

INTERNACIONALIZACIÓN  
ACCIÓN EXTERIOR

04



Quiero ir a las Indias por  
el oeste. La Tierra es redonda

**CRISTÓBAL COLÓN (1451-1506)**  
Navegante



**YES, INTERNATIONALIZE MORE**

Empujar más la mayor internacionalización de la economía española no es deseable, sino absolutamente necesario, partiendo de algunas fortalezas que utilizar y debilidades que superar



DURO FELGUERA

## Ganar geografía, dimensión y apoyo político

Europa y América Latina han sido un trampolín. Ahora hay que estar más en las economías emergentes, implicar más a las pymes y perder la vergüenza al apoyo de la política exterior.

Andrés Ortega  
EDITOR JEFE

Una mayor internacionalización de la economía española no es ya un deseo, sino una realidad, aunque basada en algunas debilidades que hay que superar. La internacionalización —incremento de exportaciones e importaciones, y aumento a la vez de inversiones en el exterior y entradas de capital productivo— es un juego de suma positiva en el que todos pueden ganar, desde luego España, como lo ha ido demostrando a lo largo de los años y especialmente desde su ingreso en la hoy Unión Europea en 1986. Este país es hoy la quinta economía del mundo en su grado de apertura: 166%, medida como la suma de comercio exterior más inversiones directas sobre PIB, frente a 51% en 1990. Es decir, como Alemania, y por delante de Francia. Entonces no tenía prácticamente ninguna multinacional. Hoy, más de 2.500 —algunas de primer orden en diversos sectores—, que compiten, y se complementan, con multinacionales ya no solo del Primer Mundo, sino de

las economías emergentes, incluidas las multilatinas. Pero hay nuevos retos. La internacionalización es hoy más compleja que hace tan solo unos años. Implica integrarse en las cadenas globales de valor y de producción. Este posicionamiento de España responde a una visión estratégica en los años 90, utilizando en parte empresas públicas para una penetración en América Latina que favorecieron las privatizaciones locales; seguida de las privatizaciones en España, del gran avance de la globalización, y de la necesidad para muchas empresas de buscar nuevas oportunidades fuera (e inversiones extranjeras en España) ante la crisis vivida desde 2007-2008. Aunque sin crisis hubieran tenido que actuar de forma parecida, con ella aumentó el riesgo con el que inversores e instituciones extranjeras percibieron la realización de operaciones en España, y se produjo un retraimiento de la financiación por parte de algunos bancos extranjeros, situación que se está despejando.

### Desde los 90 hasta ahora

Según el último *World Investment Report 2014* de la UNCTAD, España es el noveno país en llegada de capitales y el decimocuarto en salida. Según Ernst & Young, ocupa uno de los primeros puestos en Europa en términos de atractivo para las inversiones. En España, desempeñan un papel principal el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) y la CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación), que desarrolla su actividad por cuenta del Estado de forma complementaria a la del sistema bancario, cubriendo riesgos de créditos en exportaciones. Durante la crisis, la CESCE reforzó la extensión de garantías y fianzas a las empresas españolas para participar en concursos y proyectos internacionales, lo que facilitó la salida de compañías españolas. El ICO (Instituto de Crédito Oficial) también ha abierto programas de apoyo a la internacionalización. Tras el impulso estratégico de los 90, llegaron en los años 2000 decisiones empresariales en busca de mercados



DURO FELGUERA

Terminal portuaria  
Krishnapatnam, India  
(izquierda)Cinco grupos de  
generación a gas  
en ciclo abierto.  
Maranhao, Brasil  
(derecha)

e inversiones, apoyadas también por las Administraciones Públicas. Lo que se ha hecho con un notable grado de éxito. Hoy las empresas del IBEX 35, y muchas otras, ya facturan conjuntamente más de la mitad fuera de España. De las grandes economías europeas, la española es la única (junto a Alemania) que ha mantenido su cuota de mercado global durante la crisis (un 2,2%, superior al 1,8% que representa España en el PIB global), en buena parte debido a que las empresas españolas no abandonaron los mercados en los que ya estaban instaladas. De no haber contado con un alto grado de internacionalización, los efectos de la crisis económica en España hubieran sido aún peores. Como señaló en 2014 el gobernador del Banco de España, Luis María Linde, “el buen comportamiento exportador se ha apoyado tanto en las ganancias de competitividad y en la recuperación de la demanda externa, como en factores de carácter más estructural, que permiten esperar que dicho potencial se pueda man-

tener y afianzar a largo plazo”. Entre estos últimos citó la diversificación geográfica de las ventas de bienes y servicios españoles hacia mercados emergentes y la profundización de la orientación exportadora de las empresas y del número de ellas que compiten en los mercados internacionales. Pero no hay que dormirse en los laureles cuando el futuro no está asegurado. Ahora hay que ir a más, para fomentar altas tasas de crecimiento y creación de empleo, y para no quedarse el país en empleos de baja formación y sueldos. Las inversiones españolas en el extranjero han crecido hasta acercarse a un 43%, un nivel similar al de Alemania. Y aunque las inversiones extranjeras en España se han multiplicado por 10 entre 1990 y 2013, España ha bajado, en este *ranking* del puesto 10 al 9, y tendrá que luchar más por ellas contra otros destinos en el futuro. Ello cuando España sigue necesitando una Inversión Exterior Directa (IED), no solo por cuestión de balanza por cuenta corriente, sino también para atraer

tecnología y talento y generar empleo de calidad. La balanza comercial se ha vuelto más equilibrada, incluso ha sido positiva, aunque la recuperación económica tienda de forma natural (aumentan las importaciones) a socavarla algo. Esta mejor situación se debe también a las ganancias en competitividad, además de a una mayor actividad exterior. Han aumentado los intercambios en servicios, aunque las exportaciones de servicios no turísticos han subido espectacularmente. Muchas empresas han dado un “salto al exterior”, como las grandes constructoras, con Carteras de proyectos, en el extranjero que superan ampliamente a la nacional. Hay empresas de ingeniería que realizan prácticamente el total de sus proyectos fuera. Y, por supuesto, el sector financiero español ha logrado implantarse con fuerza en otros países, con un alcance global. Las perspectivas futuras son buenas. Según un informe de PriceWaterHouse, *España goes global*, las exportaciones españolas se pueden



FREIXENET

Freixenet exporta a más de 140 países de todo el mundo

multiplicar por 2,5 en el horizonte de 2033, y el comercio exterior (exportaciones más importaciones) llegar a representar un 72% del PIB (frente al 59% en la actualidad). Pero internacionalizar ya no es cuestión solo de exportar e importar, sino de invertir (y que inviertan en España) en otros países para fabricar localmente, pese al problema que plantea la deslocalización de empleos. Con la perspectiva añadida de que a 20 años vista, los servicios empresariales, la agricultura y la alimentación podrían superar al turismo y al sector automovilístico.

Diversos Gobiernos han venido impulsando esta internacionalización. El de Mariano Rajoy, desde el Ministerio de Economía y Competitividad, viendo que esta podía ser una buena palanca para salir de la crisis, ganar competitividad y crear empleo, ha puesto en marcha un Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española para 2014-2015, con 41 medidas, estructuradas en torno a seis ejes: mejora del clima de negocios y entorno empresarial; facilitación del comercio y acceso a los mercados; acceso a la financiación, promoción comercial y apoyo a

la empresa; estímulo de la cultura de internacionalización y capital humano, y fomento a la innovación.

### Debilidades y retos

De cara a este futuro, sin embargo, se plantean varias debilidades que deben superarse desde las Administraciones Públicas y, sobre todo, desde las propias empresas.

En primer lugar, fuera de Europa, el exceso de concentración de las inversiones españolas en América Latina, a la que se destinó en un principio, en los 90, un 65% de los flujos de inversión hacia afuera. En la primera década de los años 2000, la economía española se ha globalizado esencialmente a través de Europa (un 61% de las inversiones exteriores españolas y un 70% del destino comercial), de América Latina (un 15%), así como en Canadá y en Estados Unidos, mercado que crece para España; y de ahí la importancia para este país de un resultado exitoso en las negociaciones para el TTIP (Asociación Transatlántica de Comercio e Inversiones entre EE UU y la Unión Europea). Dentro de Europa, el principal destino de la IED española ha sido el Reino Unido, seguido de los Países Bajos y Francia.

Aunque desde 2007 se ha progresado, pues las ventas de bienes españoles dirigidas a los países emergentes han aumentado hasta representar el 30% del total, la economía exterior de España está regionalizada en un grado excesivo. Europa y América Latina acumulan el 50% y el 30%, respectivamente, del saldo total de inversión exterior directa de España. A la vez se ha producido un cierto reequilibrio con América Latina de la mano, desde hace un tiempo, de sus inversiones en España. Un reto de la internacionalización de la economía española es ahora entrar mucho más en Asia y en África. En Asia, la mayor presencia es en China, y por detrás en India, pero a mucha distancia de otras economías europeas avanzadas. España se debe orientar mucho más hacia Asia, sin perder terreno, sin embargo, en las Américas. En África, prácticamente se concentra en Marruecos. Para ello, las empresas y la sociedad tienen que superar algunas barreras, como un mejor y mayor acceso a la financiación, el conocimiento —por parte de directivos, accionistas y la propia sociedad— de los países en los que van a trabajar. El segundo reto es el de ganar tamaño para las empresas que actúan en el exterior, para poder competir mejor. Un 66% de las multinacionales españolas son pymes, lo que también dificulta la necesaria inversión en I+D, y, por tanto, un mayor grado de innovación, imprescindible para una internacionalización más avanzada. Pese a ello, España es hoy un país exportador neto de productos tecnológicos. Pero la exportación está excesivamente concentrada: 50 empresas son responsables de un 32% de las exportaciones españolas; 100, de un 40%; 500, de un 60%. Y unas pocas comunidades autónomas, entre ellas Cataluña y el País Vasco, acumulan casi toda la exportación. Por otra parte, la cooperación (en ventas, producción, distribución o financiación) en los mercados de destino por parte de las empresas es reducida: poco más del 20%. En torno a un 40% de



OHL

Tranvía de Medellín, Colombia. Primer sistema de tranvía moderno de Latinoamérica.

las ventas exteriores españolas provienen de empresas extranjeras en España; entre otros, todos los fabricantes de automóviles (aunque no de la industria subsidiaria).

### Política exterior económica

El tercer reto es una política exterior económica mucho más activa. Aunque se lleva practicando desde siempre, y muy especialmente con la última crisis por los dos Gobiernos que la han gestionado, aún queda mucho camino que recorrer para acercarnos a lo que hacen, por ejemplo, las diplomacias de Alemania, el Reino Unido, Francia o Países Bajos. La Ley del Servicio Exterior del Estado es un paso en esta línea, pero no ha logrado superar las divisiones entre ministerios al respecto. La potenciación de la Marca España es otro factor positivo que incide en la imagen de todas las empresas que actúan en el exterior, aunque al final serán las propias empresas, y sus productos y servicios, además de el país en general, los que configurarán esta marca.

Finalmente, falta liberalización en la práctica. Muchos empresarios españoles quieren invertir y participar en concursos fuera, pero en algunos

sectores, como infraestructuras y construcción, se resisten a dejar que las empresas extranjeras entren en las ofertas en España, a pesar de las obligaciones que comporta la legislación europea. Hay, sin embargo, poca resistencia a dejar que capitales extranjeros entren en las empresas españolas. En eso este país tiene una actitud más parecida a la británica.

Todo esto cuando se ha producido un cambio en los equilibrios mundiales con la subida de los emergentes y cuando aumentan de nuevo los riesgos geopolíticos en el mundo, ya sea por la desestabilización de sociedades desde dentro, algunas en nuestro entorno cercano, por el cambio en los equilibrios mundiales, por una Rusia más asertiva o por un terrorismo yihadista transnacional y más peligroso, como el que representa el Estado Islámico Daesh que pretende recomponer Oriente Medio. España, junto con sus socios y aliados, intenta hacer frente a estos nuevos riesgos, amenazas y retos que plantean incertidumbres.

La política exterior española ha seguido estos años muy de cerca esta subida de los emergentes, que viene



Muchos empresarios españoles quieren participar en concursos fuera, pero en algunos sectores, como infraestructuras y construcción, se resisten a dejar que empresas extranjeras entren en las ofertas en España. Hay, sin embargo, poca resistencia a dejar que capitales extranjeros entren en las empresas españolas.

acompañada de un acercamiento comercial e inversor. Pero para seguir siendo un destino atractivo de inversiones productivas, España no debe solo haber recuperado competitividad, sino también ofrecer perspectivas de estabilidad política y territorial, en tiempos de cambios.



## Rafael Myro

Catedrático de Economía Aplicada  
de la Universidad Complutense de Madrid

## PUNTODEVISTA

# Exportar, invertir, abrirse

Los beneficios de exportar son un mayor crecimiento de la producción, del tipo de productos, y de la productividad.

La internacionalización de la economía española no solo se refiere a la exportación e inversión en el exterior de las empresas de capital nacional, sino también a la presencia de empresas multinacionales (EMN) extranjeras en el territorio español. Estas son hoy responsables del 30% de las exportaciones españolas y del 37% de la inversión realizada por España en el exterior. Estos porcentajes crecen en el sector manufacturero. Cerrada la etapa de autarquía de la posguerra, el establecimiento de EMN extranjeras en España vive un desarrollo intenso que ha permanecido vivo hasta hoy, y ofrece aún un alto potencial, como avalan los excelentes datos de 2014, por lo que debe merecer una gran atención dentro de una política de promoción de la internacionalización.

El proceso de internacionalización de las empresas españolas tampoco es algo reciente, lo que no quiere decir que no requiera hoy impulso y consolidación. Se inicia en los años 60 y se acelera con la integración de España en la Europa comunitaria. El gran salto en la inversión nacional en el exterior es más reciente, coincidente con el cambio de siglo. La profunda crisis vivida en los últimos años ha estimulado notablemente las exportaciones. También su orientación hacia mercados no comunitarios, con mayor dinamismo, contribuyendo a acelerar un proceso que ya se venía produciendo en los años anteriores y que no ha reducido la inversión en el exterior aunque ha ralentizado su ritmo de avance, si bien menos que el de las cuatro economías europeas de mayor dimensión que deben ser nuestra referencia, Alemania, Francia, el Reino Unido e Italia.

### La exportación

Las exportaciones españolas han mostrado una gran y destacada fortaleza competitiva. La cuota de España en

las exportaciones mundiales de bienes se ha mantenido prácticamente estable desde el año 2000, a pesar de la enorme ampliación de la cuota de China, que pasa del 3,4% del total en ese año al 11,7% en 2013, haciendo reducirse las cuotas de todos los demás países desarrollados, Alemania incluida.

La fortaleza competitiva de las exportaciones españolas, más llamativa dada la singular alza de costes laborales que España vivió en los años anteriores a la crisis, ha descansado sobre cuatro factores: a) una elevada y creciente adecuación de la oferta a la demanda mundial, con varios productos destacados de diversa intensidad tecnológica: medicamentos, automóviles, química, maquinaria, metales, alimentos, textil y confección; b) mejoras en la calidad y singularidad de los productos; c) una buena combinación de viejos y nuevos mercados, que ha producido un buen ritmo de avance de la demanda externa, y d) una continua incorporación de nuevas empresas a la exportación.

Estas bases competitivas aseguran una expansión de las exportaciones a un ritmo alto, pero España necesita que sea muy alto ¿Por qué? Porque debe intentar alcanzar un crecimiento del PIB no inferior al 3% para absorber el elevado volumen de desempleo que posee. Con un crecimiento real en las exportaciones, no solo de bienes sino también de servicios, del 4,3% entre 2000 y 2007, la producción española creció en torno al 3,8% pero con un desequilibrio exterior en aumento que convertía ese crecimiento económico en un proceso no sostenible. En el ámbito de las manufacturas el desequilibrio fue aún más claro y el crecimiento de la producción más limitado, aunque superior al de Francia o Italia. La razón es que nuestro mercado es muy dependiente de las impor-

taciones, que son difíciles de sustituir a corto y medio plazo por producción nacional. La industria depende de las exportaciones para crecer. Toda reindustrialización pasa, pues, obligadamente también por el impulso a las exportaciones.

Para conseguir un mayor aumento de las exportaciones es necesario cubrir cuatro deficiencias comparadas: a) depende de un número relativamente reducido de productos, pues el 1% de los productos exportados justifica el 45% del volumen de exportación, sensiblemente más que en Alemania o Italia e incluso que en Francia; b) posee aún una excesiva concentración en los países de la UE (un 62% de los bienes exportados); c) se concentra en una proporción muy reducida de empresas de elevada dimensión, y d) el número de empresas que exportan con regularidad es bajo.

Cubrir estas deficiencias exige fortalecer aún más las bases de competitividad de las empresas, sobre todo consiguiendo aumentos en su productividad, que les permitan afrontar los costes fijos y variables de la exportación. No es fácil de conseguir. Reclama una actuación decidida de difusión de las tecnologías disponibles y de los estándares de calidad y una apuesta por el capital humano en las empresas, clave de su profesionalidad y de su ambición, de su tamaño y del ascenso en la productividad de sus trabajadores. La extensión de la contratación permanente (el contrato único) y la elevación de los gastos de formación son aspectos cruciales, como lo es también la extensión de oficinas asesoras en las buenas prácticas de gestión. Es necesaria una política reforzada de promoción de la exportación, con un ICEX más activo, que llegue a empresas que no exportan.

Con un horizonte de más largo plazo, es necesaria una sólida apuesta por la innovación, base de nuevos productos, que de entrada reclama un esfuerzo serio en ciencia e investigación por parte del Estado y una apuesta por construir una red sólida con las empresas, fundamentada en compromisos claros de investigación conjunta. Toda una renovación del entramado institucional de ciencia y tecnología.

Los beneficios de la exportación no son solo de mayor crecimiento de la producción. También de aumento en la productividad, a través de la mejora en el capital humano de la empresa, sus bases organizativas y su aprendizaje acerca de los mercados exteriores, fuente básica de mejora del producto y de la creación de otros nuevos. Los datos muestran una estrecha asociación entre las empresas que exportan y su nivel de productividad. Cuando la exportación supera el 25% de las ventas de la empresa, las ganancias de productividad se acrecientan. De forma que la exportación es un proceso que se autoalimenta, al fortalecer las bases competitivas de las empresas que la realizan y al generar intangibles de conocimiento de los mercados exteriores que benefician a todo el tejido productivo, favoreciendo la orientación hacia el exterior de un número creciente de empresas.

### La inversión en el exterior

La mejor prueba de lo que se acaba de señalar es que la inversión en el exterior se encuentra muy asociada a la exportación y concentrada en el tramo de empresas de mayor tamaño y productividad. Ello se debe a que, una vez alcanzado un elevado nivel de productividad, pueden afrontarse los costes de la implantación en el exterior y resulta más beneficiosa esta estrategia que la de la exportación en determinados mercados de suficiente dimensión.

El impulso de la inversión en el exterior es pues, también una base de conocimiento de los mercados exteriores y de mejora en las ventajas competitivas de las empresas a través de una mayor acumulación de activos intangibles (más capital de marca, tecnológico y humano). La promoción de la inversión exterior ha de ir unida a la de la exportación, pues responde a estímulos semejantes. En este caso, existe un objetivo muy definido en las empresas manufactureras medianas, de entre 200 y 500 trabajadores. Estas han experimentado pocos avances desde el año 2000, por lo que constituyen un objeto claro de actuación.

## CONTRAPUNTO

### Federico Steinberg

Real Instituto Elcano y Universidad Autónoma de Madrid



## Tamaño, diversificación e idiomas

Aunque España es un país con enorme talento, es necesario adoptar políticas que reduzcan los obstáculos para el desarrollo de sus capacidades de internacionalización.

La crisis ha obligado al Gobierno y a la sociedad española a repensar su modelo de crecimiento. Una vez que lo peor de la crisis parece haber quedado atrás y la economía se ha estabilizado, se pueden dibujar ciertas líneas estratégicas para mejorar la inserción internacional de la economía española. No se trata necesariamente de pasar a un modelo como el de Alemania, China o Japón, donde las exportaciones son el principal motor del crecimiento, pero los países que cuentan con un sector exterior dinámico y empresas internacionalizadas juegan con ventaja, especialmente en momentos de escasez de crédito y turbulencias en los mercados financieros internacionales. Por lo tanto, aunque España es un país con enorme talento, es necesario adoptar políticas que reduzcan los obstáculos para el desarrollo de sus capacidades de internacionalización.

### Más pequeñas que medianas empresas

Primero, es necesario aumentar el tamaño medio de la empresa española para lograr que haya más compañías exportadoras, así como para conseguir su inserción estratégica en las cadenas de suministro globales, que hoy determinan los patrones comerciales y de inversión. España cuenta con unas 40.000 empresas exportadoras, algunas de ellas de primer orden. Pero aunque este número puede parecer elevado, en realidad las exportaciones están muy concentradas. Un pequeño grupo formado por alrededor de 500 grandes compañías, que representaban el 0,2% del total de empresas exportadoras, realizan casi el 60% del total de exportaciones. Esto permite concluir que en España todavía exportan pocas entidades, por lo que la principal asignatura pendiente de la internacionalización de la economía española es aumentar el número de empresas que venden fuera.

Diversos estudios han identificado el tamaño de la empresa como la clave para mejorar su capacidad exportadora. Las grandes tienen mayor productividad que las pequeñas, se insertan mejor en las cadenas de suministro globales, tienen menor tasa de temporalidad, invierten más en I+D y acceden a mejores condiciones de financiación, lo que les permite tener muchas más posibilidades de competir en los mercados exteriores. De hecho, en España, el 90% de las empresas de más de 200 trabajadores exporta, mientras que solo el 25% de las que tienen de menos de 20 trabajadores tiene actividad internacional. Además, las empresas españolas de más de 250 empleados son tan productivas como las estadounidenses o las europeas. El problema es que hay muchas menos empresas grandes en España y, sobre todo, que el empleo en España se concentra en empresas pequeñas (un 61% en empresas con menos de 50 trabajadores por un 42% en Alemania o un 37% en Estados Unidos). Por lo tanto, es necesario impulsar reformas destinadas a aumentar el tamaño medio de la empresa. Esto supone simplificar la regulación y las trabas legales y administrativas, reduciendo sobre todo las dificultades regulatorias que enfrentan las compañías a partir de un determinado tamaño, utilizar la regulación laboral y los incentivos fiscales para facilitar las fusiones y adquisiciones y apoyar financieramente a las pymes para que puedan aumentar su tamaño mediante la internacionalización. Estas medidas deben complementar a las acciones de apoyo a la internacionalización que desde hace años vienen poniendo en marcha el ICEX, CESCE o el ICO para apoyar financiera y técnicamente la internacionalización de las medianas empresas.

### Más allá de Europa

Segundo, es necesario continuar la diversificación geográfica de las exportaciones y las inversiones mediante nuevos acuerdos comerciales y una mejor acción exterior. Más del 60% de las exportaciones españolas tienen como destino la Unión Europea. Asimismo, las inversiones españolas, aunque cada vez están más diversificadas gracias a su implantación en América Latina (y cada vez más en Estados Unidos), también tienen como origen y destino principal la Unión Europea. Esta concentración geográfica genera una vulnerabilidad para España porque Europa será una de las regiones del mundo con un crecimiento más lento durante la próxima década. Por lo tanto, es necesario acelerar el proceso de diversificación hacia mercados con mayor potencial de crecimiento tal y como se viene haciendo en los últimos años (en 1995 el 70% de las exportaciones tenían como destino la Unión Europea, por lo que ya se han producido avances).

A pesar de que la economía mundial se encuentra en una de las etapas más abiertas para el comercio y las inversiones de toda su historia, aún persisten importantes barreras. Avanzar en acuerdos que reduzcan este proteccionismo resulta clave para que las empresas españolas puedan acceder con mayor facilidad a los mercados no europeos (sobre todo los de los países emergentes), que son los más cerrados y los que mayor potencial de crecimiento tienen.

Por esta razón, la Unión Europea, en la que España ha delegado la política comercial y de inversiones, ha iniciado un ambicioso programa de acuerdos preferenciales mediante los que intenta superar la parálisis en la que se encuentran las negociaciones multilaterales en la Organización Mundial de Comercio (OMC). Sin embargo, cerrar estos acuerdos, aun siendo un avance importante, no garantizará una mayor penetración de las empresas españolas en el extranjero. Será necesario que la acción exterior española se dote de instrumentos económicos adecuados para acompañar dicho proceso. Por una parte, la diplomacia comercial, que no es una política en absoluto europeizada y por lo tanto debe ser diseñada desde Madrid mediante una fluida cooperación entre distintos ministerios, así

como entre la Administración y las empresas, es cada vez más importante para abrir nuevos mercados. Es especialmente relevante en los países emergentes donde las empresas (sobre todo las pymes) se enfrentan a un entorno de mayor incertidumbre y cuentan con peor información, así como para lograr grandes contratos internacionales, algo que solo está al alcance de las grandes empresas, pero que requiere del apoyo de la alta diplomacia económica para materializarse. Por otra parte, hay que tener en cuenta que la mejora de la Marca País influye de forma decisiva en la percepción que se tiene de los productos y la tecnología españolas, y el conjunto de la diplomacia pública y de la acción exterior pueden moldearla. Son precisamente los países que tienen un sistema de acción exterior mejor articulado y acompañado por una inteligencia económica desarrollada los que son capaces de sacar provecho de las oportunidades económicas, así como de anticipar a los riesgos y reaccionar ante ellos. Y a España todavía le queda mucho por hacer en estos ámbitos.

### El inglés

Por último, y como complemento esencial de las dos actuaciones anteriores, urge mejorar la capacitación en idiomas extranjeros entre los emprendedores españoles, sobre todo en las pymes. La enseñanza de idiomas, especialmente del inglés, que se ha erigido como lengua franca de la globalización, continúa siendo deficiente en España. Esto cierra muchas puertas a las empresas españolas. Al aumentar tanto la percepción subjetiva de riesgo de las actividades empresariales en el exterior como su coste objetivo, opera como un techo de cristal para la internacionalización. Así, excelentes productos e ideas procedentes del talento español no logran abrirse camino. Aunque mejorar los idiomas es un reto transversal para España que va más allá de los problemas del sector exterior, y que debería por tanto ser abordado mediante una reforma integral del sistema educativo, pueden articularse iniciativas de apoyo explícito a las empresas a través programas desde la Administración, aunque estos tienen que contar con un proceso de evaluación riguroso que asegure su efectividad.

HABLAR  
DEL FUTURO

## Carlos Espinosa de los Monteros

Alto comisionado de Marca España

**¿Marca España o marcas españolas?**

Nosotros concebimos Marca España como un paraguas debajo del cual caben todo tipo de marcas: marcas regionales, marcas de ciudades, marcas de empresas o marcas de productos. Al final, es un paraguas que engloba, protege y proyecta la imagen en conjunto del país, que es la suma de todas esas marcas españolas.

**¿Ha contribuido Marca España a mejorar la imagen del país en su propia sociedad?**

Nacimos con el encargo de coordinar la promoción para mejorar la imagen de España en el exterior. Nos dimos cuenta bastante pronto de que, para que la vanguardia pueda realizar su trabajo, hace falta una retaguardia que la respalde; hace falta que los españoles tengan confianza, que recuperen su orgullo de pertenencia y su grado de satisfacción con su país. Hemos trabajado bastante en este tema yendo a muchas reuniones en universidades, ateneos y clubes. Sí que se va percibiendo, también en relación con la mejora de la situación económica, una mayor satisfacción o una mayor confianza de los españoles en su país.

**¿Es la internacionalización de las empresas una oportunidad o un deber?**

Lo que ha enseñado la crisis es que no se puede depender únicamente del mercado interior porque, cuando este sufre un traspié importante como el que ha ocurrido, las empresas son muy vulnerables y corren el riesgo de desaparecer. Nuestras empresas han aprendido que las mesas que se apoyan sobre cuatro patas son más estables que aquellas que lo hacen sobre una

única pata y, por tanto, se han internacionalizado, en algunos casos de manera heroica, porque muchas de ellas no estaban preparadas. En la mayoría de las empresas se ha entendido que la internacionalización no es una aventura de un día. Es la clave de la supervivencia de las empresas españolas.

**¿Cuál es el papel del Rey en este terreno?**

Simbolizar en su persona lo que es la España actual. Presenta la imagen de un líder joven bien preparado y con conocimiento de los temas que puede hablar con cualquier persona del mundo. Conoce la realidad de su país e informa a sus homólogos (otros monarcas, presidentes de repúblicas, entre otros jefes de Estado) de lo que es España y de lo que esta puede ofrecer. El Rey apoya la participación de las empresas españolas en proyectos y concursos internacionales, facilitando con su presencia que se pueda llegar a los niveles más altos de decisión. Tanto el rey Juan Carlos como el rey Felipe VI hacen esta labor con enorme eficacia. Muchísimos empresarios españoles son conscientes de ello y están agradecidos por lo que han conseguido en los mercados internacionales gracias a estas gestiones de apoyo.

**Como a otros países, ¿se nos está quedando pequeña Europa?**

Sí. Cuando vemos los mapas mundiales y los pesos específicos de los continentes, en el siglo XX Europa era la mitad del planeta, hoy es el 30% y, probablemente, acabará siendo el 15% del total del *output* de la producción mundial. Actualmente, los países que crecen a tasas superiores al 5% están todos en Asia. Los centros de atención, desde el propio Estados Unidos, hoy en día, miran menos hacia el Atlántico y cada vez más hacia el Pacífico. Eso es una realidad.

“El Rey simboliza en su persona lo que es la España actual, y apoya la participación de las empresas españolas en proyectos y concursos internacionales”

**¿Marcas renombradas o Marca España?**

Para mí lo fundamental son las marcas, porque la Marca España deriva de marcas de todo tipo: comerciales, institucionales, personales incluso. En ese sentido, las que construyen la Marca España son las distintas marcas en los distintos ámbitos. En el ámbito concreto de las empresas, las marcas son esenciales, porque el mundo se ha globalizado y sobrecomunicado. El que no está identificado no existe.

**¿Nos vendemos bien, dentro y fuera?**

Nos vendemos regular, bastante peor de lo que deberíamos vendernos por la propia realidad de nuestro país. En ese sentido, la propia competitividad de nuestros productos no tiene un capital comercial suficiente para que el desarrollo de su internacionalización sea lo que debiera ser. Hay que trabajar mucho en esta dirección. Y este debe ser un tema no solo de las empresas, sino de toda la sociedad.

**¿Cómo se consigue eso?**

La crisis ha enseñado a las pymes de este país que debían internacionalizarse. La determinación la tienen. Lo que ocurre es que no saben cómo. En esto es particularmente importante la política económica. Para mí es el objetivo fundamental de la política económica de los próximos años. Y de todas las instituciones que estamos alineadas en el apoyo a esa adaptación a la globalización, como la Cámara. Y esto de la mano de las otras instituciones y administraciones competentes, porque, como hay que ir más de prisa dado el retraso del que partimos, o vamos juntos, o no lo haremos.

**Hay que aumentar el tamaño de las empresas en España. ¿Cómo se hace?**

Una manera es la internacionalización. Freixenet no sería líder de su sector en el mundo si no hubiera hecho el proceso de internacionalización. Hay que ir a por todas. Justamente, la exportación y la presencia española, en este momento, sobre todo están concentradas en Europa, y un tanto en Iberoamérica. Es verdad que estos son dos contextos absolutamente privilegiados para España, por su posición. Pero ello no debe llevar a abandonar la necesidad de ir a por todas.

**¿Hemos superado la crisis?**

Estamos en el camino. La recuperación es un hecho. Se está fortaleciendo como consecuencia de esto que se ha llamado “viento de cola”, es decir, bajada de precio del petróleo, del euro, en una relación con el dólar mucho más adecuada de la que hemos vivido en los tiempos de la crisis. Por otro lado, el plan Draghi, y el plan Juncker, ayudan a que la recuperación sea más acelerada de lo previsto.

**¿Y cuáles son los tres o cuatro objetivos primordiales de este país?**

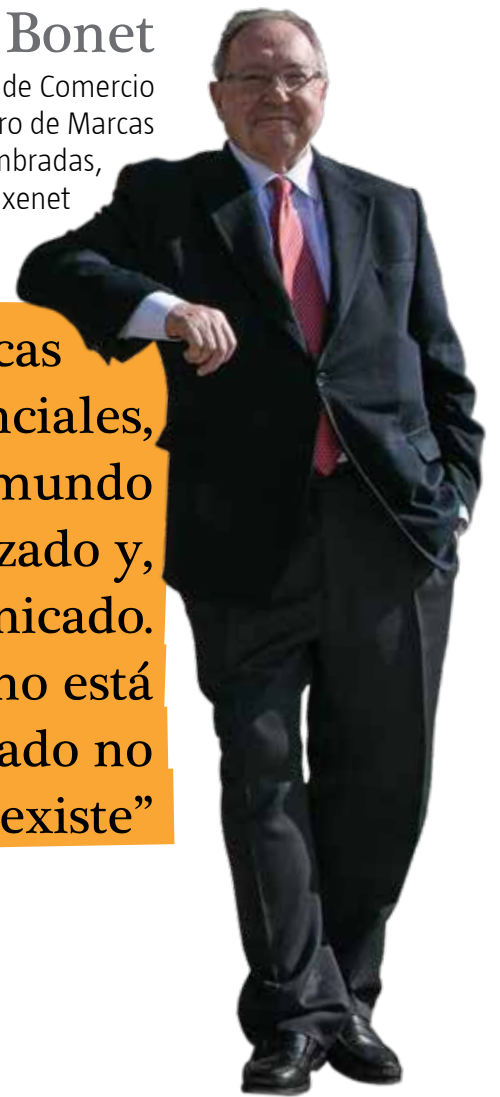
El primero es la estabilidad política y social. Segundo, que los empresarios sean conscientes de su papel y responsabilidad. Tercero, que la sociedad reconozca ese papel y esa responsabilidad del empresariado como fundamental para su propio bienestar. Y cuarto, la unión. El ir juntos para poder ir más deprisa y más lejos.

**¿Qué elementos esenciales cambiaría usted?**

La presión que se ejerce sobre determinadas capas sociales es excesiva y, por tanto, debe reconsiderarse esta cuestión en tiempos de mejora económica. Y por otro lado, esto recoge también lo que es la carga social, donde España tiene evidentemente un problema que ha de solucionar.

## José Luis Bonet

Presidente de la Cámara de Comercio de España, del Foro de Marcas Renombradas, y de Freixenet



“Las marcas son esenciales, porque el mundo se ha globalizado y, sobrecomunicado. El que no está identificado no existe”

## Bernardo Velázquez

Consejero delegado de Acerinox



### ¿A las empresas españolas se les va quedando pequeña Europa con respecto al mundo?

Cuando en España hemos estado pensando en cambiar el modelo y dedicarnos solamente a los servicios y al turismo y quitar las industrias de nuestro territorio, deberíamos reflexionar porque, claramente, lo que mejor podemos hacer por el medio ambiente es apoyar la industria europea.

Según un estudio reciente en Acerinox, nosotros emitimos un 30% menos de CO<sub>2</sub> que la media mundial de los fabricantes de acero inoxidable y los que más emiten son los productores asiáticos. Si de verdad queremos cuidar el medio ambiente, que es un fenómeno global, debemos cuidar la industria europea.

**“Si de verdad queremos cuidar el medio ambiente, debemos cuidar la industria europea”**

### ¿Vuelve la industria?

En esta crisis se ha demostrado que la industria es fundamental para la economía. En España pensábamos que podíamos tener un modelo de turismo y de servicios y ahora ha quedado claro que la industria es necesaria. Si este sector vuelve a otros países anteriormente industrializados es por dos fenómenos muy importantes: uno, que los países del Sur y del Este, los asiáticos, necesitan una mano de obra que va creciendo cada vez más, tanto en cantidad como en precio; y dos, el coste de la energía. En Estados Unidos, la industria que salió hacia otros países, fundamentalmente hacia China, está volviendo por un tema del precio de la energía.

### ¿Es la energía demasiado cara en España?

Claramente, sí. En Sudáfrica, donde tenemos fábrica, a pesar de los cortes y la falta de capacidad actual, todavía el precio real, de factura de Acerinox, es un 30-40% más barato que el español. En Estados Unidos, la mitad. Si con Francia teníamos un diferencial del 30% y con Alemania estaba más cercano, el 20%, con los nuevos temas de los costes de compensación del CO<sub>2</sub> y con las ayudas que se recibían por esto, nos vamos a poner también al doble de precio. La industria electrointensiva va a tenerlo muy difícil para competir en estas circunstancias. Pero somos suministradores de otras industrias, con lo cual va a ser difícil atraer más industria. En la factura eléctrica estamos pagando muchas cosas que no son directamente coste de la electricidad y que no están relacionadas con la oferta y la demanda: los famosos peajes, como la subvención a la insularidad de Canarias y Baleares, el carbón asturiano, las primas de las renovables, etc. Si España realmente quiere subvencionar estos sectores, deberían ir a los Presupuestos Generales del Estado, pagarlos el

contribuyente y no el consumidor porque entonces se penaliza a la industria, con lo cual se encarece a un generador de riqueza.

### ¿Para ustedes qué significa internacionalizar? ¿Es exportar o invertir fuera?

Acerinox es una empresa de los años 70 y empezamos muy pronto a exportar. La internacionalización es buena por tamaño, por seguridad y por manejo de riesgos, pero, lógicamente, son recursos que también estamos quitando a nuestro país. Somos el fabricante más global de acero inoxidable del mundo, el único con fábricas en cuatro continentes pero, al mismo tiempo, nos gustaría que se dieran las condiciones necesarias en España para seguir exportando y generando riqueza y empleo en nuestro país; y volvemos a hablar otra vez del precio de la energía, de la flexibilidad de la mano de obra y de todos estos factores.

## Aner Garmendia

Director general de Ega Master

### ¿Debe fomentarse la internacionalización expresamente?

Tenemos que hacer pedagogía entre todos. Muchas empresas han llegado a la conclusión de que hay que internacionalizarse porque ya no venden en España como antes y tienen que encontrar nuevos mercados. Está bien, pero la internacionalización es mucho más que eso, tiene que formar parte de la estrategia para que una empresa sea competitiva de forma sostenible. Cuando sales al exterior y te sumerges en esos entornos más hostiles como son Alemania, Estados Unidos o Japón, tienes que demostrar, si quieres avanzar, no ya que eres tan bueno como las marcas locales, sino que eres mejor. Esto hace que los mecanismos de adaptación y evolución de las empresas se activen. Además, el hecho de tener presencia internacional, sobre todo si es muy diversificada, te permite tener radares colocados en todo el mundo que, en tiempo real, te van enviando información sobre lo que está haciendo tu competencia y las nuevas tecnologías y necesidades que van surgiendo.

### En España, ¿Tenemos demasiado miedo al fracaso?

Miedos y dificultades objetivas. Dificultad objetiva número uno: en muchas ocasiones, desconocimiento de lo que es el exterior y eso es, evidentemente, por falta de práctica o de experiencia. Dificultad número dos: capacidad para relacionarnos a nivel internacional. Todavía el español medio no ha tenido ninguna experiencia en el extranjero y eso, independientemente del idioma, es muy importante para saber desenvolverse en distintos entornos, no solo a la hora de comunicarse sino incluso para saber decodificar aquello que te están diciendo gentes de distintas culturas que se expresan de forma diferente.

### ¿Qué proyección prevé para la economía en el contexto internacional?

A corto plazo, vemos mucha incertidumbre y muchos nubarrones porque a los mercados emergentes, que son los que han ido tirando del carro en esta última década, parece que se les ha gripado el motor. Euro-

pa, que respecto a la crisis habrá mejorado ligeramente, tampoco está para tirar cohetes. Y si Europa no está bien y los mercados emergentes van mal, ¿de dónde va a venir el crecimiento internacional? España lo tiene complicado. En principio, existe una serie de variables en la coyuntura económica que son muy favorables para España: los tipos de interés a cero; el petróleo y las materias primas por los suelos, y además, en relación con el dólar, el euro está barato y por tanto ahora podemos exportar más. Ahora, si apenas estamos creciendo a pesar de esta situación en la que está Europa, el panorama no es muy halagüeño. Realmente, a corto plazo no sé qué se puede hacer. A largo plazo, España tiene que invertir en educación. Tenemos que tener un país en el que la gente esté bien formada y sea capaz de moverse en el ámbito internacional.

### ¿Tenemos que acercar más la empresa a las universidades?

En Ega Master, la inmensa mayoría de los directivos de empresa empezaron a trabajar como becarios. Las empresas tenemos que empezar a ver ese tiempo de beca como una parte de nuestro proceso de selección de personal, de tal forma que vayamos evaluando a ese becario durante el tiempo que esté para ver si reúne las cualidades que le puedan hacer triunfar en la empresa.



**“Si Europa no está bien y los mercados emergentes van mal, ¿de dónde va a venir el crecimiento internacional? España lo tiene complicado”**



INTERNACIONALIZACIÓN  
ACCIÓN EXTERIOR



STRATEGY SPAIN

HABLAR  
DEL FUTURO

## Ricardo Martínez Rico

Presidente ejecutivo de Equipo Económico

### ¿Cómo debe evolucionar España ahora que empezamos a salir de la crisis?

Con la combinación de tres grandes estrategias en materia de política económica España debe ser capaz de superar las dificultades. La primera es una estrategia que nos acerque de nuevo a los equilibrios macroeconómicos, en la que el déficit público se reduzca y se estabilicen los precios y la cuenta corriente. La segunda es una estrategia de reformas. Siempre que reformamos los grandes sectores horizontales y verticales (Administraciones públicas, mercado laboral, sector financiero, etc.), nuestra economía vuelve a crecer. Y la tercera estrategia es la apertura de nuestra economía, que nos fuerza a ser cada vez más competitivos en América Latina, en Europa y también en los mercados más sofisticados e innovadores del mundo, como EE UU y el Reino Unido, donde se concentra una parte muy importante de la inversión española. Esta apertura ha permitido uno de los mayores cambios estructurales de la economía española: en 1980 las exportaciones de bienes y servicios representaban el 15% del PIB nacional, el año pasado superaron el 32%. La combinación de estos tres aspectos nos permite hablar de vuelta al crecimiento y a la creación de empleo.

### Internacionalizarse ¿es una necesidad o una oportunidad?

Una combinación de ambas. En los años 90, para las empresas que salieron al exterior fue una oportunidad extraordinaria y también una visión de sus directivos. Si nos situamos en 2012, con la demanda interna colapsada, fue más necesidad que oportunidad, buscando

contrarrestar parte de esa caída de demanda a corto plazo. No obstante, la internacionalización constituye una opción estratégica empresarial: aporta mercados adicionales, permite acceder a fuentes de financiación adicionales e invertir muy bien en el exterior. Nos hemos convertido en grandes inversores globales. A mediados de los 90 nuestra inversión en el exterior era equivalente al 4% del PIB, mientras que el año pasado se acercaba al 50%.

### Durante la crisis muchas empresas salieron al extranjero, ahora parece que vuelven.

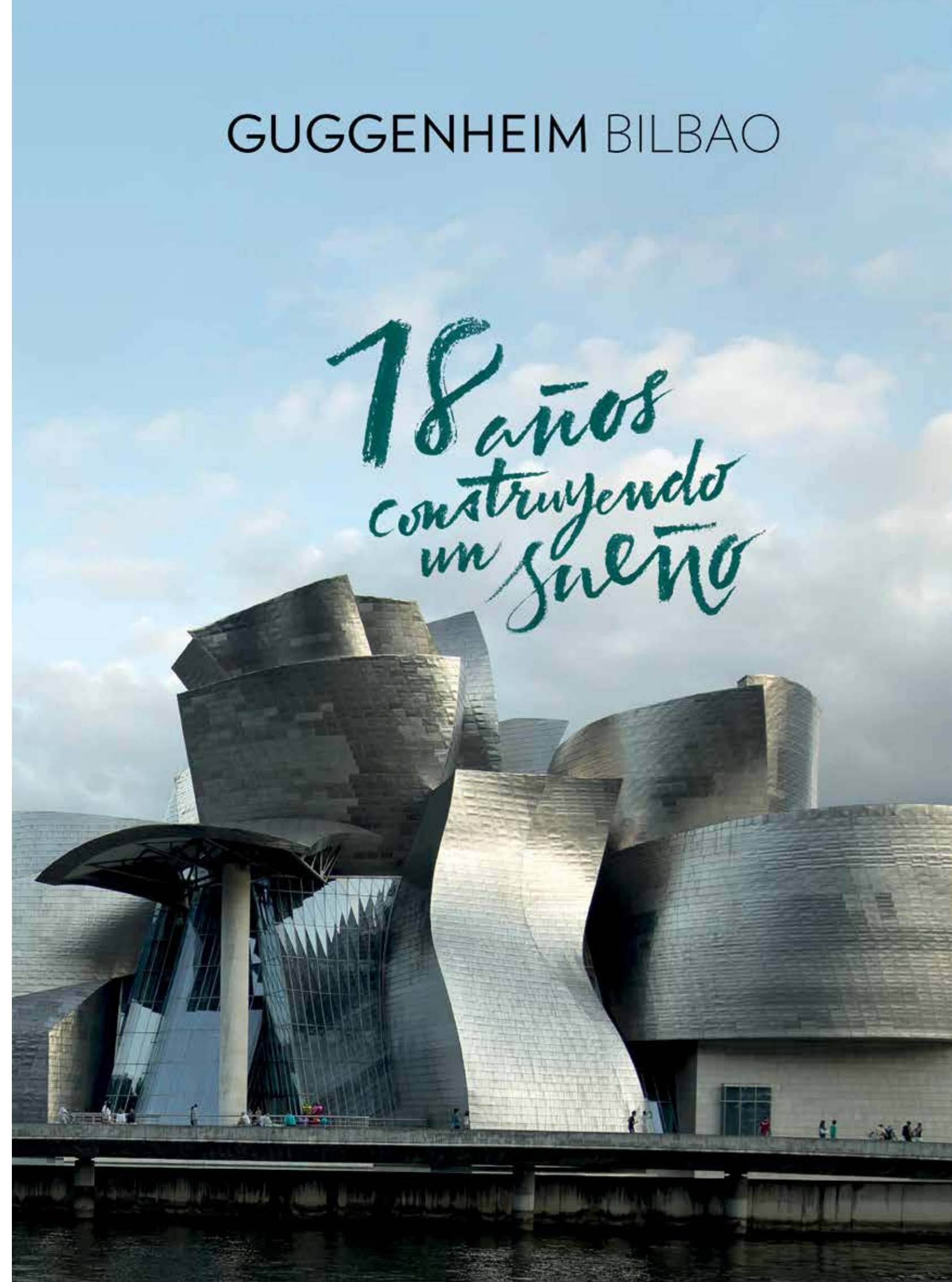
Ojalá no ocurra, las empresas tenemos que ser capaces de responder a la creciente demanda interna sin que ello suponga un menoscabo de nuestra apuesta por la internacionalización. La crisis ha demostrado que las empresas que han salido más fortalecidas son aquellas que han afrontado antes los procesos de salida. El esfuerzo de internacionalización es tan importante que, una vez logrado, hay que hacer todo lo necesario para mantenerlo. Exportábamos cerca del 70% a la UE antes de la crisis y ahora estamos en un 63%, y eso es debido a que nos estamos haciendo más globales, algo extraordinario.

Recuperándose ahora la demanda interna y siendo capaces de mantener la demanda externa alta, aumentaremos nuestra posibilidad de crecimiento. Nuestras empresas han pasado por un proceso de aprendizaje. Hace 15 años, los principales países de inversión eran aquellos más cercanos geográficamente o culturalmente. Gracias a la experiencia obtenida, las empresas españolas siguieron diversificando mercados y buscaron la referencia de ser un inversor en los países más competitivos, que cuentan además con estabilidad económica y regulatoria. En estos países nuestras empresas se encuentran compitiendo con compañías de los 190 países del mundo. Por tanto, la presencia de las empresas españolas allí no solo es garantía de excelencia, sino que les permite diversificar riesgos como el del tipo de cambio, aumentar su competitividad y su capacidad innovadora.

“La internacionalización constituye  
una opción estratégica empresarial”

# GUGGENHEIM BILBAO

18 años  
construyendo  
un sueño







## LOS EMPRESARIOS OPINAN

### OPORTUNIDAD Y NECESIDAD

“La globalización debe entenderse como un reto de competitividad. Internacionalizarse o no ya no es la cuestión, no es una opción, es una realidad; somos internacionales nos guste o no, pues compites con todo el mundo”, abre **Jon Sierra, consejero delegado de Grupo Ikor**. “La internacionalización es más una necesidad que una oportunidad ya que dota a las empresas de una capacidad de afrontar el panorama competitivo global de una manera más eficiente”, estima **Jacinto Cavestany, vicepresidente para España, Portugal y Latinoamérica de BT**, añade que “lo demuestra el hecho de que las empresas que mejor han capeado la crisis son aquellas que han sabido salir al extranjero”. “No nos damos cuenta de que la internacionalización debe responder a una necesidad de las compañías y no a la voluntad de un actor externo que decide que cierta empresa debe internacionalizarse”, señala **Javier Ruíz Azcárate, presidente de Catenon** para quien “en las empresas españolas falta multiculturalidad”, y en España “hay muchas empresas internacionalizadas pero no globalizadas”.

“El comercio internacional crece a tasas cercanas al 5%, un ritmo claramente superior al de la economía. Además, el número de empresas españolas que exportan crece a un 8% anual aproximadamente. Parece claro que la empresa española ha encontrado en la demanda exterior la mejor forma de capear el temporal de la crisis, y que para las españolas es una auténtica necesidad orientar su actividad comercial hacia el exterior”, señala **Alejandro Beltrán, socio-director general de McKinsey & Company España y Portugal**. “Tenemos que pensar las marcas como si fueran un producto, y no se

tienen que crear en función de un país; se tienen que crear en función del mundo”, afirma **Félix Revuelta, presidente de Naturhouse**. “Si se saca un producto, tiene que ser en función de todos los consumidores, de todas las religiones. Tenemos que globalizar para el consumo. Si yo hago un producto, no voy a pensar que solo lo voy a vender en mi tierra. Lo voy a vender en Miami y en Nigeria si es posible. Cuando se creó la marca Naturhouse —es muy importante crear una marca— ya se hizo con esta intención, poder introducirla en el máximo número de países. Si la hubiera llamado La Casa Natural, está bien, porque son 500.000 consumidores; pero para el medio en inglés tengo que buscar una marca que esté relacionada con lo que vendo y que se pueda vender en todos los países”, explica Revuelta.

La internacionalización puede significar distintas cosas para distintas empresas. Así, para un despacho “ibérico” como **Cuatrecasas**, indica su **presidente, Rafael Fontana**, significa “acompañar a nuestros clientes a donde van, pero esto requiere contar con los mejores abogados en las jurisdicciones en donde están. Por otro lado, la internacionalización trata de que, en los lugares donde operamos (España y Portugal), estemos preparados para atender a clientes extranjeros. Hace 40 años no existían despachos internacionales operando en España, hoy compiten tanto como los despachos nacionales. Pero de los cinco despachos principales de Europa continental, tres son españoles”.

### EFFECTOS TERAPÉUTICOS

La crisis ha tenido efectos terapéuticos en esta dimensión de la internacionalización de las empresas es-

pañolas. “Hace tres años, solo una de cada cuatro empresas exportadoras lo hacía regularmente; hoy en día, una de cada tres”, recuerda **Francisco Javier Garzón, consejero delegado del ICEX**. Aunque, añade que “no es suficiente, y debemos plantearnos como objetivo no solo el aumentar la masa crítica de empresas exportadoras, sino también consolidar el número de empresas que exportan regularmente”. España cuenta con ventajas competitivas respecto a cómo ser “enclave único” para empresas que quieran entrar en los mercados de Latinoamérica, el europeo o el del Norte de África. Entre ellas, el ejecutivo cita “una red de convenios de doble imposición y de acuerdos de protección recíproca única en Europa, la mejora y la robustez del clima de negocios, los incentivos fiscales a la innovación, el marco regulativo aplicable en nuestro país a los *holdings* y la privilegiada situación geográfica de España”. Además, “convertir España en una plataforma de negocios que nos permita atraer inversión debe ser parte de nuestra estrategia en materia de internacionalización”, sostiene.

Si el *stock* de inversión en el extranjero de las empresas españolas ha pasado de equivaler un 4% del PIB a principios de los 90, a un 50% en 2014, una vez lograda la internacionalización, las empresas deberían hacer todo lo posible para mantener su actividad en el extranjero y no caer en la tentación de volver a centrarse en el mercado doméstico una vez recuperada la demanda interna”, advierte **Ricardo Martínez Rico, presidente ejecutivo de Equipo Económico**.

De nuevo, como ocurre con la innovación y la I+D, el reto tiene que ver con el tamaño medio de las empresas que dificulta la internacionaliza-

ción. Pero esta es a la vez un objetivo y un instrumento para que las pymes se unan y crezcan, según la opinión generalizada. En algunos sectores, como la alimentación, precisa **Rocío Hervella, consejera delegada de Prosol**, “para las pymes la internacionalización es la vía para su fortalecimiento y la mejora de la competitividad”. **Ángel del Valle, presidente ejecutivo de Duro Felguera** cree, sin embargo, que “para salir fuera hay que ser grande, con tamaño. He visto a muchas empresas pequeñas salir. Es un error. Deben agruparse, salir en asociaciones, *clusters*. Y el Gobierno debe ayudarles de forma legal, de forma financiera, con apoyo de las embajadas, entre otras”.

**Núria Betriu, consejera delegada de Acció Invest in Catalonia**, considera que “es necesario ofrecer soporte a las empresas en todo el proceso de internacionalización, tanto a aquellas pymes que empiezan a plantearse el reto de la exportación como a las compañías que ya tienen recorrido internacional y quieren ampliar su presencia al exterior. Y, también, ayudar a aquellas empresas que buscan implantarse físicamente en otro país, colaborar tecnológicamente con otras empresas extranjeras o acceder a proyectos de contratación pública internacional”.

“La dificultad de la internacionalización exige que mandemos fuera a la mejor gente que tengamos, y no lo hacemos; mandamos a la gente en crisis sentimental, profesional o económica”, apunta **Jon Azua, presidente de e-novating lab**. “Muchas veces, gente que no lleva mucho tiempo dentro de la organización, que no conoce ni los valores ni la cultura de la misma y que ni tiene el peso suficiente dentro de la empresa ni el compromiso suficiente con el país al que va”, puntualiza.

### EL MERCADO ES EL MUNDO ENTERO

“España e incluso Europa se nos están quedando pequeños como mercado. Para **José Longás, consejero delegado de BSH Electrodomésticos de España**, nuestros principales competidores son desde hace muchos años asiáticos, en nuestro mercado, pero nosotros no somos sus principales competidores en el suyo”. El mercado de la industria es el mundo entero”, considera, entre otros, **Iñaki López, presidente de Aernnova**, según el cual, “para traer actividad a España tenemos que ser capaces de llevarnos el mayor pedazo de la tarta que es el mercado internacional”. Pero “es un error” pensar que “la internacionalización es la solución a todos los problemas. Hay que fomentarla, pero se debe tener en cuenta la dimensión de las empresas”, añade. “Internacionalizarse es algo complejo, muchas veces el retorno se consigue al cabo de 5, 6 u 8 años, requiere hacer inversiones importantes en países distintos y supone un riesgo y un esfuerzo mayor que el de dedicarse simplemente a las exportaciones. Estas son una vía de desarrollo válida sobre todo para las pequeñas empresas”. En una línea en parte coincidente, **Asier Atutxa, presidente del Puerto de Bilbao**, apunta que “la internacionalización en España, en primera instancia, empezó un poco a lo loco. Para internacionalizarse hace falta una cantidad de recursos importantes, ya que hasta los cuatro años no se rentabiliza la inversión, por lo que si no se tiene, casi es mejor no intentar salir. Ahora, ante los resultados que han tenido muchas de las empresas que han tratado de internacionalizarse, estamos viviendo una segunda fase en la que la internacionalización empieza a ser una parte de las estrategias de las empresas y, por lo

tanto, se realiza de una manera más sólida y más seria”.

Para **Javier Latasa, director general de Vass Consulting**, salir al extranjero con financiación propia es todo un reto. “La mayor dificultad que hemos encontrado como empresa privada cuando hemos querido salir de España ha sido encontrar la financiación que necesitábamos”, afirma. “En general, las empresas que mejor se han internacionalizado son las que han visto una oportunidad, las que han tenido en cuenta esa frase que dice que cuando te quieres internacionalizar, antes de ir a vender, hay que ir a aprender”, añade **Tomás Pascual, presidente de Calidad Pascual**.

Sin embargo, la internacionalización no es solo salir, sino que las inversiones sigan llegando y aumenten en España, y de ahí salgan productos y servicios. “Uno de nuestros objetivos como país, debería ser la creación de un entorno único para la inversión que resulte atractivo a las multinacionales que quieran prestar servicios desde España al resto del mundo”, insiste. **Juan Chinchilla, director general de Lenovo**. “Las medidas adoptadas hasta ahora —señala— han servido para que su empresa elija España de entre los países de varios continentes. Sin embargo, aún hay mucho que hacer para consolidar a España, como lo que puede ser: la plataforma de negocios de Europa”.

¿Se están convirtiendo las empresas españolas en más globales y menos europeas? “Es posible ser internacional y global siendo europeo y español, ya que de alguna manera, nuestra impronta en América Latina es la de una firma tanto española como europea con características del lugar donde operamos”, señala **José Antonio Llorente, pre-**

LOS  
EMPRESARIOS  
OPINAN

sidente de **LLORENTE & CUENCA**, para quien “América Latina ha sido fundamental en el desarrollo del modelo de multinacional española; el aprendizaje de lo que debería ser una organización internacional no es algo instantáneo y América Latina nos ha dado mucho”, afirma.

“En el caso del sector de la construcción, los mercados europeos suelen ser bastante estancos y, por lo tanto, las compañías europeas, no solo las españolas, se han ido extendiendo por todo el mundo”, concluye. Para España, estima **Josep Piqué, consejero delegado de OHL**, América Latina es muy importante, pero lo está siendo también Estados Unidos. “Desde el punto de vista de la presencia global de la empresa española, en los BRICS tenemos pocas posibilidades, y hay que buscar aquellas zonas en las que podemos aportar valor añadido, desde luego los países de la ASEAN son un ejemplo paradigmático, aparte de Australia y Nueva Zelanda”.

“Todavía se escuchan dos cosas demasiado; una es ‘Europa, Europa y Europa y que nuestros competidores son europeos’. Y la otra es que hay tres zonas del mundo prioritarias para España, que son Europa, Magreb y América Latina. Con esto nos estamos dejando por la popa más de dos terceras partes de la economía mundial, que es toda Asia y Estados Unidos”, alerta **Javier Targhetta, consejero delegado de Atlantic Copper**. “Nos podemos desgañitar diciendo que el Magreb, América Latina y Europa son nuestro mercado preferente y, mientras tanto, los chinos nos están comprando las empresas. Es cierto que Europa se queda pequeña pero debería ser un movimiento voluntario de España irnos al mundo. ¿Por qué

no hay vuelos directos a Asia?”, se pregunta.

## MARCA ESPAÑA Y APOYO

¿Marca España o reputación España? “Es una cuestión semántica. Prefiero reputación España, señala Llorente, “pero estoy dispuesto a ponerme de acuerdo con alguien que defienda Marca España si nos lleva a un territorio mejor. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la reputación no nos pertenece a nosotros sino a los demás y que no es un valor absoluto. La reputación debería ser vista desde un contexto relacionado con los objetivos. No es lo mismo la reputación de un país que quiere atraer turistas que la de otro que quiere atraer inversores. Este no es un concepto que se define igual en todas las circunstancias ya que, en nuestra visión, debería ser utilizado estratégicamente y con objetivos concretos”.

“En lo que respecta a España como país generador de negocio hemos visto una reputación excelente, deteriorada y que se recupera ahora rápidamente”, prosigue **Llorente**. Para mejorarla, “es necesario saber qué se quiere, tener clara la dirección, el contexto competitivo, lo que se debe hacer”, y “una asignación de recursos humanos, económicos y técnicos que lo hagan posible; es confuso escuchar a los responsables políticos decir que la Marca España es muy importante y que no se le destinará un presupuesto”, indica.

A **Fernando Carro, consejero delegado de Arvato (Bertelsmann España)**, le parece “positiva cualquier iniciativa que intente vender España y vender la Marca España”. Pero “si todo se basa en lo público y Marca

España la hace el Gobierno, no va a funcionar. Nosotros no podemos exigirle al Gobierno que solucione todos los problemas. Como empresa tenemos la obligación de apoyar al Gobierno y apoyar a la sociedad en la que estamos a desarrollarse. Estaría bien involucrar más al sector privado”.

“¿Existe para la Marca España un plan de *marketing*?”, se pregunta **Juan Ferrer-Vidal, director general de Millward Brown**. “¿Cuál es el posicionamiento de la Marca España? ¿Cómo queremos que se perciba nuestro país? Debemos profesionalizar la gestión de la Marca España, no a través de un ministerio sino a través de los mejores profesionales del *marketing*. La gente tiene que tener un contacto con las estrategias que abordamos que redunde en un beneficio funcional y emocional que se traduzca en un cambio de preferencias a favor de nuestro entorno, nuestros profesionales, nuestras empresas y nuestro país”. “No hace falta un gran nombre para salir al extranjero”, dice en tono optimista **Miguel Borrás, director general de DHL Express Iberia**: “La colaboración y la asociación entre pequeñas empresas, las soluciones que aportan los socios logísticos y las oportunidades que brinda el comercio electrónico hacen que hoy en día el, dinamismo y las buenas ideas de las pequeñas empresas sean elementos suficientes para, una vez vencido el miedo a salir al exterior, conseguir tener éxito”.

**José María de la Torre, presidente de Hewlett Packard Enterprise** sostiene: “Los españoles tendemos a ensalzar nuestros defectos en vez de resaltar nuestras virtudes. Pienso que hay que invertir esta tendencia. Tenemos que confiar y presumir

de nuestro país y su talento”. “¿Debe el Gobierno ayudar a las empresas españolas a conseguir contratos en otros países? “Depende de la naturaleza de determinados países. Hay países que son más sensibles a la relación política y diplomática, y suelen ser países en lo que, además la participación y el intervencionismo del estado en la economía es alto. Ahí un apoyo político puede ser muy útil”, afirma **Josep Piqué**. “En los países de cultura anglosajona no tiene ningún sentido. Nadie consigue un contrato en Canadá, en Esta-

dos Unidos o en Australia gracias al apoyo político. Se consigue si ofreces el mejor proyecto y el más competitivo” insiste. Está también la cuestión de los idiomas, que se aborda en la estrategia sobre Educación. En cuanto a la necesaria movilidad, que siempre ha costado a los españoles, apunta **Ignacio Mataix, director general de ITP**. “Aunque hoy es muy limitada, nuestra calidad de vida y nuestras raíces hacen que nos cueste salir, nuestra actitud ya ha cambiado. Hemos roto la barrera y dentro de unos años veremos

a una gran cantidad de españoles trabajando en el extranjero”. “¿Qué país podría servir de modelo para España? “Deberíamos fijarnos en Estados Unidos”, señala **Félix Revuelta**. “Los japoneses lo tuvieron bien claro cuando empezaron a resurgir. Se basaron en la cultura americana y cuando tuvieron aquello dominado, inventaron. Cuando me dicen hay que inventar yo digo que ya está todo inventado. Estados Unidos va por delante de nosotros un montón de años. Debemos aprender de ellos en muchas cosas” recalca.



▲ Línea de Alta Velocidad Ankara-Estambul. Turquía.



▲ Az. Autovía de Aragón. España.

Más de cien años comprometidos  
con el crecimiento y el progreso



La fuerza de un gran grupo internacional  
de concesiones y construcción