico” del entorno local, sino a personas con valores y expectativas bien alineados con los de la organización.

Del presente estudio se desprende la relevancia de garantizar que estas políticas se implementen de forma integrada y consistente. La coherencia se aplica tanto a nivel del conjunto de prácticas de Recursos Humanos (políticas de incentivos que son coherentes, por ejemplo, con las políticas de selección) como a nivel del conjunto de la empresa (las políticas de incentivos son parecidas en todas las filiales).

Al referirse a *las políticas de formación*, las empresas españolas suelen mencionar la existencia de programas estandarizados de desarrollo a nivel directivo y de empleados *top talent*. La formación también es importante, al igual que la selección, para poder limar asperezas relacionadas con diferencias culturales en las formas de trabajar. Una de las diferencias culturales más mencionadas en las entrevistas por los directivos españoles es la mayor distancia jerárquica existente en Latinoamérica, lo cual en algunos casos acaba afectando al grado de autonomía individual al que el directivo español está acostumbrado.

En los *sistemas de compensación* también aparece la necesidad de integración, muy particularmente a nivel de los cargos directivos del

conjunto de la multinacional. La tarea de *premiar o estimular con incentivos*, promociones u otro tipo de reconocimiento a aquellos que más valor aportan y penalizar o, alternativamente, contribuir a la mejora y desarrollo de aquellos que menos aportan resulta mucho más factible cuando se dispone de un sistema de evaluación global e integrado que permita clasificar y valorar al personal directivo en función de sus competencias y grado de consecución de objetivos.

Un aspecto destacado en las entrevistas es que la implementación de políticas de Recursos Humanos que sigan los principios marcados por la empresa matriz es más efectiva cuando se lleva a cabo localmente. De ahí que cada vez más sea importante la presencia en los equipos directivos de las filiales extranjeras de directivos locales que conozcan y hayan asimilado la cultura corporativa de la empresa, puesto que juegan un papel clave a la hora de traducir o trasladar los principios corporativos a políticas específicas y adaptadas al entorno local.

Finalmente, a medida que la internacionalización de las empresas españolas avanza y estas se convierten en organizaciones capaces de trabajar en red y de establecer relaciones de trabajo y colaboración entre filiales de diferentes países, buscando proactivamente la creación de ventajas competitivas derivadas de su presencia internacional, debe hacerse un esfuerzo para identificar aquellas prácticas locales que sería bueno no solo retener sino también transferir a otras filiales, de forma que las prácticas estratégicas de gestión de los Recursos Humanos a nivel global se alimenten de ideas y mejoras procedentes de las distintas filiales. Si el esfuerzo de integración global va acompañado de un esfuerzo de adaptación e innovación de las prácticas a nivel local se estará contribuyendo a la posibilidad de aprendizaje global, que es una de las fuentes de ventaja competitiva más importantes de la empresa multinacional.

En resumen, el reto para la empresa multinacional española reside, pues, en preservar la variedad y la adaptación local, alimentando al mismo tiempo la integración global y la transferencia de conocimiento.

# **AUTORES DEL TERCER INFORME DEL OEME**

# AUTORES DEL TERCER INFORME DEL OEME

---

## ARENAS, DANIEL

Profesor del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE, en la Universidad Ramon Llull, y coordinador del grupo de investigación GRRSE del Instituto de Innovación Social de ESADE. Obtuvo su PhD y MA por el Comité de Pensamiento Social de la Universidad de Chicago. Es licenciado en Filosofía por la Universidad de Barcelona y diplomado del Programa de Desarrollo Ejecutivo de ESADE. Imparte asignaturas de Sociología, Contexto Global de la Gestión, Ética Empresarial y Responsabilidad Social de la Empresa. Sus intereses investigadores se centran en la relación entre empresas, ONG y comunidades locales, los procesos de cambio interno de las organizaciones para integrar estrategias de sostenibilidad y la estructura de la RSE en empresas multinacionales (capítulo 3).

---

## AYUSO SIART, SILVIA

Coordinadora e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF) y profesora asociada de la Universidad Pompeu Fabra (UPF). Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Antes de dedicarse al ámbito académico ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). Su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la estrategia y gestión de la RSC, gobierno corporativo, diálogo con los *stakeholders* e innovación (capítulo 3).

---

## BONACHE, JAIME

Jaime Bonache es profesor de ESADE y catedrático de Organización de Empresas en la Universidad Carlos III de Madrid. También ha sido catedrático de International Human Resource Management en la Cranfield School of Management (Reino Unido). Jaime Bonache ha publicado cuatro libros, dos de ellos (*Dirección estratégica de personas* y *Dirección de personas*) en colaboración con Ángel Cabrera. Centrándose en la dirección de recursos humanos internacionales, es coautor, juntamente con Paula Caligiuri y David Lepak, de la Rutgers University, de un libro con el título *Managing the Global Workforce*, publicado en Nueva York por Wiley-Sons, realizando en la actualidad la segunda edición. Otras de las publicaciones académicas de Bonache incluyen más de 40 artículos en publicaciones académicas como *Human Resource Management Review*, *Journal of Organizational Behaviour*, *The International Journal of Human Resource Management*, *Organization Studies*, *Human Resource Management*, *Journal of Business Research* e *International Studies of Management and Organization*. También ha sido editor invitado en cinco ediciones especiales de *journals* académicos internacionales relacionados con las tendencias de los recursos humanos internacionales (capítulo 5).

---

### **MENDOZA MAYORDOMO, XAVIER**

Profesor titular del departamento de Política de Empresa y director del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME). Miembro del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública (IGDP) de ESADE. Doctor 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 y desarrollo organizativo 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).

---

### **PELLEGRINI, JANINA**

Asistente de investigación del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME). Master in International Management por ESADE Business School, licenciada en Administración de Empresas y en Comunicación y Relaciones Públicas. Antes de trabajar para el OEME ha desarrollado su carrera en consultoría estratégica, desarrollando sus proyectos en Oriente Medio. Áreas de interés: los procesos de internacionalización empresarial, empresas multinacionales en países emergentes y el sector de lujo (capítulo 2).

---

### **PUIG BASTARD, PERE**

Profesor ordinario del Departamento de Economía de ESADE. Catedrático de la Universidad Ramon Llull (URL) en ESADE. 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 y 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 (capítulos 1 y 6).

---

### **OROVAL, JOSEP MARIA**

Director de ESADE Brand Institute. Profesor del Departamento de Dirección de Marketing. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por ESADE-UPC y MBA por ESADE. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona. Ha combinado la actividad académica con la empresarial. Ha impartido clases de Comunicación de Marketing y Corporativa y Brand Management. Ha dirigido el programa Global e-Management Master y los Executive Masters. Ha sido fundador, socio y directivo de varias empresas, especialmente de servicios de comunicación y marketing. Ha publicado artículos y capítulos de libros sobre temas relacionados con la marca y la comunicación (capítulo 4).

# AUTORES DEL TERCER INFORME DEL OEME

---

## TRULLÉN, JORDI

Profesor adjunto del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE Business School – Universidad Ramon Llull. PhD in Management (doctor en Dirección de Empresas) por Boston College (EE. UU.) y licenciado en Dirección de Empresas por ESADE. Profesor visitante en la Universidad Carlos III de Madrid. Áreas de interés: las relaciones entre la gestión de los recursos humanos y la innovación en las empresas, la implementación de innovaciones de gestión en las organizaciones, la transferencia de buenas prácticas de gestión entre distintas unidades y la gestión internacional de los recursos humanos con un énfasis especial en Latinoamérica. Ha publicado en relación con estos temas en distintas revistas especializadas, tales como *Strategic Entrepreneurship Journal*, *Journal of Applied Behavioral Science*, *Journal of Business Research*, *Business and Society* y *Studies in Higher Education* (capítulo 5).

---

## VILANOVA, MARC

A punto de finalizar su doctorado (Universitat Ramon Llull), tiene un Bachelor's Degree of Science (Shepherd University, Estados Unidos). Inició su carrera profesional como consultor en Tokio, desarrollando proyectos en países en vías de desarrollo con la financiación de la Agencia de Cooperación Internacional japonesa. Posteriormente, pasó a trabajar en los servicios de consultoría de PricewaterhouseCoopers, en la práctica de internacionalización. También fue socio-director de una empresa consultora de Barcelona y consultor *freelance* para diferentes empresas. En 2001, comenzó a colaborar con el Instituto Persona, Empresa y Sociedad de ESADE (actualmente, Instituto de Innovación Social). Desde 2009, es profesor asociado del Departamento de Ciencias Sociales. Su actividad investigadora se centra en las áreas de la competitividad responsable y la rendición de cuentas (*accountability*) (capítulo 3).

---

## VARELA OTERO, ANA

Profesora del Departamento de Dirección de Marketing. Profesora adjunta del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE, imparte diversas asignaturas de Marketing, Marca y Comunicación. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y MBA por ESADE, Master in International Management (MIM) por Thunderbird en Phoenix, Arizona, y Máster en Estrategia y Creatividad Publicitaria por la URL en Barcelona. Ha actuado como *visiting professor* y ha participado en varios programas internacionales en España, Portugal e Italia. Tiene una larga experiencia profesional en marketing y comunicación adquirida en la gestión de todo tipo de clientes de consultoría y comunicación en Bassat Ogilvy durante casi 20 años, coordinando campañas y programas de comunicación a nivel nacional e internacional (capítulo 4).



---

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

**ESADE Business School**

Av. Pedralbes, 60-62  
08034 Barcelona  
Tel. 932 806 162

Mateo Inurria, 27  
28036 Madrid  
Tel. 913 597 714

**Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)**

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

Coordinación y supervisión académica:  
Xavier Mendoza y Pere Puig

Depósito legal: M-53401-2008

**Diseño y realización**

BPMO Edigrup  
C/ Guitard, 43, 1ª planta  
08014 Barcelona  
Tel. 933 637 840  
[www.bpmoedigrup.com](http://www.bpmoedigrup.com)



