





**Universidad**  
Zaragoza



# **PROYECTO FIN DE CARRERA**

## **INTERNACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA FERROVIARIA ESPAÑOLA**

Autor

Rubén Cortés Solanas

Dirigido por

Luis Navarro Elola

**Ingeniería Industrial. Departamento de Dirección y Organización de  
Empresas.  
CENTRO POLITÉCNICO SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA  
Zaragoza, Junio de 2013**





## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas que me han dado su ánimo y su apoyo para la realización de este proyecto.

En especial quisiera dar las gracias a Luis Navarro Elola por su inestimable ayuda, ánimos y apoyo desde el primer día que comencé, porque sin su ayuda no hubiera sido posible la realización de este proyecto. Y a los distintos profesores del departamento de organización Industrial.

Tampoco quisiera olvidarme de todos mis compañeros y amigos que he conocido. Gracias.

Para finalizar dar las gracias a mi familia

ZARAGOZA, Junio de 2013

Rubén Cortés Solanas

### INTERNACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA FERROVIARIA ESPAÑOLA

#### RESUMEN DEL PROYECTO

El presente proyecto se ha desarrollado en el departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza.

Con el telón de fondo de la crisis económica actual, y ante un descenso severo de la demanda interna, el sector exterior está cada vez cobrando un rol más importante en las decisiones estratégicas de las empresas españolas.

Desde mediados de los noventa, las empresas españolas comenzaron a iniciarse en el proceso de internacionalización, convirtiéndose en empresas globales. A mediados de los noventa el 3% del PIB español estaba invertido en el exterior, esta cifra se sitúa ya a finales de 2011 en el 50%.

Para alcanzar el éxito de la internacionalización, la gran mayoría de las empresas españolas han basado sus ventajas competitivas en los bajos costes de producción y mano de obra. Pero esta ventaja hoy en día se ha perdido y las empresas deben dirigir sus esfuerzos en implementar nuevos factores de competitividad (innovación, inteligencia económica, marketing, ect...) para encontrar esas ventajas competitivas.

El entorno europeo se viene caracterizando por los procesos de creciente liberalización del mercado ferroviario, propiciados por la Unión Europea, así como por los procesos adelantados de apertura a la competencia que, a nivel nacional y según diversos modelos, se han venido llevando a cabo en algunos países antes de que la normativa europea obligase a ello.

A la liberalización del mercado europeo del transporte ferroviario de mercancías desde 2005, tanto doméstico como internacional, se ha unido en 2010 la liberalización del mercado del transporte ferroviario internacional de viajeros. En un futuro no demasiado lejano, se producirá también la apertura generalizada a la competencia de los mercados domésticos del transporte ferroviario de viajeros en los países de la Unión Europea.

En este marco global europeo, hay que contar con que se produzcan alianzas, fusiones y adquisiciones, a las que ya estamos asistiendo, a la vez que aparecen en el mercado nuevos operadores ferroviarios de transporte.

En el ámbito mundial, se vienen produciendo concursos, proyectos y desarrollos ferroviarios en diversos países que ofrecen nuevas oportunidades de internacionalización, si bien en un entorno cada vez más competitivo.

Por otro lado, las mayores empresas ferroviarias europeas han emprendido, algunas desde hace tiempo, un decidido camino de internacionalización que también se empieza a observar fuera de Europa, en particular por parte de China.

En el sector del ferrocarril, la gran mayoría de las empresas ferroviarias, cada vez que cierran una venta, se les obliga o se pacta, que se debe fabricar en los países o ciudades de destino final. Debido a este hecho, se ve afectado un punto clave de la internacionalización, el capital humano. Este punto requiere un tratamiento delicado, ya que se habla tanto de la integración de los trabajadores a su nuevo entorno laboral, como del momento en el que se debe realizar la repatriación a su vida habitual. La gestión del capital humano en estos procesos debería estar al mismo nivel que la

estrategia de negocio, porque una variable depende directamente de la otra. En el cuerpo de la memoria se estudia y analiza las buenas prácticas de las políticas de desplazamiento y de la formación de los recursos humanos.

Dentro de este proyecto también se analiza y se define uno de los puntos más cruciales de la internacionalización de la empresa, la elección de la estrategia de entrada en los mercados destino. En la actualidad el 63% de las empresas que realizan su internacionalización, fracasan. Por ello, este punto debe ser estudiado y muy bien detallado.

El proyecto se focaliza en el estudio, investigación y definición de los procesos de internacionalización empresarial y las consecuencias en la gestión de los recursos humanos, y tiene como objetivo estudiar y definir los procesos y modelos de internacionalización y gestión internacional del capital humano.

La elección de la industria ferroviaria no ha sido arbitraria. El peso que tiene este sector en España y en gran parte del mundo es muy importante. España es uno de los países punteros en tecnología ferroviaria y uno de los países que más kilómetros de vía ferroviaria tiene en el mundo. Este hecho nos dota de una visión muy positiva de nuestra tecnología en el exterior.

Otra razón de importante peso en la elección de este proyecto es porque las necesidades de inversión en infraestructuras ferroviarias son enormes en Europa y en todo el mundo, además, hoy en día se está notando la fuerte demanda externa que proviene principalmente de los países en vías de desarrollo. No hay más que ver, los últimos grandes contratos que se han firmado, el metro de Rio de Janeiro, Brasil, la línea de alta velocidad La Meca-Medina, la de Ankara-Estambul (Turquía), el metro de Miami, el Nodo di Palermo, Ferrocarril Relizane-Tiaret-Tissmslit, tranvía de Orán o el túnel de Bolonia. También el metro de Panamá y el tranvía de Dublín.

Esta necesidad de infraestructuras por parte de mercados internacionales nos está indicando que existe una demanda potencial, y las empresas españolas ven una oportunidad de negocio. Por ello actualmente la Internacionalización es la principal estrategia para el tejido empresarial ferroviario español.

El proyecto se puede dividir en dos partes. La primera parte está dividida en cinco capítulos. En esta primera parte se hace una revisión de la literatura más idónea y óptima para el proyecto en el que nos encontramos. El primer capítulo es la introducción, donde se explica los objetivos, la motivación y la metodología seguida durante la realización del proyecto. En el segundo capítulo se desarrolla un análisis del contexto económico y del nivel de internacionalización de la economía española, así como la exposición de la internacionalización como solución a la crisis actual. En el tercer capítulo se explican las razones para la internacionalización, los conceptos teóricos para entender las diferentes estrategias y modelos de internacionalización. Además también se presenta las estrategias y propuestas más adecuadas para el sector ferroviario español. El cuarto capítulo trata de uno de los dos puntos más importantes en toda internacionalización, la gestión de los recursos humanos. Dentro de este capítulo se definen los conceptos de expatriación y repatriación, así como los factores que afectan en la gestión de la diversidad en la empresa. El quinto capítulo, último de la primera parte, se focaliza en la internacionalización de la empresa española y en detalle de la industria ferroviaria. Se hace un estudio de la situación actual y las perspectivas de futuro. Por otro lado, se definen los organismos españoles que apoyan a las empresas o sectores, durante el proceso de internacionalización.

La segunda parte del proyecto y último capítulo, se focaliza en el estudio llevado a cabo a través de las encuestas realizadas a diferentes empresas ferroviarias y el análisis estadístico de los resultados obtenidos con las distintas técnicas que ofrece DYANE, y se presentan las conclusiones obtenidas del estudio del proyecto.

La definición de las empresas y muestra a estudiar se realizara mediante el estudio de las empresas ferroviarias encontradas en el anuario de principales sociedades Españolas y en las bases de datos de asociaciones ferroviarias, tales como: Mafex, Railgroup, Anci. El anuario está disponible en la biblioteca de económicas y empresariales Paraíso y las bases de datos de las diferentes asociaciones están disponibles en las propias páginas web mencionadas.

Lo primero que se realizo es una base de datos en Excel donde se describe toda la información necesaria para llevar un control de los contactos con todas las empresas objetivo a realizar el cuestionario.

Se realizó un contacto previo con las empresas para definir la persona más idónea para la realización del cuestionario. Posteriormente se enviaría a las empresas una carta de presentación del proyecto y estudio, junto con el cuestionario para conseguir datos fiables y homogéneos de todas las empresas finalmente seleccionadas para el estudio. De esta forma el análisis y conclusiones finales serán más fáciles de obtener.

Tanto el diseño como el análisis de la encuesta se realizara mediante el software DYANE Versión 4.(Esta disponible en la biblioteca Económicas y Empresariales Campus Río Ebro). Esto conlleva un estudio previo del software y las técnicas de análisis y tratamiento de datos obtenidos.

Las conclusiones a las que se quiere llegar con este proyecto son, obtener y estudiar los factores que han llevado a las empresas de la industria ferroviaria española al éxito fuera de sus fronteras.

### ABSTRACT

This project has been developed in the Department of Management and Organisation at the University of Zaragoza.

With the backdrop of the current economic crisis, and to a severe decline in domestic demand, the external sector is increasingly taking a greater role in the strategic decisions of Spanish firms.

Since the mid-nineties, the Spanish began to start businesses in the internationalization process, becoming global companies. In the mid nineties the 3% of Spanish GDP was invested abroad, this figure is already at the end of 2011 by 50%.

To achieve successful internationalization, the vast majority of Spanish companies have based their competitive advantage in low production costs and labor. But today this advantage is lost and companies should direct their efforts to implement new competitive factors (innovation, economic intelligence, marketing, ect ...) to find these competitive advantages.

The European environment has been characterized by the processes of increasing liberalization of the railway market, encouraged by the European Union and developed processes for opening to competition at national level and according to different models, have been carried out in some countries before the European regulations oblige it.

A liberalization of the European market for rail freight transport since 2005, both domestic and international, has joined in 2010 the liberalization of international rail passengers. In the not too distant future, there will also be a general opening up to competition of domestic markets of rail travelers in the European Union countries.

In this overall European framework, we must have that occur alliances, mergers and acquisitions, which we are already witnessing, while appearing on the market new rail transport operators.

Globally, contests have taken place, rail projects and developments in various countries that offer new opportunities for internationalization, but in an increasingly competitive environment.

On the other hand, the main European railway companies have undertaken, some in a while, a determined path of internationalization also start looking outside Europe, in particular from China.

In the railway sector, the vast majority of the railways, whenever they close a sale, forced or is agreed, to be produced in the country or city of final destination. Due to this fact, is affected a key point of internationalization, human capital. This point requires delicate handling as much talk about the integration of workers to their new working environment, and the time that the return must be made to normal life. Human capital management in these processes should be the same level as the business strategy, because a variable depends directly on the other. In the body of the specification is studied and analyzed the best practices of displacement policies and training of human resources.

Within this project also analyzes and defines one of the most crucial points of the internationalization of the company, the choice of entry strategy in destination markets.

At present, 63% of companies that conduct their internationalization, fail. Therefore, this point should be studied and very well detailed.

The project focuses on the study, research and definition of business internationalization processes and consequences in human resource management, and aims to explore and define the processes and models of internationalization and international human capital management.

The choice of the rail industry has not been arbitrary. The weight of this sector in Spain and much of the world is very important. Spain is one of the leading countries in railway technology and one of the countries most miles of track has in the world. This gives us a very positive view of our technology abroad.

Another important reason for choosing weight in this project is because the investment needs are huge railway infrastructure in Europe and around the world, and today is noticing the strong external demand comes mainly from developing countries development. There is more to see, the last major contracts have been signed, the subway in Rio de Janeiro, Brazil, the high-speed line Mecca-Medina, the Ankara-Istanbul (Turkey), Miami Metro, Node di Palermo, Railway Relizane-Tiaret-Tissmslit, Oran tram tunnel or Bologna. Also the Panama metro and tram in Dublin.

This need for infrastructure by international markets are telling us that there is a potential demand, and Spanish companies see a business opportunity. Why Internationalization is currently the main strategy for rail Spanish business fabric.

The project can be divided into two parts. The first part is divided into five chapters. In this first part is a review of the literature most suitable and best for the project in which we find ourselves. The first chapter is the introduction, which explains the objectives, motivation and the methodology followed during the project. The second chapter develops an analysis of the economic context and the level of internationalization of the Spanish economy and international exposure as the solution to the current crisis. In the third chapter explains the reasons for internationalization, the theoretical concepts to understand the different strategies and models of internationalization. In addition also has the most appropriate strategies and proposals for the Spanish railway sector. The fourth chapter deals with one of the two most important points across internationalization, human resources management. Within this chapter defines the concepts of expatriation and repatriation, and the factors that affect the management of diversity in the company. The fifth chapter, the last of the first part focuses on the internationalization of Spanish business and in detail of the railway industry. It is a study of the current situation and future prospects. On the other hand, are defined Spanish agencies that support companies or sectors, during the process of internationalization.

The second part of the project and final chapter focuses on the study conducted through surveys of different railway companies and the statistical analysis of the results obtained with the different techniques offered DYANE, and presents the conclusions drawn from project study.

The definition of business and study sample was done through the study of railway companies found in the main directory of Spanish companies and the databases railway associations such as: Mafex, Railgroup, Anci. The yearbook is available on the economic and business library Paradise and databases of associations are available on the web pages mentioned.

The first thing you realize is an Excel database that describes all the necessary information to keep track of contacts with all the companies aim to make the questionnaire.

Was performed prior contact with companies to determine the best person for the completion of the questionnaire. Subsequently, companies send a cover letter and survey project, along with the questionnaire to get reliable and homogeneous of all companies finally selected for the study. Thus, the analysis and conclusions will be easier to obtain.

Both the design and the analysis of the survey was done through software DYANE Release 4. (It is available in the Business and Economics Library Campus Rio Ebro). This results in a previous study of software and techniques of analysis and processing of data obtained.

The conclusions that you want to go with this project are to obtain and study the factors that have led companies Spanish railway industry success beyond its borders.



# ÍNDICE GENERAL

---

<b>CAPITULO I .....</b>	<b>19</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>19</b>
1.1 Objetivo .....	19
1.2 Motivación del proyecto .....	20
1.3 Metodología del Proyecto.....	23
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>25</b>
<b>2 ANALISIS DEL CONTEXTO ECONOMICO Y DEL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA .....</b>	<b>25</b>
2.1 Análisis del contexto económico internacional y español .....	25
2.2 La internacionalización como solución a la crisis .....	30
2.3 Comportamiento reciente del sector exterior .....	31
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>36</b>
<b>3 LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>36</b>
3.1 CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	36
3.1.1 Razones para la internacionalización.....	38
3.1.2 Obstáculos para la internacionalización .....	40
3.2 LA EMPRESA GLOBAL Y LA EMPRESA MULTINACIONAL .....	41
3.2.1 Concepto de empresa multinacional e industria global .....	42
3.2.2 La competencia global .....	44
3.2.3 Cómo conseguir ventaja competitiva .....	45
3.3 MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	48
3.3.1 Estrategia global .....	48
3.3.2 Estrategia multipaís o multidoméstica .....	50
3.3.3 Estrategia transnacional .....	52
3.3.4 La internacionalización desde una perspectiva económica.....	55
3.3.4.1 Teoría de la organización industrial.....	55
3.3.4.2 Teoría de la internalización.....	56
3.3.4.3 Teoría ecléctica de Dunning .....	57
3.3.4.4 Teoría de la ventaja competitiva de las naciones .....	58
3.3.4.5 Aportes y limitaciones del análisis de la internacionalización siguiendo la perspectiva económica 59	
3.3.5 La internacionalización desde una perspectiva de proceso .....	60
3.3.5.1 El modelo de Uppsala .....	60
3.3.5.2 El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon .....	63
3.3.5.3 El modelo de Jordi Canals .....	64
3.3.5.4 El modelo Way Station .....	67
3.3.5.5 Aportes y limitaciones del análisis de la internacionalización siguiendo la perspectiva de proceso 68	
3.3.6 La internacionalización desde la perspectiva de redes.....	70
3.3.6.1 El modelo de Johanson y Mattson.....	71

3.3.6.2	Aportes y limitaciones del análisis de la internacionalización siguiendo la perspectiva de redes	72
3.3.7	Conclusiones sobre el marco teórico.....	73
<b>3.4</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES .....</b>	<b>76</b>
3.4.1	Selección del país destino .....	76
3.4.1.1	Características del país destino .....	76
3.4.1.2	Barreras de acceso al mercado.....	77
3.4.2	Estrategia de entrada.....	81
3.4.2.1	La exportación .....	81
3.4.2.2	Acuerdos contractuales .....	83
3.4.2.3	La inversión directa en el exterior .....	85
<b>3.5</b>	<b>ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA.....</b>	<b>86</b>
<b>3.6</b>	<b>PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>CAPITULO IV.....</b>		<b>89</b>
<b>4</b>	<b>LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1</b>	<b>MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN.....</b>	<b>89</b>
4.1.1	El concepto de expatriado .....	89
4.1.2	. Enfoques de las asignaciones Internacional .....	90
4.1.3	Motivos de expatriación .....	90
4.1.4	La formación de directivos internacionales .....	91
4.1.5	. Ventajas y desventajas de las alternativas de gestión internacional de recursos humanos .....	92
<b>4.2</b>	<b>DIMENSIONES INTERCULTURALES .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3</b>	<b>. ETAPAS POR LA QUE PASA UN EXPATRIADO .....</b>	<b>100</b>
<b>4.4</b>	<b>. MODELOS TEÓRICOS DE ADAPTACIÓN DE UN EXPATRIADO .....</b>	<b>102</b>
<b>4.5</b>	<b>. LA REPATRIACIÓN .....</b>	<b>104</b>
<b>CAPITULO V.....</b>		<b>107</b>
<b>5</b>	<b>INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA. LA INDUSTRIA FERROVIARIA.....</b>	<b>107</b>
<b>5.1</b>	<b>. PRINCIPALES SUBSECTORES Y CLIENTES DE LA INDUSTRIA DEL FERROCARRIL. ....</b>	<b>107</b>
<b>5.2</b>	<b>ANALISIS DEL COMERCIO EXTERIOR FERROVIARIO ESPAÑOL. MATERIAL RODANTE. ...</b>	<b>111</b>
5.2.1	Análisis del comercio exterior.....	111
5.2.1.1	Datos generales (Balanza comercial, evolución, cobertura).....	111
5.2.1.2	Situación y evolución por sectores .....	115
5.2.1.3	Situación y evolución por países.....	117
5.2.1.4	Situación y evolución por CC.AA. / provincias .....	118
5.2.2	Perfil de la empresa exportadora española. ....	118
5.2.2.1	Datos Generales.....	119
5.2.2.2	Situación y evolución por países.....	124
5.2.2.3	Situación y evolución por sectores .....	125
5.2.2.4	Situación y evolución por CC.AA. / provincias .....	126
<b>5.3</b>	<b>. LA INDUSTRIA FERROVIARIA ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR. MARCA ESPAÑA.....</b>	<b>126</b>
5.3.1	. Fortalezas del sector ante el mercado exterior. ....	126
5.3.2	La “Alta velocidad Española”. ....	127
5.3.3	. Presencia Mundial. ....	128
<b>5.4</b>	<b>. OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN.....</b>	<b>129</b>
<b>5.5</b>	<b>PROYECTOS ESPAÑOLES, EL REFERENTE DE LA ALTA VELOCIDAD FERROVIARIA. ....</b>	<b>130</b>

<b>5.6</b>	<b>. TENDENCIAS DEL MERCADO FERROVIARIO ESPAÑOL Y MUNDIAL .....</b>	<b>133</b>
5.6.1	. Visión 2020 .....	134
<b>5.7</b>	<b>AYUDAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA: ICEX Y FEEX .....</b>	<b>142</b>
5.7.1	. ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior .....	142
5.7.2	. Foro Español de Expatriados (FEEX).....	145
5.7.3	. Asociaciones del sector.....	146
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>.....</b>	<b>147</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS DEL ESTUDIO A LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....</b>	<b>147</b>
<b>6.1</b>	<b>PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>147</b>
6.1.1	Objetivos.....	148
6.1.2	Definición de la muestra.....	149
<b>6.2</b>	<b>CUESTIONARIO.....</b>	<b>151</b>
<b>6.3</b>	<b>TECNICAS DE ANALISIS UTILIZADAS EN EL ESTUDIO. ....</b>	<b>152</b>
6.3.1	Reemplazamiento de datos ausentes.....	152
6.3.2	Tabulación simple.....	153
6.3.3	Tabulación cruzada.....	153
6.3.4	Otros análisis.....	153
<b>6.4</b>	<b>RESULTADOS OBTENIDOS DEL ESTUDIO A LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA FERROVIARIA ESPAÑOLA.....</b>	<b>154</b>
6.4.1	CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES .....	154
6.4.1.1	Tamaño de la empresa .....	154
6.4.1.2	Experiencia Internacional .....	157
6.4.1.3	Ventas y beneficios en el exterior .....	158
6.4.1.4	Posicionamiento Internacional.....	163
6.4.2	DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	167
6.4.2.1	Estrategia de entrada. ....	167
6.4.2.2	Red comercial. ....	169
6.4.2.3	Priorización de factores que favorecen y dificultan el proceso de internacionalización....	170
6.4.2.4	Fuentes de información.....	174
6.4.2.5	Departamento gestión del negocio internacional.....	175
6.4.3	GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	176
6.4.3.1	Porcentaje de empleados en el extranjero.....	177
6.4.3.2	Formación en el negocio internacional .....	178
6.4.3.3	Gestión de la contratación en el país destino.....	179
6.4.3.4	Gestión de la movilidad geográfica .....	181
6.4.3.5	Tiempo de expatriación .....	183
6.4.3.6	La repatriación .....	185
6.4.3.7	Porcentaje de nacionalidad no española y gestión de la diversidad .....	187
<b>6.5</b>	<b>TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS.....</b>	<b>189</b>
<b>6.6</b>	<b>CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>191</b>
6.6.1	Conclusiones .....	191
6.6.2	Limitaciones del estudio .....	196
6.6.3	Desarrollo futuro .....	196
<b>CAPITULO VII.....</b>	<b>.....</b>	<b>197</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>197</b>
<b>7.1</b>	<b>CUESTIONARIO.....</b>	<b>197</b>
7.1.1	Carta de presentación.....	197
7.1.2	Modelo del cuestionario.....	198

<b><i>CAPITULO VIII.....</i></b>	<b><i>202</i></b>
<b><i>8 BIBLIOGRAFIA .....</i></b>	<b><i>202</i></b>
8.1 BIBLIOGRAFIA.....	202
<b><i>CAPITULO IX.....</i></b>	<b><i>205</i></b>
<b><i>9 PAGINAS WEB,S. Y BASES DE DATOS.....</i></b>	<b><i>205</i></b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

1	Figura.2.1.: La perspectiva de crecimiento para la economía mundial es débil y con alta incertidumbre.	
	Fuente: DAES/Naciones Unidas .....	26
2	Figura.2.2.: Previsiones del FMI sobre el crecimiento del PIB. Fuente: FMI (WEO octubre 2012). ....	27
3	Figura.2.3.: Previsiones del FMI sobre el crecimiento económico del PIB. Fuente: FMI.....	28
4	Figura.2.4.: Cuantos yuanes vale un dólar.....	29
5	Figura.2.5.: Evolución de las exportaciones españolas de bienes y servicios en el periodo 2001-2011. Fuente: Secretaría de Estado de Comercio .....	32
6	Figura.2.6 : Evolución de las exportaciones desglosando los servicios entre turísticos y no turísticos. Periodo 1995-2010. Fuente: Banco de España e INE .....	33
7	Figura.2.7 : Exportaciones de bienes por comunidades autónomas en 2011. Fuente: Secretaría de Estado de Comercio e INE.....	33
8	Figura.2.8 : Stock de inversiones españolas en el exterior en 1996 y en 2011. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. ....	34
9	Figura.2.9 : Cuota de mercado de las exportaciones de bienes en el comercio mundial. Fuente: Datos de UNCTAD .....	35
10	Figura.2.10 : Cuota de mercado de las exportaciones de servicios en el comercio mundial. Fuente: Datos de UNCTAD .....	35
11	Figura.3.1: Globalización versus internacionalización. Fuente: FERNÁNDEZ Y ROMERO (2001).....	38
12	Figura.3.2: Razones para la Internacionalización. Fuente: Guerras y Navas, 2010. ....	39
13	Figura.3.3 : Niveles de globalidad de la industria.Fuente: Johanson y Wiedersheim, 1975. ....	43
14	Figura.3.4 : Diamante de Porter. Fuente: Porter The Competitive Advantage of nations, 1990. ....	44
15	Figura.3.5 : Alternativas estratégicas internacionales. Fuente: : Adaptado de Dess y Lumpkin (2003) .....	48
16	Figura.3.6 : Ventajas y desventajas relativas a las estrategias global, multinacional y transnacional. Fuente: : Adaptado de Dess y Lumpkin (2003) .....	55
17	Figura.3.4 : Diamante de Porter.Fuente: Porter The Competitive Advantage of nations, 1990. ....	58
18	Figura.3.7 : Mecanismo básico de la internacionalización. Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12).....	62
19	Figura.3.8 : Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon. Fuente: Suárez Ortega (1999). ....	64
20	Figura.3.9 : Las cuatro estrategias básicas Fuente: Charles Hill. Negocios internacionales (1994).....	66
21	Figura.3.10 : Modelo de redes de Johanson y Mattson Fuente: Johanson y Mattson (1988).Charles Hill.....	72
22	Figura.3.11 : Convergencia de las tres perspectivas.....	74
23	Figura.3.12 : Enfoques teóricos sobre la internacionalización de empresas Fuente: Adaptado de Galvan (2003). ....	75
24	Figura.3.13 : Ventajas e inconvenientes de las divisiones de la estrategia exportación indirecta Fuente: Pla Barber y León (2004: 68).....	82
25	Figura.3.14 : Ventajas e inconvenientes de la estrategia exportación directa Fuente: Pla Barber y León (2004: 69).....	83
26	Figura.3.15 : Ventajas e inconvenientes del acuerdo contractual .....	85
27	Figura.3.16 : Ventajas e inconvenientes de la estrategia inversión directa extranjera Fuente: Pla Barber y León (2004: 79).....	86
28	Figura.3.17 : Tabla de análisis comparativo sobre las estrategias de entrada Fuente: Elaboración propia ..	87
29	Figura.4.1 : Motivos de expatriación. Porcentajes Relativos Fuente: IESE.....	91
30	Figura.4.2 : Comparación de dimensiones interculturales (%) Fuente: Escobar Pérez, B.....	97
31	Figura.4.3 : Teoría del iceberg Fuente: Aneas (2003) .....	98
32	Figura.4.4 : Modelo de ajuste intercultural según Ali Fuente: Chow De la Peña y Molina Valdez (2004) .....	101
33	Figura.4.5 : Transición del reajuste intercultural según Ali Fuente: Chow De la Peña y Molina Valdez (2004) .....	101
34	Figura.4.6 : Modelo de ajuste internacional de Ali (2003) Fuente: Elaboración propia.....	102
35	Figura.4.7 : Modelo ajuste intercultural de Hodtgetts y Luthans(2003) Fuente: Elaboración propia.....	103
36	Figura 5.1. : Ejemplos de material fijo e infraestructuras .....	108

37	Figura 5.2 : Ejemplos de locomotoras y vagones.....	109
38	Figura 5.3 : Ejemplos de salas de control de señalización, de telecomunicaciones y de control de pasajeros. .....	109
39	Figura 5.4 : Cuadro informativo sobre los principales subsectores y clientes.....	110
40	Figura.5.5 : Balanza comercial Española Fuente: ICEX. ....	113
41	Figura.5.6 : Evolución del comercio exterior español para el sector Material ferroviario en miles (EUR) Fuente: SpainBusiness .....	113
42	Figura.5.7 : Cobertura de la balanza comercial exterior española para el sector seleccionado. CNAE: 3020 Fuente: ICEX.....	114
43	Figura.5.8 : Evolución de las exportaciones por sectores Fuente: ICEX.....	115
44	Figura.5.9 : Evolución de los 10 principales productos CNAE exportados Fuente: ICEX.....	115
45	Figura.5.10 : Grafica sobre el comercio exterior español desglosado por sectores económicos. Fuente: SpainBusiness .....	116
46	Figura.5.11 : Evolución de las exportaciones por zonas para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX .....	117
47	Figura.5.12 : Evolución de las exportaciones a los 10 principales países para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX.....	118
48	Figura.5.13 : Situación y evolución de las exportaciones por comunidades autónomas/provincias para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX.....	118
49	Figura.5.14 : Evolución del número de empresas totales exportadoras y el número de empresas regulares para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX.....	120
50	Figura.5.15 : Evolución del número de empresas totales exportadoras y el número de empresas regulares para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX.....	121
51	Figura.5.16 : Concentración de empresas regulares exportadoras para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX .....	123
52	Figura.5.17 : Graficas y estadísticas sobre las empresas exportadoras, para el producto CNAE 3020, según el destino de exportación. Fuente: ICEX .....	124
53	Figura.5.18 : Grafica sobre el ranking de los 10 principales países destino de la exportación de las empresas exportadoras, para el producto CNAE 3020. Fuente: ICEX .....	125
54	Figura.5.19 : Grafica sobre el ranking de los 10 principales países destino de la exportación de las empresas exportadoras, para el producto CNAE 3020. Fuente: ICEX .....	125
55	Figura.5.20 : Grafica sobre el ranking de las 10 principales provincias de exportación para el producto CNAE 3020. Fuente: ICEX.....	126
56	Figura.5.21 : Tablas sobre las provincias con mayor crecimiento y decrecimiento del nº de empresas exportadoras y del volumen de exportación para el periodo 2011/2012 sobre el producto CNAE 3020. Fuente: ICEX.....	126
57	Figura.5.22 : Imagen de una tuneladora. Fuente: Spaintechology.....	128
58	Figura.5.23 : Imagen del tren de Alta Velocidad "Oaris". ....	130
59	Figura.5.24 : Tren de Alta Velocidad Línea Ankara-Estambul.....	131
60	Figura.5.25 : Tren de Alta Velocidad de Talgo .....	131
61	Figura.5.26 : Imagen dos trenes de Alta Velocidad. ....	132
62	Figura.5.27 : Cuadro de las principales tendencias y su impacto sobre la industria ferroviaria. Fuente: UNIFE .....	134
63	Figura.5.28 : Grafico sobre las emisiones de CO2 por sectores . Fuente: www.minas.upm.es.....	135
64	Figura.5.29 : Grafico sobre las perspectivas de emisiones globales de CO2. Fuente: Energy Technology Perspectives.....	135
65	Figura.5.30 : Esquema de las variables condicionantes en el sector ferroviario durante el periodo 2010-2020. Fuente: Energy Technology Perspectives.....	136
66	Figura.5.31 : Grafico de las emisiones de CO2 de un viaje Madrid-Valencia (Kg viajero). Fuente: Energy Technology Perspectives.....	137
67	Figura.5.32 : Grafico de las emisiones en Kg de CO2 de 1 tonelada entre Madrid-Barcelona. Fuente: EcoTansit.org.....	137
68	Figura.5.33 : Emisión de CO2 en 2020 (toneladas). Fuente: Energy Technology Perspectives .....	139
69	Figura.5.34 : Grafico sobre la "Proyección de longitud de redes de Alta Velocidad" Fuente: UIC, Análisis Accenture.....	140
70	Figura.5.35 : Grafico sobre la "Inversión Anual en infraestructura" Fuente: OECD, PIT, Análisis Accenture. ....	140
71	Figura.5.36 : Grafico sobre el porcentaje de trabajadores que desarrollaran su actividad con ordenadores y sistemas informáticos Fuente: Libro Blanco de Prevención del Sector Ferroviario.....	141

72	Figura.6.1 : Grafico de los porcentajes delas empresas más importantes del sector del ferrocarril referidos a material rodante. Fuente: Análisis A.T.Kearny .....	149
73	Figura.6.2 : Listado del total de las empresas objetivo a estudiar . Fuente: Base de datos propia. ....	150
74	Figura 6.3. : Volumen de negocio .....	155
75	Figura 6.4. : Grafica del número de empleados.....	156
76	Figura 6.5. : Grafica del número de años que las empresas del estudio llevan realizando actividades de internacionalización.....	158
77	Figura 6.6. : Ventas en el exterior sobre las ventas anuales.....	159
78	Figura 6.7. : Beneficios en el exterior que corresponden con sus beneficios anuales.....	160
79	Figura 6.8. : Grafico sobre la previsión sobre las tendencias de ventas internacionales en un plazo de 5 años .....	162
80	Figura.5.18 : Grafica sobre el ranking de los 10 principales países destino de la exportación de las empresas exportadoras, para el producto CNAE 3020 .....	163
81	Figura 6.9. : Grafico sobre la previsión sobre la localización de países donde es activa la empresa.....	165
82	Figura 6.10. : Grafico de la previsión sobre la localización de países donde la empresa prevé ser activa ....	166
83	Figura 6.11. : Grafico sobre modos de entrada en el mercado exterior .....	168
84	Figura 6.12. : Grafico sobre la red comercial en el exterior .....	170
85	Figura 6.13. : Grafico sobre los factores medios que dificultan el proceso de internacionalización.....	173
86	Figura 6.14. : Grafico sobre la ayuda solicitada para el proceso de internacionalización.....	175
87	Figura 6.15. : Grafico sobre la disponibilidad o no de departamentos específicos de gestión del negocio internacional.....	176
88	Figura 6.16 : Grafico sobre el número de empleados que trabajan en el extranjero.....	178
89	Figura 6.17 : Grafico sobre la formación de empleados en el negocio internacional.....	179
90	Figura 6.18 : Grafico sobre la contratación de empleados en el país destino .....	181
91	Figura 6.19 : Grafico sobre cómo se gestiona la movilidad geográfica .....	183
92	Figura 6.20 : Grafico sobre la duración de las asignaciones internacionales del expatriado .....	184
93	Figura 6.21 : Grafico sobre los problemas que encuentra el expatriado al volver a su país.....	186
94	Figura 6.22 : Magnitud en que comparten la nacionalidad (española) de la empresa. ....	187
95	Figura 6.23 : Porcentaje de la existencia o no de políticas de gestión de la diversidad.....	189
96	Figura 6.23 : Representación gráfica de la tabulación cruzada entre la variable 2 y 3 .....	191

## ÍNDICE DE TABLAS

---

1 Tabla 3.1 Diferencias entre internacionalización y globalización. Fuente: Elaboración propia a partir de Scott (1999) y Yang (2002).....	37
2 Tabla 1 : Volumen de negocio.....	155
3 Tabla 2 : Número de empleados.....	156
4 Tabla 3 : Porcentajes del número de años que las empresas del estudio llevan realizando actividades de internacionalización.....	157
5 Tabla 4 : Ventas en el exterior .....	158
6 Tabla 5 : Beneficios en el exterior que corresponden con sus beneficios anuales .....	160
7 Tabla 6 : Previsión sobre las tendencias de ventas internacionales en un plazo de 5 años.....	161
8 Tabla 7 : Previsión sobre las tendencias de beneficios internacionales en un plazo de 5 años .....	162
9 Tabla 8 : Localización de países donde es activa la empresa.....	164
10 Tabla 9 : Localización de países donde la empresa prevé ser activa .....	166
11 Tabla 10 : Modos de entrada en el mercado exterior.....	167
12 Tabla 11 : Red comercial en el exterior.....	169
13 Tabla 12 : Factores favorables a la internacionalización.....	171
14 Tabla 13 : Factores que dificultan la internacionalización.....	173
15 Tabla 14 : Ayuda solicitada para el proceso de internacionalización .....	174
16 Tabla 6.15. : Tabla sobre la disponibilidad o no de departamentos específicos de gestión del negocio internacional.....	175
17 Tabla 6.16. : Tabla sobre el número de empleados que trabajan en el extranjero .....	177
18 Tabla 6.17. : Tabla sobre la formación de empleados en el negocio internacional.....	178
19 Tabla 6.18. : Tabla sobre la contratación de empleados en el país destino .....	181
20 Tabla 6.19 : Tabla sobre cómo se gestiona la movilidad geográfica .....	183
21 Tabla 6.20 : Tabla sobre la duración de las asignaciones internacionales del expatriado .....	184
22 Tabla 6.21 : Tabla sobre los problemas que encuentra el expatriado al volver a su país.....	185
23 Tabla 6.22 : Magnitud en que comparten la nacionalidad (española) de la empresa.....	187
24 Tabla 6.23 : Tabla sobre el porcentaje de la existencia o no de políticas de gestión de la diversidad .....	188
25 Tabla 6.24 : Tabla de la tabulación cruzada de las variables 2 y 3.....	190



## CAPITULO I

### 1 INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Objetivo

El objetivo de este proyecto es analizar, estudiar los diferentes modelos de internacionalización y de gestión del capital humano, que han conseguido que los procesos de internacionalización durante la última década hayan finalizado con éxito, además de conocer los que han fracasado o están obsoletizados.

En el estudio y análisis de estos modelos partiremos de los principales sectores del tejido empresarial español para en progresión ir focalizándonos en el sector ferroviario.

Los objetivos globales del proyecto son:

- Identificación de los modelos de internacionalización
- Conocer las distintas decisiones o distintas estrategias a las que se enfrenta una empresa que toma el paso de internacionalizarse, las barreras que se le presentan y los factores favorables que les proporciona tener una actividad internacional. Se investigará tanto la situación actual, como las tendencias de futuro en tres áreas de investigación prioritarias (Internacionalización empresarial, movilidad geográfica de los recursos humanos y gestión de la diversidad cultural en la empresa).
- Estructurar las fases teóricas que debería de seguir una empresa que tiene la necesidad de abrirse a nuevos mercados
- Obtener del estudio (mediante encuestas) a las empresas y el posterior tratamiento de los datos (software DYANE), los principales factores que han hecho a las empresas del sector ferroviario tener éxito en sus procesos de internacionalización.

Para conseguir los objetivos globales del proyecto se cumplirán los siguientes objetivos parciales:

- Estudio y análisis de la situación actual económica
- Estudio y análisis del concepto “Internacionalización” así como de sus modelos.
- Estrategias y propuestas

Definición de propuesta del modelo de Internacionalización de la industria (Sector) ferroviaria española.

- Análisis de los factores que afectan a la gestión internacional de los recursos humanos. Organización de las plantillas de trabajadores, beneficios y inconvenientes de contratar empleados en el propio país o tener que trasladarlos desde las empresas matrices.
- Contactar con las empresas del sector ferroviario español para el realizar el estudio de la segunda parte de este proyecto.

Para la consecución del estudio a empresas ferroviarias, se cumplirán los siguientes objetivos:

- Estudio y selección de las empresas objetivo a estudiar mediante una base de datos de las principales sociedades Españolas. Bases de datos de asociaciones ferroviarias.
- Diseño y definición de cuestionarios con el software DYANE( Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados)
- Contacto con las empresas para la realización del cuestionario y de esta manera poder conocer las experiencias reales de los procesos de internacionalización que han llevado a cabo.
- Estudio tanto del software DYANE como de las técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de los datos obtenidos mediante el software DYANE.
- Análisis y conclusión de los resultados obtenidos

## 1.2 Motivación del proyecto

La internacionalización es principalmente la técnica más utilizada hoy en día por las empresas para alcanzar nuevos mercados y poder ser más eficientes y competitivas.

Además, la internacionalización hoy en día, significa una posible salida ante la situación económica de crisis que azota a gran parte de Europa y resto del mundo.

Esta crisis está caracterizada por el progresivo aumento del paro laboral y pone de manifiesto las debilidades de una gran parte de los sectores productivos convencionales. El camino que marca la internacionalización facilita una recuperación a medio y largo plazo del mercado laboral y a su vez, una modernización de la economía.

Hoy en día en España aún se lleva a cabo la “Internacionalización oportunista”.

Este tipo de internacionalización se da cuando las oportunidades nacionales se agotan completamente o se empiezan a agotar, y dejan de internacionalizarse cuando la economía nacional vuelve a su normalidad.

Como podemos imaginar, este tipo de internacionalización a contra pie y sin una estrategia planificada esta avocada a un porcentaje muy alto de fracaso.

Afortunadamente actualmente una gran mayoría de empresas españolas comienzan a entender que la internacionalización conlleva un plan estratégico, planificado, por

objetivos y desarrollando durante el proceso las competencias necesarias para perdurar y conseguir hacer de su presencia global su característica principal.

La percepción de la demanda exterior respecto a España también ha cambiado mucho en los últimos años, especialmente en la última década, teniendo ahora lo que se suele denominar “buena imagen” internacional, tanto en el sector servicios como en el sector producción en el que se aprecia un incremento de la calidad y el diseño del producto español frente a nuestra forma tradicional de internacionalización basada en la competitividad vía precio.

Esta percepción se ve apoyada por la presencia internacional efectiva de empresas españolas que compiten a nivel de igualdad con grandes multinacionales así como una concienciación importante de la necesidad de mejorar tanto la calidad como el aspecto del producto de las empresas españolas, lo que nos está permitiendo competir vía calidad e incrementar la demanda internacional de productos españoles.

La industria ferroviaria española es líder en el mercado internacional. El alto grado de desarrollo e inversiones realizadas en los últimos años en materia de líneas de Alta Velocidad, así como de transporte público ferroviario en algunas de las más importantes ciudades españolas, ha hecho que España se presente al resto del mundo como referencia indiscutible en el desarrollo ferroviario.

La oferta española es competitiva en todos los ciclos del proyecto ferroviario: diseño, construcción, material rodante, material fijo, señalización, control, billeteaje, operación, equipamiento, etc.

Además, es un sector que produce un gran efecto arrastre de exportaciones, no sólo para las grandes compañías, sino para las pequeñas y medianas empresas, que actúan como suministradoras y/o sub contratistas.

Asimismo, en los mercados donde se desarrollan proyectos ferroviarios con participación española se produce un importante impacto de imagen del made in Spain y una mejora en la percepción de España como productor de servicios de alta tecnología.

La industria ferroviaria española goza de buena fama en el exterior, esta fama se la han adjudicado por muchas razones y una de ellas es por su tecnología avanzada. Un ejemplo de ello es que se ha desarrollado en España uno de los sistemas más avanzados del mundo para la gestión integral de las operaciones ferroviarias. El sistema español Da Vinci está implantándose en toda la red de Marruecos y también en Lituania, y se está evaluando en países como Reino Unido, Hungría y Bulgaria.

Esta profunda y rápida modernización del sector ferroviario español ha consolidado una industria y una tecnología hoy protagonista de las grandes infraestructuras mundiales, esto hace obtener un gran importancia de “Know How” y I+D.

Es muy importante que el empresario español se sienta líder en su sector para poder abrirse al extranjero, y saber que tiene ventajas competitivas ante otros y asegurar un porcentaje alto de éxito.

Hoy en día el mercado nacional ferroviario no sustenta las empresas nacionales y además países emergentes están necesitados de la tecnología y conocimientos desarrollados por las empresas o grupos ferroviarios españoles.

Actualmente estamos siendo espectadores de como todos los países del mundo han elegido a las empresas españolas para desarrollar proyectos ferroviarios de gran envergadura. El modelo ferroviario español es capaz de superar grandes desafíos y hoy las empresas españolas desarrollan algunos de los proyectos más importantes de Oriente Medio, América y Europa, exportando el conocimiento de décadas para ponerlo al servicio de las personas, las empresas y los gobiernos, convirtiendo el ferrocarril en una herramienta de desarrollo económico y urbano.

Entre estos proyectos se encuentra la línea de alta velocidad La Meca-Medina, la de Ankara-Estambul (Turquía), el metro de Miami, el Nodo di Palermo, Ferrocarril Relizane-Tiaret-Tissmslit, tranvía de Orán o el túnel de Bolonia. También el metro de Panamá y el tranvía de Dublín.

España es además referencia mundial en material rodante ferroviario con 5.540 millones de dólares de exportaciones a Europa, África y América. Empresas españolas son líderes en este sector y están presentes en numerosas licitaciones internacionales. Abanderando las obras más complejas, aportando soluciones en condiciones difíciles para superar obstáculos con el menor impacto medioambiental y social, como el soterramiento de los accesos a ciudades. Guiadas por la visión que ha convertido el ferrocarril español en un caso de éxito internacional en infraestructuras, tecnologías y modelos de gestión.

Otro punto muy importante a favor de la internacionalización de la industria ferroviaria es porque el entorno europeo se viene caracterizando por los procesos de creciente liberalización del mercado ferroviario, propiciados por la Unión Europea, así como por los procesos adelantados de apertura a la competencia que, a nivel nacional y según diversos modelos, se han venido llevando a cabo en algunos países antes de que la normativa europea obligase a ello.

A la liberalización del mercado europeo del transporte ferroviario de mercancías desde 2005, tanto doméstico como internacional, se ha unido en 2010 la liberalización del mercado del transporte ferroviario internacional de viajeros. En un futuro no demasiado lejano, se producirá también la apertura generalizada a la competencia de los mercados domésticos del transporte ferroviario de viajeros en los países de la Unión Europea.

En este marco global europeo, hay que contar con que se produzcan alianzas, fusiones y adquisiciones, a las que ya estamos asistiendo, a la vez que aparecen en el mercado nuevos operadores ferroviarios de transporte.

En el ámbito mundial, se vienen produciendo concursos, proyectos y desarrollos ferroviarios en diversos países que ofrecen nuevas oportunidades de internacionalización, si bien en un entorno cada vez más competitivo.

Este proyecto se ha centrado en el sector del ferrocarril por el gran auge que está teniendo la industria ferroviaria española en el exterior, por los últimos grandes contratos internacionales que se están obteniendo y porque España está en un momento muy adecuado para el desarrollo y puesta en marcha de los procesos de internacionalización.

Este momento es adecuado para la internacionalización, por los siguientes puntos:

- Los empresarios españoles tienen una buena predisposición para abrirse al extranjero.

- Globalización, la crisis, la entrada a la Unión europea
- El potencial de la industria ferroviaria española
- Sentirse líder en su sector. Esto significa que el empresario se siente motivado a comenzar una internacionalización, porque sabe que tiene algo que aportar y un Know How que es apreciado en aquellos países en los que se va a introducir.

### 1.3 Metodología del Proyecto

Las fases en las que se ha estructurado este proyecto para conseguir los objetivos, son dos principalmente.

La primera parte está dividida en cinco capítulos. En esta primera parte se hace una revisión de la literatura más idónea y óptima para el proyecto en el que nos encontramos.

El primer capítulo es la introducción, donde se explica los objetivos, la motivación y la metodología seguida durante la realización del proyecto.

En el segundo capítulo se desarrolla un análisis del contexto económico y del nivel de internacionalización de la economía española, así como la exposición de la internacionalización como solución a la crisis actual.

En el tercer capítulo se explican las razones para la internacionalización, los conceptos teóricos para entender las diferentes estrategias y modelos de internacionalización. Además también se presenta las estrategias y propuestas más adecuadas para el sector ferroviario español.

El cuarto capítulo trata de uno de los dos puntos más importantes en toda internacionalización, la gestión de los recursos humanos. Dentro de este capítulo se definen los conceptos de expatriación y repatriación, así como los factores que afectan en la gestión, y la gestión de la diversidad en la empresa.

El quinto capítulo, último de la primera parte, se focaliza en la internacionalización de la empresa española y en detalle de la industria ferroviaria. Se hace un estudio de las etapas de internacionalización vividas, la situación actual y las perspectivas de futuro. Por otro lado, se definen los organismos españoles que apoyan a las empresas o sectores, durante el proceso de internacionalización.

En esta primera parte se ha hecho una búsqueda y estudio de información teórica tanto en libros académicos, internet ( ICEX, INE, FMI, UNCTAD, artículos,...), apuntes propios del curso de internacionalización que realice durante 3 meses( curso oficial del desempleo), diversas bases de datos.

La segunda parte del proyecto y último capítulo, se focaliza en el estudio llevado a cabo a través de las encuestas realizadas a diferentes empresas ferroviarias.

La definición de las empresas y muestra a estudiar se realizara mediante el estudio de las empresas ferroviarias encontradas en el anuario de principales sociedades Españolas y en las bases de datos de asociaciones ferroviarias, tales como : Mafex,

Railgroup, Anci. El anuario está disponible en la biblioteca de económicas y empresariales Paraíso y las bases de datos de las diferentes asociaciones están disponibles en las propias páginas web.

Lo primero que se realiza es una base de datos en Excel donde se describe toda la información necesaria para llevar un control de los contactos con todas las empresas objetivo a realizar el cuestionario.

Los datos que se tienen en cuenta en la hoja Excel son los siguientes:

- Empresa
- Teléfono
- Ciudad
- Email
- Día enviado email
- Nacionalidad de la empresa
- Web
- Actividad
- Contestación al email
- Nº Llamadas
- Día llamada realizada
- Ficha de la empresa

Se realizara un contacto previo con las empresas para definir la persona más idónea para la realización del cuestionario. Posteriormente se enviaría a las empresas una carta de presentación del proyecto y estudio, junto con el cuestionario para conseguir datos fiables y homogéneos de todas las empresas finalmente seleccionadas para el estudio. De esta forma el análisis y conclusiones finales serán más fáciles de obtener.

Tanto el diseño como el análisis de la encuesta se realizara mediante el software DYANE Versión 4.(Esta disponible en la biblioteca Económicas y Empresariales Campus Rio Ebro). Esto conlleva un estudio previo del software y las técnicas de análisis y tratamiento de datos obtenidos.

## **CAPÍTULO II**

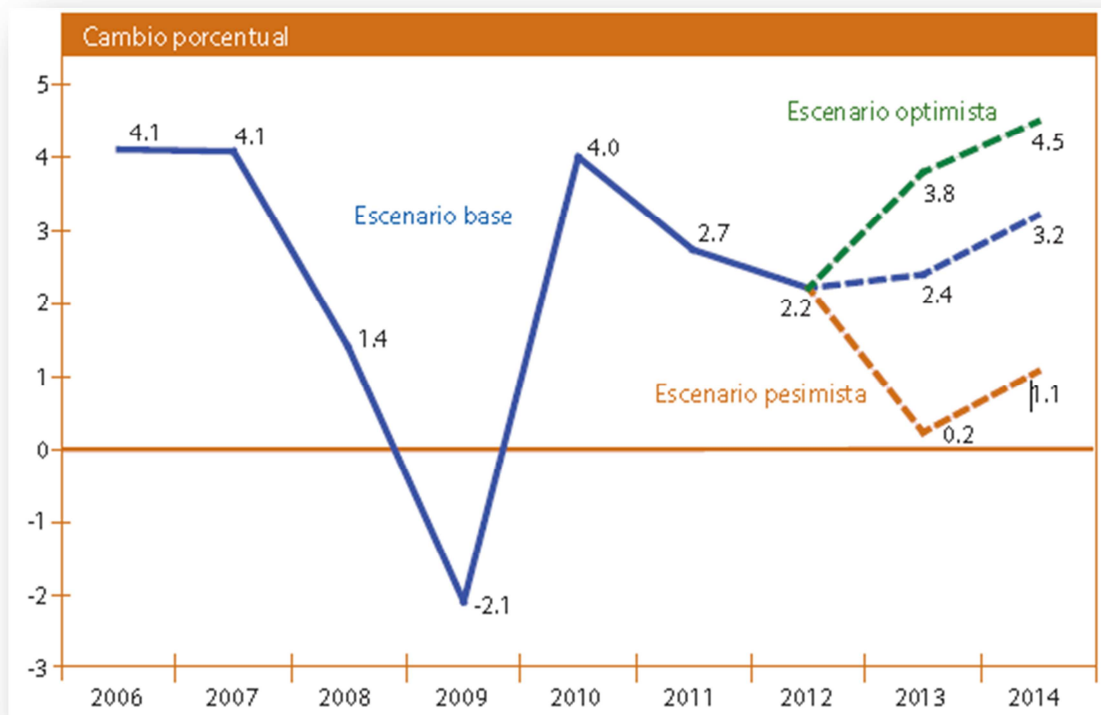
### **2 ANALISIS DEL CONTEXTO ECONOMICO Y DEL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA**

#### **2.1 Análisis del contexto económico internacional y español**

La economía mundial se encuentra al borde de una gran recesión tal y como se había pronosticado. La economía mundial se debilitó considerablemente durante el 2012. Un número creciente de países desarrollados, especialmente en Europa, han recaído nuevamente en recesión, mientras que otros, agobiados por los problemas de su deuda soberana, la han profundizado. Es así que muchos países desarrollados se encuentran atrapados en una espiral negativa caracterizada por alto desempleo y débil demanda agregada, compuesta por austeridad fiscal, elevada carga de deuda pública y fragilidad financiera.

Los problemas económicos de los países desarrollados están afectando a los países en desarrollo y a las economías en transición a través de una menor demanda por sus exportaciones y mayor volatilidad en los flujos de capital y precios de materia primas. Sin embargo, las mayores economías en desarrollo están enfrentando también problemas domésticos, y en algunas de ellas (incluyendo China) se observan bajos niveles de inversión debido tanto a las restricciones de financiamiento en algunos sectores como al exceso de capacidad instalada en terceros países. Por su parte, la mayoría de los países de bajos ingresos ha tenido un desempeño económico relativamente positivo, pero ahora enfrentan con mayor intensidad la desaceleración tanto de los países desarrollados como de la mayoría de los países de ingresos medio. De esta manera, la perspectiva para los próximos dos años está caracterizada por la incertidumbre y los riesgos de una mayor desaceleración.

En este contexto, se espera que el crecimiento del Producto Bruto Mundial (PBM) alcance un 2.2 por ciento en 2012, y se estima que continuará bajo su potencial con un crecimiento del 2.4 por ciento en 2013 y 3.2 por ciento en 2014 (Figura 2.1).



1 Figura.2.1.: La perspectiva de crecimiento para la economía mundial es débil y con alta incertidumbre. Fuente: DAES/Naciones Unidas

Con esta moderada trayectoria de crecimiento económico, muchas economías no serán capaces de recuperar las fuertes pérdidas de empleo causadas por la Gran Recesión.

Como ya hemos comentado, la economía mundial se desaceleró evidenciando la falta de solidez de la recuperación, sobre todo en el conjunto de las economías desarrolladas. Así, tras cerrar 2010 con un crecimiento del 5,1%, impulsado por el avance de los grandes agregados de producción tanto en las economías emergentes y en vías de desarrollo como en las avanzadas, 2011 lo hizo con un 3,8%, según los últimos datos del FMI (Figura 2.2.).



Tasas de variación

Fuente: FMI (WEO octubre 2012)

	2010	2011	2012*	2013*
<i>Mundo</i>	5,1	3,8	3,3	3,6
<i>Economías avanzadas</i>	3,0	1,6	1,3	1,5
Estados Unidos	2,4	1,8	2,2	2,1
Unión Europea	2,1	1,6	-0,2	0,5
Zona Euro	2,0	1,4	-0,4	0,2
Alemania	4,0	3,1	0,9	0,9
Francia	1,7	1,7	0,1	0,4
Italia	1,8	0,4	-2,3	-0,7
España	-0,3	0,4	-1,5	-1,3
Japón	4,5	-0,8	2,2	1,2
Reino Unido	1,8	0,8	-0,4	1,1
Canadá	3,2	2,4	1,9	2,0
Otras economías avanzadas	5,9	3,2	2,1	3,0
<i>Economías asiáticas recientemente industrializadas</i>	8,5	4,0	2,1	3,6
<i>Economías emergentes y en desarrollo</i>	7,4	6,2	5,3	5,6
África subsahariana	5,3	5,1	5,0	5,7
Europa Central y Oriental	4,6	5,3	2,0	2,6
Comunidad de Estados Independientes	4,8	4,9	4,0	4,1
Rusia	4,3	4,3	3,7	3,8
Excluyendo Rusia	6,0	6,2	4,7	4,8
Países en desarrollo de Asia	9,5	7,8	6,7	7,2
China	10,4	9,2	7,8	8,2
India	10,1	6,8	4,9	6,0
ASEAN 5 **	7,0	4,5	5,4	5,8
Oriente Medio y Norte de África	5,0	3,3	5,3	3,6
América Latina y Caribe	6,2	4,5	3,2	3,9
Brasil	7,5	2,7	1,5	4,0
México	5,6	3,9	3,8	3,5

\* Previsiones

\*\* ASEAN 5: Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam.

2 Figura.2.2.: Previsiones del FMI sobre el crecimiento del PIB. Fuente: FMI (WEO octubre 2012).

Según la directora del FMI, Christine Lagarde, el temor de que la crisis europea pueda empeorar el escenario económico del Mundo ha obligado al propio FMI, en sus previsiones de otoño, a corregir a la baja los datos de crecimiento de la economía mundial de 2012 y 2013.

Hay que resaltar sin embargo, que a pesar de esa corrección la economía mundial mejorará en 2013 con respecto a 2012. Así, el FMI prevé un crecimiento mundial para 2013 del 3,6% frente al 3,3% de 2012. Un aumento del crecimiento que no va a ser igual en todos los países ni en todas las regiones del mundo. En 2013 los emergentes crecerán a ritmos del 5,6% mientras que la Eurozona prácticamente no crecerá (0,2%).(Figura 2.3.).

Resumen de previsiones del FMI						
		octubre 2012			julio 2012	
(% anual)	2010	2011	2012	2013	2012	2013
<b>PIB mundial</b>	<b>5.1</b>	<b>3.8</b>	<b>3.3</b>	<b>3.6</b>	<b>3.5</b>	<b>3.9</b>
Desarrollados	3.0	1.6	1.3	1.5	1.4	1.9
EEUU	2.4	1.8	2.2	2.1	2.0	2.3
Japón	4.5	-0.8	2.2	1.2	2.4	1.5
UEM	2.0	1.4	-0.4	0.2	-0.3	0.7
Alemania	4.0	3.1	0.9	0.9	1.0	1.4
Francia	1.7	1.7	0.1	0.4	0.3	0.9
España	-0.3	0.4	-1.5	-1.3	-1.5	-0.6
Italia	1.8	0.4	-2.3	-0.7	-1.9	-0.3
Reino Unido	1.8	0.8	-0.4	1.1	0.2	1.4
Emergentes	7.4	6.2	5.3	5.6	5.6	5.9
Rusia	4.3	4.3	3.7	3.8	4.0	3.9
China	10.4	9.2	7.8	8.2	8.0	8.5
India	10.1	6.8	4.9	6.0	6.1	6.5
Brasil	7.5	2.7	1.5	4.0	2.5	4.6
México	5.6	3.9	3.8	3.5	3.9	3.6
<b>Comercio mundial</b>	<b>12.6</b>	<b>5.8</b>	<b>3.2</b>	<b>4.5</b>	<b>3.8</b>	<b>5.1</b>
<b>Precio crudo (usd/barril)</b>	<b>79.0</b>	<b>104.0</b>	<b>106.2</b>	<b>105.1</b>	<b>101.8</b>	<b>94.2</b>
<b>IPC</b>						
Desarrollados	1.5	2.7	1.9	1.6	2.0	1.6
Emergentes	6.1	7.2	6.1	5.8	6.3	5.6

3 Figura.2.3.: Previsiones del FMI sobre el crecimiento económico del PIB. Fuente: FMI

Los BRIC en 2013, China crecerá un 8,2%, India 6%, Brasil 4% y Rusia 3,8%. Pero es importante resaltar que la composición de esos crecimientos está cambiando poco a poco. En estos países, de una producción dedicada en buena medida a la exportación, como motor de su crecimiento económico, se está pasando a otra más dirigida a satisfacer la demanda interna. Es en este contexto en el que hay que entender por qué China está fomentando sus importaciones a través de una revaluación del yuan (Figura 2.4.), lo que se traduce en una economía global más equilibrada y saludable.



4 Figura.2.4.: Cuantos yuanes vale un dólar

Un cambio de modelo que por un lado mejorará el nivel de vida de los ciudadanos de esos países y por otro hará menos dependientes a estas economías de las exportaciones. Algo que resulta fundamental en la situación actual en que los países europeos compran menos ya que atraviesan por un periodo de estancamiento. De ahí que parezca probable que el año que viene los Gobiernos de los países BRIC sigan incentivando el consumo y la inversión en sectores como la energía, ferrocarriles, salud, educación, telecomunicaciones y también en mejorar las infraestructuras. Una política económica, que podrán aprovechar las empresas españolas para aumentar sus exportaciones y las inversiones en esos países.

Para América Latina el FMI espera para este año un crecimiento del 3,2 % y del 4 % para 2013. Por países el crecimiento en 2013 seguirá siendo alto en Perú (5,8%), Chile (4,4%), Colombia (4,4%), Brasil (4%) y México (3,5%). En cambio los países que tienen gobiernos populistas experimentarán un menor crecimiento: Venezuela 3,3% y Argentina 3,1%. Estas previsiones muestran, una vez más, que no se puede observar a la región como un bloque homogéneo. Los países en los que hay más seguridad jurídica y políticas más ortodoxas son los que seguirán atrayendo más capital extranjero, tecnología y capacidades organizativas que se traducirá en una mayor eficiencia económica.

En cuanto a Estados Unidos el FMI espera que crezca menos el año que viene que este año. No se debe olvidar que este año habrá elecciones presidenciales e independientemente de quien gane en noviembre durante el año que viene se tendrá que reducir el déficit público. Eso significará que en 2013 y como consecuencia del ajuste de la economía habrá una ligera reducción en la tasa de crecimiento económico pero que seguramente volverá a crecer a ritmos importantes en 2014 y 2015. A pesar de esta reducción en la tasa de crecimiento la economía americana crecerá en 2013 por encima del 2% mientras que Europa lo hará al 0,2%. Estas previsiones confirman la tendencia que se viene produciendo en los últimos años de que la economía americana crece más que la europea. Como consecuencia los Estados Unidos han sido capaces de reducir su tasa de paro desde el 10%, en octubre de 2009 hasta el 7,8% en septiembre de este año mientras que la Eurozona en ese mismo periodo aumentó su tasa de desempleo desde el 9,8% hasta el 11,4%.

Desde Tokio el FMI ha avisado que el mayor riesgo de que la economía mundial entre en una fase de estancamiento proviene de la crisis que sufre la Eurozona. Señala también que aunque el BCE está aplicando políticas heterodoxas que sin duda pueden facilitar la salida de la crisis (llegando incluso a enfrentarse con el Bundesbank), sin embargo, los pasos hacia una verdadera unión fiscal, bancaria y financiera están siendo muy lentos.

De mantenerse esta lentitud de los gobiernos europeos en la toma de decisiones la Eurozona seguirá estancada durante el próximo año y lo que es peor situará a España y a Grecia a la cola del crecimiento mundial. Efectivamente para España el FMI pronostica una caída del PIB del 1,5% para este año y del 1,3% en 2013. Previsiones que son más optimistas que la Standard & Poors que prevé una caída del PIB español del 1,8% en 2012 y del 1,4% en 2013. Sin embargo, lo más negativo del panorama que pinta el FMI es que no espera para España un crecimiento por encima del 1,5% del PIB hasta el 2017.

## **2.2 La internacionalización como solución a la crisis**

La elevada contribución de las pymes y grandes empresas a la tasa de empleo, así como su aportación al PIB, son factores que denotan su importancia dentro del tejido empresarial de nuestro país. Esta relevancia justifica la necesidad de dirigir principalmente a ellas una especial atención, buscando aquellos instrumentos, herramientas y estrategias que les permitan combatir las dificultades del escenario económico en que nos encontramos desde 2008.

Este escenario se caracteriza por una crisis económica sin precedentes, que ha afectado de manera preocupante a numerosos países, entre ellos España, y más concretamente a su entramado empresarial. La caída de las rentas y del empleo, las dificultades de acceso al crédito y el retraimiento de los mercados son aspectos que han marcado de forma notable el devenir de la economía nacional en los últimos años.

Para tratar de superar esta situación y lograr el éxito competitivo, una opción a utilizar es potenciar la internacionalización. La mayor parte de la actividad comercial internacional de las pymes se concreta en exportaciones, y no tanto en realizar inversiones en el exterior u obtener la concesión de licencias, que son métodos de entrada más complicados y costosos.

Con independencia de la opción elegida, el diseño de una adecuada estrategia de salida al exterior es una clara fuente de ventaja competitiva. Por tanto, la búsqueda de nuevos mercados, bien en países donde los efectos de la crisis abren oportunidades de negocios para sectores y empresas más competitivos que los agentes ya instalados en ellos, o bien a países menos afectados por la crisis o con expectativas de crecimiento rápido y significativo, se plantea como una alternativa de avance interesante para las pymes.

Una investigación realizada en 2010 a 350 pymes de Cantabria revela que el 59,7% de las mismas estima que unas buenas prácticas de internacionalización efectivamente contribuirían a mejorar su competitividad y resultados. Ahora bien, esta visión tan positiva a nivel teórico no se traslada en igual medida a la práctica; únicamente el

16,3% de las encuestadas afirma exportar sus productos y/o servicios a otros países. Los resultados obtenidos evidencian, por otro lado, un incremento en el porcentaje de pymes que aumentan o mantienen sus ventas en el mercado interior en 2009 y 2010, ya sea a nivel comarcal/regional o nacional. Ahora bien, el porcentaje de empresas que aumentan sus ventas en el mercado europeo y latinoamericano, así como en otros mercados, salvo el asiático, se sitúa muy por encima de los niveles del mercado interior. Asimismo, el porcentaje de empresas que en los dos últimos años disminuyen sus ventas en estos mercados está muy por debajo de los niveles del mercado interior.

Esta oportunidad de negocio en mercados exteriores, en especial en América Latina, donde los efectos de la crisis no han sido tan severos y prolongados, parece ser conocida y valorada positivamente por una parte de las pymes, ya que el 12,9% manifiesta su intención de acometer nuevos mercados en los próximos tres años. Eso sí, esta pretensión está más extendida entre las empresas que ya exportan, de las cuales el 50,9% tiene previsto ampliar sus mercados exteriores actuales, frente al 5,5% de las que se disponen a internacionalizarse por primera vez.

Cabe destacar que junto a los países del entorno europeo próximo, entre los destinos que mayor interés suscitan para las empresas encuestadas sobresalen Marruecos, Emiratos Árabes Unidos, México, Brasil, China, Estados Unidos y Singapur, que también tienen un carácter prioritario para las autoridades públicas de Cantabria.

## **2.3 Comportamiento reciente del sector exterior**

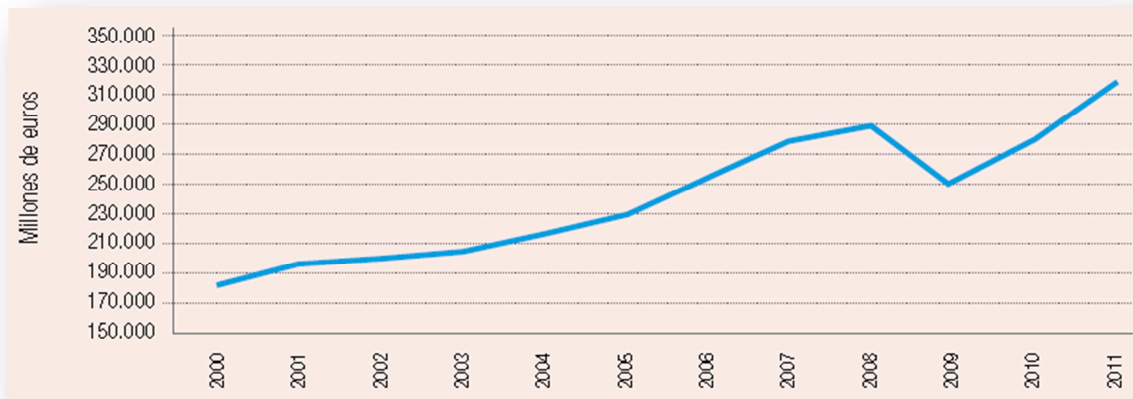
En un entorno de crisis como el actual, con la demanda interna fuertemente contraída y la capacidad de financiación de empresas y particulares limitada, el sector exterior se ha convertido en uno de los pocos motores de crecimiento de nuestra economía.

Tras experimentar una fuerte contracción en 2009 (del -10% interanual en términos reales), las exportaciones españolas de bienes y servicios han presentado un comportamiento muy favorable desde entonces. De hecho, España ha superado ampliamente los niveles de exportación previos al inicio de la crisis y es, junto con Alemania, la economía que mejores resultados en este ámbito obtiene entre las grandes economías europeas.

No obstante, la evolución de las exportaciones españolas de bienes y servicios presenta un perfil de desaceleración. Tras registrar un crecimiento de dos dígitos en 2010 (del 11,3%), se observan tasas de variación más moderadas, tanto en 2011 (del 7,6%), como en los tres primeros trimestres de 2012 (del 3,2%). Esta evolución es coherente con la debilidad coyuntural de los países de la Unión Europea, los principales socios comerciales de España. Y contribuye a limitar la aportación de la demanda exterior neta al crecimiento del PIB, que ha pasado de 3,2 puntos porcentuales en el cuarto trimestre de 2011 a 2,4 puntos en el tercer trimestre de 2012.

Los únicos datos coyunturales en el ámbito de las exportaciones conocidas a cierre de esta edición corresponden a las ventas de las grandes empresas del mes de octubre. Esta información, que ofrece la Agencia Tributaria, detecta un muy fuerte crecimiento (del 21,5% interanual en términos nominales) de las exportaciones que las grandes empresas realizan hacia países fuera de la Unión Europea.

El proceso de apertura de la economía española hacia el exterior es, sin embargo, previo a la crisis económica. Existe un conjunto consolidado de empresas españolas que iniciaron este proceso en las últimas décadas y que hoy son referentes a nivel internacional.

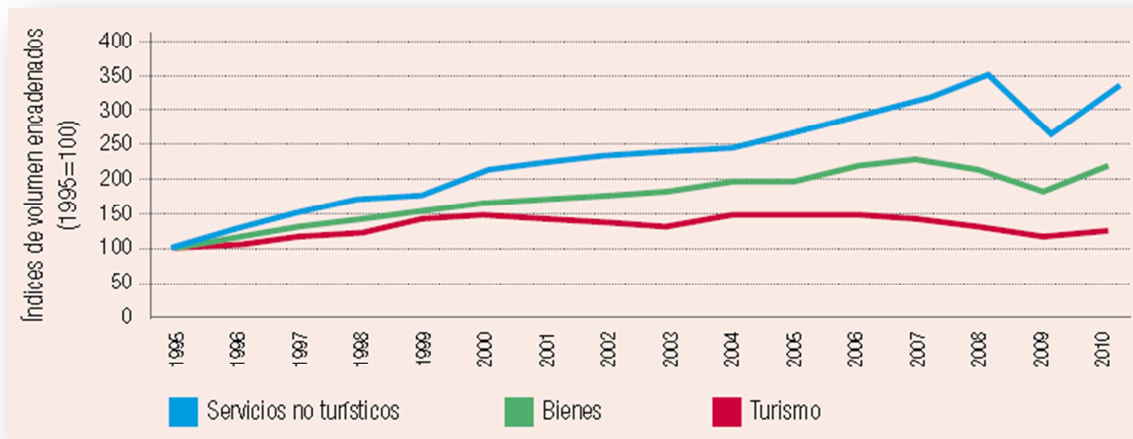


**5 Figura.2.5.: Evolución de las exportaciones españolas de bienes y servicios en el periodo 2001-2011.**  
Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

Históricamente, el proceso de apertura de la economía española al sector exterior ha estado asociado al comercio de bienes y a la exportación de servicios turísticos. No obstante, es importante señalar como en los últimos años, el mayor dinamismo se ha producido en el ámbito de los servicios turísticos. De hecho, las empresas españolas han pasado a ocupar posiciones de referencia internacional en sectores como los servicios financieros, los seguros, la ingeniería, el transporte o los servicios a empresas.

En este sentido, en el periodo 1995-2010, las exportaciones españolas de mercancías han crecido a una tasa del 1,7% en promedio anual y las exportaciones de servicios turísticos al 5,5%, muy por debajo en ambos casos de las exportaciones de servicios no turísticos, que se han incrementado a un ritmo anual del 9%. Tal y como se observa en el gráfico 8, esta partida de la balanza de servicios española ha triplicado su importancia en el periodo considerado.

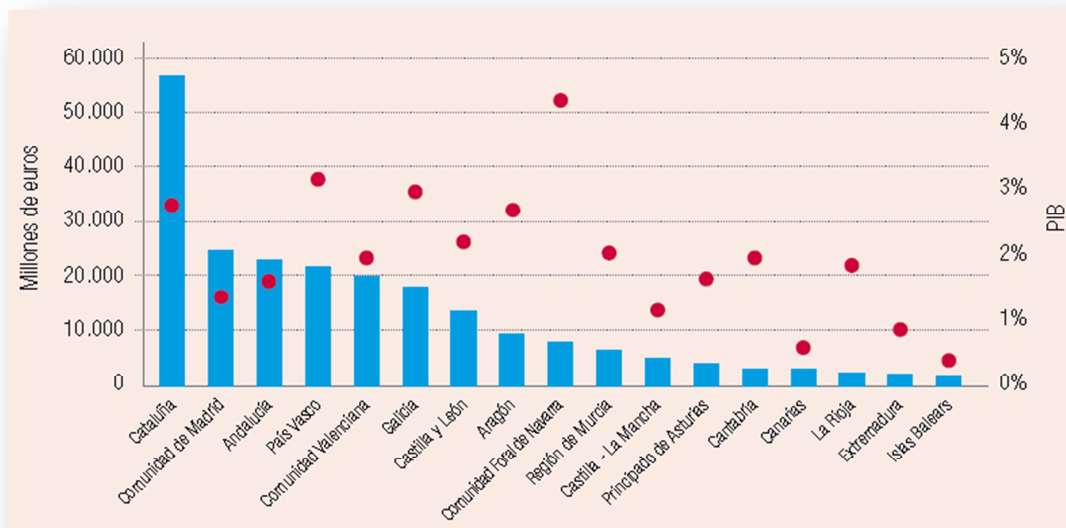




6 Figura.2.6 : Evolución de las exportaciones desglosando los servicios entre turísticos y no turísticos. Periodo 1995-2010. Fuente: Banco de España e INE

En el análisis desglosado de las exportaciones por comunidades autónomas y teniendo en cuenta que no están disponibles en España los datos desagregados de exportaciones de servicios por regiones, Cataluña aparece como la comunidad autónoma líder en la exportación de bienes. En 2011 realizó exportaciones por volumen de 55.525 millones de euros, lo que supone el 26% de las exportaciones totales. Le siguen la comunidad de Madrid y Andalucía, que exportaron 24.549 y 22.851 millones de euros, respectivamente, ambas con una cuota del 11% sobre el total nacional. Sin embargo, Navarra es la única comunidad autónoma con un ratio de sus exportaciones sobre el PIB regional superior al 4%.

A continuación, encontramos al País Vasco, Galicia, Cataluña y Aragón, cuyas exportaciones representan más del 3% de su PIB regional.

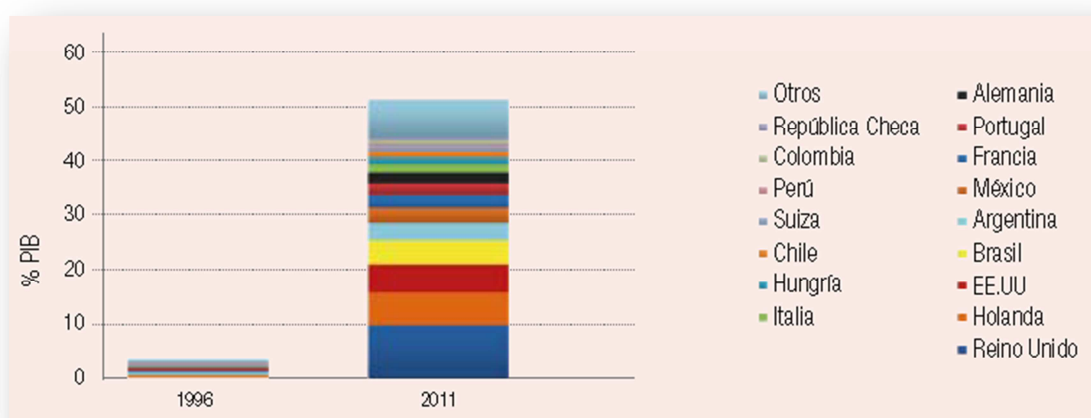


7 Figura.2.7 : Exportaciones de bienes por comunidades autónomas en 2011. Fuente: Secretaría de Estado de Comercio e INE.

En cualquier caso, en la Comunidad de Madrid, que sí ha avanzado en el cálculo de las estadísticas de exportaciones del sector servicios, se ha confirmado que éste es clave en la internacionalización de la economía. Sirva de ejemplo que las exportaciones de servicios madrileñas duplican con creces las exportaciones de bienes y tienen una mejor cuota en el comercio mundial.

Por otra parte, el proceso de apertura de la economía española al exterior se ha reflejado, también, en un incremento de su peso como agente emisor de inversión extranjera directa. Desde finales de los años 90, España se convierte en un importante emisor de flujos de inversión, primero en América Latina –por su proximidad lingüística y cultural– y, a continuación, en la Unión Europea. Más recientemente, este proceso inversor de las empresas españolas en el exterior ha llegado a Estados Unidos y a los países emergentes de Asia y el este de Europa.

Tal y como refleja el gráfico 10, el stock de inversión española en mercados internacionales apenas superaba el 3,6% de nuestro Producto Interior Bruto en el año 1996. Y, en la actualidad, el valor de los activos de nuestras empresas en el exterior supera el 50% del PIB, siendo Reino Unido, Holanda, Estados Unidos, Brasil, Argentina, México, Francia, Alemania e Italia los principales destinos de dicha inversión.



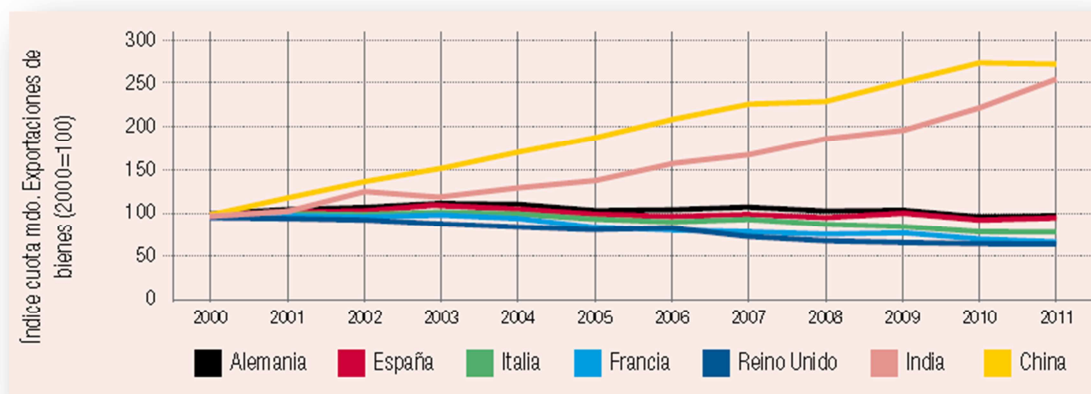
**8 Figura.2.8 : Stock de inversiones españolas en el exterior en 1996 y en 2011. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad.**

Este intenso proceso de internacionalización ha estado apoyado e impulsado por un nutrido grupo de multinacionales que se han convertido en referentes mundiales en áreas como servicios financieros, telecomunicaciones, renovables, infraestructuras o textil. En el año 2011, 6 de cada 10 euros facturados por las empresas del IBEX 35 con sede en España fueron generados en el exterior. En total, el negocio procedente del exterior generó unos 207.000 millones de euros en ingresos, y en promedio, prácticamente la mitad del resultado operativo antes de intereses e impuestos de cada empresa del IBEX35 era atribuible a su negocio fuera de España.

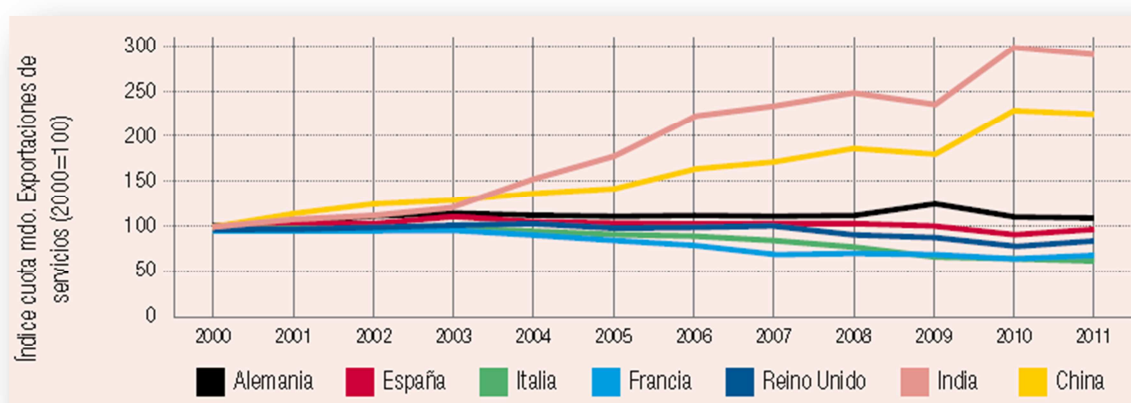
El buen comportamiento del sector exterior en la última década se observa, también, si se compara la evolución de la cuota de mercado de las exportaciones españolas en el comercio mundial en la última década en relación a los principales países europeos. En un contexto de fuerte irrupción de potencias como China o India en el comercio



internacional, tan solo dos grandes economías europeas (Alemania y España) han conseguido mantener o aumentar su cuota de mercado global, en contraste con los casos de Francia, Italia y Reino Unido. Esta situación se produce tanto en el caso de las exportaciones de bienes como de servicios (Figura 2.9. y 2.10.).



9 Figura.2.9 : Cuota de mercado de las exportaciones de bienes en el comercio mundial. Fuente: Datos de UNCTAD



10 Figura.2.10 : Cuota de mercado de las exportaciones de servicios en el comercio mundial. Fuente: Datos de UNCTAD

Sin embargo, a pesar de este mejor comportamiento relativo de España sobre otros competidores europeos, nuestra cuota de mercado de exportaciones de bienes se mantiene siempre por debajo del 2% (1,61% en el primer semestre de 2012), todavía muy por debajo de la que representan estos países, lo que indica que el sector exportador tiene por delante mucho margen para seguir avanzando. Mientras tanto, la cuota de exportaciones de servicios demuestra una mayor competitividad relativa al representar el 3,3% del mercado mundial, claramente por encima de Italia (2,6%).

## CAPITULO III

### 3 LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

#### 3.1 CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización ha sido un aspecto debatido y analizado de forma intensa en las últimas décadas. Incluso se ha convertido en un concepto familiar no solo en entornos empresariales sino también a nivel público.

Por aportar alguna definición, en un esfuerzo de integración de determinados componentes principales del concepto de internacionalización, a partir de diferentes definiciones ofrecidas por autores diversos, Villareal define la internacionalización empresarial como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”.

La idea de la internacionalización no es hoy cuestionable, y así las empresas mayoritariamente trabajan en procesos de internacionalización cada vez más estratégicos, más sólidos y más profesionales. No sólo las grandes empresas, sino también las pymes, base de nuestra economía, están realizando una excelente labor en este proceso.

En este sentido han sido dirigidas las políticas públicas de apoyo a la internacionalización: sensibilización, formación, apoyos económicos y finalmente prestación de servicios con especial atención a las pymes.

Pero cuando hablamos de internacionalización es necesario recordar que este es un proceso gradual y continuo, y por tanto debemos tener claro a la hora de fijar nuestros retos como empresas y como economía, en qué punto nos encontramos.

Por otra parte la internacionalización afecta a diversos ámbitos del entorno de la empresa, y no solo al comercial que se concreta en la exportación y la importación, donde nuestra economía es bien abierta, y con mayores entradas que salidas, arroja una balanza comercial negativa. Una internacionalización completa debe fomentar la movilidad de capitales y empresas y la movilidad de las personas, además de la movilidad de mercancías.

Nuestro reto como empresas y como economía está ahí, en dar un nuevo paso en la internacionalización con presencias estables en los mercados exteriores para comercializar y producir, y colaborar con otras empresas e incorporar a nuestras organizaciones nuevo talento con independencia de su nacionalidad.

Así conseguiremos que nuestras empresas sean más internacionales y sobretodo más competitivos. De esta forma además los riesgos de la globalización se pueden ver disminuidos al ser nuestra organización más global.

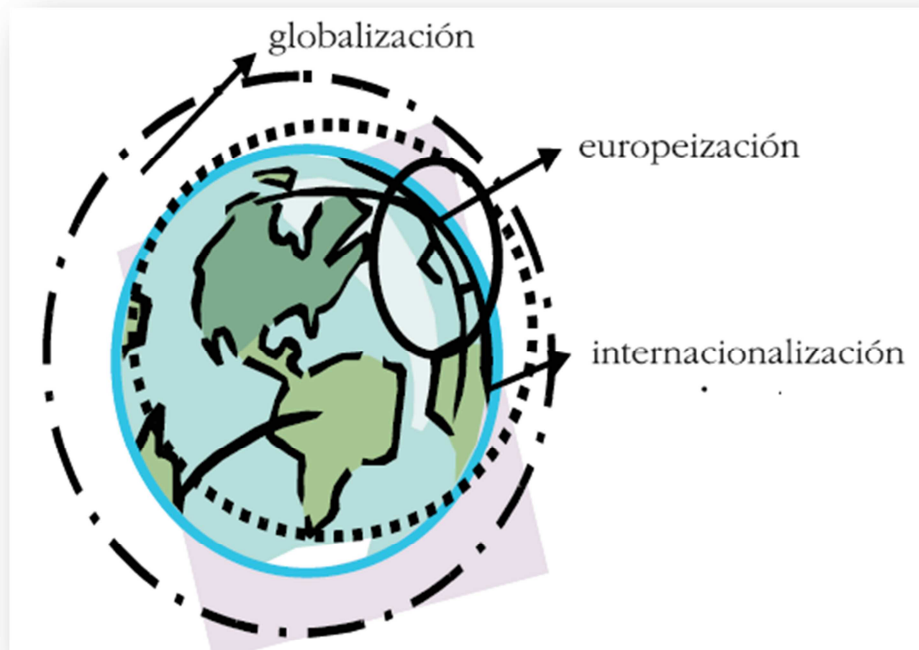
Bajo un enfoque eminentemente práctico, en el presente informe englobamos bajo el concepto de internacionalización la presencia en los mercados exteriores tanto a través de ventas directas a los mismos (exportaciones) como mediante inversiones directas (comerciales y/o productivas), pudiendo mediar o no acuerdos de cooperación o alianzas empresariales de distinta índole.

Refiriéndonos a las empresas globales conviene indicar que, fruto del fenómeno de la globalización, es frecuente que las compañías que ya cuentan con cierta andadura internacional se autodenominen como empresas con presencia global, más que empresas internacionalizadas; y es que estas empresas están presentes en múltiples mercados y realizan una gestión global de su actividad internacional. Incluso, hay quien defiende un nuevo concepto de internacionalización, entendiéndola no como una estrategia sino como el nuevo escenario global existente.

No debemos confundir Internacionalización con globalización.

INTERNACIONALIZACIÓN	GLOBALIZACIÓN
Es el proceso que conduce a la intensificación de los intercambios de cualquier naturaleza entre estados naciones definidos con referencia a un territorio. Una economía internacional liga mercados nacionales territorialmente circunscritos a través de flujos transfronterizos de capitales, de mercancías de personas y de informaciones.	Es la planetarización de la economía de empresa apoyada en la globalización financiera, es decir la constitución de un mercado de capitales proceso ampliamente no intencional, la globalización de la actividad de empresa conlleva el asunto de formas de regulación públicas y privadas adaptadas."
Asume un mundo de naciones con fronteras geo-políticas claras.	Es totalmente contraria a un mundo de Estados.
Se apoya en las altas esferas de la diplomacia por tanto, es más fácil de controlar o regular.	Se apoya en el consumismo de masas y en el capitalismo mundial.
	Difícilmente controlable.

**1 Tabla 3.1 Diferencias entre internacionalización y globalización. Fuente: Elaboración propia a partir de Scott (1999) y Yang (2002)**



11 Figura.3.1: Globalización versus internacionalización. Fuente: FERNÁNDEZ Y ROMERO (2001).

Finalmente constatar que la competitividad debe fundamentarse en la innovación, tanto en productos como en procesos y que tiene en las personas que forman las empresas y en las infraestructuras, tanto físicas como tecnológicas, su punto clave.

### 3.1.1 Razones para la internacionalización

El entorno europeo se viene caracterizando por los procesos de creciente liberalización del mercado ferroviario, propiciados por la Unión Europea, así como por los procesos adelantados de apertura a la competencia que, a nivel nacional y según diversos modelos, se han venido llevando a cabo en algunos países antes de que la normativa europea obligase a ello.

A la liberalización del mercado europeo del transporte ferroviario de mercancías desde 2005, tanto doméstico como internacional, se ha unido en 2010 la liberalización del mercado del transporte ferroviario internacional de viajeros. En un futuro no demasiado lejano, se producirá también la apertura generalizada a la competencia de los mercados domésticos del transporte ferroviario de viajeros en los países de la Unión Europea.

En este marco global europeo, hay que contar con que se produzcan alianzas, fusiones y adquisiciones, a las que ya estamos asistiendo, a la vez que aparecen en el mercado nuevos operadores ferroviarios de transporte.

En el ámbito mundial, se vienen produciendo concursos, proyectos y desarrollos ferroviarios en diversos países que ofrecen nuevas oportunidades de internacionalización, si bien en un entorno cada vez más competitivo.

Razones internas	Razones externas
Reducción de costes	Ciclo de vida de la industria
Búsqueda de recursos	Demanda externa
Tamaño mínimo eficiente	Seguir al cliente
Disminución del riesgo global	Seguir a la competencia
Explotación de recursos y capacidades	Globalización de la industria

12 Figura.3.2: Razones para la Internacionalización. Fuente: Guerras y Navas, 2010.

### Razones internas

Se deben a factores relacionados con los objetivos y los recursos y capacidades de la empresa. Cabe destacar las siguientes:

Reducción de costes: La decisión de la empresa a salir al exterior viene explicada por la posibilidad de adquirir recursos productivos tales como materias primas, mano de obra o capital, a un menor coste. Véase el ejemplo de las empresas instaladas en los famosos mercados emergentes BRICS (Brasil, Rusia, India y China), países cuya característica principal es su riqueza en recursos humanos (mano de obra barata). Igualmente la reducción de costes puede venir dada por la política del país de destino y sus cargas fiscales.

Búsqueda de recursos: La salida al exterior también puede venir determinada por la búsqueda en el país de destino de determinados recursos no disponibles en el país de origen, tales como recursos naturales, una localización geográfica que facilite las actividades de la empresa, recursos humanos especializados en una determinada actividad, etc.

Tamaño mínimo eficiente: Otro de los factores que explican la localización de actividades en el exterior, es la búsqueda del tamaño óptimo de la empresa. En ocasiones resulta muy difícil para las empresas tener un tamaño óptimo de negocio únicamente con las actividades desarrolladas en el ámbito nacional. Normalmente esto suele ocurrir en pequeños países, con mercados reducidos (Nokia en Suecia o Heineken en Holanda, por ejemplo), pero la globalización de las industrias lleva a que este factor sea cada más común, incluso para empresas en mercados originales de gran tamaño.

Disminución del riesgo global: Mediante el proceso de diversificación de apertura a nuevos mercados, se disminuye el riesgo global de la empresa a largo plazo, ya que es más difícil que una empresa fracase llevando a cabo actividades en distintas localizaciones, que si únicamente se encuentra en un país o mercado.

Explotación de recursos y capacidades: Esta razón se base en aprovechar los recursos de los que dispone la empresa, vistos como los factores o activos que tiene la empresa para llevar a cabo su estrategia. Entre los recursos a explotar podemos destacar: activos físicos y financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos (conocimientos disponibles, patentes, etc.) y organizativos (cartera de clientes, prestigio, reputación, marca).

### **Razones externas**

Hacen referencia a factores del entorno, como el país o la industria en el que opera la empresa, y no a criterios propios de la misma:

Ciclo de vida de la industria: Cabe destacar entre las estrategias corporativas de industrias maduras, la internacionalización de la empresa. En el momento en que una empresa, su tecnología, o las actividades que lleva a cabo, llegan al periodo de madurez, de saturación del mercado nacional, su capacidad de crecimiento se ve frenada, y a su vez se intensifica la competencia. En estos casos, una forma de ampliar los mercados de actividad y alargar su ciclo de vida es la internacionalización, bien buscando nuevas oportunidades en países en los que el mercado se encuentre en la etapa de introducción o crecimiento, o bien buscando nuevas alternativas de negocio. Puede ejemplificarse con el caso de las constructoras, las cuales se están subiendo al tren de las energías renovables ante la profunda crisis en la que se encuentran actualmente.

Demanda externa: En este caso se encontraría una empresa que encuentra mercados internacionales no satisfechos o con demanda potencial, y ve como posibilidad de negocio abrirse a ellos.

Seguir al cliente: En algunos casos las empresas deciden seleccionar un mercado en concreto dado que sus clientes potenciales están presentes en el mismo, y es necesario seguirlos.

Seguir a la competencia: Esta razón surge de la idea de la reacción oligopolista. En empresas que se encuentran en sectores oligopolísticos, generalmente existe la idea de que las empresas en este tipo de industrias tienden a seguirse unas a otras en el exterior, haciendo inversiones similares en los mismos países, siguiendo el comportamiento del líder.

## **3.1.2 Obstáculos para la internacionalización**

### *Obstáculos financieros*

- Falta de adecuados créditos a la exportación
- Volatilidad de los tipos de cambio

### *Obstáculos comerciales*

- Desconocimiento de oportunidades comerciales
- Dificil acceso a compradores potenciales en el extranjero
- Falta de contactos y de conocimiento de la forma de actuar en el mercado de destino

### *Obstáculos logísticos*

- Elevados costes de los transportes, de la coordinación y del control, que se acentúan cuanto más lejos se encuentre el país elegido

### *Obstáculos culturales*

- Idioma
- Gustos, costumbres y tradiciones

### *Restricciones legales impuestas por los gobiernos*

- Barreras arancelarias: derechos aduaneros
- Barreras no arancelarias: controles de calidad, sanidad, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.

### *Obstáculos en la inversión directa impuestos por los gobiernos*

- Controles a la propiedad de la empresa
- Restricciones para la repatriación de beneficios
- Obligación de fabricar productos con contenido local
- Obligación de contratar a mano de obra del país y limitar el número de empleados extranjeros

## **3.2 LA EMPRESA GLOBAL Y LA EMPRESA MULTINACIONAL**

Para poder continuar con los siguientes capítulos del proyecto, se deben definir los conceptos de empresa global y empresa multinacional.

La globalización que ha sufrido la economía a nivel mundial durante las últimas décadas, ha obligado a muchas empresas a posicionarse fuera de sus fronteras para no perder su posición competitiva, lo que da lugar al concepto de empresa multinacional.

Realmente desde mucho tiempo atrás, las empresas operaban ya fuera de sus fronteras, pero puede decirse que no es hasta después de la II Guerra Mundial, cuando este fenómeno cobra fuerza, y adquiere especial relevancia.

A partir de este hecho histórico, es cuando se produce una liberalización de las economías nacionales, lo que repercute directamente en la aparición de este tipo de empresas.

Otro hecho muy importante que sucede dentro del sector del ferrocarril es la liberalización del sector tanto a nivel nacional, europeo e internacional. Este hecho impulsa el movimiento y transformación de las empresas.



### 3.2.1 Concepto de empresa multinacional e industria global

Una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales, es decir, se llevan a cabo actividades de su cadena de valor en más de un país.

Las multinacionales son sociedades mercantiles que tienen una gran capacidad productiva, o que son el resultado de una concertación o fusión de empresas que buscan nuevos mercados. Cuantas más necesidades tengan estos mercados, más incentivos habrá para que las empresas se instalen en ellos. Estos mercados están en países distintos a los de origen de las empresas.

Las Multinacionales Principalmente Están Vinculadas Con: La Organización Mundial Del Comercio, El Fondo Monetario Internacional, El Banco Mundial, Las Naciones Unidas Y La Organización De Cooperación Y Desarrollo Económico.

Las empresas multinacionales se están volviendo más fuertes que los propios estados naciones. Generalmente, estas corporaciones internacionales resultan inmunes a los controles democráticos que suelen limitar las acciones de los gobiernos nacionales. La ONU ha notado que más de a mitad de comercio mundial proviene de empresas multinacionales y más de un tercio del comercio mundial se compone de transferencias de bienes entre distintas ramas de la misma multinacional. Dos tercios de las transacciones internacionales en bienes y servicios combinados dependen de las operaciones de las empresas multinacionales.

Lo que define a las **industrias globales** es una política competitiva homogénea para todos los países en los que está presente, no se actúa de forma individual para cada mercado, sino que se trazan estrategias en común.

Sus características básicas se resumen en:

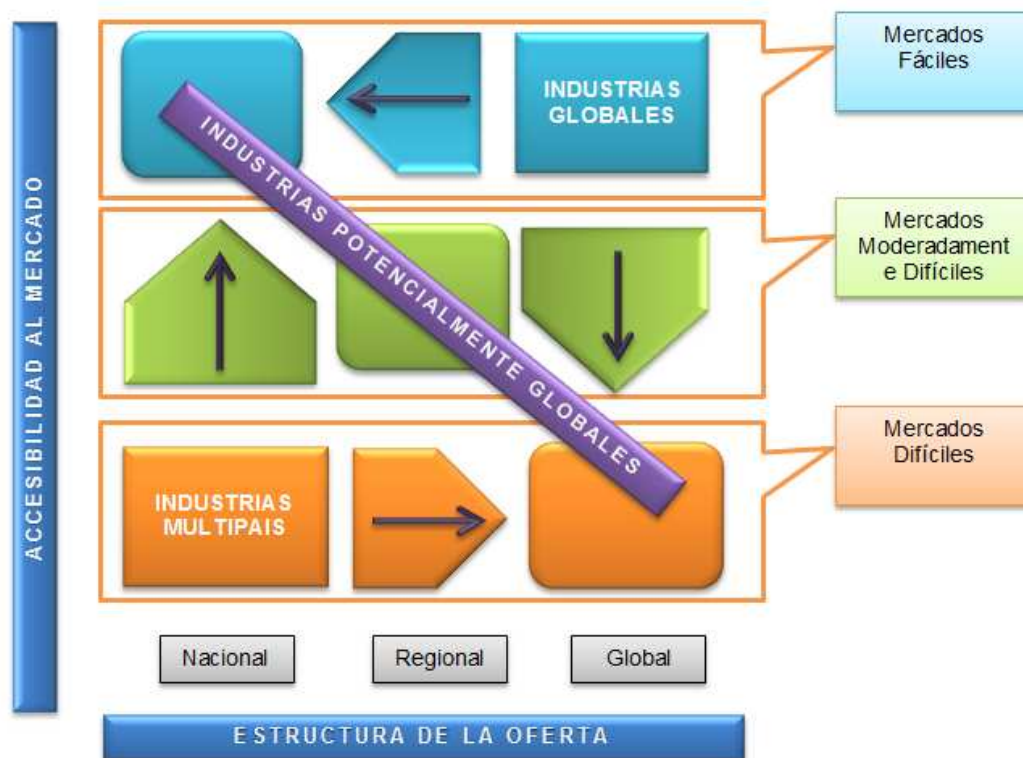
- Sólo existen oferentes en pocos países, su producción está concentrada en pocos países y puede tender a la especialización.
- Se requieren enormes instalaciones e inversiones para mantener su gran tamaño mínimo eficiente.
- Los requisitos de los clientes en todo el mundo en cuanto a su producto suelen ser muy parecidos, con la necesidad de muy pocas variaciones de un país a otro.
- Inexistencia de barreras a la importación y exportación.

En cambio, en las **industrias multipaís** la estrategia competitiva puede estar destinada a conjuntos de países con características similares y que requieran determinadas medidas y decisiones específicas tal vez ineficaces para otro tipo de mercados. Se trata de estrategias heterogéneas según convenga en cada caso.



Sus características básicas se resumen en:

- Existen oferentes repartidos por todo el mundo.
- No necesitan grandes inversiones o estructuras porque su tamaño mínimo eficiente suele ser pequeño.
- Puede ser que las características de los países afecten a la producción haciendo que su resultado difiera de un sitio a otro. Este factor va ligado a las preferencias locales de los consumidores.
- Para proteger la fabricación nacional se pueden dar fuertes impuestos o aranceles a la extranjera.
- Las diferencias culturales en cuanto a selección de compra son tenidas muy en cuenta por las empresas.



13 Figura.3.3 : Niveles de globalidad de la industria.Fuente: Johanson y Wiedersheim, 1975.

### 3.2.2 La competencia global

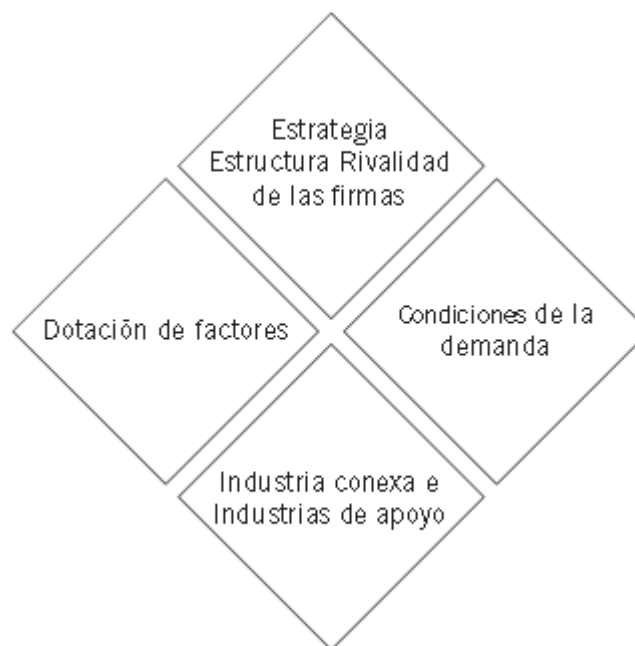
La globalización de los mercados y el afán de superación que incita la competencia han contribuido positivamente a la expansión internacional (Op. cit. p.19, apud Patterson y Cicic, 1.995).

En este contexto económico globalizado, el mercado nacional pasa a ser una parte más de la totalidad de la actividad de las empresas. Por lo que la competitividad de la empresa española en el exterior está ligada con su competitividad en el propio mercado interior. De esta manera la internacionalización se presenta como una herramienta privilegiada en pro de la mejora de la competitividad empresarial, y a su vez toda empresa globalizada de forma sostenible es competitiva por definición.

Pero actualmente el 64% de las empresas españolas ha fracasado en sus proyectos de internacionalización (Alfonso, Javier, 2.010). Necesitan mejorar su competitividad en el exterior.

Uno de los modelos más conocidos de competitividad internacional de los países es el denominado “diamante” o “póquer de ases de la ventaja nacional” de Michael Porter (1.990).

El modelo del diamante permite explicar porque algunos países o, incluso regiones, pueden constituir un foco atractivo para la instalación de empresas extranjeras.



14 Figura.3.4 : Diamante de Porter. Fuente: Porter The Competitive Advantage of nations, 1990.

A continuación, se presenta una descripción de los factores que Porter considera como fuentes de ventaja competitiva y que constituyen las componentes de su diamante (Porter, 1990):

- Dotación de Factores: Existe una distinción entre factores básicos y factores avanzados. En los primeros hace referencia a los recursos naturales, la

demografía, la ubicación y el clima. En los segundos que identifica como los más significativos para la obtención de la ventaja competitiva están la mano de obra calificada, comunicaciones y recursos para investigación y tecnología.

- Condiciones de demanda: La existencia de una demanda nacional exigente, incentiva la emergencia de la ventaja competitiva nacional.
- Industrias conexas y de apoyo: Las empresas que sobresalen internacionalmente tienden a agruparse con industrias conexas, lo que permite obtener así ventajas competitivas.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: La existencia de una fuerte rivalidad nacional, permite que las compañías sean más eficientes e innovadoras y desarrolla su capacidad para perfeccionar los factores que dieron la ventaja inicial, así como sus estrategias

Además, Porter considera que el análisis de la competitividad no debe constreñirse a factores macroeconómicos, ya que éstos constituyen una condición necesaria, pero no suficiente. Su análisis destaca la importancia de los factores microeconómicos en la competitividad, que es la base de la prosperidad económica de las naciones y del bienestar de sus ciudadanos y está ligada a la renta per cápita. Ello se debe a que la competitividad se deriva del propio comportamiento de las empresas y de su habilidad de producir bienes y servicios de un modo eficiente, para lo cual es esencial contar con un clima de negocios favorable (Hernández García, Antonio, 2010).

Tradicionalmente la competitividad se ha medido fundamentalmente en base al precio, lo que proporcionaba a la empresa española una ventaja competitiva por los bajos costes de mano de obra y producción. Sin embargo, en un marco de relaciones comerciales internacionales mucho más abierto, se ha ido perdiendo la ventaja que tenía la empresa española en competitividad-precio en pro de los países emergentes. Por lo que la competitividad vía precio ya no es una estrategia ganadora en los mercados internacionales.

La base de diferenciación de los productos y servicios en el mercado global ha pasado a depender de los denominados nuevos factores de competitividad (marca, diseño, innovación el capital humano, etc.). En muchos casos la pyme española no explota lo suficiente estos factores generadores de valor añadido. Por ello, y para que todo tipo de empresa pueda comprender dichos factores distintos del precio, se realiza a continuación un análisis de aquellos que dependen de la propia empresa, factores internos, y de los factores externos a ella, y que deben tener en cuenta a la hora de internacionalizarse.

### **3.2.3 Cómo conseguir ventaja competitiva**

En este apartado, comenzaremos discutiendo las dos fuerzas opuestas a las que las empresas se enfrentan cuando se expanden en mercados mundiales: la reducción de costes y la adaptación a mercados locales. En el siguiente punto de este capítulo trataremos los tres tipos básicos de estrategias de internacionalización que puede llevar a cabo: global, multinacional y transnacional. La elección de una de estas tres estrategias depende en gran medida de la presión relativa por alcanzar cada una de esas dos fuerzas.

Dos presiones opuestas: reducción de costes y adaptación a los mercados locales.

Hace muchos años, Thomas Levitt (famoso por su artículo sobre la «miopía de marketing») defendió estrategias que favorecían los productos y marcas mundiales. Esto es, sugirió que las compañías debían estandarizar todos sus productos y servicios para todos sus mercados mundiales. Este enfoque ayudaría a la compañía a disminuir sus costes totales distribuyendo sus inversiones entre el mayor número de mercados posible. El enfoque de Levitt se apoyaba en tres supuestos clave:

1. Las necesidades y los intereses de los clientes son cada vez más homogéneos mundialmente.
2. La gente en el mundo están deseando sacrificar sus preferencias respecto a determinadas características, funciones, diseño o gusto del producto por obtener menores precios y mayor calidad.
3. Al ser un suministrador de mercados mundiales se pueden alcanzar sustanciales economías de escala de producción y marketing".

Sin embargo, se pueden encontrar ejemplos para refutar cada uno de estos supuestos". En referencia al primero de ellos, el crecimiento de la homogeneidad mundial en las necesidades e intereses de los clientes, consideremos el número de productos comercializados desde relojes hasta bolsos pasando por refrescos y comida rápida. Aquí, las compañías han identificado de forma satisfactoria segmentos globales de clientes, y han desarrollado productos y marcas para esos segmentos. Pero también, muchas otras compañías se adaptan a las preferencias idiosincráticas de un país y desarrollan marcas locales cuyo objetivo son los segmentos del mercado local. Por ejemplo, la línea de pizzas de Nestlé en Reino Unido incluye entre sus ingredientes, queso con jamón y piña sobre una corteza de pan francés. Del mismo modo, Coca-Cola comercializa Georgia (bebida tónica) en Japón, así como la Coca-Cola Clásica y Hi-C.

Consideremos el segundo supuesto, que es el sacrificio de ciertas características del producto por menores precios. A pesar de que invariablemente existe un segmento en muchos productos comerciales que es especialmente sensible al precio, no hay nada que indique que esté creciendo.

Por el contrario, en muchos mercados de productos y servicios -desde relojes, ordenadores, electrodomésticos, hasta servicios bancarios y seguros- parece que existe un mayor interés por elevar los atributos del producto, su calidad y el servicio.

Finalmente, el tercer supuesto era que se podían lograr economías de escala significativas, tanto en producción como en marketing para los productos y servicios compitiendo a escala mundial. Dicha perspectiva olvida considerar tres aspectos críticos e interrelacionados. En primer lugar, la automatización flexible de las fábricas que hacen posible los últimos desarrollos tecnológicos, permite lograr economías de escala a menores niveles de producción y no requiere de la producción de un único producto estandarizado. En segundo lugar, el coste de producción es sólo un componente, y muchas veces no es el crítico, al determinar el coste total del producto. En tercer lugar, la estrategia de una compañía no debe estar conducida por un producto. Debe considerar también otras actividades en la cadena de valor de la compañía como marketing, ventas y distribución.

Basándonos en lo descrito anteriormente, resulta difícil argumentar que es sabio desarrollar el mismo producto o servicio para todos los mercados en el mundo. Aunque haya excepciones, como las motos Harley-Davidson y algunos refrescos de Coca-Cola, los directivos deben esforzarse para adaptar sus productos a la cultura del mercado en el que están tratando de hacer negocios.

Muy pocos sostienen que la formula «una talla sirve a todos» sea aplicable de forma general. Pero veamos que pasó cuando Ford adoptó este enfoque en el lanzamiento del coche Escort en 1980 en Europa. Según el entonces director general, Jacques Nasser:

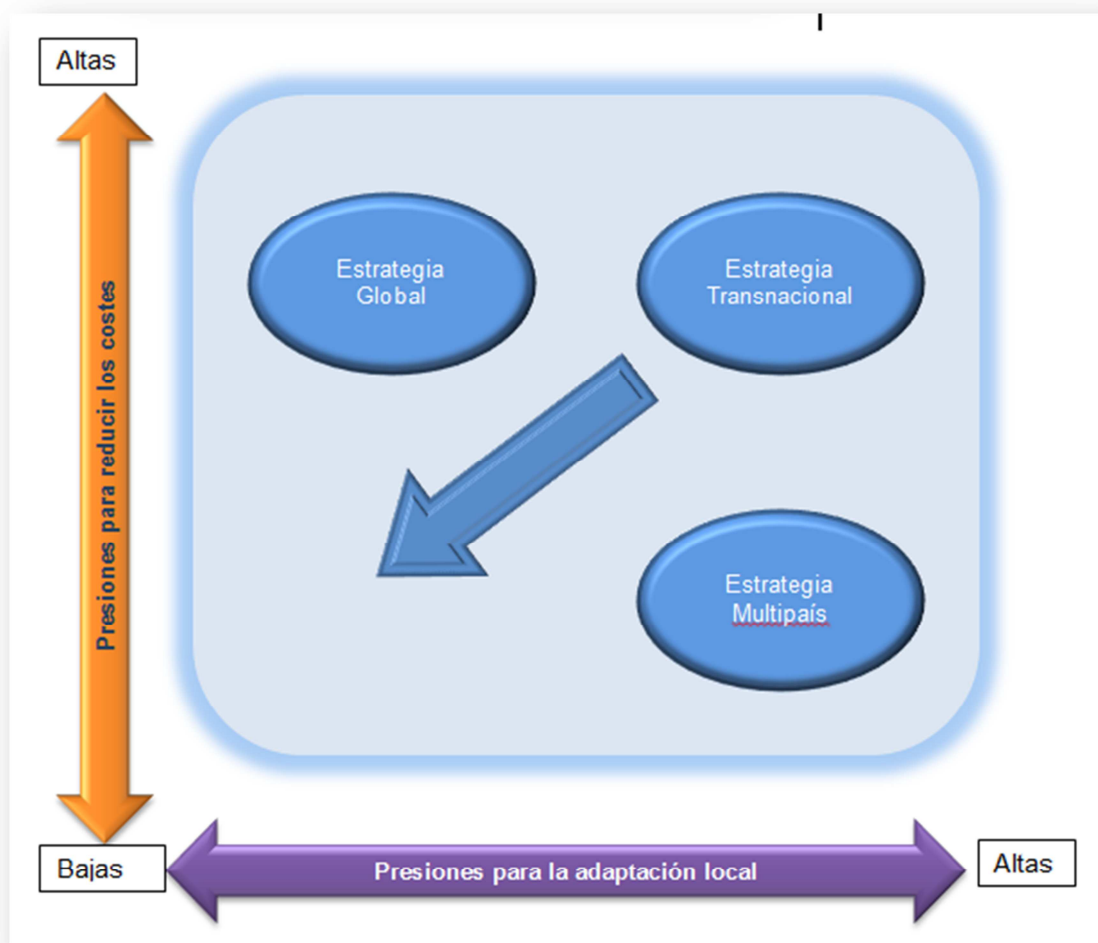
El Escort, que iba a ser nuestro primer producto global, fue creado en dos continentes - América del Norte y Europa. Obviamente, esto hizo imposible para nosotros sacar partido de un posible abastecimiento global de componentes. Y se lanzó de forma individual en cada país. No sólo cada país presentó su propio posicionamiento del coche, sino que además cada uno ideó su propio mensaje publicitario y contrató su propia agencia de publicidad para enviar ese mensaje. Por tanto, tenemos un coche y un sustancioso número de proposiciones de valor. En un mercado se estaba diciendo: «Sí, este coche es una limusina». Y en el otro mercado se decía que era un coche deportivo. Esto nos hizo imposible conseguir el input de los clientes sobre el producto una vez que el mensaje ya estaba fuera".

Lo que hemos discutido brevemente hasta ahora son las dos presiones opuestas a las que se enfrentan los directivos cuando compiten en mercados que trascienden sus fronteras nacionales.

Estas fuerzas dan lugar a exigencias contrapuestas en las compañías mientras se esfuerzan por ser competitivas": Esto es, por un lado, las presiones competitivas hacen que las compañías hagan todo lo que pueden para reducir sus costes, de modo que los consumidores no perciban la oferta de sus productos y servicios como demasiado caras. Esto les puede conducir a considerar la localización geográfica de sus instalaciones de fabricación en lugares donde la mano de obra sea más barata, así como a desarrollar productos altamente estandarizados para diversidad de países.

Además de responder a las presiones de reducción de costes, los directivos también deben esforzarse por responder a las presiones locales de ajustar sus productos a la demanda del mercado local en el que están haciendo negocios. Esto requiere, por un lado, cambiar sus ofertas y definir estrategias diferentes de un país a otro, con el fin de reflejar los gustos y preferencias de los consumidores, así como realizar cambios que reflejen las diferencias en los canales de distribución, la formación de los recursos humanos, y las regulaciones gubernamentales. Sin embargo, ya que las estrategias y tácticas para diferenciar los productos y servicios en los mercados requieren gastos adicionales, los costes de una compañía tenderán a subir.

Estas presiones opuestas dan lugar a tres estrategias básicas diferentes que las compañías pueden usar para competir en el mercado mundial: global, multinacional y transnacional. La estrategia que una compañía elija, dependerá del grado de presión al que se esté enfrentando para reducir costes y de la importancia de adaptarse al mercado local. La Figura 3.5 muestra las condiciones bajo las cuáles sería más adecuada cada una de estas estrategias. Como cabe esperar, existen ventajas y desventajas asociadas a cada una de estas estrategias.



15 15 Figura.3.5 : Alternativas estratégicas internacionales. Fuente: : Adaptado de Dess y Lumpkin (2003)

Es importante apuntar que consideramos estas estrategias “básicas” o “puras”. En la práctica, todas las compañías tienden a tener algún elemento de las estrategias global, multinacional y transnacional.

### 3.3 MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este apartado se hará una resumen tanto de las tres estrategias básicas de internacionalización como de las teorías existentes bajo diferentes perspectivas. Además discutiremos cuál es la más apropiada e identificaremos sus ventajas y desventajas relativas.

#### 3.3.1 Estrategia global

Como hemos indicado en la Figura 3.5, una compañía cuyo énfasis está en la reducción de costes tiende a seguir una estrategia global. La estrategia competitiva está en gran parte centralizada y controlada por la oficina corporativa. Dado que el énfasis principal está en el control de costes, la oficina corporativa se esfuerza por conseguir un fuerte grado de coordinación e integración entre los diversos negocios". Las compañías que



siguen una estrategia global se esfuerzan por ofrecer productos y servicios estandarizados además de localizar las actividades de fabricación, I+D y marketing tan sólo en unas pocas ubicaciones".

Debido a la estandarización de los productos y a la centralización de las operaciones en unas pocas ubicaciones, la estrategia global pone énfasis en las economías de escala. Como tal, una ventaja reside en la posibilidad de transferir las innovaciones que suceden a través del esfuerzo de una unidad de negocio, o de la oficina corporativa, a otras localizaciones. Aunque los costes

pueden ser más bajos, en general, la compañía que siga una estrategia global, tiene que renunciar al crecimiento de las ventas, ya que no invierte amplios recursos en adaptar la oferta de productos de un mercado a otro.

En coherencia con la Figura 3.5, una estrategia global es más apropiada cuando hay fuertes presiones para reducir costes y presiones comparativamente más débiles para adaptarse a los mercados locales. La identificación de economías de escala potenciales llega a convertirse en un factor a considerar con gran atención".

Las ventajas del incremento de volumen pueden darse no sólo por mayores plantas productivas o por mayor tamaño de serie, sino también por unas redes logísticas y de distribución más eficientes.

El volumen mundial es también especialmente importante para apoyar los altos niveles de inversión en investigación y desarrollo. Como cabría esperar, muchos sectores que requieren altos niveles de I+D, como el farmacéutico, el de semiconductores y el de aviones, siguen estrategias globales.

Otra de las ventajas de una estrategia global es que permite a las empresas crear un nivel estándar de calidad para todo el mundo. Veamos lo que Tom Siebel, presidente de Siebel Systems, la empresa de software de aplicaciones para e-business de 2.000 millones de dólares, tiene que decir de la estandarización global:

Nuestros clientes --compañías como IBM, Servicios Financieros Zurich y Citicorp-- esperan el mismo nivel de servicio y calidad, y las mismas políticas de precios, en cualquier lugar del mundo en el que estemos haciendo negocios. Nuestros recursos humanos y departamentos legales nos ayudan a desarrollar políticas que respeten las culturas locales y los requisitos mundiales, manteniendo al mismo tiempo el más alto estándar. Tenemos una marca, una imagen, una serie de colores corporativos, y una serie de mensajes en todos los lugares del planeta. Una organización necesita un control de calidad centralizado para evitar sorpresas".

Por supuesto, existen algunos riesgos asociados con una estrategia global".

- Una compañía puede disfrutar de economías de escala sólo con concentrar en una o pocas ubicaciones los recursos y actividades que son sensibles a la escala. Sin embargo, esa concentración llega a ser «una espada de doble filo». Por ejemplo, si una compañía sólo tiene unas instalaciones para fabricar, debe exportar su output (por ejemplo, componentes, subsistemas, o productos terminados) a otros mercados, algunos de los cuales pueden estar a gran distancia de su base de operaciones. De este modo, las decisiones sobre la localización de las instalaciones deben sopesar los beneficios de la

concentración frente a los mayores costes en transporte y aranceles.

- La concentración geográfica de cualquier actividad tiende a aislar esa actividad de sus mercados objetivos. Tal aislamiento puede ser peligroso, al entorpecer la habilidad de las instalaciones para responder rápidamente a cambios y necesidades del mercado.
- Concentrar una actividad en una sola ubicación hace que la compañía dependa de esa ubicación. Tal dependencia de una única fuente puede erosionar la posición competitiva si surge un problema, a no ser que la localización geográfica tenga competencias mundiales.

Un ejecutivo europeo de Ford Motor Company, reflexionando sobre la concentración de actividades de la compañía que se produjo a mediados de los noventa a través de un programa de integración mundial, se lamentaba: «Ahora si juzgas mal el mercado, estás equivocado en quince países en vez de en uno solamente».

### **3.3.2 Estrategia multipaís o multidoméstica**

De acuerdo con la Figura 3.5, una compañía sigue una estrategia multinacional cuando pone el énfasis en diferenciar su oferta de productos y servicios con el fin de adaptarse a los mercados locales. A diferencia de una estrategia global, en la cual la toma de decisiones tiende a estar altamente centralizada en la oficina corporativa, las decisiones que se desprenden de una estrategia multinacional tienden a ser más descentralizadas, con el fin de permitir que la compañía adapte sus productos y responda rápidamente a los cambios en la demanda. Esto permite a una compañía expandir su mercado y cargar mayores precios por sus productos y servicios diferenciados. Para las compañías que siguen esta estrategia, las diferencias de idioma, cultura, nivel de ingresos, preferencias de los clientes, y sistemas de distribución son sólo algunos de los pocos factores que se deben considerar. Incluso en el caso de productos relativamente estandarizados, es frecuentemente necesario un mínimo nivel de adaptación local. Consideremos, por ejemplo, las motocicletas Honda.

A pesar de que se podría argumentar que un buen producto no conoce fronteras nacionales, hay diferencias sutiles en el modo en que se usa un producto y lo que los clientes esperan del mismo. De este modo. Mientras Honda usa una tecnología básica común, debe desarrollar diferentes tipos de motos para diferentes regiones del mundo. Por ejemplo, los norteamericanos usan las motos principalmente en su tiempo de ocio o para los deportes; así que son clave aspectos como la agresividad y una gran potencia. Los consumidores del sudeste asiáticos son el contrapunto. Aquí, las motos son un medio de transporte básico. Debido a esto, requieren bajos costes y facilidad de mantenimiento. En Australia y Nueva Zelanda, los pastores usan las motos para conducir los rebaños de ovejas. Por eso, demandan más un motor de baja velocidad, que uno de alta velocidad y mantenimiento".

Además de la adaptación de los propios productos en sí mismos, a veces es la forma en la que están empaquetados la que debe ser adaptada a las condiciones del mercado local. Es probable que algunos consumidores de países desarrollados tengan preferencias de empaquetado muy distintas de consumidores orientales. Por ejemplo, los paquetes de una ración, o sobrecitos, son muy populares en la India". Permiten al mismo tiempo que los consumidores sólo adquieran lo que necesitan, experimenten con



nuevos productos, y ahorren dinero. En la India, se venden en sobrecitos productos tan variados como detergentes, champús, conservas en vinagre, y jarabes para la tos. Se estima que representan el 20 o 30 por 100 del total vendido en sus categorías. En China, también se están expandiendo los sobrecitos como un recurso de marketing para artículos como el champú. Esto nos hace recordar la importancia de tener en cuenta todas las actividades de la cadena de valor de una compañía para determinar dónde son recomendables las adaptaciones locales.

Las diferencias culturales suelen requerir también la adaptación de las prácticas particulares de una empresa cuando se internacionaliza". Por ejemplo, algunos aspectos de las tiendas Wal-Mart han sido fácilmente «exportados» a sus operaciones extranjeras, mientras otros han requerido alguna modificación". En 1997, cuando el minorista entró en el mercado alemán, consiguió elevar el «ánimo» de la compañía - Dame una W! Dame una A! Dame una L! ¿Quién es el número Uno?, el Cliente --que sirvió tanto para los empleados alemanes como para sus homólogos americanos. Sin embargo, la Regla de los diez Pasos, que establece que los empleados saluden a cualquier cliente que se encuentre en un radio de diez pies, no fue bien recibida en Alemania, donde tanto los empleados como los compradores no se sentían cómodos con ella.

Como cabría esperar, hay algunos riesgos asociados con la estrategia multinacional.

Entre ellos están los siguientes:

- Normalmente, la adaptación local de productos y servicios incrementará la estructura de costes de una compañía. En muchos sectores, la competencia es tan intensa que la mayoría de las compañías difícilmente pueden permitirse cualquier desventaja competitiva en la dimensión de sus costes. Un reto clave de los directivos es determinar la compensación que se produce entre adaptación local y costes de estructura. Por ejemplo, las cuestiones de costes llevaron a Procter & Gamble a estandarizar el diseño de sus pañales para todos los mercados europeos. Esto se hizo a pesar de que la investigación de mercados indicara que las madres italianas, a diferencia de las de otros países, preferían pañales que cubrieran el ombligo del bebé. Sin embargo, P&G reconoció más tarde que éste era un atributo crítico para esas madres, por lo que la compañía decidió incorporar este atributo para el mercado italiano, a pesar de sus adversas implicaciones en costes.
- A menudo las adaptaciones locales, incluso cuando están bien intencionadas, pueden fallar. Cuando la cadena americana de restaurantes TGI Fridays entró en el mercado de Corea del Sur, incorporó a propósito muchos ingredientes típicos de platos locales en sus menús, como el kimchi (repollo picante, caliente). Sin embargo, esta muestra de interés no fue bien recibida. Los análisis de la compañía sobre la débil aceptación del mercado indicaron que los clientes coreanos esperaban de la visita al TGI Fridays una visita a América. Debido a esto, encontrar platos coreanos, resultaba contradictorio con sus expectativas.
- En coherencia con otros aspectos del marketing mundial, el nivel óptimo de adaptación local se desarrolla con el paso del tiempo. En los segmentos de muchos sectores, existe una gran variedad de factores que pueden dar lugar a una estandarización mundial, tales como la influencia de los medios de

comunicación globales, el mayor número de viajes internacionales, y el descenso de las diferencias de renta per cápita entre países. Por otro lado, en segmentos de otros sectores, especialmente aquéllos en los que el producto o servicio puede ser suministrado por Internet (como la música), la necesidad de incluso una mayor adaptación local y personalización puede crecer a lo largo del tiempo. Las compañías deben calibrar la necesidad de adaptación local de forma continua; una excesiva adaptación se cobrará con seguridad el mismo precio que una adaptación inferior al óptimo.

### **3.3.3 Estrategia transnacional**

Vamos a repasar brevemente las estrategias global y multinacional antes de tratar cómo puede la estrategia transnacional ser un vehículo para vencer las limitaciones de cada una de estas estrategias y, en efecto, «coger lo mejor de cada mundo».

Con una estrategia global, los recursos y las capacidades están concentrados para el conjunto de la organización. La autoridad está altamente centralizada. Por eso, una compañía global consigue su eficiencia principalmente de la explotación de economías de escala potenciales en todas las actividades de su cadena de valor. Sin embargo, dicha centralización generalmente implica que las diversas filiales nacionales de la corporación tengan bajos incentivos (o recursos) para adaptarse a las condiciones de los mercados locales. En cualquier caso, como la innovación está altamente centralizada en las oficinas corporativas centrales, haya menudo una falta de entendimiento de las necesidades cambiantes del mercado y de los requerimientos de producción fuera del mercado nacional.

La estrategia multinacional puede ser considerada como la opuesta a la estrategia global. Los recursos están dispersos a lo largo de muchos países en los que la compañía hace negocios y una filial de la compañía multinacional puede responder a las necesidades locales más eficazmente. Sin embargo, tal fragmentación trae inevitablemente consigo inconvenientes de eficiencia. El aprendizaje también sufre porque el conocimiento no está consolidado en una ubicación centralizada y no fluye entre las diversas partes de la compañía.

Una compañía multinacional siguiendo una estrategia transnacional se esfuerza por optimizar las compensaciones entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje". Busca la eficiencia, no para su propio beneficio, sino como un medio para alcanzar competitividad global. Reconoce la importancia de dar una respuesta local, pero como una herramienta que da flexibilidad a las operaciones internacionales.". Las innovaciones se consideran el resultado de un largo proceso de aprendizaje organizacional que incluye las contribuciones de todos los miembros de la compañía."

Adicionalmente, el principio fundamental del modelo transnacional es que los activos y capacidades de una empresa se dispersan teniendo en cuenta la localización más beneficiosa para cada actividad específica. Debido a esto, los directivos evitan la tendencia tanto de concentrar actividades en una ubicación central (como con la estrategia global) o dispersarlas en muchas ubicaciones para mejorar la adaptación (como con una estrategia multinacional). Peter Brabeck, director general de Nestle, la gigantesca compañía de alimentación, nos da tal perspectiva.

Creemos firmemente que no existe el llamado consumidor mundial, al menos no en lo que se refiere a comidas y bebidas. La gente tiene gustos locales basados en sus culturas y tradiciones - una buena barra de caramelo en Brasil no es lo mismo que una buena barra de caramelo en China. Por este motivo, la toma de decisiones debe empujarse lo más abajo posible en la organización, lo más cerca del mercado. De otro modo, ¿cómo puedes tomar buenas decisiones de marca? Dicho esto, la descentralización tiene sus límites. Si estás demasiado descentralizado, puedes llegar a ser muy complicado -se tiene demasiada complejidad en el sistema productivo.

Cuanto más cerca estamos del consumidor con marcas, precios, comunicación y adaptación del producto, más descentralizados estamos. Cuanto más nos ocupamos de la producción, logística, y la gestión de la cadena de suministro, más centralizada llega a ser la toma de decisiones. Después de todo, queremos utilizar como palanca el tamaño de Nestlé, y no estar obstaculizados por él.

El ejemplo de Nestlé muestra un enfoque bastante común para determinar si se centraliza o descentraliza alguna actividad de la cadena de valor. Típicamente, las actividades principales que están «aguas abajo» (como por ejemplo, marketing, ventas y servicios) o más cercanas al cliente tienden a exigir más descentralización para poder adaptarse a las condiciones de los mercados

locales. Por otro lado, las actividades principales «aguas arriba» (como por ejemplo, logística y operaciones) o situadas más lejos de los clientes, tienden a estar centralizadas. Esto se debe a que hay menos necesidad de adaptar estas actividades a los mercados locales y la compañía puede beneficiarse en ellas de economías de escala. Adicionalmente, muchas actividades de soporte como los sistemas de información y el aprovisionamiento tienden a estar centralizadas para incrementar el potencial de las economías de escala.

Una de las principales filosofías de la organización transnacional es mejorar la adaptación a todas las situaciones competitivas, así como lograr flexibilidad sacando provecho de los flujos de comunicación y conocimiento de toda la organización". Una característica principal es la integración en la operativa mundial de las aportaciones únicas realizadas por todas las unidades.

Debido a esto, una innovación conjunta entre la sede central y una de las unidades del extranjero podría potencialmente conseguir el desarrollo de productos y servicios relativamente estandarizados e incluso flexibles, válidos para multitud de mercados.

Asea Brown Boveri (ABB) es una compañía que sigue una estrategia transnacional con éxito. ABB, con sede en Suecia y Suiza, ilustra la tendencia a las fusiones cruzando las fronteras nacionales, que está llevando a las compañías a considerar diversas sedes centrales en el futuro. Está gestionada como una red flexible de unidades organizativas, y una de las principales funciones de la dirección, es la de facilitar los flujos de información y conocimiento entre las unidades. Las filiales de ABB tienen completa responsabilidad de las categorías de productos sobre unas bases mundiales. Tal estrategia transnacional permite a ABB beneficiarse del acceso a nuevos mercados, así como la oportunidad de utilizar y desarrollar recursos sin importar dónde estén localizados.

Como ocurre con las estrategias globales y multinacionales, existen riesgos y retos únicos asociados con la estrategia transnacional.

- La elección de una localización geográfica aparentemente óptima no garantiza que la calidad y el coste de los inputs (como por ejemplo, la mano de obra, materiales) sean los óptimos. Los directivos deben asegurarse que la ventaja relativa de una ubicación realmente se produce, no desaprovechándola por debilidades en la productividad o en la calidad de las operaciones internas. Por ejemplo, Ford Motor Company se ha beneficiado de tener algunas de sus plantas de fabricación en México. Mientras algunos dicen que los beneficios de salarios más bajos se acabarán compensando de alguna forma con una productividad menor, éste no tiene por qué ser el caso. Ya que el desempleo es mayor en México que en los Estados Unidos, Ford puede ser más selectivo en la contratación para sus plantas mexicanas. Y, dada la menor rotación entre sus empleados mexicanos, Ford puede justificar mayores niveles de inversión en formación y desarrollo. Debido a esto, el resultado neto puede traducirse, no sólo en salarios menores, sino también en mayor productividad que en los Estados Unidos.
- Aunque la transferencia de conocimiento puede ser una fuente clave de ventaja competitiva, no sucede «automáticamente». Para que se dé la transferencia de conocimiento de una filial a otra, es importante para la fuente de conocimiento, las unidades objetivo y la sede central reconocer el valor potencial de ese know-how único. Dado que puede haber distancias geográficas, lingüísticas y culturales significativas separando a las filiales, puede llegar a ser muy difícil de conseguir esa potencial transferencia de conocimiento. Las compañías deben crear mecanismos para descubrir las oportunidades de transferencia del conocimiento, de forma sistemática y rutinaria.

La figura 3.6 resume las ventajas y desventajas relativas a las estrategias global, multinacional y transnacional.

Estrategia	Fortalezas	Limitaciones
Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fuerte integración entre los diversos negocios.</li> <li>■ La estandarización lleva a mayores economías de escala, que reducen los costes.</li> <li>■ Ayuda a crear estándares de calidad alrededor del mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Posibilidad limitada de adaptación a mercados locales.</li> <li>■ La concentración de actividades puede aumentar la dependencia de una única instalación.</li> <li>■ Las ubicaciones únicas pueden llevar a mayores aranceles y costes de transporte.</li> </ul>
Multinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Posibilidad de adaptar productos y servicios a las condiciones del mercado local.</li> <li>■ Posibilidad para detectar oportunidades de nichos atractivos en un mercado dado, mejorando el resultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Menor posibilidad de lograr ahorro en costes a través de economías de escala.</li> <li>■ Mayor dificultad en transferir conocimiento entre países.</li> <li>■ Puede llevar al «exceso de adaptación» al cambiar las condiciones.</li> </ul>
Transnacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Posibilidad de lograr economías de escala.</li> <li>■ Posibilidad de adaptarse a mercados locales.</li> <li>■ Posibilidad de localizar actividades en ubicaciones óptimas.</li> <li>■ Posibilidad de incrementar los flujos de conocimiento y aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Retos únicos para determinar las ubicaciones óptimas de las actividades con el fin de asegurar costes y calidad.</li> <li>■ Retos directivos únicos al promover la transferencia de conocimiento.</li> </ul>

16 Figura.3.6 : Ventajas y desventajas relativas a las estrategias global, multinacional y transnacional.  
Fuente: : Adaptado de Dess y Lumpkin (2003)

### 3.3.4 La internacionalización desde una perspectiva económica

En este punto del capítulo del proyecto se van a definir cada una de las teorías que desde una perspectiva económica intentan explicar, de forma general, las razones por las que puede tener lugar la internacionalización de las empresas y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar la selección de los mercados internacionales.

Estos planteamientos surgidos en la década de los setenta y de los ochenta pretenden explicar la existencia de la empresa multinacional, por lo que la característica común de los trabajos revisados bajo este enfoque económico-racional reside en considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos totalmente racionales. A continuación se presentan algunas teorías que respaldan este enfoque.

#### 3.3.4.1 Teoría de la organización industrial

La teoría de la ventaja monopolística está asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales propuesta por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Estos autores consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Dicha

ventaja competitiva puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización, y es de naturaleza monopolística, lo que implica que estas empresas pueden competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el costo de desarrollar dicha ventaja y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras. Además, para que tales ventajas condujeran a una inversión directa deberían ser específicas de la empresa inversora, así como fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas rivales (Rialp, 1999). En su tesis Hymer (1976) examina qué tipo de ventajas pueden poseer o adquirir las empresas, así como el tipo de sectores industriales y las estructuras de mercado en las que es más probable que se concentre la producción extranjera, ya que la existencia de tales ventajas competitivas en exclusiva supone algún tipo de fallo de la estructura del mercado. Una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y, por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países.

### **3.3.4.2 Teoría de la internalización**

La teoría de la internalización de la empresa multinacional tiene su origen en la teoría de los costos de transacción. Esta última parte del supuesto de que cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente (Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Whitelock, 2002). Cuando disminuye el número de proveedores, entonces la empresa tiene menos posibilidades de sustituirlos y, por lo tanto, los costos de transacción se incrementan, debido a que es necesario una negociación rigurosa y asumir unos costos de supervisión para asegurar que el contrato se cumple en las condiciones que se había establecido (Dwyer y Oh, 1988). El análisis de los costos de transacción predice que la empresa internacionalizará los mercados, cuando la especificidad de los activos sea alta.

La teoría de la internalización se centra en explicar por qué están organizadas por jerarquías las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles -e.g., know-how-) entre países, en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Su hipótesis básica es que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones: (a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y (b) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión (Buckley y Casson, 1976).

La esencia del argumento de la teoría de la internalización es la siguiente:

“Los beneficios de la internalización, que en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales implicará la creación de una empresa multinacional, surgen por la elusión de los costos asociados a las imperfecciones de los mercados externos” (Buckley y Casson, 1979). Es decir, la existencia de estas imperfecciones del mercado



permite beneficiarse de ser multinacional, al existir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor costo.

Los trabajos de investigación fundamentados en esta teoría de la internacionalización se han centrado en la identificación de las situaciones en que es más probable que dichos mercados sean internacionalizados, distinguiéndolos entre distintos tipos de multinacionales en función del mercado internacionalizado (Hennart, 1991).

### **3.3.4.3 Teoría ecléctica de Dunning**

La teoría ecléctica planteada por Dunning (1988), trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988). La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza, por tanto, de una manera racional, basándose en el análisis de los costos y ventajas de producir en el extranjero. Dicho análisis será especialmente útil para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas, donde ellas evaluarán si establecer o no una subsidiaria en un mercado extranjero (Erramilli y Rao, 1993).

Según Dunning (1988), son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional. En primer lugar, y siguiendo el principal aporte de la Teoría de la Organización Industrial, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden surgir, por un lado, a raíz de que la empresa tenga derechos de propiedad o activos intangibles como, por ejemplo, la estructura de la empresa, capacidad organizativa, trabajo en equipo, know how; y, por otro lado, las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se pueden dividir a su vez en: (a) ventajas de las empresas ya establecidas frente a las nuevas (como su tamaño, la diversificación, experiencia, economías de alcance y facilidad de acceso a los recursos); y en (b) ventajas específicas asociadas a las características idiosincrásicas de ser multinacional (como la flexibilidad operativa que posibilita el arbitraje, los cambios en la producción, el abastecimiento global de suministros, la habilidad para aprovechar las diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos y habilidad para reducir o diversificar riesgos).

En segundo lugar, a la empresa que posee dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajoso la explotación de éstas por sí misma antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países, es decir, le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades. Los factores que conducen a la internalización de los mercados de las ventajas propias son aquéllos derivados de la reducción de los costos de transacción (necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, evitar los costos de búsqueda, negociación y ruptura de los contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales).

En tercer lugar, y siguiendo las aportaciones de autores como Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, a la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no

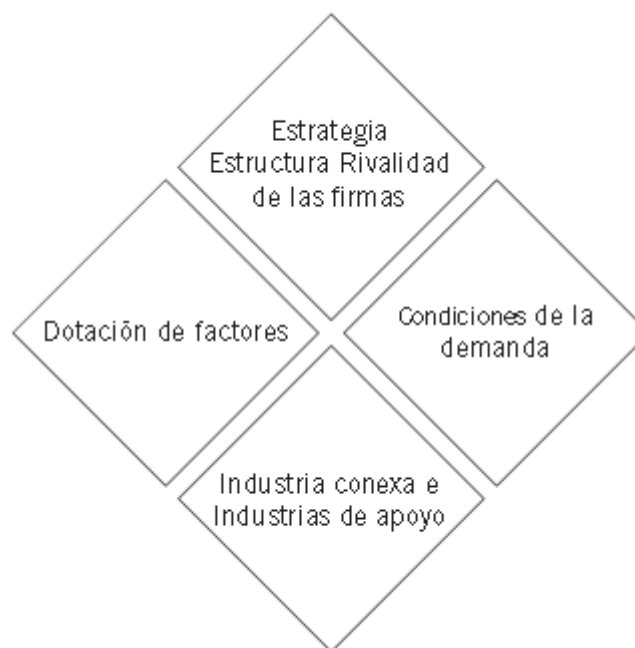
transferibles a lo largo de sus fronteras. Estas variables específicas de localización reflejan aspectos tales como la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores, costos de transporte, comunicaciones a nivel internacional, barreras artificiales al comercio, infraestructuras de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales.

Por último, Dunning (1992a) introduce una cuarta condición. El autor considera que dada la configuración de las ventajas propias, de las ventajas de internalización, y de las ventajas de localización anteriormente citadas, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

La principal contribución de Dunning al estudio de la internacionalización de las empresas es la aportación de una respuesta ecléctica a la cuestión de por qué existe la empresa multinacional, en la medida en que integra todos los factores que habían sido detectados con anterioridad por otros teóricos como determinantes para la realización de una inversión directa en el extranjero (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001)

### 3.3.4.4 Teoría de la ventaja competitiva de las naciones

En su libro *The Competitive Advantage of Nations*, Michel Porter (1990) describe el diamante de Porter (Figura 3.4), modelo que plantea la existencia de cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación. El análisis de la combinación de estos factores, que se refuerzan unos a otros, sirve para tomar decisiones racionales sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas.



17 Figura.3.4 : Diamante de Porter.Fuente: Porter *The Competitive Advantage of nations*, 1990.



A continuación, se presenta una descripción de los factores que Porter considera como fuentes de ventaja competitiva y que constituyen las componentes de su diamante (Porter, 1990):

- **Dotación de Factores:** Existe una distinción entre factores básicos y factores avanzados. En los primeros hace referencia a los recursos naturales, la demografía, la ubicación y el clima. En los segundos que identifica como los más significativos para la obtención de la ventaja competitiva están la mano de obra calificada, comunicaciones y recursos para investigación y tecnología.
- **Condiciones de demanda:** La existencia de una demanda nacional exigente, incentiva la emergencia de la ventaja competitiva nacional.
- **Industrias conexas y de apoyo:** Las empresas que sobresalen internacionalmente tienden a agruparse con industrias conexas, lo que permite obtener así ventajas competitivas.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas:** La existencia de una fuerte rivalidad nacional, permite que las compañías sean más eficientes e innovadoras y desarrolla su capacidad para perfeccionar los factores que dieron la ventaja inicial, así como sus estrategias

El aporte del modelo de Porter consiste en explicar cómo las empresas logran desarrollar ventajas competitivas en mercados competitivos, y no sólo en mercados imperfectos como lo presenta la Teoría de la Organización Industrial, ventajas que posteriormente pueden ser aprovechadas para un exitoso proceso de internacionalización.

### **3.3.4.5 Aportes y limitaciones del análisis de la internacionalización siguiendo la perspectiva económica**

En forma general, estas teorías se caracterizan por concebir la internacionalización no como un proceso, sino como un fenómeno de carácter estático, ya que se preocupan de las razones que motivan la inversión extranjera directa, pero no de cómo se desarrolla la expansión internacional de la empresa.

El principal aporte que presentan los enfoques teóricos de esta perspectiva, es suponer que la decisión de invertir en el exterior sigue un proceso de toma de decisiones racional. Este proceso explica que la decisión de internacionalización deberá estar soportada en un análisis interno de las ventajas competitivas de la empresa, adquiridas a través de la experiencia en mercados perfectos (Teoría de Porter) o imperfectos (Teoría de la Organización Industrial).

Por otra parte, estas teorías permiten hacer selección de los mercados exteriores con base en un análisis de los costos de transacción, que implican explotar las ventajas

competitivas más allá de las fronteras. Se exportarán estas ventajas competitivas (por ejemplo el conocimiento), siempre que el costo sea menor que alquilarlas o venderlas.

La perspectiva económica, también, explica la existencia de la empresa multinacional como estrategia para preservar y mantener las ventajas competitivas iniciales y optimizar la utilización de la dotación de factores en los mercados receptores. Además, considera que el papel del directivo es de analista, ya que tendrá que analizar los costos y las ventajas competitivas para decidir si conviene o no invertir en el exterior.

Por otro lado, centrar el análisis de la internacionalización de las empresas desde un punto de vista económico-racional, minimiza el análisis del entorno sólo a la búsqueda de imperfecciones en el mercado que puedan ser explotadas.

### **3.3.5 La internacionalización desde una perspectiva de proceso**

En este punto del proyecto se abordará el proceso de la internacionalización de la empresa en sentido dinámico, en la medida en la que se revisarán aquellas teorías centradas en explicar cómo y por qué llega una empresa nacional a convertirse en una empresa internacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización.

Estos modelos están más relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001).

#### **3.3.5.1 El modelo de Uppsala**

El modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999).

Dicha teoría de las fases de desarrollo establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento. En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas: 1ª) Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2ª) exportaciones a través de representantes independientes; 3ª) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4ª) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

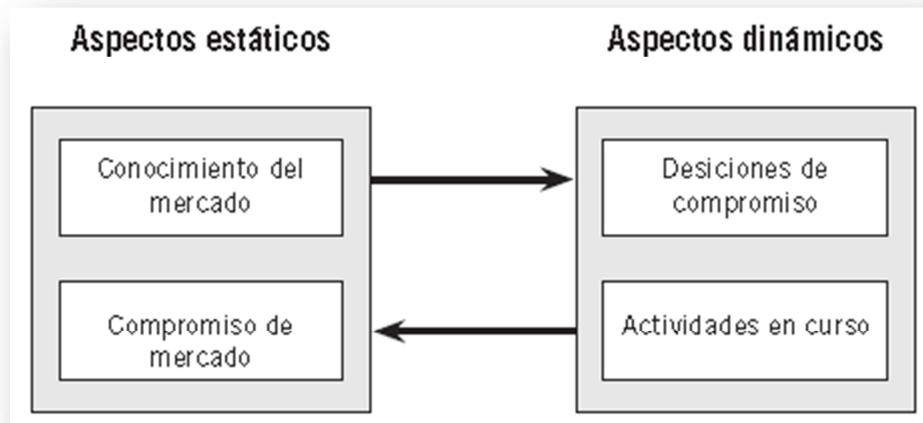
Como se puede observar, cada etapa corresponde a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Muchas de las investigaciones realizadas en las dos últimas décadas sobre el proceso de internacionalización se han basado en el modelo de Uppsala (Ellis, 2000). Este modelo contempla el compromiso internacional progresivo de las empresas, como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), donde se identifican etapas de expansión internacional análogas al proceso genérico (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981).

Johanson y Vahlne (1990) consideraron que, el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores. Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Johanson y Vahlne (1990) asumieron que, el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo (Johanson y Vahlne, 1990). Este conocimiento no es una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial (Denis y Depelteau, 1985), sino que esta información objetiva se puede obtener independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos. La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: (1) Cambios en el conocimiento adquirido y, (2) Cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966). Esto significa que las empresas internacionales tienen un gran conocimiento basado en la experiencia de actividades que no puede ser utilizado en mercados exteriores hasta que este conocimiento no se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular (Denis y Depelteau, 1985).

El proceso de internacionalización es una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro. La estructura principal del modelo viene presidida por la distinción realizada por sus autores entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos de las variables de internacionalización (figura 3.1.). Con ello se intenta soportar el hecho que “el estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta seguirá más adelante” (Johanson y Vahlne, 1977; 1990).



18 Figura.3.7 : Mecanismo básico de la internacionalización. Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12).

Considerando la expansión internacional a nuevos mercados, los autores del modelo introducen el concepto de distancia psicológica<sup>11</sup> según el cual, la entrada exterior tendería a producirse por el mercado o país psicológicamente más próximo al país de origen. Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales (Davidson, 1980).

Con respecto al planteamiento general del modelo, los autores contemplan tres situaciones que justifican la excepción de dicho fenómeno. En primer lugar, cuando la empresa dispone de gran cantidad de recursos, ya que las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances más que significativos en sus procesos de internacionalización. En segundo lugar, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados es más fácil de adquirir y existen medios más sencillos de adquisición de conocimientos, al margen de la propia experiencia. Por último, cuando la empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares, ya que la experiencia obtenida en dichos mercados le servirán a la misma para aplicar esta experiencia a un mercado específico (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001; Whitelock, 2002)”

### 3.3.5.2 El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

Vernon (1966) intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales. De esta forma se puede afirmar que el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional” (Melin, 1992).

Vernon argumenta que las ventajas competitivas de las empresas estadounidenses vienen determinadas por la dotación de factores y la estructura de los mercados, siendo posible, no obstante, que la ventaja competitiva inicial de las empresas innovadoras se vea erosionada o eliminada por una mayor competitividad de empresas de otros países en la fabricación de los mismos productos. Es entonces cuando el autor cambia su unidad de análisis a la empresa, concretamente en la decisión de dónde localizar la producción. En los países donde existen altos ingresos per cápita y altos costos salariales surge un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan un ahorro en costos o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, como era el caso de Estados Unidos en el momento que Vernon desarrolló su modelo. Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, condicionarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas y, por lo tanto, tendrán efectos sobre la internacionalización de las mismas (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Este autor utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor basadas en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen de la misma, en el caso concreto de su estudio se realizaban en Estados Unidos. En esta etapa el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados. Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966).

Los primeros países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda. De una forma gradual, a medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan de estar más relacionadas con la unidad del producto en sí mismo a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costos de producción o con la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costos de producción será más prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado (Vernon, 1966).

De esta forma, cuando la demanda empieza a ser más inelástica, la mano de obra se convierte en un factor importante para los costos y los mercados extranjeros comienzan a crecer, entonces aumenta el atractivo de localizar las actividades de valor añadido en un país extranjero en vez de en el país de origen. Según las afirmaciones realizadas por Vernon, este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio

o porque la empresa espera que los competidores se establezcan en dichos mercados. Más adelante, si las condiciones del país anfitrión lo permiten, la producción de la filial establecida podría sustituir a la exportación de la casa matriz o incluso exportar a ésta.

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

19 **Figura.3.8 : Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon. Fuente: Suárez Ortega (1999).**

El modelo del ciclo de vida del producto, al relacionar decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto, responde no sólo al dónde localizar las actividades de la empresa, sino también al cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

### 3.3.5.3 El modelo de Jordi Canals

El Modelo de Jordi Canals (1994), se basa en la premisa que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene, en ocasiones, motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores:

- Fuerzas económicas (economías de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructuras y transporte).
- Fuerzas de mercado (Convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad).
- Estrategias empresariales (Juegos competitivos, seguir al líder). En ciertos sectores, como el de los alimentos, los factores relacionados con el mercado local suelen ser dominantes, lo cual puede frenar el proceso de internacionalización. En otros sectores, como el de automóviles, la existencia de economías de escala gigantescas en el desarrollo mundial de un automóvil empuja inequívocamente a las empresas hacia la internacionalización.



Para Canals las empresas siguen un proceso secuencial, que aumenta gradualmente el nivel de compromiso, y que cuenta con las siguientes etapas y actividades:

### ***Etapas 1: Inicio.***

Exportación pasiva, usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales y puntuales, y en cierta forma, experimentales.

### ***Etapas 2 Desarrollo.***

Exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino.

### ***Etapas 3: Consolidación.***

Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se produce la consolidación de las actividades internacionales, estabilizando las exportaciones, u optando por la alternativa de inversión extranjera directa.

Por otra parte, revisando la interpretación que Jordi Canals (1994) y Charles Hill (1994) le dan a la tipología de estrategias internacionales de Porter (1990), se encuentra la diferenciación de cuatro grandes tipos de empresas:

- Empresa Exportadora (Canals) o Internacional (Hill): Inicialmente con la concentración de actividades y las exportaciones desde el país de origen. Sus principales características: desarrollo de productos centralizados en el país de origen y funciones de manufactura y mercadeo en cada país donde la empresa tiene negocios.
- Empresa Multinacional (Canals) o Multidoméstica (Hill): surge en el siglo XIX y se consolida después de la segunda guerra. Explora internamente alguna ventaja competitiva importante (tecnología o producto especial) y diversifica actividades en muchos países. Sus principales características: descentralización de todas las actividades reproduciendo empresas matrices en cada una de las filiales extranjeras.
- Empresa Global: La tendencia de descentralización se invierte, tomando peso las operaciones internacionales dentro de la empresa y alta concentración de actividades, principalmente, compras, producción e investigación y desarrollo, en el país de origen. Con el desarrollo de la empresa global, es necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y a cada mercado.
- Empresa Transnacional: El nuevo reto que se plantea para la empresa con actividades internacionales es tratar de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales; Bartlett y Ghoshal (1989) describen la emergencia de este nuevo tipo de organizaciones, que denominan empresa transnacional.

Hill (1994) enfoca de una forma diferente las cuatro estrategias y las compara desde el punto de vista de las presiones para reducir costos y condiciones locales como se muestra en la Figura 3.9.



20 Figura.3.9 : Las cuatro estrategias básicas Fuente: Charles Hill. *Negocios internacionales* (1994).

Bajo este modelo, el primer factor relevante en todo proceso de internacionalización sería el disponer de un producto de calidad suficiente para ser ofrecido a los mercados exteriores. La decisión sobre la combinación producto a ofrecer y mercado a servir es la primera que debería tomarse en un proceso de internacionalización.

Otros factores que pueden mencionarse son la similitud de los mercados exteriores, con el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, el grado de rivalidad existente en los mercados exteriores, el riesgo de cambio, la estabilidad política y económica y, por último la familiaridad de la empresa con dichos mercados.

Una vez decidida la combinación producto-mercado, es importante confiar la responsabilidad del proceso a una persona conocedora a fondo de las peculiaridades de los clientes del país de destino, así como las pautas de distribución y publicidad.

Con la ayuda de un experto sobre un mercado local determinado, la empresa ha de decidir el modo de entrada más adecuado. Convendrá en cada caso decidir si lo mejor es exportar, invertir en el país correspondiente o licenciar el producto o la tecnología; además, habrá que ponderar si es más oportuno sólo o en alianza con alguien, o incluso, si lo más adecuado es adquirir una empresa local.

Una vez decidido el modo de entrada y planteado el plan del negocio se llega a un punto crítico en el proceso de internacionalización, que ya no tiene que ver con el mercado, sino con la naturaleza de la empresa y sus operaciones. Se trata de centralizar o descentralizar las distintas actividades para alcanzar los objetivos de acuerdo con el plan.

Posteriormente a la decisión de la centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones, es necesario establecer dos tipos de mecanismos: los mecanismos de coordinación y los de control. En efecto, la descentralización supone,



habitualmente, la delegación de responsabilidades y la transformación de la unidad descentralizada en centro de beneficios. Es lógico, por consiguiente, plantearse desde el principio como se coordinará esta unidad con la empresa matriz y, al mismo tiempo, que mecanismos de control ha de establecerse para evaluar sus resultados.

### **3.3.5.4 El modelo Way Station**

El modelo Way Station (Yip y Monti, 1998) es directamente derivado de la experiencia e indica el camino a seguir en el proceso de internacionalización.

El modelo tiene como punto de partida la teoría de Uppsala, complementándola con información obtenida en entrevistas a altos ejecutivos teniendo como resultado un modelo más aplicado especialmente a firmas que están en recientes procesos de internacionalización.

El modelo Way Station refuerza el planteamiento del modelo Uppsala introduciendo la recolección de información y preparación de la empresa; cuando la empresa considera internacionalizar recoge conocimientos relevantes que son usados para definir estrategias que comprometen recursos acometiendo, posteriormente, una destinación de los mismos. Por esta razón el proceso empezaría mucho antes de la primera exportación (Yip y Monti, 1998).

Los autores plantean el modelo en varias etapas (Ways Stations) que representan el conocimiento y el compromiso que las compañías deben seguir para llegar a la internacionalización:

- **Motivación y Planeación Estratégica:** Es el paso previo al proceso. La búsqueda de información relevante es vital para dirigir el proceso. Debido a esto, la compañía elabora continuamente una planeación estratégica.
- **Investigación de mercados:** Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino. El conocimiento para medir la relación entre el atractivo del mercado objetivo y la capacidad de la empresa cuenta en este momento.
- **Selección de mercados:** A partir de la información obtenida y de las experiencias previas se selecciona un mercado específico, el cual será óptimo cuando concuerde con la estrategia total de la firma. La información se centra en características del país, competencias de la firma, posibles sinergias y características de la demanda.
- **Selección del modo de entrada:** No existe un modo particular de entrar exitoso, cada situación requiere un análisis específico que determine el más conveniente. Factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias de riesgo influyen directamente, constituyéndose varios grados de operación que difieren en forma y contenido (incluyen exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, joint ventures, subsidiarias, entre otras).
- **Planeación de problemas y contingencias:** Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado.
- **Estrategia de post entrada y vinculación de recursos:** Involucra la destinación,

movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado.

- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: Estas son medidas del éxito en el proceso de internacionalización.

No hay evidencia estadística para rechazar el modelo. Estos pasos son presentados de forma secuencial lógica, pero algunos pueden suceder en distintas fases de tiempo.

El énfasis del modelo se centra en las etapas de planeación, es decir, la internacionalización será exitosa si las primeras cinco etapas se ejecutan correctamente.

### **3.3.5.5 Aportes y limitaciones del análisis de la internacionalización siguiendo la perspectiva de proceso**

En forma general, las teorías pertenecientes a este enfoque presentan el proceso de la internacionalización de la empresa en sentido dinámico, se centran en explicar cómo y por qué llega una empresa estrictamente nacional a convertirse en una gran multinacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que le llevarán a su grado más alto de internacionalización.

Este enfoque no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia planeada deliberadamente, como un resultado de un análisis económico-racional previo, sino como un proceso de desarrollo lento y evolutivo. El aspecto central de este enfoque radica, por tanto, en asumir que una gran parte de las capacidades requeridas para que las empresas internacionalicen sus actividades, se adquiere a través de un proceso de aprendizaje experimental de carácter secuencial o acumulativo (Melin, 1992).

Un aporte adicional de este enfoque, radica en enfatizar la importancia de la percepción de oportunidades y actitudes del equipo directivo ante la toma de decisiones internacionales.

El modelo de Uppsala considera la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniéndose un especial énfasis en el aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores. El modelo enfatiza en la necesidad del pleno conocimiento del entorno y del mercado como elementos de éxito en un proceso de internacionalización. La escasez de conocimientos o de recursos, junto con la incertidumbre que ello puede ocasionar a la empresa, es el principal obstáculo para su internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Así mismo, en términos de selección de mercados y modos de entrada, los autores del modelo Uppsala introducen el concepto de distancia psicológica, según la cual la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado país psicológicamente más próximo al de origen, dado que éste representará un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde allí ésta irá extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico (Rialp y Rialp, 2001).

El principal aporte del modelo de Vernon es que presenta el proceso de internacionalización como consecuencia de las decisiones de localización tomadas por la empresa en función de las exigencias que le requieren sus nuevos productos. Relacionar el proceso de internacionalización con el ciclo de vida de los productos, permite introducir aspectos claves como la innovación, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre.

El modelo de Vernon, también, contribuye al entendimiento de la selección de los mercados y los modos de entrada. Los primeros países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda.

El modelo de Jordi Canals le da un carácter más realista y actualizado al enfoque de proceso. Aparte del compromiso gradual de la empresa, introduce la necesidad del pleno conocimiento del entorno externo (mercado, estructura de la industria) e interno (estrategia empresarial). Así mismo, especifica que la dinámica de internacionalización está condicionada por el sector de la industria; algunos sectores serán más abiertos a la competencia internacional.

El otro gran aporte de Canals consiste en presentar una clasificación de empresas internacionalizadas en función del grado de compromiso de recursos y de la estrategia de entrada.

Por su parte, el modelo Way Station presenta de una manera más práctica el proceso de internacionalización de las empresas. Las empresas responden a una motivación intrínseca para investigar y seleccionar el mejor mercado objetivo; a continuación seleccionan el modo de entrada, analizando posibles contingencias en el proceso, por último definen e implementan una estrategia post-entrada donde el compromiso de recursos se hace importante.

Por otra parte, las críticas al enfoque de proceso y, “más concretamente, al modelo de Uppsala, parten precisamente de observar que la práctica empresarial es mucho más rica que el enfoque determinista de la evolución internacional de la empresa a lo largo del tiempo presentada por la teoría de las fases de desarrollo.

El carácter descriptivo de este enfoque nos lleva a explicar cuál es la dinámica de las decisiones que lleva a la empresa a desplazarse de un nivel a otro de compromiso internacional. Este modelo postula la senda seguida por la empresa a lo largo de su trayectoria exportadora, pero no demuestra cuáles son las causas de dicha progresión entre las diferentes etapas (Andersen, 1993; Rialp, 1999). Su consideración dinámica tampoco refleja la creciente proliferación de fórmulas mixtas de naturaleza contractual (licencias o franquicias) u otros mecanismos más recientes para la proyección internacional de la empresa como, por ejemplo, las joint-ventures internacionales.

Otros modelos realizados por diferentes autores sustentan la idea de que existen empresas exitosas que se saltan diferentes fases del proceso de internacionalización, como por ejemplo, Australian Bureau of Industry Economics (1984). Además, varios estudios han retado la noción de distancia psicológica (Cavusgil, 1984; Czinkota y Ursic, 1987; Sullivan y Bauerschmidt, 1990), cuestionando el valor de este concepto en un mundo cada vez más homogéneo (Melin, 1992).

Algunos autores ratifican que el modelo Uppsala, ha centrado su atención en el conocimiento del mercado extranjero y ha subestimado la importancia de otro tipo de conocimiento, el conocimiento general sobre cómo operar a escala internacional,

cuando la consideración de este último puede explicar el que las empresas puedan eludir etapas en el proceso haciendo uso de la experiencia y aprendizaje acumulados al realizar negocios en mercados extranjeros (Clark, Pugh y Mallory, 1997).

Las nuevas teorías dentro de este enfoque (modelo de Canals y Way Station), han tratado de reflejar mejor el proceso de internacionalización de las empresas introduciendo un mejor análisis del mercado potencial y la estructura específica de la industria. Así mismo, presentan al tomador de decisiones (ejecutivos) desde una perspectiva más estratégica y consciente.

### **3.3.6 La internacionalización desde la perspectiva de redes**

De acuerdo con la perspectiva de redes, la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Blankenburg Holm, 1995; Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1998).

Teniendo en cuenta que la entrada en mercados exteriores es un intercambio entre individuos que poseen recursos complementarios e información y que el intercambio económico está precedido por la transmisión de información contemplando la oportunidad empresarial (Thomas y Araujo, 1985), entonces es de esperar que las dificultades del comienzo de las relaciones se expliquen desde la teoría de las redes sociales, centrada en la transmisión de información entre redes interpersonales (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989).

Además de proporcionar conexiones en otros mercados, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales. En su estudio sobre relaciones duales de negocio, Larson (1992) observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinado con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación, porque establece las bases de una confianza mutua. En los negocios internacionales a veces es necesaria alguna forma de compromiso social para poder establecer las bases formales antes de comenzar con las negociaciones (Björkman y Kock, 1995; Thorelli, 1990).

Generalmente, se espera que los que comienzan los intercambios tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus productos, en el caso de que sea el vendedor el que inicia la relación, o a aquellos proveedores con mejor reputación, si es el comprador el que la inicia. En este sentido, se entiende que en primer lugar se preferirá utilizar un comerciante intermediario antes de un agente a comisión, ya que los primeros asumen un riesgo que asegura un mayor compromiso al promocionar el producto en el país extranjero (Ellis, 2000).

Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma (Aldrich y Zimmer, 1986; Weimann, 1989). Es evidente que las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes. Para muchas empresas industriales y de alta tecnología, el camino hacia la internacionalización refleja su posición en la red en relación con varios clientes y proveedores creando puentes hacia otros mercados (Axelson y Johanson, 1992; Coviello y Munro, 1997; Johanson y Vahlne, 1992).

Para estas empresas la entrada en mercados exteriores está inducida por la internacionalización de los socios de la red (Sharma y Johanson, 1987). En cambio, para las pequeñas y medianas empresas que están cómodamente instaladas en sus redes locales, asistir a ferias comerciales y utilizar ayudas públicas al comercio juega un papel prioritario a la hora de crear ventajas en el exterior (Reid, 1984). El riesgo de estas nuevas empresas internacionalizadas debe ser minimizado a través de los acuerdos entre agentes e intermediarios (Anderson y Gatignon, 1986; Johanson y Mattson, 1988).

### **3.3.6.1 El modelo de Johanson y Mattson**

El enfoque de redes defendido por Johanson y Mattson (1988), con respecto a la internacionalización de las empresas, incluye un elemento dinámico al centrarse en las relaciones de redes. Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes. Más concretamente, estos autores consideran redes de negocio a aquéllas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan.

Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en el exterior (Rialp y Rialp, 2001). Este fenómeno evoluciona de diferentes formas: (1) Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional); (2) Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración); y (3) Se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes (Johanson y Vahlne, 1990).

Como se puede interpretar de lo anteriormente expuesto, las actividades en la red le permiten a la empresa mantener relaciones que le ayudarán a tener acceso a recursos y mercados. Una presunción básica de este modelo es que las empresas necesitan recursos controlados por otras empresas, los cuales pueden ser obtenidos debido a su posición dentro de la red. Johanson y Mattson (1988) utilizan el término Net (red) para referirse a una parte específica de la red total. Por ejemplo, la red nacional (national net) se refiere a la red de un determinado país, y la red de producción (production net) se refiere a las relaciones entre empresas que giran entorno a un área de producto específica.

Además, dependiendo del grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la propia empresa, estos autores identifican cuatro categorías de empresas internacionales (Figura 3.10.): la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la internacional junto con las otras empresas (Johanson y Mattson, 1988; Chetty y Blankenburg Holm, 2000).

<i>Grado de internacionalización de la empresa</i>	<i>Grado de internacionalización de la red</i>		
		Bajo	Alto
	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

21 **Figura.3.10 : Modelo de redes de Johanson y Mattson** Fuente: Johanson y Mattson (1988).Charles Hill.

### 3.3.6.2 Aportes y limitaciones del análisis de la internacionalización siguiendo la perspectiva de redes

Si bien el modelo de redes considera que las oportunidades de mercado exteriores le son comunicadas a las empresas a través de los miembros de su propia red (socios estratégicos, agentes comerciales, etc.), el alcance puede ser ampliado hacia la interacción con otras entidades influyentes en el sector (gobiernos, organismos internacionales, gremios sectoriales, etc.). El aporte de este planteamiento es abrir la posibilidad de usar el “lobby” como estrategia de apertura a nuevos mercados exteriores.

Otro gran aporte de esta perspectiva, es plantear la búsqueda de socios estratégicos como un modo de entrada a los mercados internacionales y para la gestión del riesgo. Así mismo, la existencia de redes sociales permite explicar casos de internacionalización de empresas pequeñas y medianas sin experiencias previas en el mercado internacional. Por último, esta perspectiva refuerza la idea de tener una ventaja inicial como factor previo al proceso de internacionalización.

Como críticas a la perspectiva de redes, algunos autores (Johanson y Mattson, 1988) plantean que la teoría de las redes no explica “cómo las empresas superan los problemas experimentados en sus procesos de internacionalización a través de las relaciones de la red. Una relación de red debe controlar qué mercados son los idóneos para que una empresa de la red esté en ellos y esto determinará la forma elegida para su proceso de internacionalización. Por lo tanto, las relaciones establecidas en la red serán factores determinantes en el desarrollo de la internacionalización de las empresas, ya que podrán facilitarla o dificultarla. Además, la perspectiva de redes excluye la influencia de factores externos (variables incontrolables) que impulsan a la empresa hacia la internacionalización, como por ejemplo, la competencia local y las políticas gubernamentales del país de origen o del de destino. (Chetty y Blakenburg, 2000).



### **3.3.7 Conclusiones sobre el marco teórico**

En la Figura 3.11. se resume y compara las teorías expuestas, correspondiente a cada perspectivas teórica, a la luz de los aspectos más relevantes para explicar el proceso de internacionalización de las empresas.

En general todas las teorías convergen en la existencia de una ventaja competitiva exclusiva a la empresa, como punto de partida para un proceso de internacionalización. Esta ventaja competitiva que hace parte de la cadena de valor, será explotada en los mercados exteriores siempre y cuando exista un incentivo económico para hacerlo.

El entorno es analizado en los modelos estudiados, a excepción del modelo Upssala, y junto con el análisis de la ventaja competitiva empresarial (análisis interno) hacen parte de un proceso racional para tomar la decisión de internacionalizar la empresa.

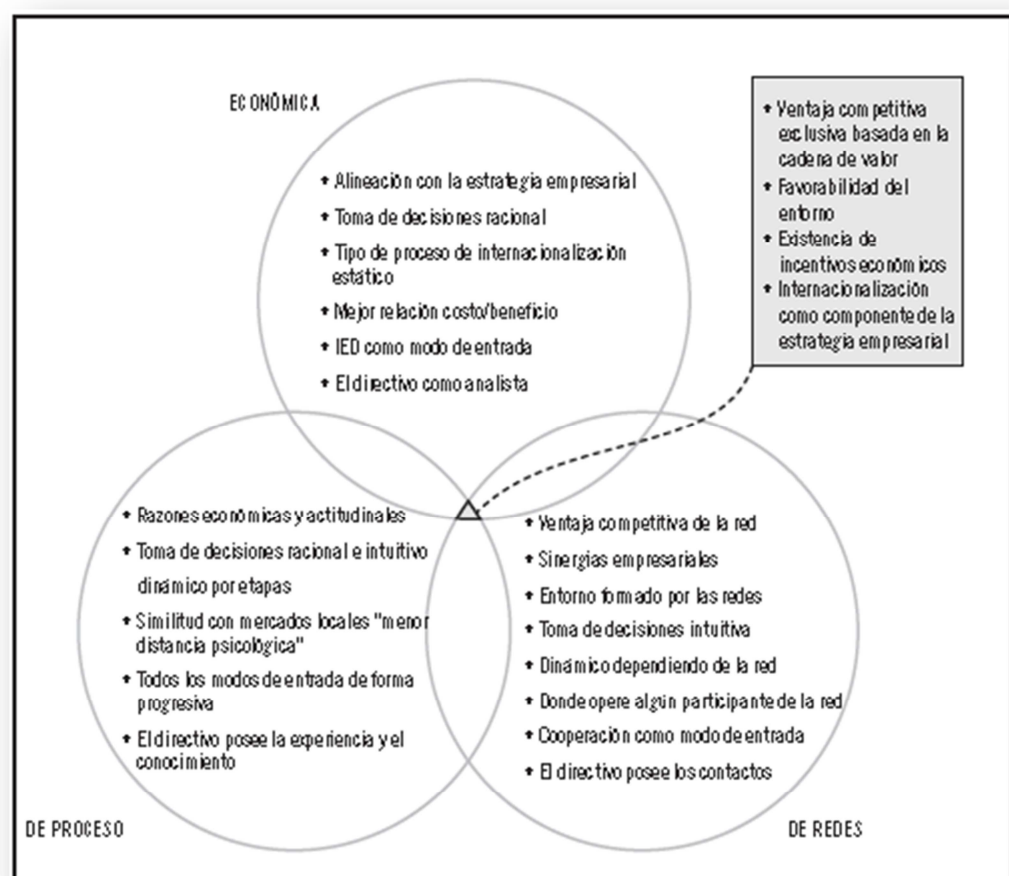
Las teorías pertenecientes a la perspectiva por procesos son las únicas que estudian el proceso de internacionalización en forma dinámica y por etapas, brindando una visión más realista de cómo funciona el mundo empresarial (especialmente los modelos de Vernon, Canals y Way Station).

Mientras que para la perspectiva por proceso impera el criterio de menor distancia psicológica (como por ejemplo proximidad geográfica, similitud cultural y política), en la selección de los primeros mercados exteriores, para la perspectiva económica prima más la mejor relación costo beneficio (como pueden ser el tamaño del mercado, ingreso per cápita, dotación de factores). Para el enfoque de redes el proceso que imperará será en donde opere algún participante de la red (socios, agentes, organismos internacionales).

La perspectiva de proceso contempla todos los modos de entrada siempre que se den en forma gradual y con progresivos requerimientos de recursos. La perspectiva económica se centra en la inversión extranjera directa (IED) y el enfoque de redes involucra la cooperación como un modo eficaz para disminuir la incertidumbre generada al incursionar en nuevos mercados.

En la Figura 3.11 se presenta un resumen de los puntos más importantes de cada una de las tres perspectivas teóricas analizadas sobre el proceso de internacionalización de empresas. Al mismo tiempo se observa el punto de convergencia de estas perspectivas, el cual define cuatro aspectos necesarios para un proceso viable de internacionalización: una ventaja exclusiva basada en la cadena de valor, un entorno favorable, incentivos económicos y la internacionalización como componente de la estrategia empresarial.





22 Figura.3.11 : Convergencia de las tres perspectivas

Perspectiva teórica	Económica					De proceso				De redes
	Teoría organizacional industrial	Teoría sobre la internacionalización	Paradigma ecléctico de Dunning	Ventaja competitiva de las Naciones	Modelo de upsala	Ciclo de vida de Vernon	Modelo de Canals	Modelo de Way Station		
Aspectos relevantes										
Ventajas competitivas	De la empresa	De la empresa	De la empresa	Del país	De la empresa	Del país	De la empresa	De la empresa	De la empresa	De la red
Tipo de beneficios obtenidos	Económicas	Económicas	Económicas	Económicas	Actitudinales	Económicas Exigencias del entorno	Económicas Actitudinales	Económicas Actitudinales	Económicas Actitudinales	Económicas
Razones para la internacionalización	Económicas	Económicas	Económicas	Económicas	De conocimiento	Económicas	Económicas y de conocimiento	Económicas y de conocimiento	Sinergias Mutuos	
Actitud frente al entorno	A nalizado	Analizado	A nalizado	A nalizado	Desconocido Experimentación	A nalizado	A nalizado	A nalizado	Formado por las redes	
Proceso de toma de decisiones	Racional	Racional	Racional	Racional	Intuitivo	Racional	Racional	Racional	Intuitivo	
Tipo de proceso de internacionalización	Estático	Estático	Estático	Estático	Dinámico Por etapas	Determinista Por etapas	Dinámico Por etapas	Dinámico Por etapas	Dinámico Dependiente de la red	
Modos de entrada analizados	IED	IED	IED	IED	Todas de forma progresiva (menos cooperación)	Exportación IED	Todas de forma progresiva	Todas de forma progresiva	Cooperación	
Tamaños de las empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	Todas las empresas	PYMES	Grandes empresas	Todas las empresas	Todas de forma progresiva	Grandes empresas	
Actividades internacionalizadas	Cadena de valor	Cadena de valor	Cadena de valor		Comercialización	Cadena de valor	Todas dependiendo de la estrategia de la empresa	Producción y comercialización	Cadena de valor	
Criterios de selección de los primeros mercados externos	Mejor relación costo beneficio	Mejor relación costo beneficio	Mejor relación costo beneficio		Similitud con mercados locales	Similitud con mercados locales	Similitud con mercados locales	Mejor relación costo beneficio	Donde opera a algún participante de la red	
Papel del individuo	A nalista	Analista	A nalista	A nalista	Posee la experiencia y al conocimiento	Posee la experiencia y al conocimiento	Posee la experiencia y el conocimiento	Posee la experiencia y el conocimiento	Posee los contactos	

23 Figura.3.12 : Enfoques teóricos sobre la internacionalización de empresas Fuente: Adaptado de Galvan (2003).

### **3.4 ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES**

Para la inmensa mayoría de las empresas el proceso de internacionalización supone un periodo relativamente largo de tiempo más que de penetración rápida, vía una hipoteca de recursos excesiva y pasando generalmente de una participación pasiva inicial hacia una participación activa posterior (Alonso, 1991/92).

Consecuencia de esto, la adopción de actuaciones en el entorno internacional debe implicar la realización de un proceso de reflexión preliminar sobre las capacidades competitivas estructurales de nuestra organización, la formulación de nuestros objetivos en el ámbito socio-económico internacional, una sucesión de decisiones enfocadas al logro de dichos objetivos y un control sobre la benignidad de las actuaciones realizadas. En resumen, se plantea un comportamiento empresarial estratégico donde la selección del método de entrada en los mercados internacionales representa solamente una de las decisiones clave en pro de la consecución de las metas presentadas en la estrategia global de internacionalización.

La ralentización o aceleración de este proceso de salida a los mercados exteriores, y en conjunto de la estrategia internacional de la empresa, dependerá de la capacidad de superación de un conjunto de barreras externas e internas. Las primeras hacen referencia a alteraciones escasamente predecibles en la economía, tipos de cambio, gustos de los consumidores o en el entorno competitivo. Mientras que las segundas emergen ante falta de compromiso de la alta dirección, debilidades en la organización o la gestión, acceso insuficiente a la información, reducido tamaño de las empresas e incluso por la falta de tradición exportadora (Bradley y O' Reagáin, 1998).

De forma simplificada, tres son las distintas formas que las empresas pueden emplear a la hora de incrementar su actividad en los mercados exteriores: la exportación de bienes y servicios, la concesión de licencias (o similares) para la explotación de activos y la realización de inversiones directas (Pla, 1998).

#### **3.4.1 Selección del país destino**

¿Cómo decidir en qué país internacionalizarse? ¿Qué regiones o mercados interesan porque reportarán mayores beneficios? ¿De qué forma penetrar en esos mercados?

Estas preguntas deben ser bien aclaradas para que quede garantizada la rentabilidad del proceso de internacionalización.

##### **3.4.1.1 Características del país destino**

Se trata de estudiar las condiciones macroeconómicas (estabilidad política, social y económica) y el nivel de desarrollo óptimos para la actividad que pretenda desarrollar la empresa en ese país. Y la seguridad de que se mantendrán sólidas en el futuro variables como el producto interior bruto, los tipos de interés, la tasa de desempleo o la renta per cápita dentro de unos niveles estables y controlables. Las expectativas de crecimiento del país y de sus industrias dependen de en qué momento de desarrollo se encuentre el país en cuestión, a cuántos clientes se puede acceder... tiene mucho que ver con la existencia de una tasa de clase media significativa. Un claro ejemplo son los

BRICS (Brasil, Rusia, India y China) que a pesar de encontrarse en fases distintas de su ciclo de crecimiento, presentan grandes oportunidades debido a la emergencia o el fortalecimiento de sus clases medias. Los cuatro países tienen como ventaja potencial, su elevado número de población. A pesar de que estas circunstancias parezcan a priori totalmente favorables, siempre hay riesgos al introducir un capital en un país que es extranjero y del que es imposible conocer perfectamente su funcionamiento con la celeridad que requieren los procesos de internacionalización. Esta incertidumbre o riesgo-país puede ser de dos tipos:

- Riesgo político: hace referencia a temas como la aceptación local de las inversiones extranjeras o la posibilidad de existencia de corrupción administrativa, expropiaciones y la seguridad jurídica, el grado de intervencionismo de los gobiernos y su estabilidad política.
- Riesgo económico: relacionado con cambios de divisas, política monetaria, niveles de solvencia y el mercado laboral...

Para el estudio de estos datos, las empresas suelen valerse de informes de consultorías contratadas o de agencias crediticias que elaboran listas y rankings con indicadores de interés sobre los países y su riesgo asociado.

### 3.4.1.2 Barreras de acceso al mercado

#### A. - Barreras político-legales

Dos son los tipos de barreras que los gobiernos establecen a la entrada de productos extranjeros y al establecimiento de empresas de otros países: las arancelarias y las no arancelarias.

- Arancelarias

Bajo este tipo de barreras al comercio, como su nombre indica se incluyen los aranceles o derechos aduaneros, instrumentos de protección utilizados por parte de los países receptores de exportaciones con el fin de limitar la entrada de productos extranjeros a través de tasas que hay que pagar en la frontera, constituyendo por tanto el elemento principal de protección comercial frente al exterior (Canals, 1994).

Gran parte de los aranceles aplicados por los países desarrollados tienen carácter ad valorem para la mayoría de sus partidas, lo que significa que la cuota impositiva será un porcentaje del valor en aduana de la mercancía. No obstante, existen tipos de gravámenes específicos que se expresan por unidades monetarias a percibir por cada unidad o múltiplo de unidades físicas (por ejemplo, peso, superficie ocupada, capacidad, grado alcohólico) que se van a introducir en el mercado. Además, dentro de los diferentes tipos de aranceles aplicados en todo el mundo también se dan tipos de carácter mixto, los cuales integran un derecho ad valorem y uno específico que se aplican simultáneamente, produciéndose estos casos con mayor frecuencia en productos agrarios de primera o segunda transformación (Bonet Marco, 1996).

- No arancelarias

Las empresas multinacionales pueden encontrar diferentes barreras de entrada a la hora de expandirse a otros mercados. Por ejemplo, los gobiernos locales pueden imponer restricciones legales a la entrada de empresas extranjeras en determinados sectores, debido a una variedad de razones sociales, políticas y económicas (Daniels y Radebaugh, 1994). En este caso estas restricciones abarcan un número de prácticas muy diverso que va desde la necesidad de autorización administrativa para establecer un negocio hasta la situación de monopolio en el suministro de bienes y servicios al sector público, pasando por restricciones de acceso a ciertos sectores (por ejemplo, productos energéticos o servicios bancarios) (Canals, 1994).

Además, existen otros instrumentos que provocan un aumento importante en los costes de los exportadores. En primer lugar, los gobiernos pueden conseguir que los costes de las empresas extranjeras que pretenden introducir productos en su mercado sean superiores a los de las empresas locales. De este modo a través de simples controles aduaneros de justificación fiscal, técnica o estadística y/o mediante la imposición de normas técnicas de difícil cumplimiento, los costes de las empresas extranjeras aumentan, por lo que pueden llegar a ser menos competitivas que las empresas locales (Canals, 1994).

### **B. Barreras competitivas**

Las empresas internacionales se enfrentan a barreras de mercado en aquellas industrias donde los recursos críticos en manos de las empresas locales son difíciles o imposibles de reproducir internamente o de adquirir externamente (Barney, 1991; Chen y Hennart, 2002). Al entrar por primera vez en un mercado exterior, las empresas multinacionales pueden carecer de la lealtad y reconocimiento de marca, por lo que pueden tener dificultades para competir con empresas locales que poseen marcas reconocidas en sus mercados (Owen, 1993). Además, las empresas locales pueden controlar los canales de distribución y hacerlos inaccesibles para las empresas extranjeras (Czinkota, 1985), o pueden controlar el suministro de materias primas que son primordiales para el éxito de las inversiones exteriores que tienen como objetivo la búsqueda de recursos (Gomes- Casseres, 1989; Hennart, 1991). Las empresas locales pueden tomar represalias como el exceso de capacidad, para disuadir a las empresas de entrar (von Ungern-Sternberg, 1988). Por su parte, las multinacionales deberán superar las barreras tecnológicas en sectores exteriores donde las empresas locales posean fortalezas en I+D (Kogut y Chang, 1991).

Existen diferentes estrategias de entrada que permitirán a las empresas sobrepasar las barreras de mercado. Para evitar competir directamente con empresas locales que posean grandes capacidades de I+D, las empresas internacionales pueden destinarse al mercado donde la superioridad tecnológica no tenga carácter prioritario. Las barreras correspondientes a la reputación de la marca se pueden eliminar si se venden productos sin marca a los productores locales, para que después éstos lo revendan en sus mercados con su propia marca que ya goza de un reconocimiento dentro del mismo (Terpstra y Yu, 1990). Es más, las empresas multinacionales pueden optar por delegar totalmente la función de distribución a las empresas minoristas locales, convirtiéndose éstas en suministradores del mercado de marcas privadas (Chao, 1989).

### **C. Riesgo país**

Un inadecuado entorno político, legal y normativo, lo que se denomina el entorno institucional, puede convertirse en un obstáculo potencial para las empresas que

quieren entrar en mercados exteriores (Brewer, 1993; Keefer y Knack, 1997). Las deficiencias existentes en el entorno institucional del país de destino pueden disuadir a las empresas de entrar en dicho mercado u obligarlas a posponerla (Boisot y Child, 1996).

La evaluación del riesgo puede ser un ejercicio rentable para los agentes económicos debido a que le permite identificar nuevas oportunidades de negocio. En este sentido, se puede afirmar que la evaluación del riesgo país es un requisito fundamental para el análisis de la viabilidad de proyectos de inversión en el extranjero y para el diseño del plan estratégico de actividades internacionales (Durán Herrera, 1990).

Esta variable que nos ocupa puede ser dividida para su análisis en tres segmentos interrelacionados (Nieto y Llamazares, 1995): riesgo político, riesgo administrativo y riesgo soberano. Cada modalidad de riesgo país puede tener influencia específica en las variables básicas de decisión de la gestión internacional de la empresa, y por tanto, en su proceso estratégico y operativo (Durán Herrera, 1990).

En primer lugar, el nivel de riesgo político depende de la probabilidad conjunta de expropiación o nacionalización del sector privado con o sin compensación.

El nivel de riesgo político está determinado por el proceso histórico de cada país y sus características culturales, sociopolíticas y actuales, aparte del grado de apertura de un país hacia la actividad sociopolítica exterior (Bunn y Mustafaoglu, 1978).

En segundo lugar, el riesgo administrativo se asocia a las implicaciones que las acciones gubernamentales y los cambios potenciales en la política de un país tienen sobre la libertad económica del sector privado en general y de las filiales de las empresas extranjeras, en particular.

Por último, el riesgo soberano es el término utilizado para definir el riesgo asumido por los prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones públicas y estados nacionales (Bunn y Mustafaoglu, 1978).

Este riesgo soberano puede clasificarse a su vez en: (a) riesgo soberano propiamente dicho, asociado a la dificultad legal de embargar bienes de un país con objeto de cobrar deudas del mismo y (b) riesgo de transferencia derivado de la imposibilidad para una nación de pagar su deuda internacional por insuficiencia de generación de divisas.

Con respecto al riesgo soportado en cada país y a la incertidumbre que puede existir en el entorno institucional, Gaba et al. (2002) afirman que las empresas evalúan el riesgo político y de negocio que existe en el mercado al que van a dirigirse.

Para la empresa es primordial identificar variables adicionales que puedan expandir los conocimientos sobre las posibles ventajas de localización y su influencia sobre la IDE.

Considerando todos los factores o variables que se han señalado hasta ahora, también hay que incluir otro destacado por los autores Habib y Zurawicki (2002), estudiado en su reciente trabajo: la corrupción del país de destino. La corrupción puede ser definida de diferentes formas. Las organizaciones internacionales y los gobiernos occidentales identifican la corrupción con la falta de honestidad o de escrúpulos, que está relacionado no sólo con lo que se considera ilegal, sino indebido (Malta Conference, 1994). El Banco Mundial la define como el uso del poder público para interés o bien propio (Tanzi, 1998), aunque autores como Coase (1979), también puntualizan que la



corrupción también se pueda dar entre partes privadas. La corrupción puede operativizarse como una variable que incluye sobornos y/o burocracia ineficiente junto a la inestabilidad política.

Los inversores extranjeros deberán considerar el nivel de corrupción de los países y mantenerse alejados de los que tengan los índices más elevados. Por ejemplo, se ha constatado que un número importante de países africanos donde la corrupción es galopante y la economía crece muy lentamente reciben muy poca inversión directa del exterior (Habib y Zurawicki, 2002). La corrupción está muy extendida en países donde el aparato administrativo ostenta un poder exagerado y discrecional, o dónde los procesos y las leyes no son muy transparentes (Tanzi, 1998; LaPalombara, 1994). Este factor ralentiza la creación y desarrollo de mercados eficientes y justos (Boatright, 2000). Una economía corrupta no proporciona las mismas facilidades de acceso a todos los competidores. Los pagos realizados a los gobernantes de los países de destino no tienen un valor de mercado y, por lo tanto, incrementa el coste de los bienes en comparación con un mercado competitivo. Este puede ser el mayor factor desmotivador para los inversores extranjeros. La corrupción se mantiene en ciertos países, porque algunas empresas la utilizan para conseguir sus propios intereses. Si todos los inversores, tanto nacionales como extranjeros, se resistieran a la corrupción entonces el poder conjunto ejercido erradicaría este mal. Esto no ha ocurrido porque consiste en un juego de burlarse de los demás (Habib y Zurawicki, 2002).

Algunos análisis empíricos no han confirmado aún la relación negativa entre corrupción e inversión directa. Hines (1995) determinó que existía una relación no significativa entre los dos factores. Wheeler y Mody (1992) no han detectado ninguna relación negativa entre la inversión directa y el factor de riesgo del país de destino. Otros autores en cambio han establecido que la corrupción tiene un efecto negativo sobre la inversión directa realizada en esos países (Wei, 2000). Busse et al. (1996) observaron la relación entre la inversión directa y el nivel de corrupción expuesto por la media local. Los resultados constataron la idea de que la IDE aumentará en aquellos países donde los inversores perciban que el gobierno va a poner freno a la corrupción.

Los inversores extranjeros deben rechazar la corrupción porque consideran que es una inmoralidad. También deben intentar evitar la corrupción, porque es difícil de gestionar, arraigada y costosa. Las empresas extranjeras no desean enfrentarse a las trampas de planificación y operativas relacionadas con un entorno que presenta un nivel de corrupción diferente a su país de origen (Habib y Zurawicki, 2002).

Si las empresas incluyen el factor de corrupción dentro de su modelo de decisión sobre las inversiones directas en el exterior, entonces este factor les ayudará a constatar la importancia de dicho factor en la selección de localización de sus inversiones (Habib y Zurawicki, 2002). Además, considerar la corrupción en un entorno de negocios dinámico, ayudará a los directivos a redefinir su proceso de evaluación de países.

Cuando las empresas se percaten de la importancia de la corrupción sobre la IDE, entonces serán capaces de programar su reacción o respuesta en caso de que los niveles aumenten o disminuyan dentro del país de destino.



## 3.4.2 Estrategia de entrada

### 3.4.2.1 La exportación

En concreto, la exportación consiste en la producción de bienes en el país de origen, donde se transfieren por tierra, mar o aire los productos para ser comercializados a clientes de países extranjeros. Por lo tanto, consiste en la venta de un producto en un territorio diferente del local considerando ciertas complicaciones como el traspaso de fronteras, trámites de aduana, la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial (Jarillo, 1991: 85; Certo y Paul, 1997: 200). Debido a las complicaciones que genera el proceso de exportación, Jarillo (1991: 86-89) hace énfasis en la subdivisión de ésta en dos estrategias de entrada diferente:

**a).- Exportación Indirecta:** La empresa exporta por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de las complicaciones mencionadas anteriormente, mientras la empresa se limita a producir y vender. Este intermediario se encuentra localizado en el país de origen de la empresa exportadora y puede adoptar diversas formas:

**a.1).- Comprador extranjero:** Es una persona natural o jurídica que compra por cuenta de una empresa situada en el país de destino.

**a.2).- Comerciante:** Es un operador internacional que compra en el país de origen para revender en el exterior.

**a.3).- Broker:** El papel de este intermediario especializado por tipo de producto es poner de acuerdo a un vendedor y un comprador de distintos países, a cambio de una comisión o pago fijo. No toma posesión de la mercancía.

**a.4).- Agente:** Es un individuo o firma que se encarga de colocar los productos de la empresa en el exterior a cambio de una comisión. El agente mantiene un vínculo permanente con la empresa exportadora.

**a.5).- Casa exportadora:** Firma que actúa como si fuera el departamento de exportación de la empresa, vendiendo en el extranjero en representación de ésta. Posee un grupo de especialistas en comercio exterior y trabaja a comisión para muchas pequeñas firmas exportadoras de productos que no compiten entre sí.

**a.6).- Trading company:** Empresa general de comercio que opera en muchos países estableciendo toda una red de conexiones internacionales.

**a.7).- Consorcio de exportación:** Es una entidad independiente de propiedad de un grupo de empresas que, por su reducido tamaño o falta de conocimiento o experiencia en actividades internacionales, no realizan por su cuenta la exportación de sus productos. Estas empresas se asocian para compartir costos en la creación del consorcio, que a veces actúa como un departamento conjunto de exportación. Existen diferentes tipos de consorcios, lo usual es que éste se encargue no sólo de todos los trámites y aspectos logísticos de la exportación, sino también de todos los contactos y negociación con los clientes en el exterior, mientras las empresas miembros se especializan en la fabricación de los artículos a exportar.

Pla Barber y León (2004: 68), definen las ventajas e inconveniente de estas formas de entrada a mercados externos, pues llevan a realizar una identificación mucho más adecuada de las estrategias de internacionalización al momento en que la empresa decida expandirse a mercados internacionales.

**b).- Exportación Directa:** Con esta modalidad, la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación. Para ejecutar esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales.

Jarillo (1991: 88-89) clasifica los intermediarios de la siguiente manera:

**b.1).- Importador:** Importa los productos del exportador por su cuenta y riesgo tomando posesión de la mercancía para luego revenderla a los clientes finales. No cuenta con exclusividad territorial de parte de la empresa exportadora y no mantiene una relación de largo plazo con ella.

**b.2).- Agente:** Persona o firma local que actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino, contacta clientes, negocia pedidos y realiza tareas de internacionalización de los envíos, así como gestiones de cobro. No toma posesión de los productos, trabaja en base a comisión y puede

operar en exclusiva para el exportador o compartir su tiempo con otras empresa de productos que no compitan entre sí.

Comprador extranjero – Broker	
Ventajas	Inconvenientes
1.- Es la forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores. 2.- No se requiere experiencia internacional.	1.- Bajo nivel de control sobre la estrategia y por ende sobre sus actividades de marketing y la elección de los mercados de destino.
Agente – Casa exportadora – Consorcio de exportación	
Ventajas	Inconvenientes
1.- La empresa puede beneficiarse del conocimiento del mercado de la empresa especialista, pudiendo hacer uso de contactos establecidos por ella. 2.- Los costos están compartidos entre distintas empresas, en lugar de ser soportados por una única organización. 3.- Beneficios en costos de transporte y distribución al operar las economías de escala. 4.- El pago a la compañía normalmente se hace sobre los resultados.	1.- La compañía puede que no cubra la totalidad de mercados donde el producto podría tener éxito. 2.- Si la empresa especializada opera en áreas o productos poco relacionados puede que el grado de atención sea insuficiente. 3.- Problemas a largo plazo si el volumen de ventas crece, debido a la excesiva dependencia de un tercero. 4.- No actúan en régimen de exclusividad

24 Figura.3.13 : Ventajas e inconvenientes de las divisiones de la estrategia exportación indirecta  
Fuente: Pla Barber y León (2004: 68)

**b.3).- Distribuidor:** Toma posesión de los productos exportados por la empresa y se encarga de venderlos a clientes finales a cambio de un margen. Suele contar con exclusividad territorial y mantiene un vínculo a largo plazo con la empresa exportadora,

que se traduce en una estrecha colaboración en todo tipo de aspectos comerciales del negocio, incluyendo el traspaso del know-how.

**b.4).- Oficina de representación:** Es la cara visible de la empresa en ese país, da información, coordina embarques y opera con personal propio.

**b.5).- Delegación comercial:** Opera con personal propio, se encarga de la publicidad y promociones, y se relaciona con las grandes cadenas mayoristas y detallistas.

**b.6).- Filial de ventas:** Es la máxima presencia alcanzada por la empresa en el país de destino, es una fuerza de venta propia y asume todas las funciones comerciales en ese mercado. Normalmente es una empresa local con personalidad jurídica y facturación propia, se rige por la legislación del país de destino para todos los fines laborales y tributarios.

La tabla siguiente identifica las ventajas e inconvenientes de la exportación directa versus la exportación indirecta y otras estrategias de internacionalización (Pla Barber y León, 2004: 69)

Importador – Agente – Distribuidor – Oficina de representación – Delegación comercial	
Ventajas respecto a la exportación indirecta	Inconvenientes respecto a la exportación indirecta
1.- Mayor número de actividades de marketing, lo que previsiblemente genere mayor volumen de ventas. 2.- Mayor control sobre las exportaciones. 3.- Se incrementa el feed-back con la consiguiente adquisición de experiencia y know-how. 4.- Mayor libertad en la elección de mercados	1.- Mayor inversión y riesgo 2.- Menos flexibilidad
Ventajas respecto a otros métodos	Inconvenientes respecto a otros métodos
1.- Producción concentrada de manera que se obtienen economías de escala y aprendizaje. 2.- Evita complejidades y costos de las formas de mayor grado de compromiso	1.- Se renuncia a disfrutar de las ventajas comparativas que otros países ofrecen (costos, tecnología, entre otros) 2.- No es aconsejable cuando existen elevados costos de transporte, aranceles o trabas al comercio.

25 Figura.3.14 : Ventajas e inconvenientes de la estrategia exportación directa Fuente: Pla Barber y León (2004: 69)

### 3.4.2.2 Acuerdos contractuales

El acuerdo contractual es una de las formas genéricas de expansión internacional, en esencia pueden ser acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas entre empresas y que se detallan a continuación (Jarillo, 1991:81; David, 2003:177):

**a).- Joint-venture:** Esta forma de internacionalización es conocida también como inversión conjunta o coinversión. Específicamente, un joint-venture es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos como tecnología y maquinaria para crear una nueva empresa en el exterior compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimiento del mercado local y acceso al mismo. En cambio, para la empresa internacional, este acuerdo de cooperación con la firma local le permite entrar en el mercado de destino invirtiendo menos capital que en el caso de una subsidiaria propia, con lo cual el riesgo es también

menor y además le da acceso a un mercado desconocido en lo que se refiere a gustos y necesidades de los clientes, prácticas comerciales locales y canales de distribución. Para el socio local la aventura conjunta es conveniente porque el socio extranjero suele aportar recursos financieros, que en ocasiones pueden ser fundamentales para iniciar un negocio demasiado grande y arriesgado para ser abordado por una sola empresa (Jarillo, 1991:81).

**b).- Licencia:** En el contexto internacional es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una empresa concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial, u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial. En concreto, la empresa que otorga la licencia se denomina licenciador y la empresa que la recibe se denomina licenciatario. La concesión de una licencia es una alternativa válida a la exportación cuando existen excesivos costos de transportes que encarecen demasiado el producto en el país de destino o cuando en ese país existen barreras a la importación por restricciones de divisas (Jarillo, 1991: 81-83).

**c).- Franquicia:** Es una modalidad de licencia que suele cubrir el acceso a una variedad más amplia de derechos y recursos, incluyendo probablemente el equipo de producción los sistemas de administración, los procedimientos administrativos, la publicidad, las marcas registradas y el know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio (Certo y Paul, 1997: 200). La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciador y quien la recibe franquiciado. Además, el franquiciador obtiene sus ingresos mediante tres vías: a).- *Canon de entrada:* Es el que debe pagar el franquiciado cuando se incorpora a la red. b).- *Canon operativo:* El franquiciado paga periódicamente por el mantenimiento de la operativa diaria. Este representa mayores ingresos para el franquiciador y genera mayores dificultades para su control. Básicamente existen tres sistemas para establecer los cánones operativos: canon periódico fijo; canon incluido en el margen de los productos vendidos por el franquiciador al franquiciado; canon en función de las facturación del franquiciado. c).- *Canon publicitario:* Sirve para financiar las acciones publicitarias comunes a todos los franquiciado.

**d).- Acuerdos de distribución en el ámbito internacional:** Una empresa puede decidir distribuir sus productos en otros países a través de otras empresas mediante la firma de contratos de distribución en exclusiva. El distribuidor vende el producto en el mercado doméstico con las mismas características que éste tenía cuando lo recibió de la empresa fabricante. En este sentido, existe poca diferencia, entre distribuidor y cualquier agente de ventas de la propia compañía, ya que este ejerce una gran influencia sobre el distribuidor, condicionando los términos del acuerdo bajo determinados requisitos (área de mercado, publicidad, proceso de venta, etc.). A la vez, esta modalidad también puede considerarse exportación directa (Pla Barber y León, 2004: 70).

Otros acuerdos contractuales:

**a).- Contrato de administración:** Una empresa internacional experta en la internacionalización de determinados negocios, vende sus servicios a una firma local a cambio de ciertos honorarios. Un contrato de administración permite a la empresa controlar mejor la divulgación de su know-how, asegurar el control de calidad y dotar de experiencia internacional a sus ejecutivos, a la vez que facilita la expansión sin necesidad de invertir en capital (Jarillo, 1991: 85). La empresa que cede sus servicios de dirección es quien en última instancia domina y controla el uso del factor humano y

del capital, mientras que el dueño legal de la propiedad controla las operaciones sólo de manera delegada (Pla Barber y León, 2004: 71).

**b).- Contrato de manufactura:** La empresa internacional paga una cantidad de dinero para que la empresa local fabrique sus productos bajo la marca de la primera. La empresa tiene menos control sobre el proceso productivo, por lo que el control de calidad se vuelve fundamental para mantener el prestigio de la marca. A cambio, la empresa tiene la posibilidad de penetrar más rápido al mercado de destino, con menos riesgo y más flexibilidad (Jarillo, 1991: 85).

Licencia – Franquicia – Acuerdo de distribución – Contrato de administración – Contrato de manufactura	
Ventajas	Inconvenientes
1.- Rápida expansión con bajo riesgo y costo. 2.- Pueden atenderse mercados marginales o donde se limita la inversión directa. 3.- Puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado. 4.- Posibilidad de utilizar conocimientos, directivos, y políticas de marketing locales. 5.- No es necesaria una gran inversión en recursos directivos propios. 6.- Requiere poca inversión de capital y suelen proveer un alto retorno sobre la inversión inicial.	1.- Costos de búsqueda, negociación y control. 2.- Se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del know-how. 3.- Si la relación es insatisfactoria puede resultar difícil terminarla. 4.- Cuando expira el acuerdo, puede convertirse en un competidor una de las sociedades participantes. 5.- Mantener los estándares entre las unidades puede resultar complejo, sobre todo en el caso de las franquicias.

26 Figura.3.15 : Ventajas e inconvenientes del acuerdo contractual

### 3.4.2.3 La inversión directa en el exterior

Bajo esta modalidad la empresa compromete en el exterior sus propios recursos, es la opción más arriesgada, pero es la más rentable a largo plazo y por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirlas (Pla Barber y León, 2004: 74). En cambio, Jarillo (1991:90) en esta estrategia genérica de internacionalización considera que el establecimiento de una filial de ventas con su almacén, una delegación u oficina de representación, pueden ser clasificadas como una inversión directa extranjera, pero sin duda de menor monto. Las subdivisiones más importantes de esta estrategia son:

**a) Subsidiaria de producción:** La empresa puede producir en el país de destino a través de medios propios. Puede realizar actividades de la cadena de valor como lo es: Acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese país. Además de producir partes y piezas, ensamblaje o montajes, control de calidad, entre otros. Otra forma de producir en el extranjero puede ser a través de terceros, ya sea en forma de una licencia o contrato de manufactura.

**b) Joint-venture:** La empresa produce en el extranjero creando una firma local en asociación con otra empresa. La participación de la empresa en el capital de la nueva sociedad puede aportarse en dinero efectivo, en tecnología, en equipos o alguna combinación de las anteriores

Subsidiaria de Producción – Joint-venture	
Ventajas	Inconvenientes
1.- Es posible adaptar los productos a la demanda de los distintos mercados o dar un mejor servicio. 2.- Es posible fortalecer la capacidad competitiva de la empresa. 3.- Se comparten costos y riesgo de entrada. 4.- Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc.	1.- La inversión total es a través de recursos propios. 2.- Dificultades en la selección de un socio adecuado. 3.- Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilo de dirección, prácticas de negocio, etc. 4.- Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control.

27 Figura.3.16 : Ventajas e inconvenientes de la estrategia inversión directa extranjera Fuente: Pla Barber y León (2004: 79)

### 3.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Los factores a tener en cuenta para establecer una comparación de valor son: el grado de control sobre las operaciones, el riesgo y la inversión. Ver Figura 3.17.

Condicionantes:	Respuesta:
+Riesgo-país	- Compromiso de recursos
+Distancia cultural	- Compromiso de recursos
+Tamaño del mercado	+Inversión directa
+Costes de transporte	+ Producción en el país objetivo
-Tipo de cambio favorable	+ Producción en el país objetivo
+Restricciones legales (proteccionismo, aranceles)	+Necesidad de socios locales
+Dotación de recursos y capacidades	+ Presencia propia independiente y control de actividades
- Dotación de recursos y capacidades	+Alianzas o empresas conjuntas con socios locales para complementar sus competencias
-Tamaño de la empresa	+ Métodos de poco riesgo debido



	a sus limitaciones
+Tamaño de la empresa	+Actividades más comprometidas
+Experiencia	+Comprometimiento, más opciones de internacionalización en base a las necesidades y objetivos perseguidos
+Costes de transacción por negociación, supervisión y cumplimiento de los sistemas contractuales	+ Motivación para la inversión directa
+Seguir al cliente	+ Seguridad de la venta de productos actuando como proveedor y mayor inversión directa. Tal es el caso de las empresas de servicios que necesitan la cercanía a sus clientes para poder operar y de este modo encuentran fácil la adaptación a sus requisitos específicos distintos a los del país de origen.

28 Figura.3.17 : Tabla de análisis comparativo sobre las estrategias de entrada Fuente: Elaboración propia



### 3.6 PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

En este punto vamos a plantear las cuestiones que toda empresa debería plantearse para tomar la decisión de internacionalizarse. Se han estructurado todos los pasos que se deberían seguir.

#### PASO 1: RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

- ¿Por qué es conveniente la estrategia de internacionalización?

#### PASO 2: ESTRATEGIA CORPORATIVA

- ¿Estrategia global, multipaís o transnacional?

#### PASO 3: INFORMACIÓN DE ORGANISMOS PROMOTORES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

- ¿Pido información a organismos como el ICEX?
- ¿Solicito ayuda económica?

#### PASO 4: ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

- ¿Dónde implantamos la empresa?
- Búsqueda de las ventajas competitivas que puede otorgar una determinada localización
- Programación de viajes de prospección

#### PASO 5: ESTRATEGIA DE ENTRADA

- ¿Cómo nos implantamos?
- ¿Exportamos, licencias, subcontratación, franquicias?

#### PASO 6: FORMA DE CRECIMIENTO

- ¿Creamos o compramos IDE (Inversión directa en el extranjero)? ¿Adquisición?

#### PASO 7: ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- ¿Nos especializamos o diversificamos?

#### PASO 8: ESTRATEGIA COMPETITIVA

- ¿Liderazgo en costes o diferenciación?

#### PASO 9: GESTIÓN DE LOS RRHH Y DIVERSIDAD

- ¿Expatriación, contratación de personal nacional o mixto?
- ¿Cómo gestiono la convivencia profesional intercultural?
- ¿Cómo gestiono la repatriación?

## CAPITULO IV

### 4 LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

#### 4.1 MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN

Hemos visto que actualmente la empresa Española está abierta a todos los continentes y que se establece allí en donde las oportunidades de mercado y las situaciones económicas son más favorables. Sin embargo, este proceso de internacionalización conlleva una gestión complicada, donde hay que aunar situaciones económicas, legales y socioculturales diferentes, llevando en paralelo la realidad del país origen y del país destino. Ya que en esta gestión están inmersos los expatriados, es evidente que la estrategia de internacionalización de las empresas debe contemplar los recursos humanos que desplacen a las asignaciones internacionales. En esta línea, diversos estudios han demostrado que el éxito de las misiones internacionales depende en gran medida de la adaptación del expatriado al país destino.

##### 4.1.1 El concepto de expatriado

De las múltiples definiciones que existen sobre el concepto de expatriado, cabe mencionar las siguientes:

Autores, como Gómez-Mejía (2001), lo definen de una manera escueta como “un persona que vive y trabaja en otro país – país extranjero”.

Aycan y Kanungo (1997) amplían el concepto a “empleados de organizaciones gubernamentales o empresariales enviados por su organización a una unidad relacionada en un país que es diferente al suyo, para ocupar un puesto o alcanzar una meta relativa a la organización durante un periodo temporal prefijado normalmente más de seis meses y menos de cinco años” .

Y otros autores como Bonache y Cabrera (2002), definen a los expatriados como “empleados de empresas multinacionales que son destinados generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado”.

De manera común a todas estas definiciones, se contempla a los expatriados como profesionales que se desplazan a residir a otro país distinto del habitual para desarrollar su actividad profesional por un periodo de tiempo y que normalmente afecta a su vida familiar y social.

No obstante, cabe mencionar algunos matices diferenciadores dentro del propio concepto de expatriado, existen expatriados cuya nacionalidad es la del país de origen de la empresa, que es lo más habitual, y expatriados de un tercer país, es decir aquellos profesionales que no proceden ni del país origen de la empresa matriz ni del país.

Otros aspectos diferenciadores que conviene aclarar son los de impatriado y repatriado. Mientras que el primero, se utiliza normalmente para denominar a los empleados que se trasladan desde el país destino a la empresa matriz habitualmente para realizar una toma de contacto con la cultura y el estilo directivo y transmitir los valores corporativos a la nueva sede. El segundo concepto, repatriado, se utiliza para denominar a aquellos profesionales que una vez han cumplido con su asignación internacional como expatriado, regresan a la empresa matriz en el país origen.

## **4.1.2 . Enfoques de las asignaciones Internacional**

Las empresas pueden desarrollar distintos enfoques para los puestos o asignaciones internacionales; según recoge Bastida Domínguez (2007), los más habituales son los siguientes:

- **Etnocéntrico:** La organización dirige sus sedes extranjeras a través de personal expatriado del país origen.
- **Policéntrico:** La organización dirige y gestiona sus sedes extranjeras mediante personal nacional del país donde se encuentra la filial. Este enfoque es muy útil cuando hay dificultad del idioma local, o las situaciones políticas, legales y culturales son complicadas y las probabilidades de que una persona no local se desenvuelva bien son escasas.
- **Geocéntrico:** La organización selecciona como directivos a aquellas personas más competentes independientemente de su nacionalidad.
- **Regional:** En los casos donde la peculiaridad de la región exige que se seleccione el directivo en función de la región en la que se va a implantar la nueva sede o filial.

La elección de un enfoque u otro parece estar basado en la experiencia de la empresa o en las situaciones que se presentan como oportunidad y requieren una respuesta rápida.

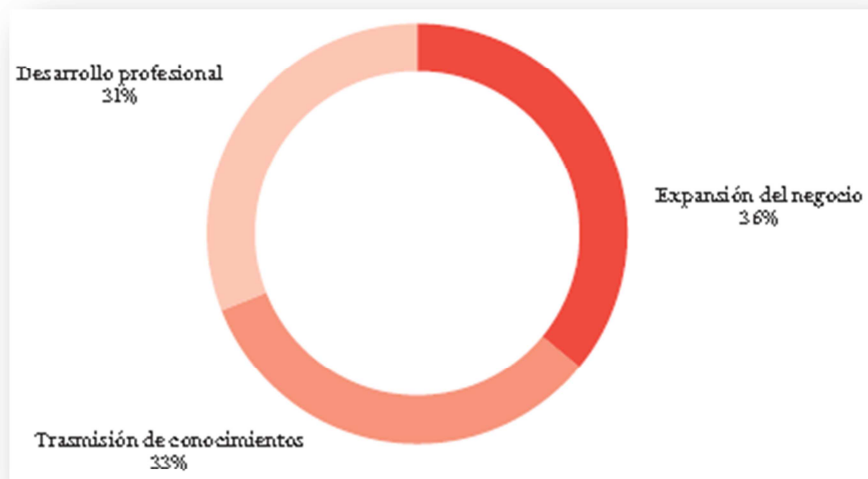
## **4.1.3 Motivos de expatriación**

Otro aspecto, objeto de análisis en relación a la gestión de los expatriados, es el motivo que lleva a realizar el traslado del profesional a otro país; entre éstos, los más frecuentes suelen ser los siguientes:

- La dirección y el control de las operaciones de nuevas adquisiciones o fusiones.
- El intercambio de know-how, en aspectos tecnológicos para el desarrollo de la producción o actividad y la transmisión de los conocimientos organizacionales y de gestión que entre profesionales de ambos países.
- El desarrollo de la carrera profesional de directivos o predirectivos con capacidades para puestos estratégicos.

- La formación de profesionales con capacidades para asignaciones internacionales, a los que se les capacita para la dirección futura de sedes internacionales.

En esta línea, existen estudios previos que aportan información interesante al respecto, tal es el caso del estudio realizado por IESE en el 2005, donde se identifican como motivos más comunes de la expatriación los siguientes: (1) la expansión de negocio (94%), (2) la transmisión de conocimientos y la transmisión de cultura de empresa (88%), y (3) desarrollo profesional del personal directivo (82%). Abordaremos este punto con mayor profundidad en el apartado de análisis cuantitativo.



29 Figura.4.1 : Motivos de expatriación. Porcentajes Relativos Fuente: IESE

### 4.1.4 La formación de directivos internacionales

En relación a la formación de directivos internacionales, algunos autores, como la profesora Bastida Domínguez (2007), han realizado revisiones de literatura y concluyen que existen varias estrategias políticas para el desarrollo de directivos internacionales.

Una de ellas es la de los viajes de prospección al extranjero, la cual cita como la menos convencional, que consiste en enviar al candidato al país destino con el fin de que se familiarice con la cultura, la economía y otros aspectos del país al que finalmente será asignado. Esta opción también permite a la empresa evaluar las capacidades de adaptación del candidato. Este aspecto se volverá a tratar en el análisis de datos.

Otra política seguida por las empresas es la de formar equipos internacionales, donde se agrupan profesionales de distintas nacionalidades que aportan una visión global. Estos equipos suelen ser más efectivos, pero menos eficientes. Las empresas que decidan seguir esta política deberán tener en cuenta que deben de formar a los profesionales que envíen para participar en comunicación multicultural, resolución de conflictos y negociación.

Otra política que desarrollan las organizaciones es la formación en seminarios internacionales, donde se envía a los profesionales para desarrollar las habilidades

tales como: liderazgo, estrategia y comunicación en entornos internacionales que propician las relaciones sociales y el network.

La mayoría de las empresas optan por la política de expatriación en múltiples asignaciones internacionales para formar a sus directivos, según recoge Bastida Domínguez en el citado estudio, constatando que el 80% de los directivos declaran que la experiencia que más ha influido en sus vidas era vivir y trabajar en un país extranjero.

Dentro de esta política existe una variabilidad en la duración de la asignación, siendo lo más usual las asignaciones entre 3 y 12 meses. Viajan normalmente sin familia y suele tener un tratamiento fiscal muy complejo, ya que la duración de las asignaciones no permite acogerse a la fiscalidad de un único país.

Uno de los puntos negros de la gestión de expatriados es la repatriación del profesional, dado que la experiencia adquirida por el puesto internacional y sus complementos económicos por el desplazamiento hace muy difícil igualar las condiciones laborales, tanto en el puesto a desempeñar dentro de la empresa como la remuneración por el mismo.

Esta situación termina habitualmente con la pérdida del profesional, el 80% de los repatriados cambia de compañía al año de volver (Bastida Domínguez, M. 2007). Esta pérdida de capital humano con un alto valor estratégico es sin duda uno de los mayores quebraderos de cabeza de las multinacionales. Para intentar paliar esta situación, cada vez son más las compañías que envían a sus filiales a ejecutivos o técnicos de forma permanente.

### **4.1.5. Ventajas y desventajas de las alternativas de gestión internacional de recursos humanos**

Cuando la empresa toma la decisión de abrirse a un nuevo mercado, se plantea la situación de la contratación de personal, presentándose varias alternativas: Contratar personal local en el país de destino, personal desplazado de la empresa matriz viajando constantemente entre la matriz y la implantación, vía impatriación en la que el extranjero formado en empresa matriz que vuelve a su país de origen, o bien expatriar personal de la empresa matriz, no siendo las distintas alternativas exclusivas. La empresa podrá elegir la opción más interesante, en función de las ventajas y desventajas que cada una de las opciones aporte, las cuales se muestran a continuación.

#### **Alternativa 1: Contratar personal local**

- Ventajas

Están familiarizados con la situación socioeconómica, política y de negocios del país de la implantación.

- La retribución es acorde con el nivel salarial del país de destino.
- Se demuestra confianza en el país de destino al contratar empleados locales, esto conlleva que crezca el nivel de aceptación por parte de la comunidad local y aumenta el reconocimiento social de la empresa en la región.

- Desventajas
  - Limitaciones para ejercer un control efectivo en las operaciones de la filial.
  - Dificultades o sobrecoste para contratar personal cualificado en el país de destino.
  - La mayor vinculación con la comunidad local dificulta la toma de decisiones impopulares.
  - Mayores dificultades para transmitir la filosofía de negocio y la cultura de la matriz.

**Alternativa 2:** Contratar personal desplazado de la empresa matriz viajando constantemente entre la matriz y la implantación.

- Ventajas
  - Personal con cultura de la matriz en la implantación para la toma de decisiones clave.
  - Reducción del número de ejecutivos de la plantilla global/coste total.
  - Homogeneidad de la cultura empresarial en las implantaciones.
- Desventajas
  - Cansancio y posible desubicación funcional del “ejecutivo volante”.
  - Sobrecostes de viajes y estancias con niveles salariales de la matriz.
  - Posible alta rotación del puesto.

**Alternativa 3:** Expatriar personal de la empresa matriz

- Ventajas
  - Familiaridad con la cultura, los objetivos y las estrategias de la empresa matriz.
  - Permite un mayor control y coordinación de las implantaciones internacionales.
  - Dota a los empleados de una clara orientación internacional y multinacional.
  - Permite procesos de toma de decisiones más rápidos.
- Desventajas
  - Dificultad de integrar al personal expatriado en su retorno.
  - Complejidad a nivel personal y familiar.
  - Dificultad para adaptarse al idioma local, a la situación socioeconómica, política y cultural y al entorno legal.

- Incremento de los costes empresariales por la expatriación.

**Alternativa 4:** Impatriación. Extranjero formado en empresa matriz que vuelve a su país de origen

- Ventajas
  - Estructura organizativa cosmopolita y polivalente.
  - Equipo directivo local con cultura de la casa matriz.
  - Mestizaje en los recursos humanos formados en la cultura empresarial de la matriz.
- Desventajas
  - Requiere gran anticipación y planificación en recursos humanos.
  - Alto coste inicial de aprendizaje.
  - Riesgo de captación por la competencia del ejecutivo ya formado.

## 4.2 DIMENSIONES INTERCULTURALES

Como se ha dicho anteriormente, el éxito y el fracaso de las empresas internacionales están vinculados a su capacidad, no sólo para adaptarse los distintos mercados, sino también en comprender la cultura y las diferentes prácticas para integrarlas en una estrategia de recursos humanos.

De acuerdo con la Consultora de Recursos Humanos Mercer, a través de una investigación realizada en el 2006, se detectan como posibles frenos ante el éxito de las empresas en materia de expatriación, los siguientes:

- Problemas de adaptación en el país de envío tanto de la parte del trabajador como de sus familiares que lo acompañan.
- La falta de planificación para la repatriación.
- La falta de valorización cuando uno vuelve a su país de origen.
- El stress cultural que afecta a todos los involucrados.

Los expatriados se mueven en un contexto intercultural, relacionándose con personas y organizaciones culturalmente diferentes. Estas situaciones provocan estrés en el expatriado y en sus familiares, que en ocasiones no pueden controlarlo, afectando a su efectividad en la misión.

Es muy normal que un expatriado tenga que realizar operaciones donde tenga que comunicarse, negociar, etc., con personas que tienen costumbres e idiosincrasias diferentes de la suya propia. Por poner algunos ejemplos, compra a proveedores,



vender sus productos o servicios, recibir clientes y celebrar comidas o cenas con ellos, seleccionar y reclutar colaboradores, etc.

Algunos autores, como Trompenaars y Hofstede (véase Chow De la Peña y Molina Valdez, 2004), han detectado una serie de dimensiones presente en todas las culturas; es decir, los rasgos comunes de los patrones de cualquier cultura. En esta línea, Trompenaars incluía un número limitado de países y analizaba diferentes compañías en distintos países.

Las dimensiones que detectaron son las siguientes:

- Universalismo versus Particularismo

**Universalismo:** La creencia de que las ideas y práctica son iguales en cualquier parte del mundo.

**Particularismo:** No todo puede ser aplicado igual en todo el mundo. Es la creencia de que las circunstancias sesgan, como son las ideas y las prácticas en cada sitio.

- Individualismo versus Comunitarismo:

**Individualismo:** La tendencia de ver las cosas por uno mismo.

**Comunitarismo:** La tendencia de ver las cosas como parte de un grupo.

- Relaciones Neutrales versus emocionales:

**Relaciones Neutrales:** Las emociones se mantienen ocultas.

**Relaciones Emocionales:** Las emociones se manifiestan.

- Relaciones Específicas versus difusas:

**Relaciones Específicas:** Las relaciones públicas son muy extensas, mientras que las privadas están muy acotadas.

**Relaciones Difusas:** Las relaciones públicas y privadas son de la misma magnitud.

- Logro versus adscripción:

**Logro:** Las personas adquieren su estatus de acuerdo a su desempeño.

**Adscripción:** Adquieren su estatus por lo que son y por lo que representan.

- Secuencial versus sincrónica:

**Secuencial:** Las personas tienden a hacer una sola cosa en un periodo de tiempo.

**Sincrónica:** La tendencia de hacer varias cosas a la vez.

- Orientación pasado-presente versus futuro:

**Orientación pasado-presente:** Dan mucha importancia a las tradiciones y costumbres y suelen tener una visión a corto plazo.

**Orientación futuro:** Muestran más interés por el futuro y las metas a largo plazo.

- Inner directed versus outer directed:

**Inner directed:** Prefieren tener el control sobre las cosas.

**Outer directed:** Prefieren que las cosas sucedan por si mismas.

Por otra parte, Geert Hofstede elaboró también un análisis más amplio de la diversidad cultural, para ello encuestó a más de 100.000 empleados de 40 países, que trabajaban para una sola corporación multinacional. Esta base de datos eliminaba cualquier diferencia que pudiera atribuirse a prácticas y políticas diversas en diferentes compañías, de manera que cualquier variación que se encontrara entre países podría atribuirse con confianza a la cultura nacional.

Las dimensiones que estableció son:

- Distancia de poder:

Es como se acepta la distribución no equitativa de poder.

- Aversión a la incertidumbre:

El sentimiento de vergüenza que se siente ante una situación ambigua y como se construyen creencias para evitarlo.

- Individualismo versus Colectivismo:

**Individualismo:** La tendencia de verse a uno mismo como único.

**Colectivismo:** La tendencia de verse como parte de un grupo.

- Masculinidad versus feminidad:

**Masculinidad:** La cultura donde predomina el éxito asociado al poder, al dinero y a las posesiones materiales.

**Feminidad:** La cultura donde predomina como valor la calidad de vida.

Partiendo de estas dimensiones, podríamos decir que, a nivel profesional, éstas intervienen en el quehacer diario de cualquier expatriado, como por ejemplo:

- Qué valoramos del trabajo y de la vida privada.
- De qué manera valoramos y mostramos el status social y profesional.
- Qué expectativa del trato que hemos de recibir del profesional.
- Cómo pautamos normas y como las acatamos.
- Cómo valoramos el pasado, el presente y el futuro.
- Si necesitamos el detalle de las cosas o las generalidades.
- Qué priorizamos en nuestro equipo.

- Si reprendemos o felicitamos.
- Si exteriorizamos nuestros sentimientos.
- Si necesitamos que nos muestren afecto los compañeros.

En todas estas situaciones las competencias interculturales están presentes de una manera clara y crucial. Estas competencias son básicas para realizar de una forma óptima la comunicación entre individuos pertenecientes a culturas diferentes, dado que la cultura se aprende y no se hereda, es el entorno social lo que hace adquirir los valores y creencias de cada ser humano, adquiridos por la sociedad donde se desenvuelve, creando así los prejuicios y estereotipos sociales que todos tenemos, en definitiva creando barreras para la comunicación.

El estudio de casos desarrollado por el profesor Escobar Pérez de la Universidad de Sevilla, se centra en el caso de una joint venture nacida de la unión dos multinacionales, francesa y germano-estadounidense. El autor expone de forma muy interesante como algunos factores juegan un papel decisivo en la organización y funcionamiento de la joint venture.

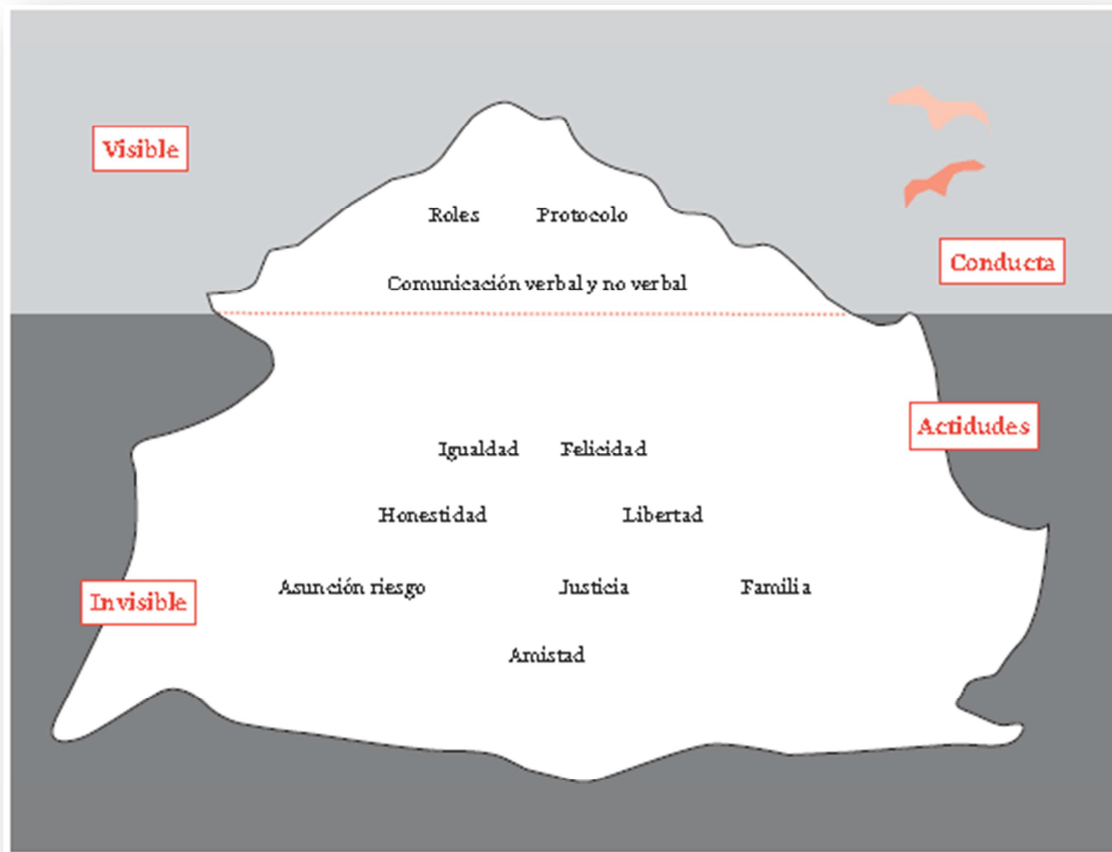
Entre estos factores analiza las dimensiones interculturales, y como éstos hacen, por ejemplo, que (a) en la empresa americana el individualismo hace que potencie el trabajo individual, mientras los mexicanos prefieren trabajar en equipo; asimismo, (b) la aversión al riesgo de los mexicanos hace que no asuman bien las responsabilidades y busquen la estabilidad y la seguridad, ahonda también en la problemática de la joint venture de cómo, cuando un grupo no asume bien la (c) distribución no equitativa de poder, los empleados participan menos en la toma de decisiones y mantienen las distancias con los directivos. Los europeos y estadounidenses son similares en esta dimensión pero difiere de la de los mexicanos. (d) La cercanía de los estadounidenses y los mexicanos, en cuanto a la masculinidad, hace que la calidad de vida pase a un plano inferior en la valoración personal; como describe Escobar, “se llega a vivir para trabajar, los mexicanos dan mucha importancia al mayor estatus que se alcanza al vivir como un estadounidense”.

Factores	Mexicana	Estadounidense	Europea
a) Individualismo	30	91	55
b) Aversión a la incertidumbre	82	46	70
c) Distancia del poder	81	40	40
d) Masculinidad	69	62	51

**30 Figura.4.2 : Comparación de dimensiones interculturales (%) Fuente: Escobar Pérez, B**

Si entendemos como cultura aquellos conocimientos, conductas y significados que comparte un determinado grupo social y que le permite adaptarse mejor a su entorno, entendemos entonces que la cultura afecta a la manera de ser, de trabajar, de relacionarse con los demás, de solucionar los problemas y conflictos que surgen de la vida y el trabajo. Por tanto, la cultura afecta a las expectativas profesionales, a la forma de dirección de equipos, al planteamiento de estrategias y a la ejecución de las mismas.

La teoría del iceberg de French y Bell (véase Aneas 2004) defiende que existe una parte consciente o visible, y otra inconsciente o no visible. La primera —la visible—, estaría formada por los comportamientos aprendidos y que son detectados, como por ejemplo los hábitos y costumbres, los protocolos, el lenguaje verbal y no verbal, los estilos de dirección y negociación, etc.. La parte no visible, serían las actitudes y los valores, todo aquello que aparentemente permanece oculto, como son los sentimientos de felicidad, de honestidad, de libertad, la emotividad, las perspectivas de futuro, la asunción del riesgo, los valores de igualdad y reparto, etc.



**31** Figura.4.3 : Teoría del iceberg Fuente: Aneas (2003)

Las competencias interculturales sirven para ser capaz de diferenciar qué aspectos de su comportamiento profesional están afectados por su propia cultura y qué comportamientos de sus compañeros están afectados por la cultura de éstos. Aceptar esas diferencias culturales le proporcionará una estrategia de adaptación. Las competencias interculturales favorecen las relaciones sociales y profesionales, y afectan básicamente a 3 actividades: La comunicación, la negociación, y el trabajo en equipo.

Las competencias interculturales transversales se han definido como:

“Aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural, permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que

surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras cultura”. (Aneas. 2003).

Estas competencias interculturales transversales se puede sintetizar en:

### 1. Diagnosticar:

- Los aspectos culturales que determinan a las personas de la organización.
  - La persona.
  - La jerarquía y el poder.
  - Las normas.
- Los aspectos del trabajo o función afectados por la cultura.
- Los determinantes del contexto de la situación y la organización.

### 2. Relacionarse:

- Negociación intercultural.
- Comunicación intercultural.
- Trabajo en equipo intercultural.

### 3. Afrontar

- Potenciar el autoaprendizaje intercultural.
- Afrontar y resolver problemas interculturales.
- Desarrollar soluciones que consideren las otras culturas.

En definitiva, capacitar a una persona en competencias interculturales es dotar al individuo de una verdadera estrategia de adaptación al cambio de país, de idioma, de casa, de amigos, de alimentación, de ocio y, principalmente, al cambio de su cultura.

Un ejemplo claro de cómo afectan las diferencias culturales al éxito de los negocios en entornos internacionales, es el caso del mercado chino. Según afirma Eduardo Morcillo, Director de Interchina para España, en el periódico “El Economista” 6, sólo el 30% de las adquisiciones que las empresas españolas hacen en China terminan en éxito. Entre los motivos menciona “las diferencias de mentalidad china y española. Los directivos chinos se fijan más en los objetivos a corto plazo y las actuaciones pueden despertar los recelos de los españoles”.

Otro ejemplo, que mencionamos sobre las diferencias culturales, es el relacionado con las críticas a los estadounidenses por tener puntos de vista etnocéntricos, es decir, la creencia de que sus valores culturales y costumbres son superiores a los de los demás ofreciendo una explicación de por qué los estadounidenses no aprenden otros idiomas, ya que piensan que el resto del mundo debe de aprender inglés.

Hodgetts y Luthans (2003) identifican 4 fases por las que pasan los grupos interculturales:

**Fase 1:** Los integrantes del grupo tienen cada uno sus propias expectativas, culturas y puntos de vista.

**Fase 2:** Es una fase de respeto por los compañeros del equipo y sus culturas.

**Fase 3:** Etapa donde se desarrolla confianza entre todos los miembros del equipo.

**Fase 4:** El grupo empieza a cooperar entre sí y a ser productivo.

Es necesario dotar de formación previa al expatriado antes de ir al país destino.

Cuanto más breve sea la fase 1 menor será el choque cultural y antes se conseguirá que la asignación empiece a ser productiva.

Una vez que conocemos cómo afecta la cultura en los individuos, es necesario conocer cuáles son las fases por las que pasa.

### 4.3 . ETAPAS POR LA QUE PASA UN EXPATRIADO

En este apartado, partiendo de la literatura existente del tema, se analiza en profundidad la evolución de los procesos de los expatriados.

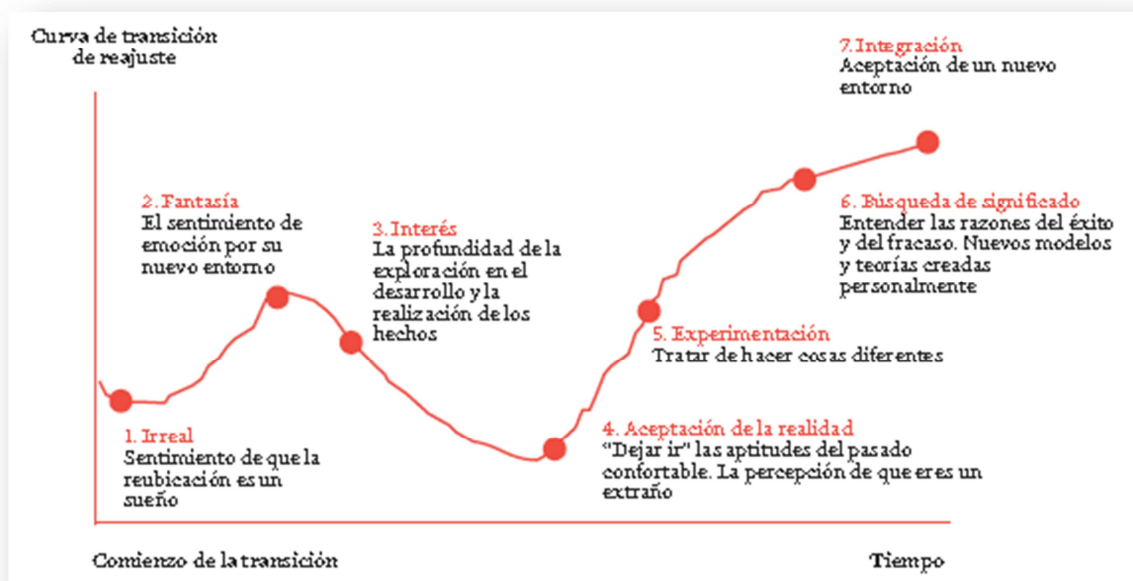
Según el análisis que hacen Chow De la Peña y Molina Valdez (2004) de Ali (2003a) las etapas por las que pasa un expatriado en su asignación internacional, se establecen en base a 4 procesos espacio-temporales:

1. **Etapa previa a la asignación:** El expatriado se capacita antes de ir a la asignación.
2. **Etapa temprana de la asignación:** El expatriado es capacitado durante su estancia para no tener choque cultural.
3. **Etapa tardía de la asignación:** El expatriado comienza a asimilar la cultura del país.
4. **Etapa posterior a la asignación:** El expatriado se prepara para regresar a su país de origen.

En esta línea de análisis temporal, varios autores coinciden en evoluciones similares por las que pasaría un expatriado, tal como se muestra en las siguientes Figuras 4.4 y 4.5.



32 Figura.4.4 : Modelo de ajuste intercultural según Ali Fuente: Chow De la Peña y Molina Valdez (2004)



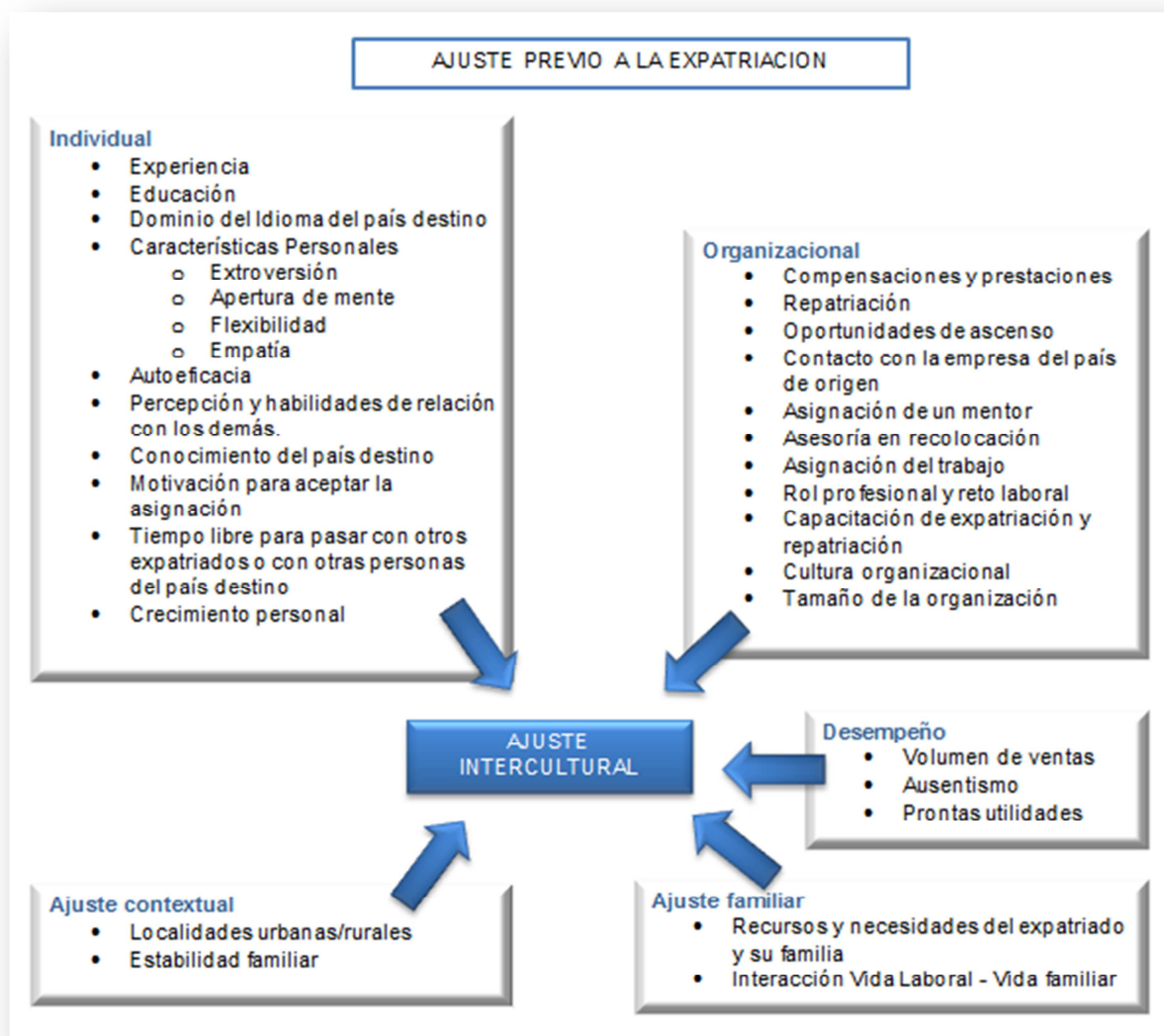
33 Figura.4.5 : Transición del reajuste intercultural según Ali Fuente: Chow De la Peña y Molina Valdez (2004)

Según este planteamiento, el expatriado pasa por una serie de etapas hasta que consigue un estabilización. Al principio, todo su cambio le parece interesante, y se siente atraído por el nuevo entorno; a los dos o tres meses, la persona empieza a notar el choque cultural y poco a poco comienza a sentirse como un extraño en su ambiente, hasta que de nuevo empieza a dejar de comparar con el pasado y empieza a conseguir esa estabilidad necesaria para sentirse confortable en el entorno en el que vive, empieza a hacer cosas nuevas y encontrar nuevos modelos de referencia.



## 4.4 . MODELOS TEÓRICOS DE ADAPTACIÓN DE UN EXPATRIADO

Desde el punto de vista de la adaptación intercultural del expatriado, existen varios modelos explicativos. En este apartado hemos recogido los principales analizados en profundidad por Chow De la Peña y Molina Valdez (2004)<sup>7</sup> y por Santos Velasco (2005)<sup>8</sup>. Más concretamente, vamos a analizar las propuestas de los modelos de Ali (2003a) y la de Hodtgetts y Luthans (2003):



34 Figura.4.6 : Modelo de ajuste internacional de Ali (2003) Fuente: Elaboración propia.

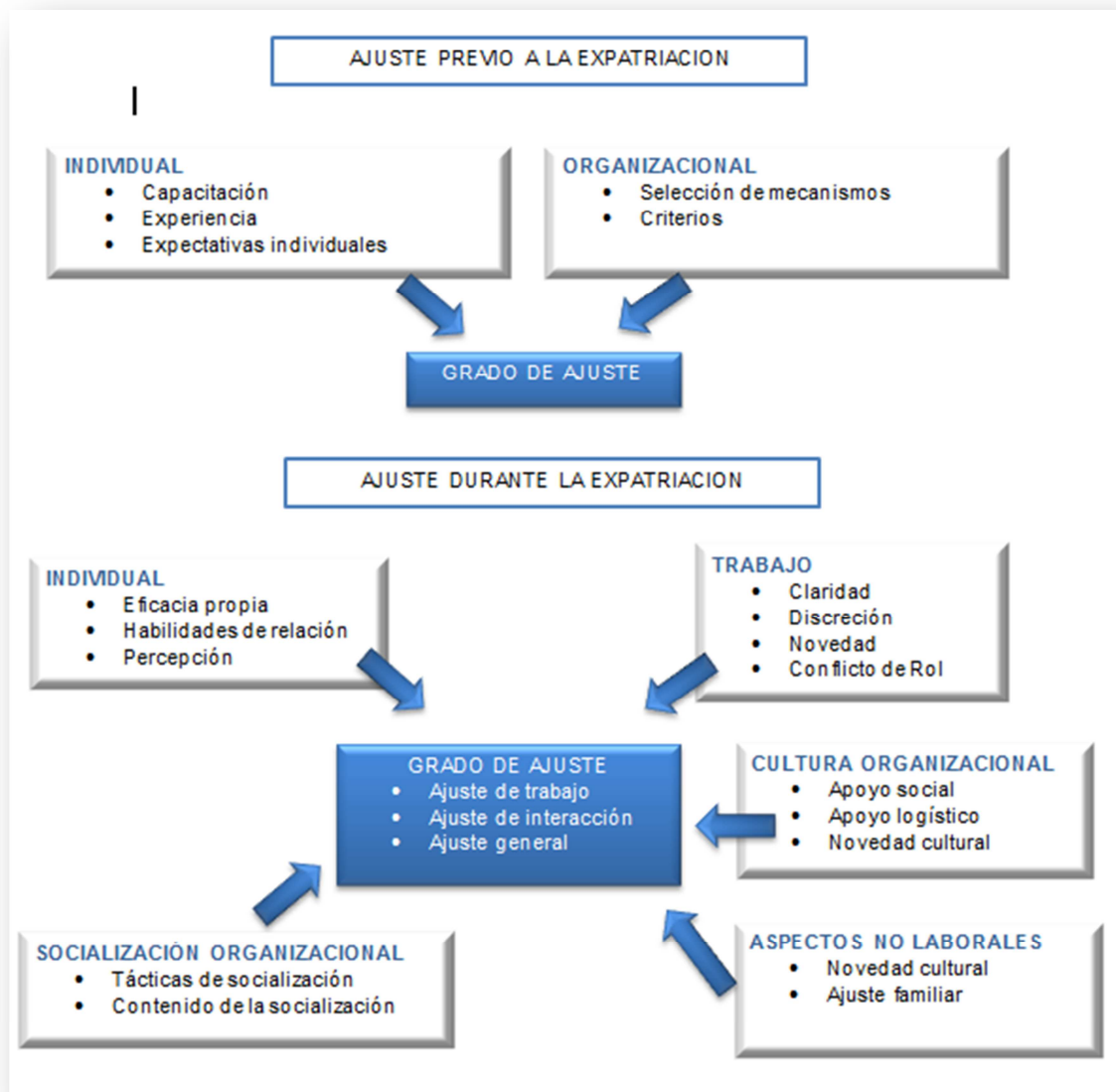
Conforme al modelo de Ali (2003), podemos hablar de tres tipos de ajustes:

**1. El individual:** La experiencia previa del expatriado, la formación en habilidades de comunicación, la capacitación del idioma, el conocimiento de las características del

país, así como las motivaciones que llevan al candidato a aceptar la asignación, y la motivación de vivir la experiencia para tener un crecimiento personal.

**2. Organizacional:** Incluye las compensaciones y las prestaciones de las que disfruta el expatriado una vez que llegue a su destino, la categoría profesional que disfruta en la asignación y el rol que desempeña y el trabajo que desarrolla, las posibilidades de ascenso que otorga la repatriación.

**3. Contextual:** El entorno al que se va, rural o urbano, el tamaño de la organización de la que parte y a la que se va, la familia y como se adapta al país, también incluye la interacción que existe entre la familia y el trabajo.



35 Figura.4.7 : Modelo ajuste intercultural de Hootgetts y Luthans(2003) Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte el modelo de ajuste de Hootgetts y Luthans (2003), contempla únicamente dos tipos de ajustes:

- Uno, previo a la expatriación que incluye varias áreas
  - Individual: Que engloba la capacitación y la experiencia que tenga el individuo.
  - Organizacional: En base a determinados mecanismos que desarrolle la empresa y criterios de la misma.
- El otro ajuste se da en el momento que está expatriado, también con varias áreas:
  - Individual: Incluye la percepción de cada individuo, las habilidades que éste tiene y la eficacia de cada uno.
  - Trabajo: Incluye aspectos cruciales como es la claridad, el rol, o la discreción.
  - Cultura organizacional: La cultura de la organización, en cuanto a apoyos logísticos que proporciona al empleado y el apoyo social que le da, y la novedad cultural que supone el nuevo destino para la empresa.
  - Socialización organizacional: Cómo se preocupa la empresa de la integración social del expatriado y qué medios pone para ello.
  - Aspectos que no son del trabajo: Cómo, por ejemplo, la novedad que supone la nueva cultura y cómo se adapta la familia al nuevo entorno.

### 4.5 . LA REPATRIACIÓN

La repatriación es el regreso al país de origen una vez ha concluido la asignación internacional.

Pese a ser uno de los momentos más complicados tanto para las empresas como para los empleados, es un proceso poco estudiado y que la empresa no suele hacer hincapié en este aspecto.

Los motivos por los que la repatriación suele ser un proceso espinoso para ambas partes son los siguientes:

- Habitualmente la empresa no suele proporcionarle la **categoría profesional** que disfrutaba como expatriado y normalmente vuelve al puesto que desempeñaba antes de irse.
- A esto hay que sumarle que tampoco disfruta de las **condiciones económicas** que tenía en el país destino: en su retribución deja de percibir los complementos y las dietas.
- Otro de los problemas son las funciones o el **rol laboral** que desempeña en la sede origen, habitualmente considerados a la vuelta como trabajos menos interesantes, monótonos o aburridos.

Todo ello hace que uno de los puntos críticos de la expatriación sea la vuelta a casa.

En torno al 25% de los expatriados abandonan la empresa al año de ser repatriados. Esto supone una gran pérdida de capital humano para las empresas, dado que los expatriados son recursos humanos de talento global que se han convertido en un activo estratégico de primer orden (Bastida Domínguez, 2007). Investigaciones realizadas demuestran que las empresas multinacionales en las que sus directivos tienen experiencia internacional, tienen ventajas competitivas frente a las que no cuentan con este perfil, en tanto que poseen conocimientos de idiomas y un conjunto de capacidades para desenvolverse sin problemas en entornos internacionales e interculturales. Estos directivos son valiosos porque son capaces de desarrollar proyectos y actividades estratégicas y, además, porque transmiten sus capacidades interculturales a sus equipos y al resto de la organización.

Teniendo en cuenta además, que el coste de un expatriado supone entre 1,5 y 4 veces el gasto que supone un empleado local, la inversión es importante como para perderla. La Consultora de Recursos Humanos Mercer presenta en su informe “Estudio mundial sobre asignaciones internacionales 2008”, elaborado con más de 100 multinacionales, que el 44% de las empresas no mide los beneficios de sus programas de asignaciones internacionales y el 28% considera muy difícil medir el impacto en términos de ingresos generados. Sólo un escaso 3% de las empresas desarrolla proceso para analizar el retorno de la inversión de sus asignaciones internacionales, lo cual implica no sólo analizar los costes sino también medir el retorno.

Para calcular el retorno de la inversión habitualmente las empresas tienen en cuenta los siguientes elementos:

- El incremento de la rentabilidad y los ingresos.
- El aumento del número de directivos con experiencia y competencia globales.
- El logro de los objetivos de la asignación.
- El desarrollo de las competencias interculturales.
- Aumento de la cuota de mercado del país de acogida.

Parece indispensable para realizar una buena gestión que las empresas se planteen realizar una repatriación planificada, con unas metas y objetivos claros.

Según Hodtgetts y Luthans (2003), existen una serie de fases para repatriar de forma eficaz:

- Reconocer el evento.
- Recibir de una buena forma al empleado y a su familia.
- Asistir al repatriado para que tenga una buena integración familiar.
- Proporcionar asesoramiento para facilitar la repatriación.
- Ayudar al cónyuge y a los hijos a su integración, por ejemplo, con empleo o colegios.

- Proporcionar un mentor al empleado para conocer de nuevo el mercado y la competencia.
- Revisar con el empleado y su cónyuge la expatriación que han tenido.

Otro modelo de adaptación de los repatriados es el de Black et al. (1992), revisado por Sánchez Vidal (2003), muestra una serie de factores que influyen en la adaptación:

1. Cuanta mayor comunicación exista durante la expatriación con la empresa origen, mejor será el proceso de repatriación y menor será la rotación del empleado una vez repatriado.

2. El rol y el estatus del expatriado no influye en su regreso a casa y la adaptación a sus nuevas condiciones; son las expectativas de cada individuo lo que marca esa adaptación.

Por tanto conseguir una claridad en la exposición de las condiciones de vuelta a casa, tener contacto con la empresa origen y proporcionar un mentor cuando el expatriado esté en su país, asegurará, en gran medida, que las posibilidades de abandono de la empresa disminuyan y que el trabajador se sienta satisfecho y contribuya al crecimiento organizativo de la empresa.

Según el Mercer menos de la mitad de las empresas (42%) garantiza el puesto al empleado tras la repatriación y el 13% garantiza que, si no hay un puesto disponible a su regreso, tratarán de ubicarle en otra oficina. Menos de la mitad (44%) tiene contempladas medidas para la reintegración del expatriado y una tercera parte afirma no proporcionarles apoyo.

No hay que olvidar que si el número de expatriados crece, lo hace en magnitudes similares el número de repatriados. Una repatriación fracasada supone un coste elevado para la empresa y muy a menudo un perfil codiciado por la competencia. En el análisis de datos se verá en profundidad las políticas de las empresas que están llevando a cabo organizaciones que mueven bastante número de expatriados.

## **CAPITULO V**

### **5 INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA. LA INDUSTRIA FERROVIARIA**

Las cifras hablan por sí solas. España es ya el primer país de Europa en kilómetros de alta velocidad y el segundo del mundo; casi tres mil kilómetros de infraestructuras ferroviarias por los que cada día circulan más de trescientos trenes que dan servicio a cien mil viajeros diarios; y aproximadamente diez millones de turistas, españoles y extranjeros, utilizan cada año la alta velocidad como medio de transporte.

Quizás esto último constituya nuestra mejor vía para trasladar a otros países que España cuenta con una magnífica red de infraestructuras, con unos servicios modernos y de calidad, y con un sistema de transportes rápido y seguro. Pero la experiencia adquirida durante estas dos décadas también nos ha permitido ser hoy un país de referencia a nivel internacional, porque si algo nos ha aportado la alta velocidad ha sido conocimiento y experiencia; una experiencia con mayúsculas que, gracias al trabajo desarrollado por las empresas españolas –públicas y privadas- y los profesionales del sector, nos permite contar hoy con una tecnología de vanguardia plenamente española, con un bagaje difícilmente comparable al de otros países y con un ‘know how’ que constituye nuestra mejor seña de identidad.

Pese a la crisis, las exportaciones españolas de material ferroviario alcanzaron en 2011 los 479,94 millones de euros, un 3,3% más que en el ejercicio anterior. Francia, Turquía, Italia, México, Brasil, Alemania, Argelia, Venezuela, Reino Unido y Chile son los principales mercados en los que las empresas españolas exportan sus productos o servicios según la asociación MAFEX.

La industria española es capaz de abarcar todos los ciclos de la cadena de un proyecto ferroviario: diseño, construcción, material rodante, material fijo, señalización, control, billeteo, operación, equipamiento. Esta es la mejor carta de presentación que tenemos para salir al exterior, para internacionalizarnos y contribuir, de esta manera, a mejorar la competitividad de nuestra economía.

#### **5.1 . PRINCIPALES SUBSECTORES Y CLIENTES DE LA INDUSTRIA DEL FERROCARRIL.**

El sector del ferrocarril incluye equipos, servicios, sistemas y subsistemas utilizados en el transporte ferroviario urbano, convencional y de alta velocidad, tanto de pasajeros como de mercancías.

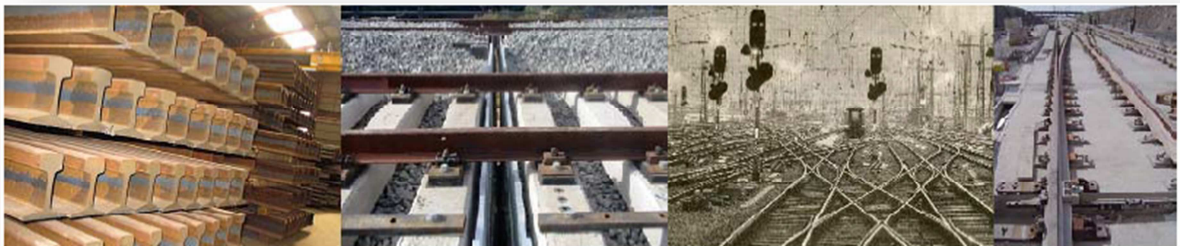
Estos productos y servicios se pueden clasificar en tres apartados principales:

1. Material fijo para la fabricación y mantenimiento de infraestructuras ferroviarias
2. Material rodante y sus componentes
3. Sistemas de señalización y telecomunicaciones, tanto para material fijo como rodante

Los productos más característicos dentro de cada uno de ellos son:

Material fijo e infraestructuras:

- Carriles
- Agujas, puntas de corazón y otros elementos para cruces, cambios de vías y desvíos
- Contracarriles y cremalleras, traviesas, piezas para la colocación y unión o fijación de carriles



36 Figura 5.1. : Ejemplos de material fijo e infraestructuras

Material rodante y sus componentes:

- Locomotoras diésel y eléctricas
- Automotores y tranvías eléctricos
- Vehículos para mantenimiento de vías y servicios similares
- Coches de viajeros, equipajes, coches correo y demás
- Vagones cisterna, frigorífico y carga
- Contenedores
- Bogies y biselas
- Ejes
- Ruedas y sus partes
- Ganchos y demás sistemas de enganche, topes, etc.
- Cajas de engrase y sus partes
- Otras componentes de material rodante
- Carrocerías y sus partes
- Chasis y sus partes



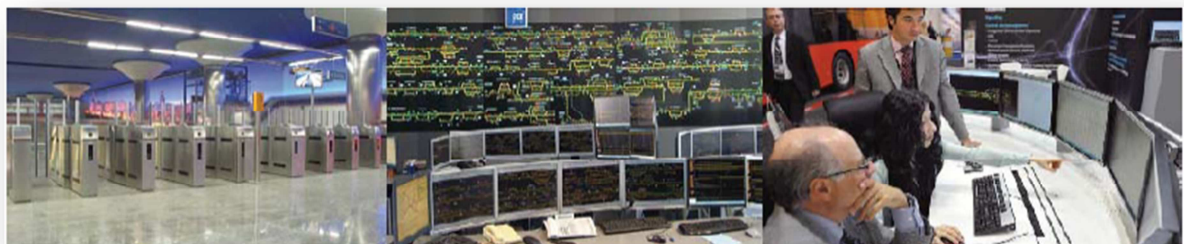


37 Figura 5.2. : Ejemplos de locomotoras y vagones

Señalización y telecomunicaciones:

- Aparatos eléctricos de señalización, de seguridad, de control o de mando, para vías férreas
- Partes de material fijo, material fijo y aparatos mecánicos de señalización, seguridad, control o de mando para vías férreas.

Además de estos tres grupos hay que añadir a las ingenierías y consultorías, y a las constructoras de obra civil con una importante participación en el sector ferroviario.



38 Figura 5.3. : Ejemplos de salas de control de señalización, de telecomunicaciones y de control de pasajeros.

SUBSECTORES PRODUCTOS/SERVICIOS	CLIENTES TIPOS	CLIENTES MODOS DE TRANSPORTE
Material fijo: mantenimiento y seguridad.	Operador	Transporte Urbano y Suburbano: •Metro •Tranvía / Tren ligero •Cercanías
Material fijo: componentes y equipos		
Material rodante: fabricantes de material rodante.	Administrador de Infraestructuras	Transporte media y larga distancia: •FFCC Convencional •Alta Velocidad
Material rodante: componentes, equipos embarcados, telecomunicaciones, interiorismo y mantenimiento.	Regulador (Ministerio)	Transporte mercancías
Ingenierías, consultorias y constructoras de infraestructuras.	Fabricante de Material Rodante	
Señalización, control de tráfico, telecomunicaciones y ticketing	Constructora Infraestructura	
	Clientes privados : minerías, cementeras, siderurgias...	

Buscar ámbitos de colaboración entre las empresas en función de estos dos parámetros: Productos y Clientes

39 Figura 5.4. : Cuadro informativo sobre los principales subsectores y clientes

La importancia del sector de Material ferroviario en la economía española se refleja en los siguientes indicadores:

- El 0,04% de las empresas industriales manufactureras corresponden al sector de material ferroviario
- Su peso es del 0,9% sobre el total de la producción de la industria manufacturera
- Genera el 1,0% del valor añadido de la industria manufacturera
- Contabiliza el 0,6% del total del empleo industrial manufacturero
- Es responsable del 0,4% de las exportaciones manufactureras españolas

## **5.2 ANALISIS DEL COMERCIO EXTERIOR FERROVIARIO ESPAÑOL. MATERIAL RODANTE.**

Habiendo hecho un estudio de los diferentes sectores del ferrocarril, se ha focalizado este análisis en el sector de material ferroviario.

Las búsquedas de datos y estadísticas se han hecho tanto por búsquedas de código CNAE, el cual es 3020-Fabricación de locomotoras y material ferroviario, como por sector, sector 4020601-Material ferroviario.

### **5.2.1 Análisis del comercio exterior.**

El análisis se ha realizado sin tener en cuenta lo que se lleva de año 2013, ya que los datos para el año 2013 son todos provisionales. Se ha seleccionado un periodo de 4 años, desde 2009 hasta 2012. Los datos de todas las estadísticas estarán reflejados en miles de euros.

#### **5.2.1.1 Datos generales (Balanza comercial, evolución, cobertura)**

La balanza comercial en 2012 refleja el aumento de la competitividad de la economía española.

- Las exportaciones crecen en 2012 un 3,8% hasta los 222.643,9 millones de euros, el mejor dato de la serie histórica.
- La tasa de cobertura del conjunto del año alcanza el máximo de 87,86%, otro dato sin precedentes desde que hay registros
- Todos los meses se ha registrado superávit no energético y la suma del año asciende a 14.746 millones de euros
- El superávit con la UE crece hasta 12.572 millones de euros, más del triple del registrado en el año pasado
- La mayor competitividad de nuestra economía y de la diversificación geográfica de nuestras ventas explican los resultados positivos

La mayor competitividad de las exportaciones españolas, gracias sobre todo al descenso de los costes laborales unitarios, el aumento de las empresas que exportan y la orientación hacia nuevos mercados permiten explicar que, a pesar de la coyuntura recesiva en nuestro país, los resultados de la balanza comercial española sean favorables para el conjunto de 2012.

Concretamente, las exportaciones de mercancías alcanzan un total de 222.643,9 millones de euros -un 3,8% más que en 2011- y registran el mejor dato de la serie histórica que comienza en 1971. A través de la reorientación de nuestras ventas a nuevos mercados se está consiguiendo reducir la vulnerabilidad tradicional de nuestras exportaciones, permitiendo compensar la débil demanda en la Unión Europea y seguir su tendencia creciente.

Los principales sectores exportadores han sido los bienes de equipo, los alimentos, los productos químicos, los automóviles y las semi-manufacturas. En bienes de equipo, destacan los aumentos en estos meses en las ventas al exterior de **material de transporte ferroviario (+21,1%)**, motores (+12,8%) y maquinaria específica para la industria (+13%). En alimentos, han crecido las exportaciones de bebidas (+16,8%) y de carne (+13,8%), destacando también el avance de los productos químicos orgánicos (+35,8%) y abonos (+20%)

Las importaciones caen un 2,85% en 2012, hasta los 253.401,2 millones, con caídas en el conjunto de las rúbricas con excepción de las compras de productos energéticos a causa de la elevada dependencia energética del exterior.

Por ello, el déficit energético se incrementa un 13,9 % interanual en 2012, pero hay que destacar que el superávit no energético sigue aumentando y registra saldos positivos todos los meses del año, hasta un máximo histórico de 14.746 millones de euros.

En conjunto, la notable reducción del déficit comercial, un 33,6% anual hasta los 30.757,4 millones de euros, es la causa principal de la corrección del desequilibrio exterior, que está permitiendo tener superávit en la balanza por cuenta corriente desde julio de 2012, según los últimos datos del Banco de España.

La tasa de cobertura, el porcentaje de las importaciones que podemos pagar con nuestras exportaciones, alcanza el máximo de 87,86%, un dato sin precedentes desde que hay registros.

Por áreas geográficas, a pesar de la ralentización económica en la UE, el superávit comercial ha seguido creciendo con esta región en todo el año 2012 para alcanzar un monto de 12.571 millones de euros, más que triplicando el de 2011 (4059,9 millones de euros). Con la zona euro, el superávit comercial alcanza los 7.723,2 millones de euros, frente a un saldo de 1.660,2 millones el año pasado.

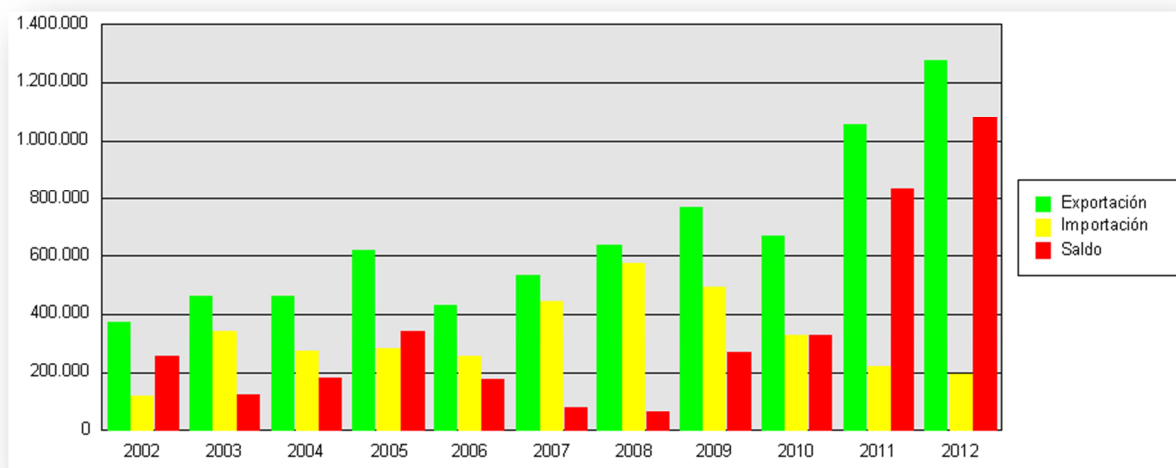
Un dato muy significativo de nuestras ganancias en competitividad es que en 2012 hemos reducido un 57,2% nuestro saldo deficitario con la economía más competitiva de la UE, Alemania, al tiempo que hemos mantenido crecientes saldos favorables con Francia (9.471 millones de euros), con Reino Unido (3.828 millones de euros), con Portugal (6.560 millones de euros), con Italia (914 millones de euros) o con Austria (238 millones de euros).

Como se ha indicado anteriormente, un elemento fundamental en los buenos resultados de nuestro sector exterior está en la reorientación de nuestras exportaciones a áreas no tradicionalmente atendidas por nuestras empresas y que tienen mayor potencial de crecimiento. Así, en 2012 han crecido un 37,6% las exportaciones a Oceanía, un 30,6% las destinadas a África, un 14,9% a América Latina, un 13,5% a América del Norte y un 11,9% a Asia. Y en esta misma línea de aumento de la diversificación, la participación de las exportaciones a la UE ha pasado de un 80,1% en 2007 a un 62,8% en 2012.

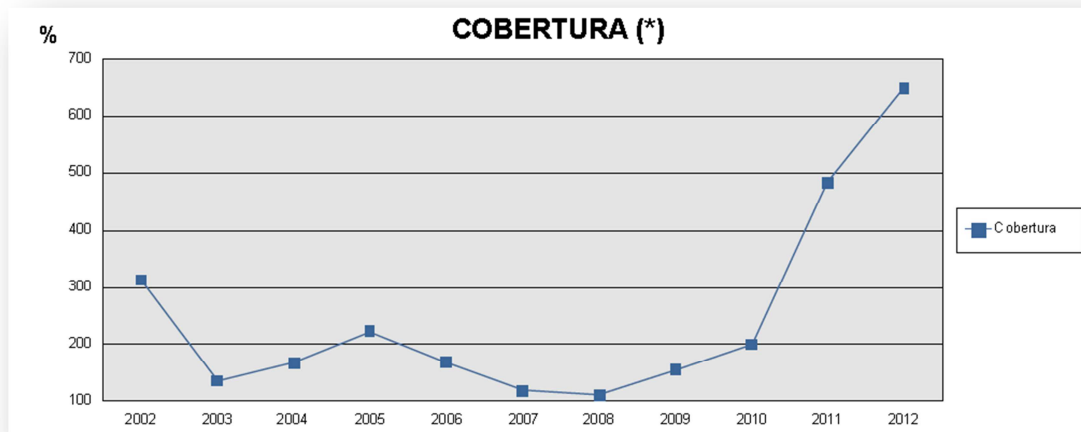
También es un factor relevante el aumento de las empresas que exportan, 130.247, un 12% superior en 2012 con respecto a 2011. Y es también significativo el aumento del 3% de las empresas que exportan regularmente, hasta 38.126, frente a caídas en los tres años anteriores (-3,9% en 2011, -1,4% en 2010 y -0,8% en 2009). [Los datos de empresas exportadoras son de enero a noviembre].

	Expor 13	Impor 13	Saldo 13	Cober 13 %	Expor 12	Impor 12	Saldo 12	Cober 12 %
enero	17.881.674	21.380.490	-3.498.817	83,64	16.579.205	20.234.353	-3.655.149	81,94
febrero	18.414.293	19.598.276	-1.183.983	93,96	17.977.589	21.736.659	-3.759.071	82,71
marzo	0	0	0	0	19.888.498	23.133.748	-3.245.250	85,97
abril	0	0	0	0	17.198.356	20.554.148	-3.355.791	83,67
mayo	0	0	0	0	19.462.193	21.388.093	-1.925.900	91
junio	0	0	0	0	18.868.544	21.568.896	-2.700.352	87,48
julio	0	0	0	0	19.600.184	21.292.793	-1.692.609	92,05
agosto	0	0	0	0	16.586.907	19.732.038	-3.145.131	84,06
septiembre	0	0	0	0	17.865.997	20.950.754	-3.084.757	85,28
octubre	0	0	0	0	21.077.971	22.570.324	-1.492.353	93,39
noviembre	0	0	0	0	19.749.823	21.156.789	-1.406.966	93,35
diciembre	0	0	0	0	17.788.627	19.082.653	-1.294.026	93,22
<b>Total</b>	<b>36.295.967</b>	<b>40.978.767</b>	<b>-4.682.800</b>	<b>88,57</b>	<b>222.643.894</b>	<b>253.401.249</b>	<b>-30.757.355</b>	<b>87,86</b>

40 Figura.5.5 : Balanza comercial Española Fuente: ICEX.



41 Figura.5.6 : Evolución del comercio exterior español para el sector Material ferroviario en miles (EUR) Fuente: SpainBusiness



42 Figura.5.7 : Cobertura de la balanza comercial exterior española para el sector seleccionado. CNAE: 3020 Fuente: ICEX

**Tasa de cobertura:** mide la relación entre las exportaciones y las importaciones de un país con otro, o con un área comercial

$$Tasa\ Cobertura = \frac{Exportaciones}{Importaciones} \%$$

Como se puede ver en la figura 5.7 se ha disparado la cobertura desde el año 2010 hasta el 2012 con su valor máximo, debido a que las importaciones han descendido ligeramente y las exportaciones se han visto incrementadas en un elevado porcentaje.

## 5.2.1.2 Situación y evolución por sectores

En la figura 5.8. el sector seleccionado está dentro del sector 4-Materias primas, productos industriales y bienes de equipo,

	2009		2010		2011		2012	
	Valor	% Total	Valor	% Total	Valor	% Total	Valor	% Total
1 -- AGROALIMENTARIOS	23.043.632,71	14,4	25.478.845,55	13,6	27.948.850,47	13,0	30.378.974,67	13,6
2 -- BEBIDAS	3.142.618,30	2,0	3.237.585,08	1,7	3.794.571,20	1,8	4.287.829,93	1,9
3 -- BIENES DE CONSUMO	25.940.747,21	16,2	28.353.096,15	15,2	30.941.422,33	14,4	31.512.653,56	14,2
4 -- MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS INDUSTRIALES Y BIENES DE EQUIPO	107.762.551,93	67,4	129.710.543,78	69,4	152.545.526,71	70,9	156.464.435,68	70,3
Total	159.889.550,15	100,0	186.780.070,55	100,0	215.230.370,71	100,0	222.643.893,84	100,0

43 Figura.5.8 : Evolución de las exportaciones por sectores Fuente: ICEX.

EVOLUCIÓN DE LOS 10 PRINCIPALES PRODUCTOS CNAE EXPORTADOS (*)																
	2009				2010				2011				2012			
	Valor	RK	% Total		Valor	RK	% Total		Valor	RK	% Total		Valor	RK	% Total	
C -- Industria manufacturera	142.326.972,55	1	89,0		166.223.388,97	1	89,0		190.766.287,33	1	88,6		193.589.123,50	1	87,0	
A -- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	10.254.188,07	2	6,4		11.043.419,72	2	5,9		11.542.990,83	2	5,4		12.557.771,02	2	5,6	
Z -- Actividades no clasificadas 1	4.137.754,30	3	2,6		5.179.830,61	3	2,8		6.941.817,66	3	3,2		9.847.253,91	3	4,4	
B -- Industrias extractivas	900.923,14	4	0,6		1.333.540,68	5	0,7		2.242.920,79	5	1,0		2.681.068,33	4	1,2	
E -- Suministro de agua, actividades de saneamient...	850.090,52	5	0,5		1.748.995,82	4	0,9		2.360.316,89	4	1,1		2.498.973,19	5	1,1	
J -- Información y comunicaciones	845.951,66	6	0,5		816.954,87	6	0,4		831.706,13	6	0,4		769.102,67	6	0,3	
D -- Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y ...	415.781,20	7	0,3		365.678,24	7	0,2		471.294,18	7	0,2		595.579,17	7	0,3	
R -- Actividades artísticas, recreativas y de entr...	153.864,12	8	0,1		65.043,82	8	0,0		65.689,14	8	0,0		85.128,05	8	0,0	
M -- Actividades profesionales, científicas y técn...	3.991,96	9	0,0		3.063,75	9	0,0		7.014,60	9	0,0		19.249,40	9	0,0	
S -- Otros servicios	32,63	10	0,0		154,07	10	0,0		333,18	10	0,0		644,60	10	0,0	
Sectores Seleccionados	766.643,42	7	0,5		668.822,68	7	0,4		1.054.944,31	6	0,5		1.277.402,57	6	0,6	
Subtotal	160.656.193,57		100,5		187.448.893,24		100,4		216.285.315,02		100,5		223.921.296,40		100,6	

44 Figura.5.9 : Evolución de los 10 principales productos CNAE exportados Fuente: ICEX.



	EXPORTACIONES				IMPORTACIONES				SALDO	
	Millones €	% total	var. 12/11		Millones €	% total	var. 12/11		Millones €	var. 12/11
Alimentos	33.970,1	15,3	11,7		27.870,9	11,0	2,3		6.099,2	92,3
Frutas y legumbres	8.008,9	5,8	11,9		3.442,8	1,4	3,7		4.566,1	15,2
Pescas	2.930,1	1,3	4,3		4.811,4	1,9	-6,2		-1.881,3	-9,0
Bebidas	3.506,8	1,6	16,8		1.684,3	0,7	-2,3		1.822,5	42,5
Carnes	4.666,6	2,1	13,8		1.716,3	0,7	-2,2		2.950,3	25,8
Otros alimentos	9.857,7	4,4	11,1		16.216,2	6,4	5,9		-6.358,4	-12
Productos energéticos	16.444,9	7,4	3,5		61.948,6	24,4	11,0		-45.503,7	13,9
Petróleo y derivados	14.677,8	6,6	-0,8		48.525,3	19,1	10,7		-33.847,5	16,5
Gas	852,1	0,4	134,5		11.288,8	4,5	12,4		-10.436,7	7,8
Carbón y electricidad	915,1	0,4	26,6		2.134,6	0,8	10,3		-1.219,5	0,6
Materias primas	5.897,2	2,6	0,6		9.971,9	3,9	-10,2		-4.074,7	-22,2
Animales y vegetales	2.648,2	1,2	7,8		3.036,2	1,2	-13,7		-388,0	-63,4
Minerales	3.249,0	1,5	-4,8		6.935,7	2,7	-8,6		-3.686,7	-11,8
Semin manufacturas no químicas	25.556,4	11,5	-2,1		17.288,7	6,8	-11,9		8.267,7	27,6
Metalurgia no ferrosa	4.941,7	2,2	5,5		3.059,1	1,2	-16,9		1.882,6	87,5
Hierro y acero	8.597,4	3,9	-3,3		6.839,6	2,7	-14,6		1.757,8	99,4
Papel	3.297,6	1,5	-4,4		3.245,2	1,3	-5,4		52,4	173,5
Prod. cerámicos y similares	2.892,7	1,3	7,6		492,4	0,2	-11,5		2.400,3	12,6
Otras semimanufacturas	5.826,9	2,6	-9,0		3.652,3	1,4	-7,7		2.174,6	-11,0
Productos químicos	31.301,0	14,1	6,4		38.005,5	15,0	0,8		-6.704,5	-19,2
Productos químicos orgánicos	4.560,7	2,0	35,8		9.115,3	3,6	26,4		-4.554,6	16,3
Productos químicos inorgánicos	848,2	0,4	3,3		2.091,3	0,8	6,0		-1.243,1	7,9
Medicamentos	8.636,0	3,9	-2,0		10.102,5	4,0	-10,5		-1.466,5	-40,9
Plásticos	8.173,0	3,7	0,7		7.346,4	2,9	-5,2		826,5	123,5
Abonos	772,8	0,3	20,5		794,7	0,3	12,1		-21,9	-67,6
Colorantes y tintes	1.994,0	0,9	8,9		1.217,6	0,5	-8,5		776,4	55,6
Aceites esenciales y perfumados	3.466,2	1,6	4,5		2.698,9	1,1	-2,1		767,3	38,0
Otros productos químicos	2.870,1	1,3	13,1		4.638,8	1,8	-1,2		-1.768,7	-8,1
Bienes de equipo	43.732,7	19,6	1,6		42.233,3	16,7	-9,3		1.499,4	-142,6
Maquinaria para la industria	12.280,2	5,5	12,4		10.923,6	4,3	-8,9		1.356,5	-226,8
Maquinaria específica	4.499,4	2,0	13,0		3.141,5	1,2	-11,0		1.357,9	199,5
Maquinaria de uso general	7.780,8	3,5	12,1		7.782,1	3,1	-8,1		-1,3	-99,9
Eq. oficina y telecomunicaciones	2.428,8	1,1	-12,8		10.225,1	4,0	-13,1		-7.796,3	-13,2
Maq. Autom. datos y eq. oficina	875,5	0,4	-0,9		4.276,2	1,7	-3,4		-3.400,6	-4,0
Equipos telecomunicaciones	1.553,3	0,7	-18,3		5.948,9	2,3	-18,9		-4.395,7	-9,1
Material transporte	0.073,6	0,0	-8,5		4.028,2	1,6	-12,8		-3.954,5	-5,4
Ferroviano	1.277,4	0,6	21,1		1.962,2	0,8	-9,1		-684,8	28,8
Carretera	4.707,2	2,1	-11,3		1.326,7	0,5	-24,1		3.380,5	-5,0
Buques	609,9	0,3	-56,0		968,8	0,4	-19,0		-358,8	-288,0
Aeronaves	3.479,0	1,6	6,7		1.536,5	0,6	5,4		1.942,5	7,7
Otros bienes de equipo	8.960,2	4,0	3,3		17.056,4	6,7	-6,3		-8.096,2	1315,3
Motores	1.698,0	0,8	12,8		1.262,8	0,5	18,5		435,2	-0,8
Aparatos eléctricos	9.831,9	4,4	2,7		8.104,8	3,2	-10,3		1.727,2	220,1
Aparatos de precisión	1.474,7	0,7	6,0		3.212,4	1,3	-2,4		-1.737,7	-8,6
Resto bienes de equipo	5.946,5	2,7	1,2		4.476,4	1,8	-7,1		1.469,1	39,1
Sector automóvil	30.596,6	13,7	-7,6		23.282,1	9,2	-13,9		7.314,5	20,0
Automóviles y motos	20.007,3	9,0	-10,8		8.641,3	3,4	-20,2		11.366,0	-2,1
Componentes del automóvil	10.589,3	4,8	-0,9		14.640,7	5,8	-9,6		-4.051,4	-26,5
Bienes de consumo duradero	3.477,6	1,6	-1,9		5.597,4	2,2	-13,7		-2.119,9	-28,0
Electrodomésticos	1.156,6	0,5	0,2		1.467,7	0,6	-8,4		-311,1	-28,6
Electrónica de consumo	488,3	0,2	-15,2		1.580,2	0,6	-16,9		-1.091,9	-17,6
Muebles	1.389,1	0,6	3,4		1.951,8	0,8	-14,0		-562,7	-39,3
Otros bienes de consumo duradero	443,6	0,2	-5,3		597,7	0,2	-16,4		-154,1	-42,5
Manufacturas de consumo	18.747,9	8,4	6,8		25.057,9	9,9	-8,1		-6.310,0	-35,1
Textiles	0.733,4	0,3	9,1		1.114,4	0,4	-7,9		-381,0	-38,5
Confección	7.473,0	3,4	13,4		10.802,6	4,3	-8,0		-3.329,6	-35,4
Calzado	2.162,2	1,0	0,6		2.143,0	0,8	-8,0		19,2	-17,1
Juguetes	674,7	0,3	-2,8		1.565,0	0,6	-17,0		-890,3	-25,2
Otras manufacturas de consumo	5.136,6	2,3	6,2		7.235,5	2,9	-6,4		-2.098,8	-28,0
Otras mercancías	12.919,5	5,8	35,7		2.145,0	0,8	10,8		10.774,5	42,1
TOTAL	222.643,9	100,0	3,8		253.401,2	100,0	-2,8		-30.757,4	-33,6

45 Figura.5.10 : Gráfica sobre el comercio exterior español desglosado por sectores económicos.  
Fuente: SpainBusiness

## 5.2.1.3 Situación y evolución por países

## EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES POR ZONAS (\*)

	2009		2010		2011		2012	
	Valor	% Total	Valor	% Total	Valor	% Total	Valor	% Total
EUROPA	434812,1	66,7	365.789,1	54,7	413.702,8	39,2	293.259,8	23,0
UNION EUROPEA	210.254,0	27,4	190.030,5	28,4	232.996,2	22,1	179.717,8	14,1
ZONA EURO	194.300,7	25,3	184.866,2	27,8	173.179,6	16,4	128.507,8	10,1
AT -- Austria	6.242,5	0,8	4.549,9	0,7	8.271,2	0,8	9.222,2	0,7
BE -- Bélgica	2.401,4	0,3	2.574,3	0,4	2.721,1	0,3	2.362,9	0,2
CY -- Chipre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DE -- Alemania	21.395,9	2,8	34.857,4	5,2	37.272,2	3,5	19.390,9	1,5
FI -- Finlandia	310,8	0,0	2,0	0,0	16,2	0,0	95,5	0,0
FR -- Francia	85.046,4	11,1	99.297,7	14,8	107.065,0	10,1	82.298,9	6,4
GR -- Grecia	25,0	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0
IE -- Irlanda	460,6	0,1	288,1	0,0	306,8	0,0	701,9	0,1
IT -- Italia	39.506,1	5,2	35.533,8	5,3	10.209,6	1,0	4.762,4	0,4
LU -- Luxemburgo	82,1	0,0	0,0	0,0	219,4	0,0	20,9	0,0
MT -- Malta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NL -- Países Bajos	130,7	0,0	37,7	0,0	539,0	0,1	1.870,2	0,1
PT -- Portugal	36.787,4	4,8	6.232,3	0,9	4.564,6	0,4	6.088,4	0,5
SI -- Eslovenia	158,9	0,0	466,5	0,1	722,8	0,1	820,1	0,1
SK -- Eslovaquia	1.762,9	0,2	1.035,5	0,2	1.270,7	0,1	873,1	0,1
RESTO UE	15.953,4	2,1	5.165,3	0,8	59.816,6	5,7	51.210,2	4,0
BG -- Bulgaria	0,0	0,0	172,0	0,0	443,7	0,0	693,8	0,1
CZ -- República Checa	275,9	0,0	22,5	0,0	130,0	0,0	564,8	0,0
DK -- Dinamarca	348,3	0,0	294,2	0,0	25,8	0,0	22,7	0,0
EE -- Estonia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
GB -- Reino Unido	4.212,0	0,5	1.639,0	0,2	48.706,2	4,6	44.223,0	3,5
HU -- Hungría	507,9	0,1	346,7	0,1	865,9	0,1	700,3	0,1
LT -- Lituania	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LV -- Letonia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PL -- Polonia	580,1	0,1	222,4	0,0	5.580,3	0,5	1.938,7	0,2
RO -- Rumanía	2.832,9	0,4	2.216,2	0,3	2.195,6	0,2	2.269,0	0,2
SE -- Suecia	7.194,3	0,9	253,3	0,0	1.869,2	0,2	797,8	0,1
RESTO EUROPA	224.558,0	29,3	175.758,6	26,3	180.706,6	17,1	113.542,1	8,9
CH -- Suiza	4.001,3	0,5	5.155,3	0,8	3.868,8	0,4	3.868,8	0,3
NO -- Noruega	810,4	0,1	21.476,5	3,2	172,5	0,0	303,3	0,0
RU -- Rusia	0,3	0,0	299,8	0,0	0,0	0,0	2,1	0,0
TR -- Turquía	217.441,2	28,4	134.790,8	20,2	103.255,2	9,8	73.376,5	5,7
AMERICA	210.188,2	27,4	193.802,7	29,0	463.872,3	44,0	807.749,3	63,2
AMERICA DEL NORTE	51.728,5	6,7	24.532,0	3,7	113.380,0	10,7	212.013,5	16,6
CA -- Canadá	2.387,0	0,3	1.513,8	0,2	1.832,4	0,2	1.041,1	0,1
US -- Estados Unidos	4.048,3	0,5	11.871,3	1,8	15.428,0	1,4	10.268,0	0,8
MX -- México	45.295,2	5,9	11.146,8	1,7	96.119,6	9,1	200.704,4	15,7
AMERICA LATINA	158.418,4	20,7	169.270,7	25,3	350.492,3	33,2	595.735,8	46,6
AR -- Argentina	19.165,3	2,5	13.682,6	2,0	9.475,3	0,9	1.591,7	0,1
BR -- Brasil	34.590,1	4,5	87.074,8	13,0	77.988,5	7,4	26.327,0	2,1
RESTO AMERICA	41,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ASIA	11.241,5	1,5	96.433,1	14,4	120.471,2	11,4	146.943,6	11,5
CN -- China	6.466,3	0,8	6.297,3	0,9	3.648,0	0,3	2.680,8	0,2
IN -- India	121,2	0,0	85.505,7	12,8	1.751,5	0,2	659,3	0,1
JP -- Japón	1.056,9	0,1	468,2	0,1	252,0	0,0	158,3	0,0
KR -- Corea del Sur	1.014,4	0,1	2.505,2	0,4	776,5	0,1	25,7	0,0
AFRICA	95.221,2	12,4	12.508,4	1,8	56.879,2	5,4	29.057,0	2,3
DZ -- Argelia	89.436,0	11,7	9.472,7	1,4	49.770,9	4,7	17.399,6	1,4
MA -- Marruecos	848,2	0,1	466,8	0,1	1.494,8	0,1	3.868,5	0,3
OCEANIA	15.180,4	2,0	289,3	0,0	18,7	0,0	392,8	0,0
Total Mundo	766.643,4	100,0	668.822,7	100,0	1.054.944,3	100,0	1.277.402,6	100,0

46 Figura.5.11 : Evolución de las exportaciones por zonas para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES A LOS 10 PRINCIPALES PAISES (*)												
	2009			2010			2011			2012		
	Valor	RK	% Total	Valor	RK	% Total	Valor	RK	% Total	Valor	RK	% Total
VE -- Venezuela	129,74	46	0,0	36.022,26	5	5,4	196.499,78	1	18,6	314.140,32	1	24,6
MX -- México	46.296,21	5	5,9	11.146,83	13	1,7	96.119,61	4	9,1	200.704,37	2	15,7
DO -- República Dominican...	852,40	30	0,1	1.211,07	28	0,2	5.621,54	20	0,5	104.056,97	3	8,1
CL -- Chile	100.361,76	2	13,1	18.525,34	9	2,8	1.081,68	36	0,1	91.577,19	4	7,2
FR -- Francia	85.046,41	4	11,1	99.297,72	2	14,8	107.064,95	2	10,1	82.298,93	5	6,4
TR -- Turquía	217.441,22	1	28,4	134.790,79	1	20,2	103.255,16	3	9,8	73.376,47	6	5,7
KZ -- Kazajstán	684,97	33	0,1	553,90	32	0,1	11.228,19	16	1,1	62.444,76	7	4,9
SA -- Arabia Saudita	858,00	29	0,1	558,03	31	0,1	43.464,94	10	4,1	44.402,68	8	3,5
GB -- Reino Unido	4.211,99	15	0,5	1.639,03	26	0,2	48.706,20	8	4,6	44.222,98	9	3,5
PE -- Perú	32,29	56	0,0	5.727,56	17	0,9	3.691,78	24	0,3	39.432,03	10	3,1
<b>Subtotal</b>	<b>454.913,99</b>		<b>59,3</b>	<b>309.472,54</b>		<b>46,3</b>	<b>616.733,82</b>		<b>58,5</b>	<b>1.066.656,69</b>		<b>82,7</b>

47 Figura.5.12 : Evolución de las exportaciones a los 10 principales países para el producto CNAE 3020  
Fuente: ICEX

## 5.2.1.4 Situación y evolución por CC.AA. / provincias

EVOLUCIÓN EXPORTACIONES DE LAS 10 PRINCIPALES PROVINCIAS (*)												
	2009			2010			2011			2012		
	Valor	RK	% Total	Valor	RK	% Total	Valor	RK	% Total	Valor	RK	% Total
20 -- GIPUZKOA	465.036,20	1	60,7	352.228,27	1	52,7	587.436,21	1	55,7	810.247,04	1	63,4
08 -- BARCELONA	19.151,82	5	2,5	48.300,03	5	7,2	98.183,18	4	9,3	155.377,20	2	12,2
46 -- VALENCIA	89.464,37	2	11,7	77.757,00	3	11,6	49.173,73	5	4,7	71.778,09	3	5,6
28 -- MADRID	74.411,40	4	9,7	79.756,61	2	11,9	107.841,46	3	10,2	71.169,69	4	5,6
48 -- VIZCAYA	1.573,87	10	0,2	4.176,22	9	0,6	997,57	14	0,1	58.871,17	5	4,6
50 -- ZARAGOZA	80.741,53	3	10,5	51.891,12	4	7,8	112.494,13	2	10,7	55.564,34	6	4,4
43 -- TARRAGONA	11.834,28	7	1,5	8.733,30	8	1,3	13.876,69	8	1,3	23.633,17	7	1,9
01 -- ALAVA	14.253,06	6	1,9	29.820,16	6	4,5	47.832,95	6	4,5	16.411,98	8	1,3
31 -- NAVARRA	903,43	12	0,1	419,39	15	0,1	1.123,80	12	0,1	3.560,36	9	0,3
45 -- TOLEDO	110,16	18	0,0	769,28	11	0,1	1.405,39	10	0,1	3.531,62	10	0,3
<b>Subtotal</b>	<b>151.680,12</b>		<b>98,8</b>	<b>653.851,40</b>		<b>97,8</b>	<b>1.020.365,12</b>		<b>96,7</b>	<b>1.270.144,66</b>		<b>99,4</b>

48 Figura.5.13 : Situación y evolución de las exportaciones por comunidades autónomas/provincias para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX

El País Vasco es, sin duda, la región española en la que la industria dedicada a la construcción de material ferroviario tiene, en la actualidad, mayor presencia. Con una clara vocación exportadora, este sector ancla sus raíces en las dos últimas décadas del siglo XIX y, paradójicamente, únicamente se pudo desarrollar gracias a la potenciación en aquellos años de políticas cada vez más proteccionistas hacia la producción de la industria nacional.

## 5.2.2 Perfil de la empresa exportadora española.

Para este punto deberemos tener en cuenta las siguientes notas:

1.- Datos en miles de euros (Serie histórica diponible desde 2000).

2.- Este informe está sujeto a la ley de confidencialidad estadística de 12/1989 de 9 de mayo, de la

Función Estadística Pública. ( BOE 11-mayo-1989 ), en los casos en que se aplica se indica con "S.E."

3.- La comparativa entre el año 2012 y el año 2011, se realiza con datos provisionales de ambos años.

Los parámetros seleccionados para analizar el perfil de la empresa exportadora española son los siguientes:

1. Empresas regulares
2. Año:2012
3. Productos CNAE: 3020-Fabricación de locomotoras y material ferroviario

Todas las estadísticas presentadas en este punto, no hacen más que confirmar lo descrito en anteriores puntos del proyecto. Tanto países exportados como porcentajes de exportación. Se ha intentado abarcar todo tipo de estadísticas y comparativas.

## 5.2.2.1 Datos Generales

*Evolución del nº de empresas exportadoras (\*)*

Exportación > 0 €	2007	2008	2009	2010	2011	%2011/Total	2012	%2012/Total
Nº Empresas TOTALES	166	184	197	206	217	100,0	214	100,0
% Incr. frente mismo periodo año anterior	0	10,8	7,1	4,6	5,3		-0,9	
Exportación Total (Miles Euros)	532.621,8	638.263,3	766.643,4	668.822,7	1.054.944,3	100,0	1.277.402,6	100,0
% Incr. frente mismo periodo año anterior	22,4	19,8	20,1	-12,8	57,7		21,1	
Nº Empresas Inician / Reinician actividad exportadora (1)	80	79	99	104	110	50,7	81	37,9
% Incr. frente mismo periodo año anterior	5,3	-1,3	25,3	5,1	5,8		-26,4	
Exportación Total (Miles Euros)	37.897,5	7.310,8	22.972,1	22.153,2	34.575,4	3,3	87.014,3	6,8
% Incr. frente mismo periodo año anterior	537,4	-80,7	214,2	-3,6	56,1		151,7	
Nº Empresas Interrumpen actividad exportadora (2)	88	84	101	109	114	52,5	112	52,3
% Incr. frente mismo periodo año anterior	8,6	-4,5	20,2	7,9	4,6		-1,8	
Exportación Total (Miles Euros)	12.857,3	34.957,0	89.382,6	27.541,5	7.797,6	0,7	11.962,1	0,9
% Incr. frente mismo periodo año anterior	51,9	171,9	155,7	-69,2	-71,7		53,4	

Nº Empresas REGULARES (3)	37	41	44	40	44	20,3	57	26,6
% Incr. frente mismo periodo año anterior	-5,1	10,8	7,3	-9,1	10,0		29,5	
Exportación Total (Miles Euros)	421.783,6	527.747,3	714.659,8	567.849,8	992.819,6	94,1	1.152.453,1	90,2
% Incr. frente mismo periodo año anterior	10,4	25,1	35,4	-20,5	74,8		16,1	
Nº Empresas Inician / Reinician actividad exportadora REGULARES (4)	6	13	10	8	12	5,5	15	7,0
% Incr. frente mismo periodo año anterior	0	116,7	-23,1	-20,0	50,0		25,0	
Exportación Total (Miles Euros)	1.900,5	97.014,5	1.587,1	12.261,4	120.731,7	11,4	12.485,5	1,0
% Incr. frente mismo periodo año anterior	17,5	5.004,6	-98,4	672,5	884,6		-89,7	
Nº Empresas Interrumpen actividad exportadora REGULARES (5)	8	9	7	12	8	3,7	S.E.	0,9
% Incr. frente mismo periodo año anterior	166,7	12,5	-22,2	71,4	-33,3		S.E.	
Exportación Total (Miles Euros)	2.238,3	4.578,4	3.318,0	7.859,9	2.327,1	0,2	875,4	0,1
% Incr. frente mismo periodo año anterior	1.290,4	104,5	-27,5	136,9	-70,4		-62,4	

## INTERNACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA FERROVIARIA ESPAÑOLA

Exportación>=50.000 €	2007	2008	2009	2010	2011	%2011/Total	2012	%2012/Total
Nº Empresas TOTALES	69	72	80	80	89	41,0	85	39,7
% Incr. frente mismo periodo año anterior	3,0	4,3	11,1	0	11,3		-4,5	
Exportación Total (Miles Euros)	531.713,1	637.170,4	765.751,1	667.837,9	1.053.946,2	99,9	1.276.084,9	99,9
% Incr. frente mismo periodo año anterior	22,5	19,8	20,2	-12,8	57,8		21,1	
Nº Empresas Inician / Reinician actividad exportadora (1)	27	24	34	30	32	14,8	19	8,9
% Incr. frente mismo periodo año anterior	12,5	-11,1	41,7	-11,8	6,7		-40,6	
Exportación Total (Miles Euros)	38.364,6	15.034,5	32.246,4	21.908,7	36.163,4	3,4	89.426,3	7,0
% Incr. frente mismo periodo año anterior	560,2	-60,8	114,5	-32,1	65,1		147,3	
Nº Empresas Interrumpen actividad exportadora (2)	29	26	31	32	28	12,9	31	14,5
% Incr. frente mismo periodo año anterior	45,0	-10,3	19,2	3,2	-12,5		10,7	
Exportación Total (Miles Euros)	12.866,3	35.274,0	90.400,3	35.309,6	8.538,9	0,8	22.701,2	1,8
% Incr. frente mismo periodo año anterior	30,3	174,2	156,3	-60,9	-75,8		165,9	

Nº Empresas REGULARES (3)	24	24	26	24	27	12,4	35	16,4
% Incr. frente mismo periodo año anterior	-4,0	0	8,3	-7,7	12,5		29,6	
Exportación Total (Miles Euros)	421.172,2	526.585,5	701.744,7	555.883,7	978.056,6	92,7	1.139.443,3	89,2
% Incr. frente mismo periodo año anterior	10,3	25,0	33,3	-20,8	75,9		16,5	
Nº Empresas Inician / Reinician actividad exportadora REGULARES (4)	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	6	2,8	9	4,2
% Incr. frente mismo periodo año anterior	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	50,0		50,0	
Exportación Total (Miles Euros)	1.799,1	96.549,7	1.518,0	14.511,1	112.630,5	10,7	18.150,2	1,4
% Incr. frente mismo periodo año anterior	13,3	5.266,4	-98,4	855,9	676,2		-83,9	
Nº Empresas Interrumpen actividad exportadora REGULARES (5)	S.E.	S.E.	S.E.	6	S.E.	1,4	S.E.	0,5
% Incr. frente mismo periodo año anterior	S.E.	S.E.	S.E.	200,0	S.E.		S.E.	
Exportación Total (Miles Euros)	2.197,3	4.213,3	3.137,2	7.837,5	2.572,5	0,2	838,2	0,1
% Incr. frente mismo periodo año anterior	852,6	91,8	-25,5	149,8	-67,2		-67,4	

### Notas:

(\*) Para el país, sector/productos y CC.AA/provincias seleccionados.

(1) Inician / Reinician. Empresas que han exportado en el año de referencia, pero NO en ninguno de los 4 anteriores.

(2) Interrumpen. Empresas que NO han exportado en el año de referencia, pero SI en el anterior. La cifra de exportación y el incremento corresponden al año anterior.

(3) Regulares. Empresas que han exportado en los 4 últimos años consecutivos.

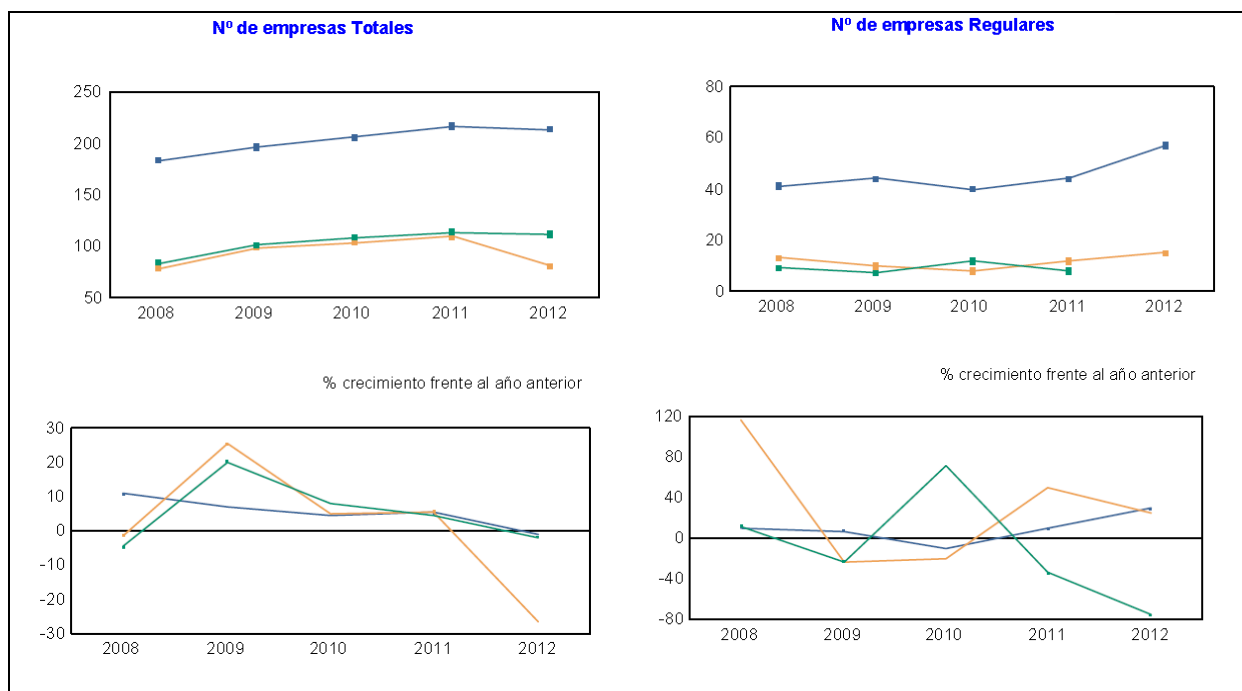
(4) Regulares Inician / Reinician. Empresas que han exportado en el año de referencia y en los 3 anteriores consecutivos, pero NO en el cuarto año.

(5) Regulares Interrumpen. Empresas que NO exportan en el año de referencia, pero SI en los 4 años anteriores consecutivos.

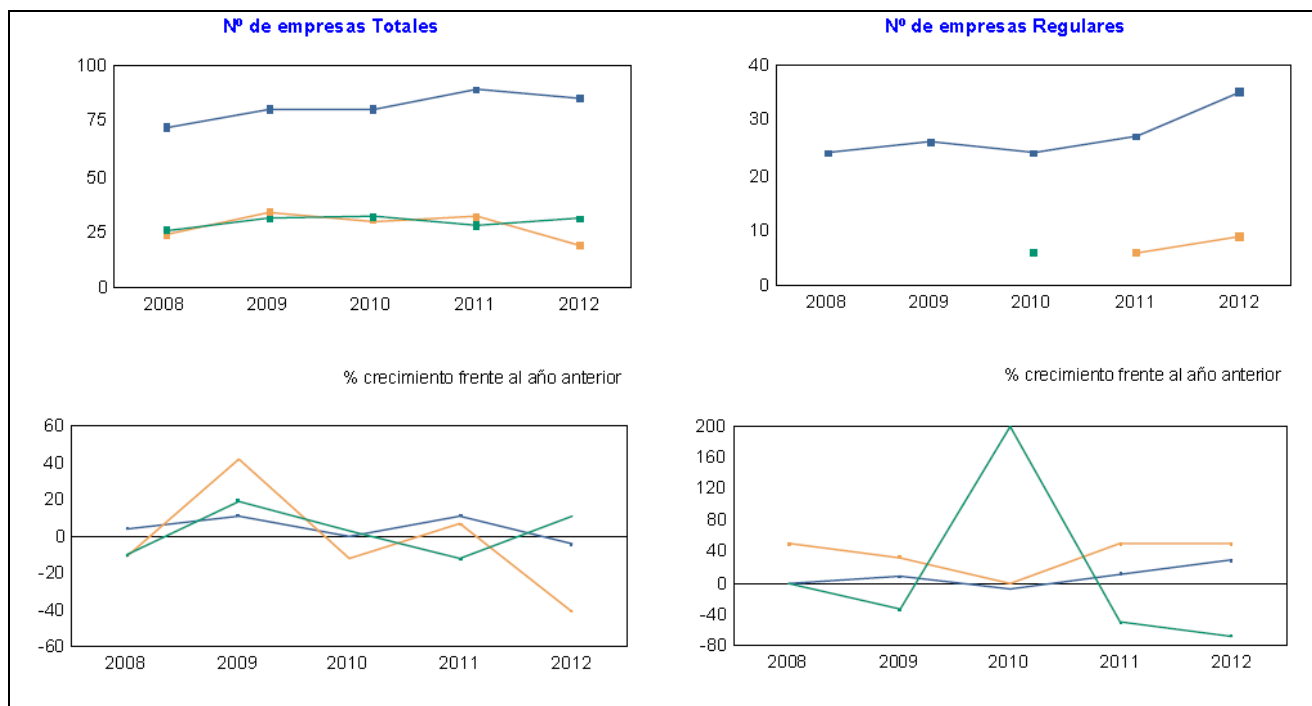
**49 Figura.5.14 : Evolución del número de empresas totales exportadoras y el número de empresas regulares para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX**



## EXPORTACIÓN >0€



## EXPORTACIÓN >50000€



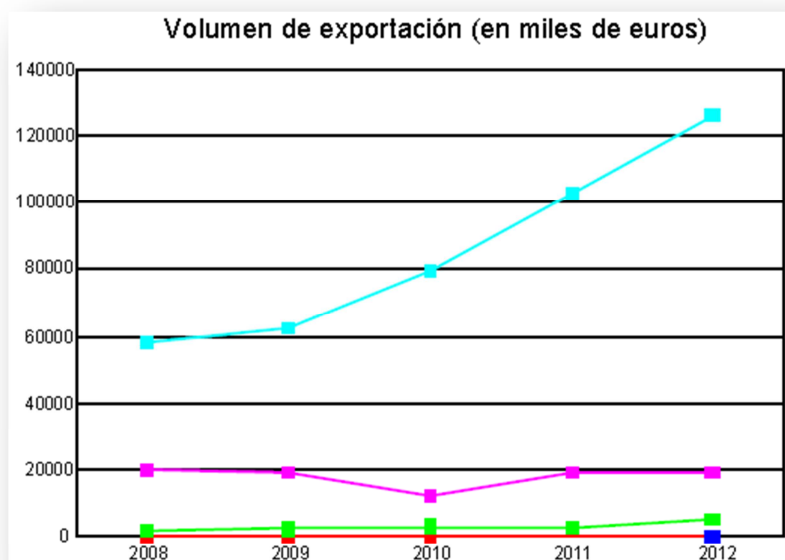
— Total Empresas  
— Empresas inician / reinician actividad exportadora  
— Empresas interrumpen actividad exportadora

50 Figura.5.15 : Evolución del número de empresas totales exportadoras y el número de empresas regulares para el producto CNAE 3020 Fuente: ICEX

Las siguientes estadísticas han sido calculadas con los parámetros de empresas regulares, como ya hemos mencionado al inicio de este punto.

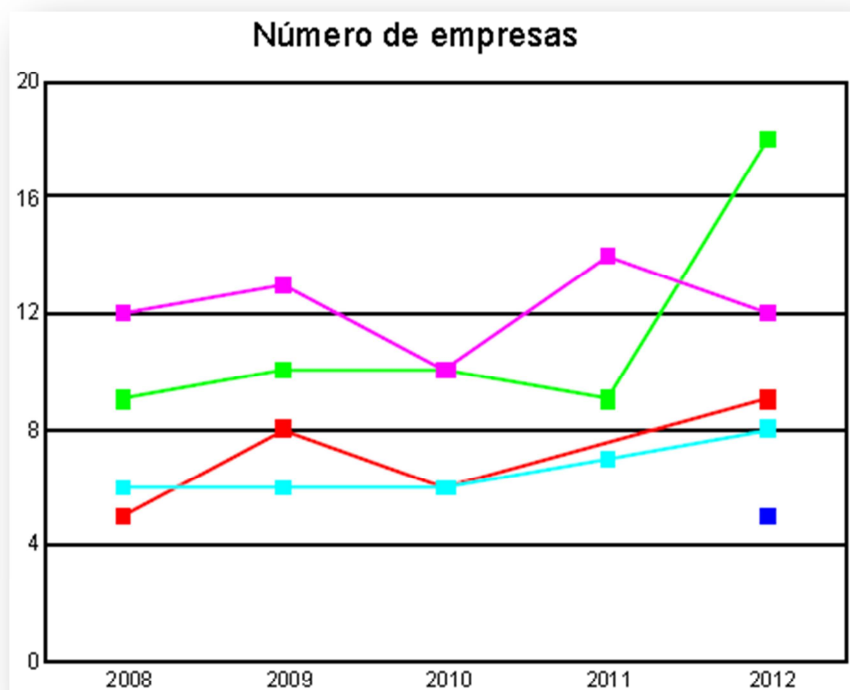
*Concentración de empresas exportadoras (por volumen de exportación) (\*)*

	2008		2009		2010		2011		2012	
	Nº Empresas	Exportación	Nº Empresas	Exportación	Nº Empresas	Exportación	Nº Empresas	Exportación	Nº Empresas	Exportación
Menos de 5.000€	5	9,4	8	4,9	6	14,5	S.E.	S.E.	9	23,2
% / Total Empresas	2,7		4,1		2,9		S.E.	S.E.	4,2	
Entre 5.000€ y menos de 25.000€	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.
% / Total Empresas	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.
Entre 25.000€ y menos de 50.000€	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	5	214,8
% / Total Empresas	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	2,3	
Entre 50.000€ y menos de 500.000€	9	1.763,9	10	2.186,8	10	2.955,2	9	2.512,6	18	4.895,7
% / Total Empresas	4,9	0,3	5,1	0,3	4,9	0,4	4,1	0,2	8,4	0,4
Entre 500.000€ y menos de 5 Mill.€	12	20.003,2	13	18.987,4	10	11.964,4	14	18.690,8	12	18.939,5
% / Total Empresas	6,5	3,1	6,6	2,5	4,9	1,8	6,5	1,8	5,6	1,5
Entre 5 Mill.€ y menos de 50 Mill.€	6	58.109,3	6	62.103,8	6	79.722,5	7	103.148,5	8	126.465,6
% / Total Empresas	3,3	9,1	3,0	8,1	2,9	11,9	3,2	9,8	3,7	9,9
Entre 50 Mill.€ y menos de 250 Mill.€	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.
% / Total Empresas	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.
250 Mill.€ o más	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.
% / Total Empresas	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.



**Hasta 5.000€**  
**Entre 25.000€ 50.000€**  
**Entre 50.000€ 500.000€**  
**Entre 500.000€ 5.000.000€**  
**Entre 5.000.000€ 50.000.000€**

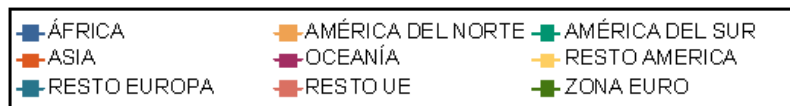




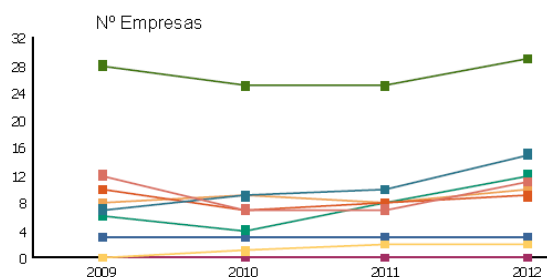
51 Figura.5.16 : Concentración de empresas regulares exportadoras para el producto CNAE 3020  
Fuente: ICEX

### 5.2.2.2 Situación y evolución por países

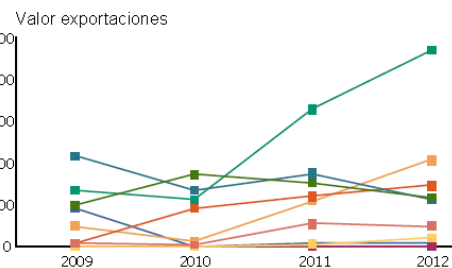
En las siguientes graficas los porcentajes se han adaptado para que sumen el 100%, evitando así el efecto que provoca que una misma empresa pueda exportar a más de un País/Zona.



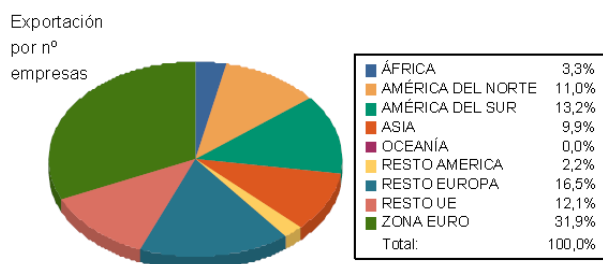
**Evolución del nº de empresas exportadora por destinos de exportación (\*)**



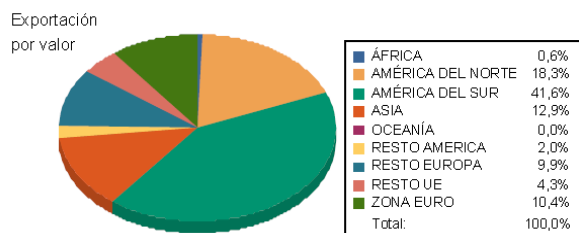
**Evolución del nº de empresas exportadoras según destinos de exportación en miles de euros (\*)**



**Nº de empresas exportadoras por zonas en el año 2012 (\*)**



**Volumen de exportación de las empresas exportadoras por zonas en el año 2012 (\*)**



52 Figura.5.17 : Graficas y estadísticas sobre las empresas exportadoras, para el producto CNAE 3020, según el destino de exportación. Fuente: ICEX

Ranking de los 10 principales PAISES destino de la exportación (\*)

	2009				2010				2011				2012				%2012/Total	
	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	% N° Emp.	% Valor
MX -- México	6	44.662,6	7.443,8	1	6	5.976,2	996,0	5	5	92.384,9	18.477,0	2	6	196.568,3	32.761,4	1	2,8	15,4
CL -- Chile	S.E.	S.E.	S.E.	8	S.E.	S.E.	S.E.	8	S.E.	S.E.	S.E.	10	5	91.209,0	18.241,8	2	2,3	7,1
FR -- Francia	9	24.886,6	2.765,2	3	10	70.482,9	7.048,3	3	12	54.226,3	4.518,9	4	19	78.919,9	4.153,7	3	8,9	6,2
TR -- Turquía	S.E.	S.E.	S.E.	5	S.E.	S.E.	S.E.	1	S.E.	S.E.	S.E.	1	5	72.974,5	14.594,9	4	2,3	5,7
KZ -- Kazajstan									S.E.	S.E.	S.E.	8	S.E.	S.E.	S.E.	5	0,9	4,9
GB -- Reino Unido	8	3.135,6	391,9	6	6	1.334,1	222,4	6	6	48.214,0	8.035,7	5	9	43.720,9	4.857,9	6	4,2	3,4
IL -- Israel	S.E.	S.E.	S.E.	7	S.E.	S.E.	S.E.	7	S.E.	S.E.	S.E.	7	S.E.	S.E.	S.E.	7	1,4	2,7
BR -- Brasil	S.E.	S.E.	S.E.	2	S.E.	S.E.	S.E.	2	S.E.	S.E.	S.E.	3	5	22.691,3	4.538,3	8	2,3	1,8
DO -- República Dom					S.E.	S.E.	S.E.	9	S.E.	S.E.	S.E.	9	S.E.	S.E.	S.E.	9	0,9	1,8
DE -- Alemania	10	16.538,0	1.653,8	4	11	29.106,3	2.646,0	4	12	33.247,8	2.770,7	6	15	16.333,8	1.088,9	10	7,0	1,3
SUBTOTAL:	24	132.162,2	5.506,8	22	22	320.936,1	14.588,0	23	23	438.505,6	19.065,5	33	33	641.764,3	19.447,4		15,4	50,2

53 Figura.5.18 : Grafica sobre el ranking de los 10 principales países destino de la exportación de las empresas exportadoras, para el producto CNAE 3020. Fuente: ICEX

### 5.2.2.3 Situación y evolución por sectores

Dentro del sector 4 -- MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS INDUSTRIALES Y BIENES DE EQUIPO, se encuentra el código CNAE-3020. Las siguientes graficas son sobre el código CNAE-3020.

Ranking de los 20 principales Productos CNAE exportados (\*)

	2009				2010				2011				2012				%2012/Total	
	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	% N°	% Valor
2910 -- Fabricación de vehículos de motor	10.305	22.839.922,3	2.197,2	1	10.835	25.077.666,6	2.314,5	1	12.429	28.773.394,5	2.315,0	1	17.285	25.897.443,1	1.498,3	1	12,6	11,6
1920 -- Refino de petróleo	664	6.299.570,6	9.632,4	4	733	8.518.027,9	11.620,8	2	774	11.930.161,8	15.413,6	2	795	14.292.689,9	17.978,2	2	0,6	6,4
2222 -- Actividades no clasificadas 4	15.883	4.137.754,3	260,5	6	18.444	5.179.830,6	280,8	6	47.347	6.941.817,7	146,6	5	56.214	9.847.253,9	175,2	3	41,0	4,4
2420 -- Fabricación de especialidades farmacéuticas	708	7.238.019,7	10.223,2	2	710	8.152.116,5	11.481,9	3	741	9.042.072,5	12.202,5	3	703	9.099.210,4	12.943,4	4	0,5	4,1
2932 -- Fabricación de otros componentes, piezas y	5.578	6.516.300,6	1.168,2	3	4.286	7.779.076,6	1.815,0	4	4.727	8.355.192,0	1.767,5	4	4.896	7.959.874,7	1.625,8	5	3,6	3,6
2410 -- Fabricación de productos básicos de hierro	1.067	4.216.201,9	3.951,5	5	1.057	5.863.729,3	5.547,5	5	1.131	6.728.247,0	5.948,9	6	1.264	6.245.984,0	4.941,4	6	0,9	2,8
2016 -- Fabricación de plásticos en formas primari	1.811	2.920.909,0	1.612,9	8	1.957	4.248.640,3	2.171,0	7	2.046	4.847.715,1	2.369,4	7	2.182	4.773.827,5	2.187,8	7	1,6	2,1
0113 -- Cultivo de hortalizas, raíces y tubérculos	1.668	3.974.157,3	2.382,6	7	1.642	4.138.585,1	2.520,5	8	1.699	4.011.523,2	2.375,1	8	1.736	4.395.224,2	2.533,3	8	1,2	2,0
3030 -- Construcción aeronáutica y espacial y su m	480	2.800.937,8	5.835,3	9	543	3.211.916,5	5.915,1	10	540	3.940.190,4	7.296,6	9	539	4.176.214,0	7.748,1	9	0,4	1,9
1011 -- Procesado y conservación de carne	1.000	2.578.991,5	2.579,0	12	1.053	2.765.398,9	2.626,2	12	1.075	3.340.008,1	3.107,0	12	1.100	3.744.159,0	3.403,8	10	0,8	1,7
2014 -- Fabricación de otros productos básicos de	1.413	2.785.643,5	1.971,4	10	1.496	3.706.029,6	2.477,3	9	1.479	3.527.697,3	2.385,2	10	1.516	3.586.841,5	2.366,0	11	1,1	1,6
2711 -- Fabricación de motores, generadores y tran	2.462	2.691.682,2	1.093,3	11	2.677	2.802.060,6	1.046,7	11	2.897	3.447.479,4	1.194,1	11	3.086	3.385.864,9	1.097,2	12	2,3	1,5
1413 -- Confección de otras prendas de vestir exte	2.178	2.509.451,2	1.152,2	13	2.163	2.548.196,4	1.178,1	14	2.360	2.973.158,2	1.265,2	13	2.554	3.314.649,3	1.297,8	13	1,9	1,5
0123 -- Cultivo de cítricos	1.044	2.472.000,0	2.367,8	14	1.023	2.562.552,3	2.504,9	13	1.105	2.567.003,6	2.323,1	14	1.165	2.718.396,6	2.333,4	14	0,9	1,2
1102 -- Elaboración de vinos	3.115	1.896.050,1	608,7	15	3.321	1.913.013,8	576,0	16	3.666	2.215.138,0	604,2	18	3.570	2.567.423,4	719,2	15	2,6	1,2
3811 -- Recogida de residuos no peligrosos	1.505	843.829,1	560,7	19	1.533	1.743.567,9	1.137,4	18	1.410	2.348.865,0	1.665,9	15	1.263	2.487.397,7	1.969,4	16	0,9	1,1
2444 -- Producción de cobre	567	1.265.640,3	2.232,2	18	604	1.694.648,9	2.805,7	19	716	2.132.749,4	2.978,7	19	743	2.318.693,0	3.120,7	17	0,5	1,0
1712 -- Fabricación de papel y cartón	1.515	1.782.415,4	1.176,5	16	1.587	2.046.697,3	1.289,7	15	1.648	2.248.212,2	1.364,2	17	1.727	2.220.291,5	1.285,6	18	1,3	1,0
2211 -- Fabricación de neumáticos y cámaras de cau	427	1.579.161,0	3.698,3	17	488	1.848.040,6	3.787,0	17	550	2.275.532,6	4.137,3	16	662	2.191.185,7	3.360,7	19	0,5	1,0
3020 -- Fabricación de locomotoras y material f	197	766.643,4	3.891,6	20	205	668.822,7	3.246,7	20	217	1.054.944,3	4.861,5	20	214	1.277.402,6	5.969,2	20	0,2	0,6
SUBTOTAL:	15.415	76.655.699,6	4.972,8		15.525	90.016.077,8	5.798,1		22.600	106.511.784,7	4.712,9		24.712	108.292.192,7	4.382,2		18,0	48,6

54 Figura.5.19 : Grafica sobre el ranking de los 10 principales países destino de la exportación de las empresas exportadoras, para el producto CNAE 3020. Fuente: ICEX

## 5.2.2.4 Situación y evolución por CC.AA. / provincias

Ranking de las 10 principales provincias Exportación para el último año (\*)

Exportación	2009				2010				2011				2012				%2012/Total	
	Nº Emp	Exportación	Media	RK	Nº Emp	Exportación	Media	RK	Nº Emp	Exportación	Media	RK	Nº Emp	Exportación	Media	RK	% Nº Emp	% Valor
20 -- GIPUZKOA	S.E.	S.E.	S.E.	1	5	347.801,1	69.560,2	1	6	583.197,4	97.199,6	1	7	807.484,8	115.355,0	1	3,3	63,2
46 -- VALENCIA	S.E.	S.E.	S.E.	2	S.E.	S.E.	S.E.	2	S.E.	S.E.	S.E.	5	S.E.	S.E.	S.E.	2	0,9	5,6
28 -- MADRID	18	38.175,1	2.120,8	3	16	27.577,8	1.723,6	4	20	87.388,4	4.369,4	3	24	67.404,1	2.808,5	3	11,2	5,3
50 -- ZARAGOZA	S.E.	S.E.	S.E.	7	S.E.	S.E.	S.E.	9	S.E.	S.E.	S.E.	2	S.E.	S.E.	S.E.	4	0,9	4,0
08 -- BARCELONA	10	14.120,5	1.412,1	4	6	29.707,5	4.951,3	3	7	72.451,6	10.350,2	4	10	49.655,2	4.965,5	5	4,7	3,9
43 -- TARRAGONA	S.E.	S.E.	S.E.	5	S.E.	S.E.	S.E.	7	S.E.	S.E.	S.E.	7	S.E.	S.E.	S.E.	6	0,9	1,8
01 -- ALAVA	S.E.	S.E.	S.E.	6	S.E.	S.E.	S.E.	6	S.E.	S.E.	S.E.	6	6	16.089,7	2.681,6	7	2,8	1,3
44 -- TERUEL					S.E.	S.E.	S.E.	5	S.E.	S.E.	S.E.	8	S.E.	S.E.	S.E.	8	0,5	0,2
09 -- BURGOS					S.E.	S.E.	S.E.	10	S.E.	S.E.	S.E.	9	S.E.	S.E.	S.E.	9	0,5	0,1
48 -- VIZCAYA	S.E.	S.E.	S.E.	8	S.E.	S.E.	S.E.	8	S.E.	S.E.	S.E.	10	S.E.	S.E.	S.E.	10	0,9	0,1
SUBTOTAL:	33	629.116,7	19.064,1		31	516.455,1	16.659,8		36	970.125,8	26.947,9		48	1.090.833,5	22.725,7		22,4	85,4

55 Figura.5.20 : Grafica sobre el ranking de las 10 principales provincias de exportación para el producto CNAE 3020. Fuente: ICEX

Los % / Total, se calculan sobre el Total de empresas (Regulares y no Regulares).

Provincias con mayor crecimiento y decrecimiento del nº de empresas exportadoras para el periodo 2011/2012 (*)			Provincias con mayor crecimiento y decrecimiento del volumen de exportación para el periodo 2011/2012 (*)		
10 mayor crecimiento			10 menor crecimiento		
Provincia	%		Provincia	%	
1 48 -- VIZCAYA	100,00 %		1 24 -- LEON	-100,00 %	
2 43 -- TARRAGONA	100,00 %		2 29 -- MALAGA	-100,00 %	
3 17 -- GIRONA	50,00 %		3 07 -- BALEARES	0,00 %	
4 01 -- ALAVA	50,00 %		4 26 -- LA RIOJA	0,00 %	
5 08 -- BARCELONA	42,86 %		5 30 -- MURCIA	0,00 %	
6 28 -- MADRID	20,00 %		6 31 -- NAVARRA	0,00 %	
7 20 -- GIPUZKOA	16,67 %		7 33 -- ASTURIAS	0,00 %	
8 50 -- ZARAGOZA	0,00 %		8 38 -- CANTABRIA	0,00 %	
9 49 -- ZAMORA	0,00 %		9 51 -- CEUTA	0,00 %	
10 47 -- VALLADOLID	0,00 %		10 52 -- MELILLA	0,00 %	

Provincias con mayor crecimiento y decrecimiento del nº de empresas exportadoras para el periodo 2011/2012 (*)			Provincias con mayor crecimiento y decrecimiento del volumen de exportación para el periodo 2011/2012 (*)		
10 mayor crecimiento			10 menor crecimiento		
Provincia	%		Provincia	%	
1 17 -- GIRONA	9.135,92 %		1 24 -- LEON	-100,00 %	
2 43 -- TARRAGONA	73,86 %		2 29 -- MALAGA	-100,00 %	
3 48 -- VALENCIA	45,54 %		3 44 -- TERUEL	-72,76 %	
4 20 -- GIPUZKOA	38,46 %		4 01 -- ALAVA	-65,90 %	
5 48 -- VIZCAYA	10,06 %		5 50 -- ZARAGOZA	-51,62 %	
6 38 -- PONTEVEDRA	8,56 %		6 15 -- A CORUÑA	-46,38 %	
7 49 -- ZAMORA	0,00 %		7 33 -- ASTURIAS	-36,30 %	
8 47 -- VALLADOLID	0,00 %		8 08 -- BARCELONA	-31,46 %	
9 45 -- TOLEDO	0,00 %		9 09 -- BURGOS	-30,82 %	
10 42 -- SORIA	0,00 %		10 28 -- MADRID	-22,87 %	

56 Figura.5.21 : Tablas sobre las provincias con mayor crecimiento y decrecimiento del nº de empresas exportadoras y del volumen de exportación para el periodo 2011/2012 sobre el producto CNAE 3020. Fuente: ICEX

## 5.3 . LA INDUSTRIA FERROVIARIA ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR. MARCA ESPAÑA

### 5.3.1. Fortalezas del sector ante el mercado exterior.

La industria ferroviaria española es líder en el mercado internacional. El alto grado de desarrollo e inversiones realizadas en los últimos años en materia de líneas de Alta Velocidad, así como de transporte público ferroviario en algunas de las más importantes ciudades españolas, ha hecho que España se presente al resto del mundo como referencia indiscutible en el desarrollo ferroviario.

La oferta española es competitiva en todos los ciclos del proyecto ferroviario: diseño, construcción, material rodante, material fijo, señalización, control, billeteaje, operación, equipamiento, etc.

Además, es un sector que produce un gran efecto arrastre de exportaciones, no sólo para las grandes compañías, sino para las pequeñas y medianas empresas, que actúan como suministradoras y/o subcontratistas.

Asimismo, en los mercados donde se desarrollan proyectos ferroviarios con participación española se produce un importante impacto de imagen del made in Spain y una mejora en la percepción de España como productor de servicios de alta tecnología.

### **5.3.2 La “Alta velocidad Española”.**

Nuestro sector ferroviario está presente en los cinco continentes. Desde que en 1992 se dio a conocer Alta Velocidad Española han pasado dos décadas en la que este modelo, junto con nuestras firmas dedicadas al desarrollo del transporte público ferroviario, han hecho posible que España sea un referente mundial. Somos líderes incuestionables en diseños y proyectos ferroviarios de alta velocidad; en los sistemas de comunicación y señalización; en construcción y mantenimiento de infraestructuras; y en la gestión de tráfico.

En la actualidad el proyecto más emblemático en el que participa España es la adjudicación de la línea de Alta velocidad a Arabia Saudí, en el que un consorcio compuesto por Adif, Renfe, Ineco, Indra, OHL, Consultrans, Copasa, Imathia, Cobra, Dimetronic, Inabensa y Talgo, se han adjudicado esta obra valorada en 6.736 millones de euros y de los que aproximadamente el 40% del total del contrato –2.700 millones de euros– corresponderán a las exportaciones españolas para desarrollar la nueva ruta de peregrinación.

También es de gran importancia la línea de Alta velocidad Ankara-Estambul, que es la primera línea de alta velocidad de Oriente Medio. Es una de las 3 obras ferroviarias internacionales más grandes adjudicadas en 2011 que desarrolla la conexión de las líneas férreas del lado europeo con las del lado asiático lo que permitirá el tránsito de trenes de alta velocidad entre ambos continentes lo realiza una empresa española: OHL al tiempo que CAF suministrará los vagones.

Colombia, México, Venezuela, Chile, Brasil, Rusia, Polonia, Turquía o Marruecos, entre otros, han visitado España para conocer de primera mano nuestro modelo de alta velocidad. Además, el especial interés mostrado por el Gobierno de Obama en nuestro sistema ferroviario ha impulsado la presencia de firmas españolas en este mercado en el que, poco a poco, han comenzado a liderar el territorio norteamericano.

Ejemplo de ello es la compañía Talgo, que ha consolidado sus actividades en Estados Unidos y cuenta con importantes inversiones como una base de mantenimiento en la localidad de Seattle, un elemento clave para impulsar su implantación en este mercado. Por otro lado Adif ha llegado a acuerdos con las entidades americanas para compartir su experiencia y know how en el desarrollo en las líneas de alta velocidad, sobre todo en las áreas de construcción, control de calidad, gestión y mantenimiento.

Según MAFEX, el continente americano cuenta con la presencia directa de 25 empresas españolas de todos los ámbitos ferroviarios, y entre las que sobresalen Talgo, Telvent, CAF, Fainsa, Indra, Albatros o Actia Systems, entre otros. La consolidación de los consorcios entre empresas españolas para el desarrollo de la Alta Velocidad Española le ha granjeado el reconocimiento internacional y ha contribuido a que nuestro

sector ferroviario despegue en mercados en los que en el pasado no había estado presente.

### 5.3.3. Presencia Mundial.

El elevado grado de dinamismo y la avanzada tecnología del sector ferroviario español han generado que nuestro país aporte al mercado mundial sus productos y experiencias en multitud de proyectos internacionales.



57 Figura.5.22 : Imagen de una tuneladora. Fuente: Spaintechology

La marca España cosecha éxitos por todo el mundo. Recientemente la empresa Talgo inauguró una nueva fábrica en Astaná, capital de Kazajistán, con capacidad para fabricar 150 coches al año y con la que ha obtenido recientemente el premio ‘Diamante de las Compras’ en la categoría de ‘Estrategia’ por su proyecto conjunto con la consultora Lowendalmasaï para el diseño y configuración de esta cadena de suministro para el ensamblado de trenes.

Turquía es, desde hace unos años, uno de los mercados donde la industria española se ha asentado con éxito y donde la alta velocidad o los metros de Antalya o Ankara tienen sello español. De hecho, el primer tramo de la LAV Ankara-Estambul –entre la capital turca y Eskisehir–, se ha desarrollado al cien por cien por nuestras empresas –infraestructuras, material, asesoría, consultoría y trenes–. Para esta obra, que comenzó a funcionar en 2009, se contó con el asesoramiento de Adif y Renfe para la puesta en marcha del servicio. Además, en el tramo LAV Ankara-Konya, que contó con trenes suministrados por CAF y con la implantación por parte de Dimetronic del sistema ERTMS.



## 5.4 . OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN.

Los mercados BRIC son en estos momentos una de las mejores oportunidades para salir al exterior y están potenciando el crecimiento del sector a pasos agigantados. Por ello, el material ferroviario de última generación y la alta velocidad son dos de las áreas estratégicas que se contemplan dentro del Plan de Internacionalización de Sectores con Alto Contenido Tecnológico del ICEX bajo el paraguas de Technology for Life. Mientras que Brasil prevé invertir 90.000 millones de euros hasta 2023 en el desarrollo, creación y mejora de sus líneas, para el periodo 2012-2017, India quiere acometer importantes inversiones, por valor de 780.000 millones de euros, en su red ferroviaria y de metro urbano. Además se prevé una inversión en el periodo 2011-2012 de 9.700 millones de euros para la construcción de 1.300 kilómetros de nuevas líneas ferroviarias, 867 kilómetros de duplicación de líneas y 1.017 kilómetros de conversión de vía.

La apuesta del sector por los mercados exteriores ha llevado también a las empresas españolas a mirar con interés a Rusia, que en estos momentos se encuentra inmersa en un complejo y ambicioso proyecto para modernizar y mejorar su sistema ferroviario y en el que invertirá hasta 2030 alrededor de 450.000 millones de dólares. Con más de 85.000 kilómetros de longitud y atravesando 9 husos horarios, la red ferroviaria rusa es la tercera más extensa del mundo. Con la apertura del Año de Rusia en España y el Año de España en Rusia, ambos países firmaron diversos contratos para el suministro y mantenimiento de los vagones de pasajeros –fabricados por Patentes Talgo SL– y de cara al futuro, las empresas españolas están penetrando poco a poco en este país transcontinental, como es el caso del Grupo OHL, que a través de su filial checa OHL ZS, se ha adjudicado en el proyecto Ural Polar, consistente en la construcción de una vía férrea de 390 kilómetros de longitud y que cuenta con un presupuesto total de 1.950 millones de euros.

Se estima que alrededor del 30% del transporte mundial de pasajeros y mercancías se realiza anualmente a través de los 90.000 kilómetros de vías del sistema ferroviario chino y cuyo trazado constituye en contraste solo el 7% en longitud de las líneas férreas globales. El Gigante Asiático, consciente de la necesidad de crear nuevas líneas y mejorar las existentes, ha creado el Plan de Desarrollo del Ferrocarril que prevé una inversión que alcanzará 250.000 millones de euros en 2020 y que cubrirá una red de 120.000 kilómetros de vías y la separación de los corredores de pasajeros y de mercancías en las vías principales.



## 5.5 PROYECTOS ESPAÑOLES, EL REFERENTE DE LA ALTA VELOCIDAD FERROVIARIA.

Kazajstán, Emiratos Árabes, Qatar, Arabia Saudí, Vietnam, Tailandia, Egipto, Turquía y Brasil, entre otros, son unos de los lugares que despiertan mayor interés para los empresarios nacionales a la hora de exportar material rodante específico para la estructura ferroviaria del país.

**Kazajstán.** Tanto es el interés que despierta la alta velocidad ferroviaria española en el extranjero que el pasado mes de febrero, altos cargos de los ferrocarriles de Kazajstán visitaron Barcelona en busca de nuevas alianzas con empresas exportadoras. La colaboración entre España y Kazajstán se ha consolidado especialmente en los últimos años. En junio de 2010, Talgo y la empresa nacional ferroviaria de Kazajstán 'Kazakhstan Temir Zholy', firmaron un acuerdo para la creación de una empresa mixta, denominada Tulpar Talgo, y la construcción de la fábrica de montaje en Astana para la producción y mantenimiento de vagones para pasajeros. La fábrica fue inaugurada en diciembre del 2011. En estos avances, las empresas españolas cuentan con una posición muy destacada, entre las que se encuentran Talgo, Indra, Mype, entre otras.



58 Figura.5.23 : Imagen del tren de Alta Velocidad “Oaris”.

**Tailandia y Vietnam.** Por otro lado, Tailandia tiene planes de mejora de las redes ferroviarias entre las que se encuentran obras de modernización, así como nuevos proyectos como la construcción de cinco nuevas líneas de alta velocidad, según informó la Oficina Comercial de España en el país. La nueva infraestructura tendría una distancia total de 767 kilómetros y una inversión de 1.572,2 millones de euros.

Para poner en marcha esta ambiciosa iniciativa, en el año 2011 el Ministerio de Transporte firmó un acuerdo de colaboración con China, en el que Tailandia se comprometió a invertir no menos de 51% del presupuesto total, a través de una empresa estatal. En Vietnam se estudian también nuevos proyectos de conexión ferroviaria entre los que destaca la línea que uniría el país con Camboya y China, clave para el comercio internacional.



59 Figura.5.24 : Tren de Alta Velocidad Línea Ankara-Estambul.

Según Mafex, “la participación de las compañías de nuestro país en estos nuevos proyectos significaría la consolidación de la industria en el mercado tailandés donde ya se encuentran presentes empresas exportadoras de la asociación como Amurrio Ferrocarril y Equipos, Eahsa Smart Grid, Ikusi-Ángel Iglesias, Manusa Door Systems, Patentes Talgo y Telvent”.

### **Emiratos Árabes Unidos, Qatar y Arabia Saudí.**

Los delegados empresariales se desplazaron del 20 al 28 de febrero a estos tres países con el objetivo de potenciar la internacionalización de sus compañías mediante una ronda de contactos con delegados y representantes de las administraciones locales. Durante esta misión se mostró un interés para participar en nuevos proyectos de infraestructuras, entre los que se incluye el Ferrocarril del Golfo, que unirá Arabia Saudí, Emiratos Árabes, Bahrein, Qatar y Omán. Por otro lado, Mafex buscó impulsar a las empresas españolas antes los nuevos planes de transporte público de la zona, entre los que se encuentra el metro de Qatar. Los empresarios españoles mostraron, durante esos días, la experiencia adquirida en el desarrollo de infraestructuras ferroviarias, así como los avances e innovaciones tecnológicas que han implantado en todo el mundo y que les han convertido en un referente internacional de primer orden, según Mafex.



60 Figura.5.25 : Tren de Alta Velocidad de Talgo

**.Egipto y Turquía.** En mayo, la industria ferroviaria española se desplazó a Egipto para mostrar su interés para colaborar en el desarrollo de la red de transporte del país, ENR (Egyptian National Railways) y sus proyectos de modernización de los sistemas de señalización para mejorar la seguridad en la circulación en líneas como Bani Suef-Asiut. Entre los planes de futuro, se plantea una posible línea de alta velocidad que una las zonas turísticas y la construcción de un túnel por debajo del Sinaí. En Turquía, en los últimos años, las empresas españolas han desempeñado un papel relevante en proyectos como el primer tren de alta velocidad del país que une Ankara y Estambul, o los metros de Antalya y Estambul.

La participación de estas empresas en dichos proyectos contribuiría a afianzar su presencia en el país, un mercado donde ya se cuenta con la experiencia de compañías como Corporación Albatros, Alte Transportation, Amurrio Ferrocarril y Equipos, Arcelormittal España, Colway Ferroviaria, Fainsa-Fabricación Asientos Vehículos Industriales, Ikusi-Ángel Iglesias, Indra Sistemas, Jez Sistemas Ferroviarios, Manusa Door Systems, Revenga Ingenieros y Teknorail Systems.



61 Figura.5.26 : Imagen dos trenes de Alta Velocidad.

**Brasil.** Empresas exportadoras de material rodante, equipos y servicios ferroviarios se desplazaron del 9 al 14 de julio a Brasil, en una misión comercial, organizada por Mafex y el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), en busca de nuevas oportunidades de negocio. Según el ICEX, hasta el año 2013 están previstas inversiones en el sector superiores a los 230 millones de dólares, con tendencia al aumento de la producción. En este sentido, se resalta que para finales de dicho año está prevista la conclusión del eje ferroviario que conectará los puertos de Sao Luis (Maranhao) con Santos (Sao Paulo).

Además, teniendo en cuenta las obras de movilidad urbana previstas para la Copa del Mundo de Fútbol y los Juegos Olímpicos, se espera un crecimiento de la demanda, por los menos hasta 2016. En el mercado ferroviario brasileño, las empresas españolas cuentan ya con una reconocida trayectoria, fruto de su participación en diversos proyectos metropolitanos, de cercanías y mercancías.

## 5.6 . TENDENCIAS DEL MERCADO FERROVIARIO ESPAÑOL Y MUNDIAL.

Las tendencias del mercado ferroviario español contempla los siguientes puntos:

- Disminución radical de la demanda de productos y servicios.
- Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda (PITVI):
- Adaptación ancho de vía internacional
- Eliminación más de mil pasos a nivel
- Potenciar transporte mercancías
- Elaborar plan global trenes cercanías

Momento para acometer más y mayores esfuerzos, si cabe, en la internacionalización de la industria ferroviaria

Las tendencias globales favorecen el crecimiento de la industria ferroviaria, tanto operadores como proveedores, están sometidos a la influencia positiva de numerosas tendencias globales. La escasez de combustible fósil y la subida de los precios que acarrea, combinadas con la toma de conciencia medioambiental de los líderes políticos allanan el camino para un desarrollo notable de la industria ferroviaria. La desregulación y la liberalización del transporte regional y de carga en Europa resultan en mejoras en la eficiencia y en la satisfacción del cliente, así como en una cuota del mercado intermodal mayor para el transporte ferroviario.

Los operadores se enfrentan a la competencia con otros modos de transporte como las aerolíneas de bajo coste o el coche individual. Para protegerse de esta amenaza, los operadores se esfuerzan para hacer el transporte ferroviario más atractivo. Para fomentar el uso del tren, los principales aspectos que intentan mejorar son los tiempos de trayectos (a través de la Alta y Muy Alta Velocidad), el confort del pasajero así como las conexiones y de los accesos. Todos estos esfuerzos combinados conducen a una mayor demanda por el transporte ferroviario, lo que genera pedidos adicionales para los proveedores.

Además de la competición intermodal, las principales amenazas para la industria ferroviaria son la crisis financiera, la escasez global de ingenieros y la subida de los precios de las materias primas. El impacto principal de la primera es la reducción de inversiones en infraestructuras debido a las altas necesidades de financiación de las mismas. Las consecuencias de la segunda dependerán de la capacidad de esta industria para atraer, formar y retener sus ingenieros. Por fin, la influencia de la tercera dependerá de la capacidad de los proveedores para cubrirse frente al coste de las materias primas, mejorar su eficiencia y trasladar la subida de los precios a sus clientes a pesar de las relaciones contractuales a largo plazo.

Tendencias	Comentarios	Impacto
Cambio climático y conciencia medioambiental	El transporte por tren constituye una solución atractiva para remediar a los problemas ambientales como las emisiones de dióxido de carbono y el cambio climático.	↑
Urbanización	La emergencia de metrópolis, particularmente en China y en la India favorece el desarrollo del transporte por tren.	↑
Competición y cooperación intermodal y confort del pasajero	El transporte ferroviario puede mejorar su cuota de mercado ofreciendo una gama completa y competitiva de productos y favoreciendo su integración con los otros modos de transporte.	↑
Desregulación y liberalización	La liberalización resulta en mejoras en la eficiencia y en la satisfacción del cliente y en una cuota del mercado intermodal mayor.	↑
Estandarización	La estandarización es un factor clave del desarrollo de la industria ferroviaria asociado a los esfuerzos para reducir los costes.	↑
Leasing	El leasing facilita y fomenta la demanda de los operadores. Su desarrollo cada vez más internacional genera demanda adicional.	↑
Costes del ciclo de vida	Los operadores se centran cada vez más en los costes del ciclo de vida. La industria ferroviaria les ayuda a reducirlos y seguirá haciéndolo.	→
Crisis financiera	La crisis financiera afecta particularmente a las inversiones en infraestructuras.	↓
Escasez de los recursos y encarecimiento de las materias primas	La escasez de los recursos y la demanda cada vez mayor de grandes industrias crecientes conducen a una escalada de precios amenazando los fabricantes.	↓
Escasez de ingenieros	La escasez de ingenieros es general. Podría convertirse en el cuello de botella para el crecimiento.	↓

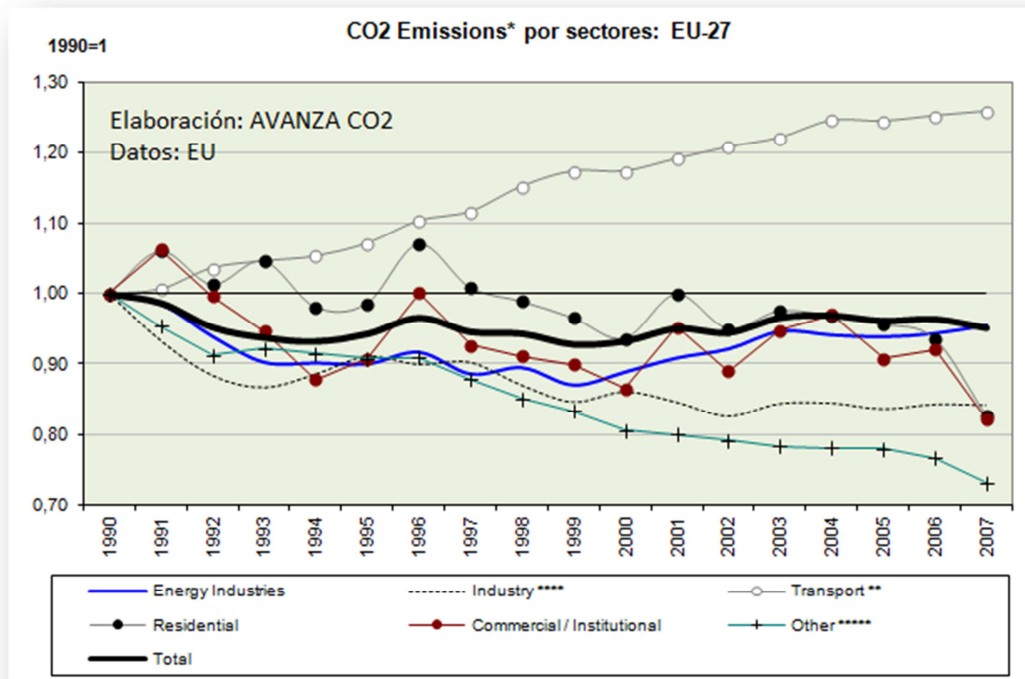
62 Figura.5.27 : Cuadro de las principales tendencias y su impacto sobre la industria ferroviaria. Fuente: UNIFE

### 5.6.1. Visión 2020

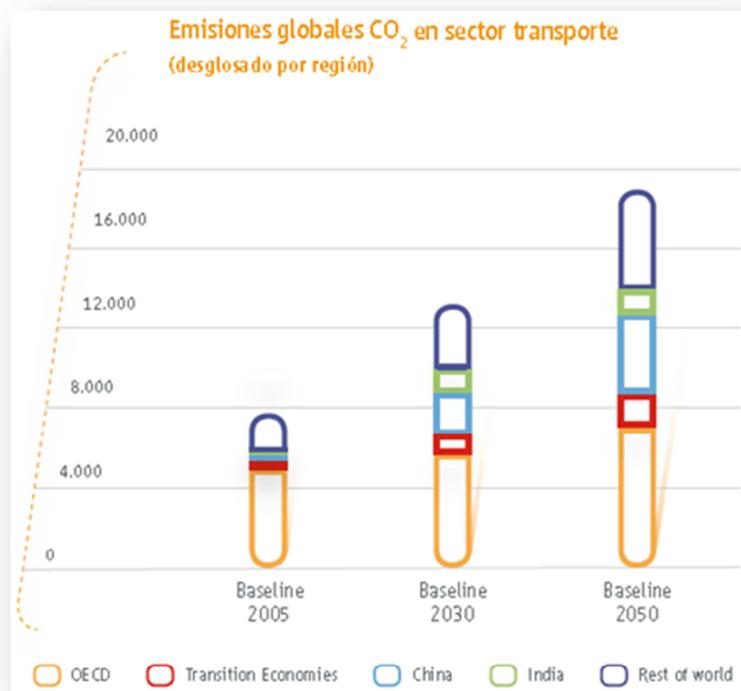
Actualmente, la sociedad vive un momento marcado por la incertidumbre y el continuo cambio en los mercados. En este contexto, cobra mayor importancia reflexionar sobre la evolución del sector ferroviario, con el fin de detectar las oportunidades de negocio que puedan surgir y mitigar aquellos aspectos que puedan convertirse en una amenaza para las compañías.

Asimismo, 2020 es una fecha con una importancia estratégica debido a los compromisos de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> asumidos a nivel mundial en el marco del protocolo de Kyoto. El sector de transportes tiene un papel clave en el escenario global del cambio climático y la emisión de gases de efecto invernadero. Recientes estudios señalan que en los últimos 20 años, las emisiones del sector de transportes han aumentado alrededor de un 40% en Europa, mientras en otros sectores se han conseguido reducciones o situaciones más estables.





63 Figura.5.28 : Grafico sobre las emisiones de CO2 por sectores . Fuente: [www.minas.upm.es](http://www.minas.upm.es)



64 Figura.5.29 : Grafico sobre las perspectivas de emisiones globales de CO2. Fuente: Energy Technology Perspectives

En este sentido, la Comunidad Europea de Ferrocarriles estableció un compromiso para 2020 de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero de un 30% respecto de los niveles de 1990, y adicionalmente a este compromiso Renfe se fijó como objetivo para el 2020 una cifra de emisiones específicas de 20 gramos de CO<sub>2</sub> por unidad transportada, habiendo conseguido en la actualidad adelantar este objetivo en 10 años al conseguir durante 2010 una cifra de emisiones de CO<sub>2</sub> unitarias de 20,49.

Además de la eficiencia del ferrocarril, otra de las causas de la reducción de emisiones es la utilización preferente de la electricidad que ha permitido duplicar el consumo procedente de fuentes renovables en Renfe en los últimos años, siendo el único modo de transporte en España que utiliza de forma significativa las energías renovables.

En un contexto global, recientes estudios señalan que las emisiones del sector de transportes continuarán aumentando en las próximas décadas, contraviniendo los acuerdos alcanzados en el Protocolo de Kyoto.

Dadas estas tendencias, el escenario del sector ferroviario de cara a 2020 presenta importantes oportunidades y va a estar condicionado por una serie de variables:



65 Figura.5.30 : Esquema de las variables condicionantes en el sector ferroviario durante el periodo 2010-2020. Fuente: Energy Technology Perspectives

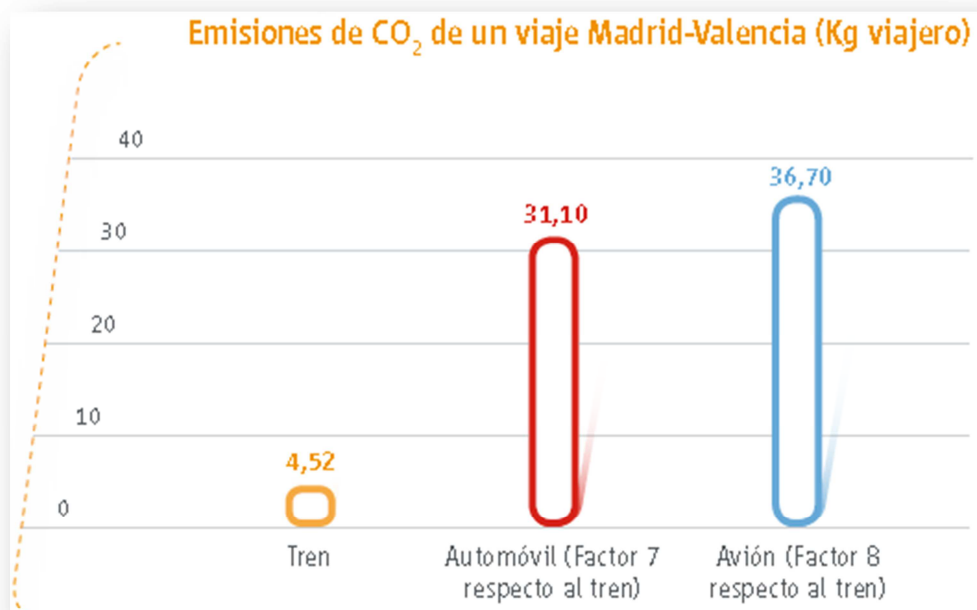
### Marco regulatorio del ferrocarril

El papel de las administraciones públicas es fundamental a la hora de determinar el contexto ferroviario futuro, ya que el desarrollo del sector pasa por fuertes inversiones en infraestructuras.

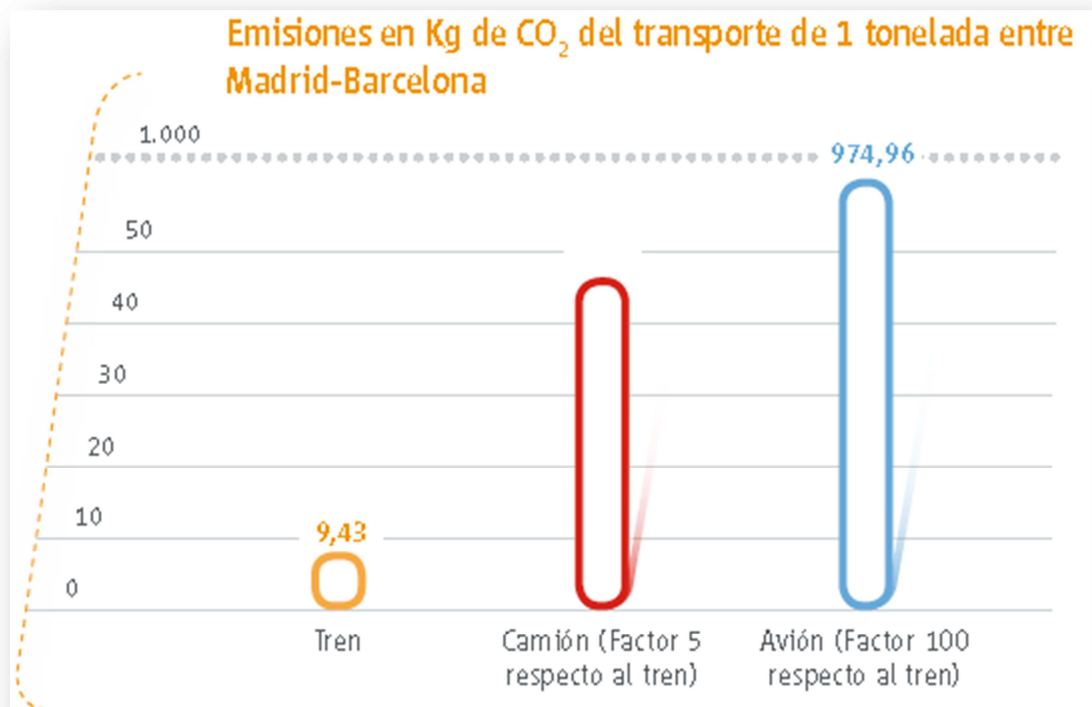
Actualmente, ya estamos presenciando cuantiosas inversiones que persiguen un cambio modal en el transporte. Por ejemplo, en Turquía y Corea durante 2009 se invirtieron 696 y 503 millones de € respectivamente (Estadísticas UIC 2009). De esta manera, el impulso del transporte ferroviario debe venir desde el mismo planeamiento de las conexiones de transporte.

En China, por ejemplo, el ferrocarril es una parte integral del desarrollo económico, existiendo planes para extender la longitud ferroviaria en 100.000 kilómetros para 2020 (un incremento de 27.000 kilómetros en comparación con 2003).





66 Figura.5.31 : Grafico de las emisiones de CO<sub>2</sub> de un viaje Madrid-Valencia (Kg viajero). Fuente: Energy Technology Perspectives



67 Figura.5.32 : Grafico de las emisiones en Kg de CO<sub>2</sub> de 1 tonelada entre Madrid-Barcelona. Fuente: EcoTansit.org

### Sostenibilidad

El sector ferroviario representa una alternativa más sostenible y eficiente para el transporte de mercancías y viajeros. Además, un cambio gradual de transporte de mercancías y viajeros por carretera hacia medios ferroviarios (fomento de la intermodalidad) tendría una reducción inequívoca en las emisiones de gases de efecto invernadero.

Adicionalmente, el sector ha establecido ambiciosos objetivos de reducción de CO<sub>2</sub>:

- En el ámbito europeo, se ha fijado un 30% de reducción para 2020.
- “East Japan Railway” ha fijado asimismo un 30% de reducciones para 2017.

Otra de las soluciones que aporta el sector ferroviario es la descongestión. La congestión del tráfico es un problema creciente en los cada vez más numerosos núcleos urbanos provocada por el elevado tráfico terrestre. Los retrasos provocados por éste causan efectos negativos en términos monetarios y ambientales.

Estudios como el llevado a cabo por el Instituto de Transporte de Texas han concluido que el coste de congestión ha crecido desde 24 billones de dólares en 1982 a 115 billones de dólares en 2009 y 1.000 millones de litros de combustible malgastado.

De esta manera, el sector ferroviario ofrece soluciones prácticas con la premisa de inversiones iniciales en infraestructuras.

### Tecnología e innovación

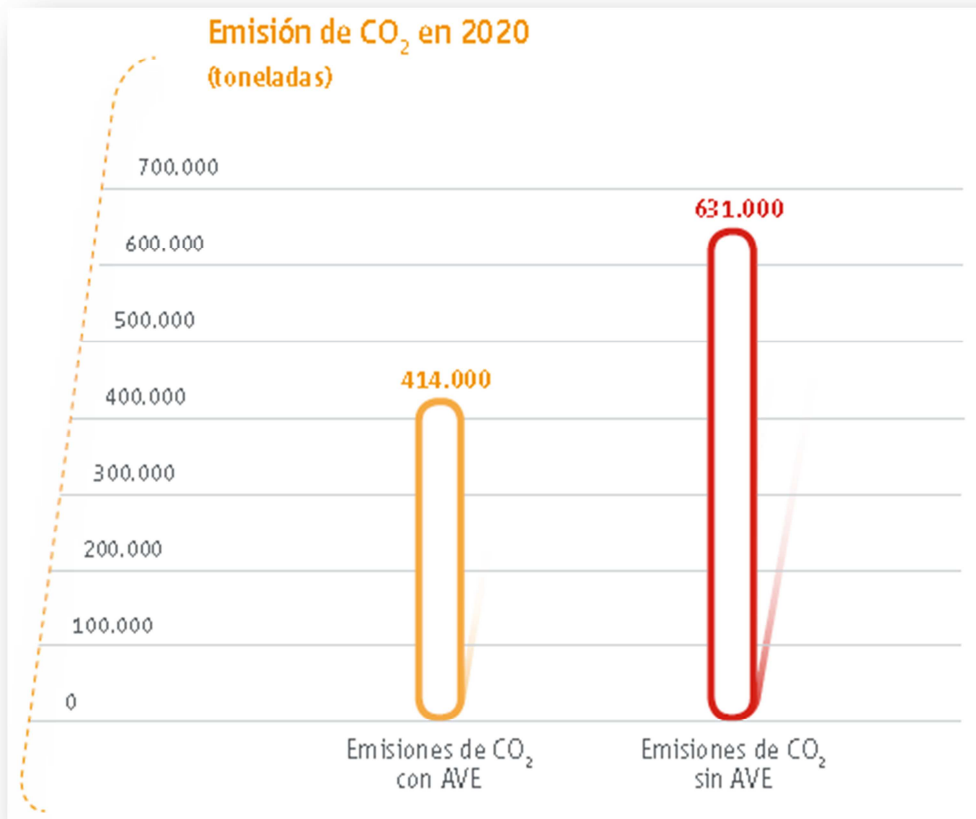
Tanto la innovación como la tecnología serán factores importantes en la configuración del sector ferroviario ya que tendrán un papel protagonista en:

- Alta velocidad: el tren de alta velocidad no sólo implica un cambio en los modos de transporte, simultáneamente aumenta los contactos económicos y sociales reduciendo distancias en los núcleos urbanos conectados, creando así oportunidades de negocio y facilitando intercambio de visitantes y trabajadores.
- La intermodalidad entre avión y trenes de alta velocidad/media distancia es una de las políticas de transporte que impulsa desde hace años la Comisión Europea. Una mayor cooperación entre modos puede originar un resultado socialmente positivo al ahorrar emisiones contaminantes y generar beneficios para los agentes participantes: aerolíneas (eliminación de costes operación de rutas cortas), compañías ferroviarias (acceso a otros segmentos de mercado), pasajeros (comodidad y reducción de los tiempos de viaje) y sociedad en su conjunto (cuestiones medioambientales y uso eficiente de los modos de transporte).

Diversos estudios resaltan la capacidad vertebradora de la alta velocidad y la cohesión social y territorial que promueve. Más concretamente, Renfe se encuentra a la vanguardia de la alta velocidad a nivel mundial ya que a partir de 2012 prestará sus servicios de transporte por casi 2.900 kilómetros de línea de alta velocidad.

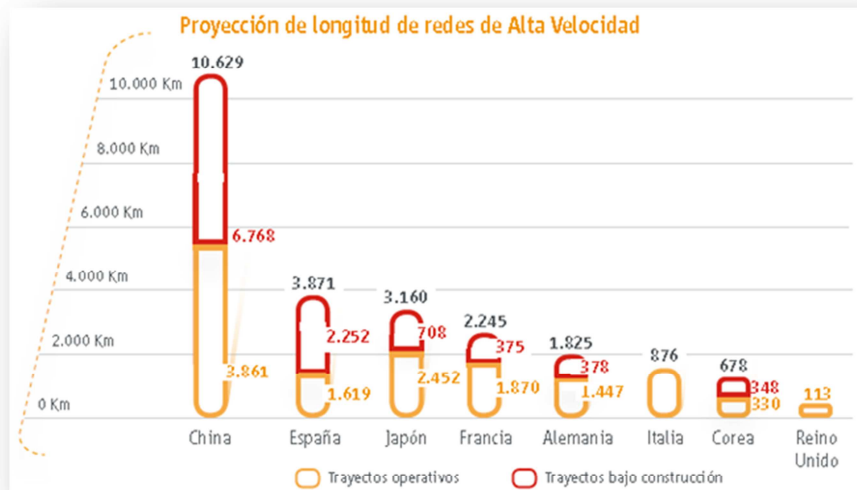
Las ventajas ambientales de este tipo de líneas quedan patentes en ejemplos como la línea de alta velocidad Madrid-Valencia (punto a punto), que se estima evitará la

emisión de 400.000 toneladas de CO<sub>2</sub> entre 2011 y 2016, llegando a evitar la emisión del 34% del CO<sub>2</sub> que se liberaría de no existir dicha línea. Al mismo tiempo, se prevé que hacia 2016 se logrará un ahorro de energía del 29%, consiguiendo un mix de consumo de energía más limpio y menos dependiente del petróleo.

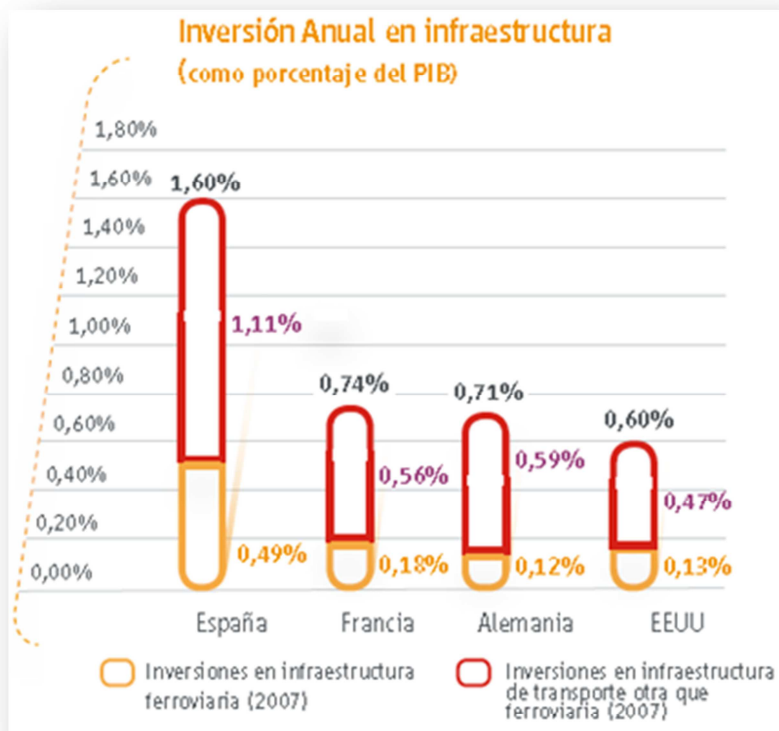


68 Figura.5.33 : Emisión de CO<sub>2</sub> en 2020 (toneladas). Fuente: Energy Technology Perspectives

Las proyecciones del desarrollo de la alta velocidad a nivel mundial son extraordinarias y ofrecerán oportunidades de asesoría y negocio a Renfe ya que actualmente España es un país objeto de estudio y referencia. Ver Figura 5.34. y Figura 5.35.



69 Figura.5.34 : Grafico sobre la “Proyección de longitud de redes de Alta Velocidad” Fuente: UIC, Análisis Accenture.

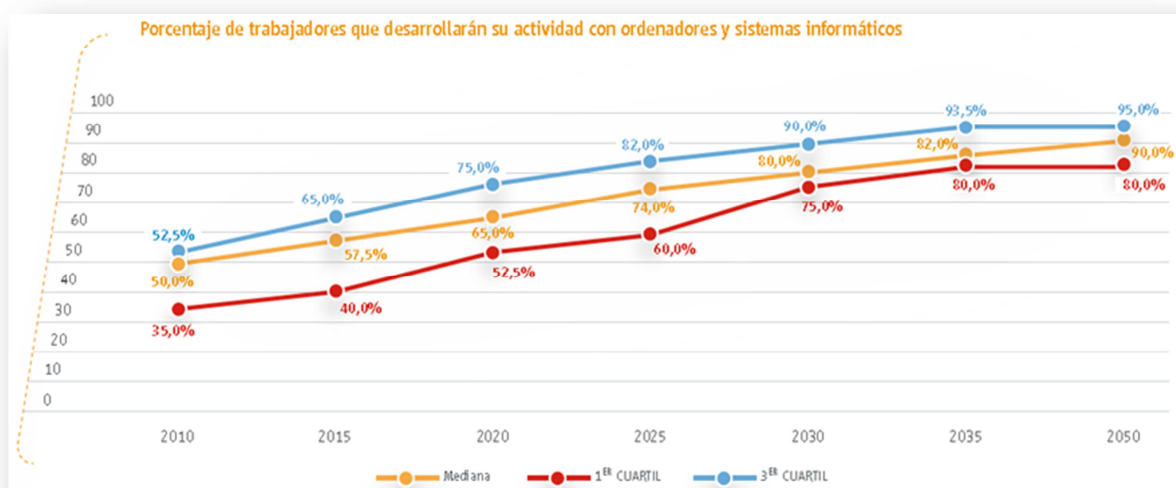


70 Figura.5.35 : Grafico sobre la “Inversión Anual en infraestructura” Fuente: OECD, PIT, Análisis Accenture

Cabe destacar que España es pionera en la colaboración público/privada en el desarrollo, construcción y operación de infraestructura ferroviaria de alta velocidad y se

ve apoyada por el liderazgo mundial de nuestra industria en el sector de concesiones (gestión de infraestructuras, ingeniería, consultoría, financiación, tecnología, etc.)

- TICs y recursos humanos: debido a la creciente incorporación de tecnología e innovación al sector, hacia 2020 encontraremos una mayor heterogeneidad de los recursos humanos en el sector ferroviario. La incorporación progresiva de TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) llevará a su vez a una mayor diferenciación entre el personal dedicado a sistemas de conducción, gestión y documentación y los grupos profesionales que no los necesitan en su actividad diaria, como los servicios básicos de mantenimiento, limpieza.



71 Figura.5.36 : Grafico sobre el porcentaje de trabajadores que desarrollaran su actividad con ordenadores y sistemas informáticos Fuente: Libro Blanco de Prevención del Sector Ferroviario

- Sostenibilidad energética: dentro de este ámbito, encontramos ejemplos actuales que marcan las tendencias que veremos durante la próxima década.
  - Europa: iniciativas relacionadas con conducción eficiente, resultando en reducciones del 5% en trenes eléctricos y diesel.
  - Australia: minimización del consumo a través de sistemas tecnológicos en cabina que asisten al conductor, resultando en ahorros del 5-20% sin incremento del tiempo de viaje.
  - Japón: a través de mejoras en el diseño se han conseguido reducciones del consumo cercanas al 40%.
  - EEUU: el freno regenerativo, también utilizado en Europa y Japón, ha conseguido reducciones del consumo energético del 8%.

Limitaciones al desarrollo del transporte ferroviario

Aparte de las oportunidades y escenarios presentados en los anteriores epígrafes, existen una serie de factores que podrían limitar el desarrollo del transporte ferroviario.

- Los elevados costes de construcción de nuevas infraestructuras y compra de material ferroviario. Especialmente relevante en aquellas regiones que están atravesando procesos de liberalización del sector, donde es primordial un papel proactivo de las administraciones para mejorar la infraestructura existente y obtener rentabilidades.
- Competencia con otros medios de transporte.
- Falta de personal formado y cualificado para responder a la creciente demanda en el sector ferroviario.

### 5.7 AYUDAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA: ICEX Y FEEX

Mientras las empresas muestran cada vez mayor interés por ampliar sus mercados, y por la internacionalización como decisión estratégica para su presente y futuro, las instituciones, conscientes de las bondades de la misma, procuran dar respuesta a los problemas con los que se encuentran: diferentes marcos regulatorios, problemas de financiación, fiscales, administrativos, incluso barreras culturales.

A continuación se van a explicar dos de estas asociaciones e instituciones de apoyo a la internacionalización.

#### 5.7.1 . ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

En 1982, se creó el INFE, el Instituto Nacional de Fomento de la Exportación, cambiando su nombre por el de ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior en 1987, habiéndose celebrado en 2007 su XXV aniversario. La institución ha ido evolucionando hasta convertirse en el principal referente de apoyo en la internacionalización, tanto en lo concerniente a exportaciones, como en lo referido a inversiones.

La evolución en los últimos años de la economía española y en concreto de la presencia de las empresas españolas en el exterior ha sufrido un desarrollo digno de mención. Así, hemos pasado de ser un país receptor de Inversión Extranjera Directa a ser el 8º país emisor de IED a nivel mundial, y poco a poco los sectores empresariales españoles han aprovechado las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores, por lo que ICEX ha venido adaptándose a este desarrollo del sector exterior que cada vez demanda servicios de mayor valor añadido y personalizados al ritmo que impone la globalización. De hecho, uno de los puntos que está sobre la mesa es la conveniencia o no de cambiar el nombre para reflejar esta nueva realidad.

Así pues, la actividad de ICEX está ligada íntimamente al concepto de competitividad empresarial: una empresa internacionalizada es, por definición, una empresa competitiva. En el Plan Estratégico de ICEX 2009-2012 se define como misión del Instituto “promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, perfilándose como la organización pública de referencia para las empresas y los grupos de interés españoles en materia de internacionalización”.

La acción de ICEX gira en torno a cinco estrategias:

Incrementar la base de empresas que se inician en la internacionalización

El censo de empresas exportadoras españolas asciende a aproximadamente 100.000, lo que equivale al 3% del tejido empresarial español, de las que sólo 40.000 se consideran exportadoras estables (con actividad en el exterior en los últimos cuatro años consecutivos). En cuanto a las empresas españolas inversoras en el exterior, la cifra asciende a unas 2.000 (Subdirección General de Inversiones Exteriores, 2007).

Para incrementar la base de empresas internacionalizadas, el ICEX ha establecido tres líneas de acción:

- Sensibilización y aproximación a la internacionalización como oportunidad empresarial.
- Asesoramiento a pymes sin experiencia en el exterior.
- Actuación sobre áreas esenciales de competitividad de las pymes para facilitar el inicio en la internacionalización.

Facilitar a las empresas el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores

Principalmente, impulsando los nuevos factores de competitividad empresarial. Para ello, el ICEX ha establecido cinco líneas de acción:

- Capacitación de capital humano en la internacionalización.
- Desarrollo de los nuevos factores de competitividad en la empresa vía planes de empresa.
- Prospección, detección de oportunidades y acceso a nuevos mercados exteriores no tradicionales, con énfasis en mercados estratégicos y con el apoyo de las asociaciones vía planes sectoriales.
- Facilitación de la implantación de la empresa en mercado exteriores apoyando diversas formas de establecimiento.
- Impulso de alianzas, consorcios, clusters y redes empresariales entre empresas españolas y con socios locales.

Mejorar el conocimiento e imagen en el exterior de los bienes y servicios españoles

El objetivo es mejorar las condiciones de operatividad de las empresas españolas en el exterior y del propio atractivo de España para las empresas extranjeras. Con tres líneas de acción:

- Difusión de información en el exterior sobre la oferta española de bienes y servicios.
- Promoción de la imagen de los bienes y servicios españoles y del conocimiento de las marcas y empresas con la colaboración de las asociaciones sectoriales, vía planes sectoriales y macrosectoriales.



- Impulso de las relaciones institucionales en mercados estratégicos.

Impulsar la cooperación institucional para la internacionalización

Mediante cinco líneas de acción:

- Promoción de la cooperación con organismos de promoción exterior de las Comunidades Autónomas.
- Impulso de la cooperación estratégica con asociaciones sectoriales.
- Impulso de la colaboración con el Consejo Superior de Cámaras y las Cámaras de Comercio.
- Mejorar la colaboración en internacionalización con otras instituciones.
- Fomentar la coordinación con los distintos órganos de la Administración General del Estado.

Potenciar la orientación a clientes de ICEX y su reconocimiento como referente en internacionalización

A través de tres líneas de acción:

- Impulso al reconocimiento de ICEX como institución de referencia en materia de internacionalización.
- Desarrollo de sistemas de planificación, dirección y seguimiento estratégico y adaptación de la organización para el cambio.
- Adopción de un sistema integral de gestión de calidad.

Estas estrategias se materializan en una amplia oferta de servicios de apoyo a las empresas españolas en sus diferentes fases de internacionalización, (tanto en España, a través de los Servicios Centrales en Madrid y en la Red Territorial, como en el exterior, a través de la red de 98 Oficinas Económicas y Comerciales de las Embajadas de España): los Planes de Iniciación a la Actividad Exterior que acogen al 15% de las empresas españolas (Aprendiendo a Exportar y el PIPE); los 11 Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM) que han supuesto un aumento importante de nuestras exportaciones a países como la India, China o Rusia; los planes de promoción de la imagen de las empresas españolas, entre los que destaca la campaña España, technology for life o el Plan de Imagen en Estados Unidos; el Plan de Apoyo a las Industrias Culturales; los convenios de formación con las Comunidades Autónomas y otras instituciones; la prestación de servicios personalizados para las empresas ofrecidos por las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior.

También son importantes otros programas como el Plan de Marcas, el Plan Made in/by Spain; los Planes de Apoyo a la Inversión Productiva en el exterior (PAPI); la organización de Pabellones Oficiales en las ferias o la organización de encuentros con importadores y de foros de inversión en distintos países; la organización y co-financiación de misiones comerciales inversas y directas.

Es importante destacar que estas acciones no se diseñan desde el ICEX de espaldas a la realidad. ICEX colabora de manera intensa con las Federaciones y las Asociaciones sectoriales, siendo la principal herramienta el plan anual de promoción elaborado por las propias Federaciones y Asociaciones y revisado conjuntamente con el ICEX. Actualmente se llevan a cabo 130 planes sectoriales con más de 2.000 acciones de promoción.

Además de estos planes y programas, destaca la labor de difusión por medio de su página web [www.icex.es](http://www.icex.es) y de la revista “El Exportador”. En el primer caso, hay zonas de libre acceso y otras que requieren registro, pero el mismo es automático. Contiene información de gran valor tanto sobre actividades de promoción, formación, mercados, sectores, etc. Como sobre programas y servicios de apoyo a la empresa en sus diferentes fases de internacionalización.

### 5.7.2. Foro Español de Expatriados (FEEX)

El “Foro Español de Expatriación” (FEEX) es una asociación sin ánimo de lucro constituida en el año 2004, por empresas españolas con presencia internacional, cuyo objetivo principal es promover la movilidad laboral internacional.

La misión del FEEX es la defensa de los intereses de las empresas asociadas ante todo tipo de instituciones españolas o extranjeras, en cualquier proceso relacionado con la gestión de la expatriación, así como el intercambio de información entre las empresas asociadas sobre sus prácticas y políticas de gestión de expatriados, características de los países en los que se encuentran y situación de sus profesionales desplazados.

#### Objetivos

- Establecer un espacio asociativo para facilitar el intercambio de información entre sus miembros y el conocimiento de las mejores prácticas de cada empresa, con las suficientes garantías de confidencialidad.
- Promover el desarrollo de un marco normativo e institucional en España que apoye la movilidad internacional.
- Representar a la empresa miembro ante toda clase de entidades públicas o privadas, en asuntos relacionados con la gestión internacional de recursos humanos.

#### Actividades

- Asesoramiento y resolución de consultas a los asociados en materia de extranjería, fiscalidad, laboral, seguridad social o compensación de expatriados.
- Gestiones ante las autoridades de cualquier país, en defensa de los intereses de los asociados o de sus expatriados.
- Realización de estudios, encuestas e informes por encargo de los asociados en materia de políticas de gestión y compensación de expatriados.
- Realización de proyectos y actividades para incrementar la representatividad e influencia de la asociación en el ámbito de la gestión de la expatriación.

El Foro Español de Expatriación tiene como objetivo principal apoyar a los profesionales de las empresas que lo integran, en cualquier aspecto relacionado con la gestión de la movilidad laboral internacional.

Se sabe que una parte muy importante de este apoyo, lo constituye el intercambio de conocimientos entre los socios sobre sus experiencias en cada país. Por ello, se ofrece una base de datos donde se pueda visualizar de forma instantánea la presencia internacional de los miembros del FEEX, con objeto de facilitar su localización por parte de otros miembros que deseen intercambiar información sobre cualquier aspecto relacionado con la gestión de expatriados en un determinado país.

Se está convencido de que lo más importante hoy y en el futuro seguirá siendo la posibilidad de compartir las experiencias de cada miembro en la gestión internacional de sus recursos humanos y se espera que esta base de datos contribuya a lograr este objetivo.

### **5.7.3. Asociaciones del sector**

#### **MAFEX**

[www.mafex.es](http://www.mafex.es)

La Asociación Ferroviaria Española, creada en 2004 sin ánimo de lucro, agrupa a las empresas ferroviarias que representan el 85% de las exportaciones españolas del sector. Su objetivo es apoyar a sus asociados en la defensa de sus intereses y concretamente en las acciones de promoción exterior. Para ello cuenta con la experiencia de más de 30 años del grupo AGEX, del que forma parte.

#### **SERCOBE**

[www.sercobe.es](http://www.sercobe.es)

Asociación Nacional de Fabricantes de Bienes de Equipo

#### **ANCI**

[www.ancisa.com](http://www.ancisa.com)

Asociación Nacional de Constructores Independientes

#### **TECNIBERIA**

[www.tecniberia.es](http://www.tecniberia.es)

Asociación Española de Empresas de Ingeniería, Consultoría y Servicios Tecnológicos

#### **SEOPAN**

Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional

## CAPITULO VI

# 6 ANÁLISIS DEL ESTUDIO A LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

## 6.1 PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

A continuación vamos a presentar las etapas del estudio realizado:

1. Definición de las empresas y muestra a estudiar mediante el estudio de las empresas ferroviarias encontradas en el anuario de principales sociedades Españolas y en las bases de datos de asociaciones ferroviarias, tales como : Mafex, Railgroup, Anci y la página web vialibre.com
2. Diseño y desarrollo de una base de datos en Excel donde se describe toda la información necesaria para llevar un control de los contactos con todas las empresas objetivo a realizar el cuestionario.

Los datos que se tienen en cuenta en la hoja Excel son los siguientes:

- Empresa
  - Teléfono
  - Ciudad
  - Email
  - Día enviado email
  - Nacionalidad de la empresa
  - Web
  - Actividad
  - Contestación al email
  - Nº Llamadas
  - Día llamada realizada
  - Ficha de la empresa
3. Contacto con las empresas. Primero se realizó un contacto previo con las empresas mediante el correo facilitado por las mismas en las bases de datos de las fichas de las empresas o el correo que se encontraba en la propia página web.

Tras este primer contacto se volvió a insistir mediante llamada telefónica a las empresas que no habían contestado.

Con varias empresas se contactó a través de una búsqueda en LinkedIn de las personas responsables de los departamentos Internacionales.

4. Envío de cuestionarios. Tras la búsqueda de las personas idóneas para realizarlos, se les envió el cuestionario en formato MS Word junto con la carta de presentación del estudio.
5. Recepción de todos los cuestionarios.
6. Cambio del nombre de todos los archivos de los cuestionarios para poder introducirlos en el software DYANE V4 y poder tratar, interpretar y analizar los datos.

### 6.1.1 Objetivos

El objetivo principal del estudio es conocer cómo ha realizado la industria ferroviaria española sus procesos de internacionalización identificando buenas prácticas, y entender su situación actual en materia de modelos de internacionalización, y gestión de recursos humanos (movilidad geográfica y gestión de la diversidad cultural), para diagnosticar necesidades en estas áreas y realizar recomendaciones.

A continuación se citan los objetivos concretos del estudio, y los datos que se quieren obtener:

- Porcentaje de ventas y facturación internacional.
- Tendencia en los beneficios internacionales.
- Zonas geográficas atendidas actualmente y previstas a futuro.
- Modelos de internacionalización (exportaciones, alianzas, proceso productivo en el extranjero, etc.).
- Conocer los factores que favorecen el proceso de internacionalización priorizados, así como los que lo dificultan.
- Solicitud de ayudas económicas en el proceso y su obtención.
- Existencia de departamento propio internacional.
- Conocimiento e importancia de fuentes de información internacional.
- Porcentaje de plantilla presente en el extranjero.
- Formación a empleados en materia de negocio internacional.
- Formas de contratación de empleados en país de destino.
- Tipo de gestión de la movilidad geográfica.
- Tiempo de las expatriaciones como término medio.
- Problemas en la repatriación.
- Porcentaje de española de la empresa, conocer la diversidad.
- La existencia de políticas de gestión de la diversidad.

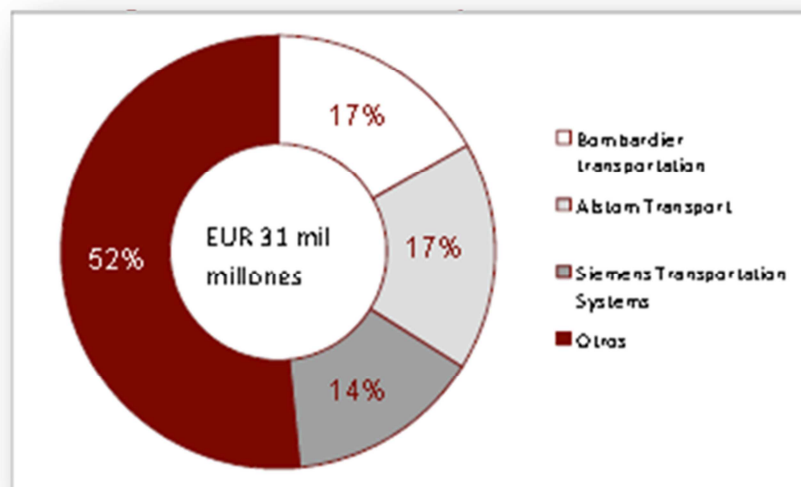
### 6.1.2 Definición de la muestra.

Para la definición de las empresas a estudiar se tuvo en cuenta los siguientes factores:

- Nacionalidad española de la empresa
- Empresa exportadora
- Empresa perteneciente a algún sector de la industria ferroviaria

Se empezó a analizar las empresas relacionadas con el sector de material rodante ferroviario. Ya que este sector es uno de los más importantes en la exportación ferroviaria española. Este sector está dominado por tres actores principales que se reparten aproximadamente la mitad del mercado: Bombardier Transportation, Alstom Transport y Siemens Transportation Systems. Los tres cubren toda la gama de trenes, desde los tranvías o LRV (Light Rail Vehicles) hasta los trenes de Alta Velocidad.

Estas tres empresas también cubren los sectores de señalización, sistemas de tracción, de información y de infraestructuras. Lógicamente están presentes físicamente en el territorio Español. Al ser tan importantes en el sector ferroviario y al ser competidoras directas debíamos incluirlas en el estudio.



72 Figura.6.1 : Grafico de los porcentajes de las empresas más importantes del sector del ferrocarril referidos a material rodante. Fuente: Análisis A.T.Kearny

Dentro del 52% restante hay dos empresas españolas que quiero destacar, como son CAF y TALGO. Los españoles Talgo y CAF que cubren varios segmentos son principalmente activos en su mercado nacional pero exportan también en el resto de Europa, Estados Unidos, Suramérica y Asia.

El número total de empresas seleccionadas para el estudio fueron 27 empresas y 16 fueron finalmente las que contestaron al cuestionario.

A continuación se muestra la lista inicial de las 27 empresas:

	Empresa
1	ALSTOM Transporte, S.A.
2	Bombardier Transportation España
3	PATENTES TALGO S.L.U. (TALGO)
4	INGETEA Power Technology, S.A.
5	CAF, Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles, S.A.
6	Vossloh España, S.A.
7	Siemens Transportation Systems
8	(COMASFER)Comercial del Mantenimiento y Suministro Ferroviario, S.L.
9	Desarrollos y Fabricación DYF, S.A. ( DYFSA ®)
10	ITK Ingeniería
11	Plasser Española
12	SELF-RAIL IBÉRICA, S.L.
13	SIDERÚRGICA REQUENA, S.A.
14	SKF Española, S.A. – Unidad de Ferrocarriles
15	Talleres Alegría, S. A.
16	Vaia Car, S.P.A.
17	Amurrio, Ferrocarril y Equipos, S.A.
18	A. PAUKNER, S.A. (APSA)
19	FAINSA
20	Felguera Melt, S.A.
21	JEZ Sistemas Ferroviarios, S.L.
22	Hilti Española, S.A.
23	Vías y Construcciones, S.A.
24	COFREN S.A.S A Wabtec Subsidiary
25	Sociedad Española de Frenos (Grupo Knorr-Bremse)
26	IFE Ibérica (Grupo Knorr-Bremse)
27	WESTINGHOUSE PSD IB (Grupo Knorr-Bremse)

73 Figura.6.2 : Listado del total de las empresas objetivo a estudiar . Fuente: Base de datos propia.

Hay que reseñar que las 6 empresas más importantes en el estudio, participaron.

De las 27 empresas objetivo han contestado 16, luego un 60%. Este porcentaje se consideró representativo del total de la muestra para realizar el estudio.



## 6.2 CUESTIONARIO

El diseño del cuestionario y tratamiento de los datos obtenidos se realizó con el software DYANE Versión 4.

DYANE (Diseño y Análisis de Encuestas) es un programa informático integral, para PC o compatible, realizado en entorno Windows, para el diseño de encuestas y análisis de datos en investigación social y de mercados.

El programa supone una forma original de enseñar y llevar a cabo tanto investigaciones de mercados como de cualquier otro fenómeno social. Está diseñado para facilitar el aprendizaje de las técnicas de investigación social mediante su aplicación práctica y siguiendo un proceso secuencial lógico. Este proceso agrupa un conjunto de tareas que se desarrollan en tres fases básicas:

1. Diseño de la investigación, con la definición de las variables del estudio y la elaboración del cuestionario.
2. Captura, grabación, edición y tratamiento de los datos.
3. Análisis de los datos, mediante técnicas estadísticas uni o multivariantes.

DYANE va más allá de los clásicos programas estadísticos de análisis de datos al incluir el proceso de diseño del cuestionario e integrarlo con la entrada, tratamiento y análisis de los datos.

Con el programa se ha diseñado y escrito las preguntas del cuestionario, que constituirán las variables del estudio. También se pueden establecer filtros y saltos condicionales en las preguntas para facilitar el proceso de administración del cuestionario y de grabación de los datos.

Las preguntas que se han incluido en el cuestionario se identifican con los siguientes tipos de variables:

- **Variables de texto:** Sirven para identificar personas, organizaciones u objetos y para recoger respuestas literales a las preguntas formuladas en el cuestionario.
- **Las variables categóricas:** indican, mediante la utilización de códigos numéricos, la pertenencia a una clase o categoría, pudiendo existir o no entre ellas un orden o jerarquía.
- **Las variables numéricas:** suponen el mayor rango estadístico de las variables y sus valores tienen un significado métrico y cuantificable.
- **Las variables mixtas o escalas:** Las variables mixtas o escalas comparten características con las variables categóricas y numéricas. Son variables categóricas que tienen, o se les suponen, los intervalos iguales y cuyos valores no solo sirven para indicar la pertenencia a una clase o expresar una jerarquía, sino que también tienen el significado métrico. Este tipo de variable ha sido muy utilizada en el estudio a la hora de conocer la prioridad en distintos factores, tales como factores que favorecen la internacionalización, factores que dificultan el proceso, fuentes de información y fiabilidad, etc. medidos en una escala de

importancia (nada importante, poco importante, bastante importante, muy importante) que permite un análisis más preciso de los datos obtenidos.

Una vez definidas las variables, se realizó con el software un diseño profesional del cuestionario, creando desde DYANE un formulario en documento MS Word, con campos de texto y tablas de doble entrada (con las preguntas en filas y las respuestas en columnas) en las que se incluyen los campos de marcaje de las respuestas.

Una vez obtenidos los cuestionarios rellenos, la forma de grabar los datos, que constituye una de las novedades de la versión 4 del software, es mediante la lectura electrónica de los cuestionarios que se han diseñado en formato MS Word y enviados por correo electrónico u otro procedimiento. DYANE lee de forma automática y secuencial los formularios electrónicos, sin necesidad de tener que escribir manualmente las respuestas contenidas en el cuestionario.

El cuestionario consta de 45 preguntas, las cuales se han intentado definir con dos objetivos, el primero para obtener los datos necesarios para la investigación y el segundo, con la intención de simplificar el cuestionario de cara al encuestado.

## **6.3 TECNICAS DE ANALISIS UTILIZADAS EN EL ESTUDIO.**

En este punto del capítulo 6 vamos a resumir brevemente las técnicas utilizadas para analizar los datos obtenidos. Estas técnicas de análisis están disponibles en el software DYANE V4.

### **6.3.1 Reemplazamiento de datos ausentes**

La falta de respuesta a una o más preguntas de un cuestionario es un problema típico en investigación social y de mercados. El interés por la encuesta, la longitud y formato del cuestionario, las primeras preguntas del mismo y la existencia o no de incentivos pueden influir en la tasa de respuesta al cuestionario (Lehmann, Gupta y Steckel, 1998). La falta de respuesta puede ser debida también a que el encuestado sea incapaz o no esté dispuesto a dar su contestación, o a que no quiera esforzarse en reflexionar, o a que no esté decidido por una alternativa de respuesta. Esta falta de respuesta puede dar lugar a la invalidación de los resultados de la encuesta, sobre todo si la proporción de encuestados que “no responde” es elevada (Santesmases, 1985).

Para tratar de solucionar el problema se han propuesto las siguientes alternativas:

1. Distribuir proporcionalmente las respuestas: no sabe/no contesta.
2. Estimar las respuestas posibles a partir de otros datos contenidos en el cuestionario.
3. Presentar los “no sabe/no contesta” como una categoría separada.

Esta última alternativa es la más conservadora, pero no aporta ninguna información sobre las posibles respuestas de estos encuestados. La primera alternativa, en cambio, supone que las posibles respuestas no recibidas se distribuyen de igual manera que las de los que sí han contestado; lo que en definitiva, implica que se presume que no existen diferencias significativas entre las características de ambos grupos, y esta

superposición puede ser errónea. La segunda alternativa, por último, implica hacer un esfuerzo por tratar de estimar las respuestas que no se han dado.

DYANE proporciona distintos métodos para sustituir valores ausentes en las variables de la base de datos. Aunque los datos ausentes fueron muy pocos, los datos fueron reemplazados por la moda para tratar los datos correctamente.

### **6.3.2 Tabulación simple.**

La tabulación simple de los datos consiste en obtener la distribución de frecuencias de una variable y presentarla en forma de tabla. La distribución de frecuencias es un recuento del número de casos producidos de los valores de una variable, bien de cada uno de ellos individualmente, bien agrupados en intervalos, clases o categorías. Este número de casos se denomina frecuencia. A partir de las frecuencias absolutas se pueden obtener las frecuencias relativas, dividiendo aquellas por el número total de observaciones.

La tabulación, cuando supone el conteo de una sola variable, se denomina simple. La tabulación es cruzada cuando hay un conteo simultáneo de dos o más variables.

### **6.3.3 Tabulación cruzada.**

La tabulación cruzada es una técnica estadística por la que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, en la que se presentan los valores de las frecuencias conjuntas de dos variables. En la tabulación cruzada se calcula la distribución de frecuencias de una variable para cada una de las categorías o clases de la otra variable con la cual se cruza.

La tabulación es una forma sencilla de describir los comportamientos o características de grupos sociales en función de los atributos u otras características de tales grupos.

### **6.3.4 Otros análisis.**

#### **Tabulación cruzada de valores medios**

La tabulación cruzada de valores medios es un método estadístico utilizado para calcular los valores medios en las variables numéricas y mixtas. Además de tener los totales, puede interesar conocer cuáles son los valores medios en cada uno de los grupos en los que se puede dividir la muestra, de acuerdo con las variables categóricas con las que se hayan medido los encuestados. Este análisis tiene como finalidad ofrecer un conocimiento más detallado de los valores medios (media aritmética simple) de la muestra. Esto se consigue cruzando los valores medios de las variables numéricas o mixtas con las frecuencias de las variables categóricas (de respuesta única) o mixtas que se dispongan en la base de datos.

Mediante la prueba F de Snedecor se puede determinar si los valores medios obtenidos de la variable fila de cada una de las categorías de la variable columna son significativamente distintos entre sí. Además del valor del test F, se muestra la probabilidad p, de que los valores medios obtenidos no sean significativamente distintos.

## 6.4 RESULTADOS OBTENIDOS DEL ESTUDIO A LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA FERROVIARIA ESPAÑOLA

En este apartado se presenta el estudio realizado a las empresas de la industria ferroviaria española participantes en la encuesta, mencionadas anteriormente, así como los resultados descriptivos de la información obtenida.

Es importante para un mejor entendimiento de los apartados tratados a continuación que el número de las preguntas del cuestionario está directamente asociado con la numeración que toman las variables (Anexo 7.1).

El análisis que se presenta se estructura en 3 grandes bloques que guardan una estrecha relación con el marco teórico expuesto en los capítulos anteriores. En un primer punto se analizan las características principales de las empresas encuestadas. En el segundo apartado se ha investigado sobre los aspectos fundamentales de la estrategia empresarial de internacionalización llevada a cabo por las empresas. Finalmente se ha examinado la gestión internacional de los recursos humanos, conceptos como la expatriación, su duración, los factores que condicionan una buena gestión, la gestión de la diversidad cultural, etc.

### 6.4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

En este primer apartado de análisis e interpretación de los resultados obtenidos se pretende conocer las principales características de las empresas participantes en el estudio.

#### 6.4.1.1 Tamaño de la empresa

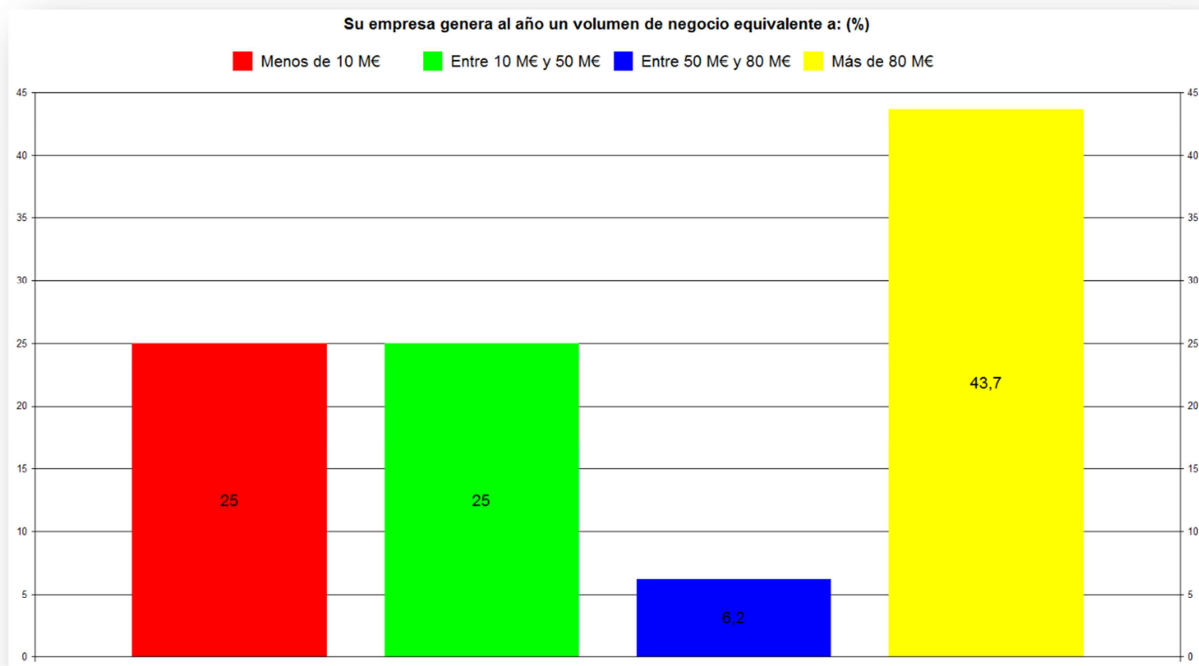
Con el análisis de esta variable “Tamaño de la empresa” se pretende conocer el volumen de negocio de las empresas participantes en el estudio. Se supone que habrá diferencias debido al tamaño de las mismas, debido a que como se ha mencionado en capítulos anteriores, se han tenido que incorporar al estudio las tres empresas más importantes que dominan el mercado del ferrocarril y estas son extranjeras con filiales y sedes españolas. Se quiere estudiar si el tamaño de la empresa pudiese explicar diferencias en el comportamiento de las empresas a la hora de realizar los procesos de internacionalización.

Variable 44. Su empresa genera al año un volumen de negocio equivalente a:

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos de 10 M€	4	25,00
2	Entre 10 M€ y 50 M€	4	25,00

Código	Significado	Frecuencias	%
3	Entre 50 M€ y 80 M€	1	6,25
4	Más de 80 M€	7	43,75
	Total frecuencias	16	100,00

2 Tabla 1 : Volumen de negocio



74 Figura 6.3. : Volumen de negocio

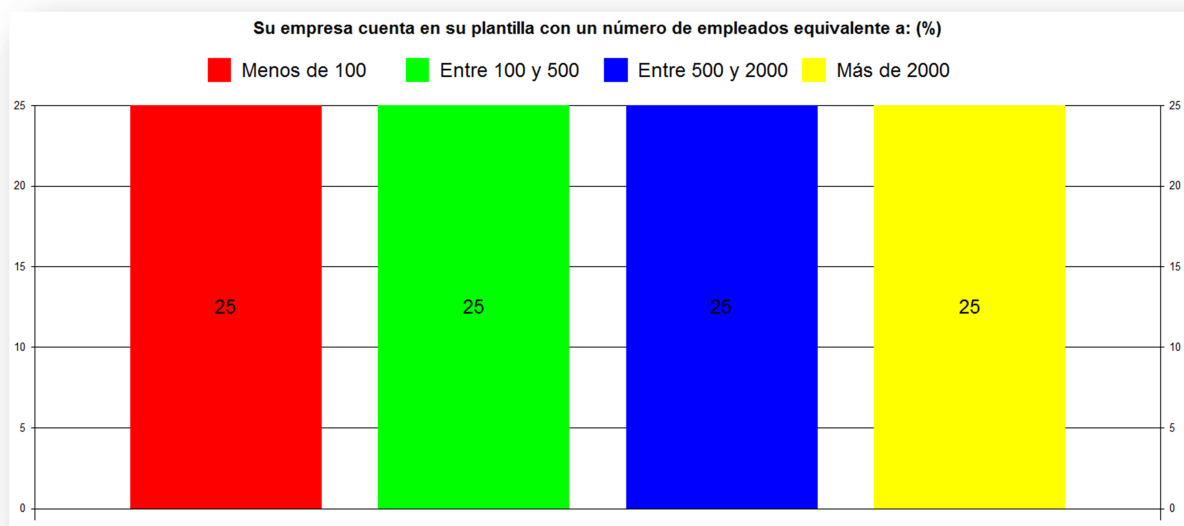
Los resultados obtenidos de sus volúmenes de negocio anuales son muy positivos, casi la mitad de las empresas logra obtener datos superiores a los 80 millones de euros. Las grandes empresas consideradas en el estudio son las que elevan estos volúmenes de negocio por encima de los 80 millones de euros, mientras que las pequeñas y medianas empresas se encuentran entre 10 y 50 millones de euros. Estas últimas empresas denominadas PYMES esperan en los próximos años mantener u obtener una leve mejoría de la cifra de volumen de negocio, mediante las estrategias de internacionalización.

Por otro lado, otro aspecto a tener en cuenta es el número de trabajadores en plantilla, que es un claro índice del tamaño empresarial pero sobre todo de su crecimiento. Cuando las empresas son grandes compañías necesitan importantes plantillas de trabajadores al igual que necesitan aumentarla cuando empiezan a crecer, tanto las grandes empresas como las PYMES.

Variable 45. Su empresa cuenta en su plantilla con un número de empleados equivalente a:

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos de 100	4	25,00
2	Entre 100 y 500	4	25,00
3	Entre 500 y 2000	4	25,00
4	Más de 2000	4	25,00
	Total frecuencias	16	100,00

3 Tabla 2 : Número de empleados



75 Figura 6.4. : Grafica del número de empleados

Como se puede observar en la tabla 2 y en la Figura 6.4., podemos observar los porcentajes y vemos que hay una gran diferencia entre el número de empleados de las empresas estudiadas. Esto es debido a que se han analizado desde grandes empresas multinacionales como Talgo, Bombardier, Caf...que cuentan con inmensas plantillas de empleados hasta PYMES que están empezando a internacionalizarse o que ya llevan un periodo medio de internacionalización. Por ello obtenemos un 25% en todos los rangos analizados.

### 6.4.1.2 Experiencia Internacional

El tiempo que una empresa lleva exportando fuera de sus fronteras depende mucho de la situación económica nacional. Hoy en día como hemos explicado en anteriores capítulos, la economía nacional no puede sostener la industria del ferrocarril y es por ello, que hoy más que nunca, se están planificando estrategias de internacionalización para poder mantener sus volúmenes de negocio.

Hay grandes empresas que llevan exportando muchos años, como podemos observar en los datos obtenidos. Ver Tabla 3.

Variable 7. El tiempo que su empresa lleva realizando actividades de carácter internacional es:

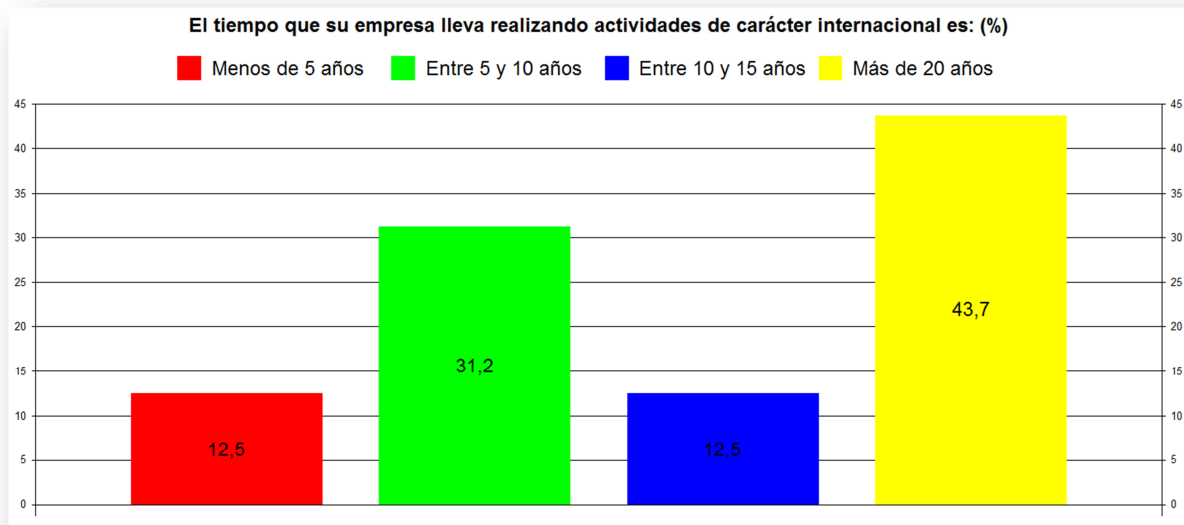
Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos de 5 años	2	12,50
2	Entre 5 y 10 años	5	31,25
3	Entre 10 y 15 años	2	12,50
4	Más de 20 años	7	43,75
	Total frecuencias	16	100,00

4 Tabla 3 : Porcentajes del número de años que las empresas del estudio llevan realizando actividades de internacionalización.

Casi la mitad de las empresas encuestadas, un 43.75% llevan realizando actividades de internacionalización más de 20 años y un 43.75% llevan entre 5 y 15 años. Este hecho nos indica que la industria del ferrocarril ha tenido presencia en mercados internacionales desde hace mucho tiempo. Esto nos da una idea de que este sector puede que sea uno de los que más años lleve internacionalizándose.

Podemos observar también que hay un porcentaje alto, un 31.25% de empresas que llevan entre 5 y 10 años de internacionalización, este hecho puede que este directamente relacionado con la liberalización del sector del ferrocarril, tanto nacional como internacional, aparte de una crisis y del estancamiento del mercado nacional.





76 Figura 6.5. : Grafica del número de años que las empresas del estudio llevan realizando actividades de internacionalización.

### 6.4.1.3 Ventas y beneficios en el exterior

Otro de los factores importantes a analizar en este punto del proyecto para medir una empresa que está internacionalizando es su volumen de ventas anuales en el exterior. El sector del ferrocarril depende mucho de sus proyectos que se están desarrollando en el exterior. Actualmente como ya hemos visto en capítulos anteriores, la cantidad de proyectos internacionales en los que están sumergido las empresas españolas.

Variable 3. Sus ventas en el exterior corresponden en tanto por ciento de sus ventas anuales:

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% muestra s/ total
1	Menos del 10%		0,00	0,00
2	Entre el 10 y 30%	5	23,81	31,25
3	Entre 30 y 50%	4	19,05	25,00
4	Entre 50 y 70%	8	38,10	50,00
5	Más del 70%	4	19,05	25,00
	Total frecuencias	21		
	Total muestra	16	100,00	131,25

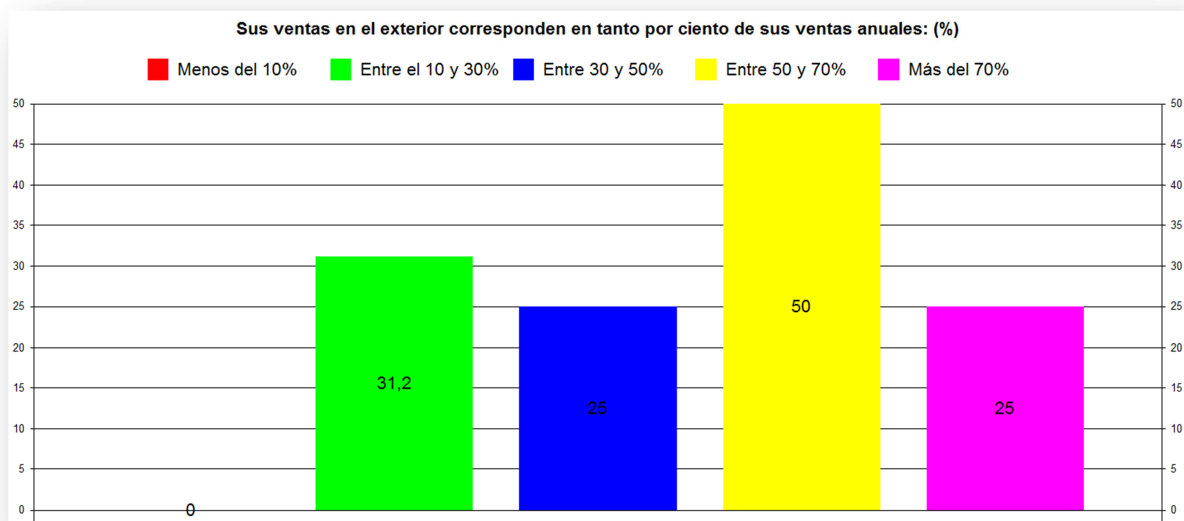
5 Tabla 4 : Ventas en el exterior

Como observamos en la Tabla 4, de las empresas estudiadas, hay un 25% de la muestra estudiada que sus ventas en el exterior sobre sus ventas anuales supone más del 70%. Este porcentaje corresponde a las 3 grandes empresas que dominan el mercado internacional del ferrocarril.

En esta tabla 4, salen bastantes frecuencias debido a que cuando contestaron los cuestionarios algunas empresas no debían saber exactamente estos datos, pero aun así se puede hacer una estimación muy cercana a la realidad y obtener unos resultados positivos.

Un 38.10% de las frecuencias están entre el 50% y el 70%, es un porcentaje bastante alto y esto sigue confirmando el buen planteamiento de internacionalización de las empresas españolas.

Un 23.81% de las frecuencias está entre el 10 y el 30% de sus ventas en el exterior y un 19% de las frecuencias esta entre el 30% y el 50% de sus ventas en el exterior, estos datos nos están haciendo ver que estas empresas son en gran parte las que más tarde se han internacionalizado y que son las que se nutrían de un mercado nacional ahora muy estancado.

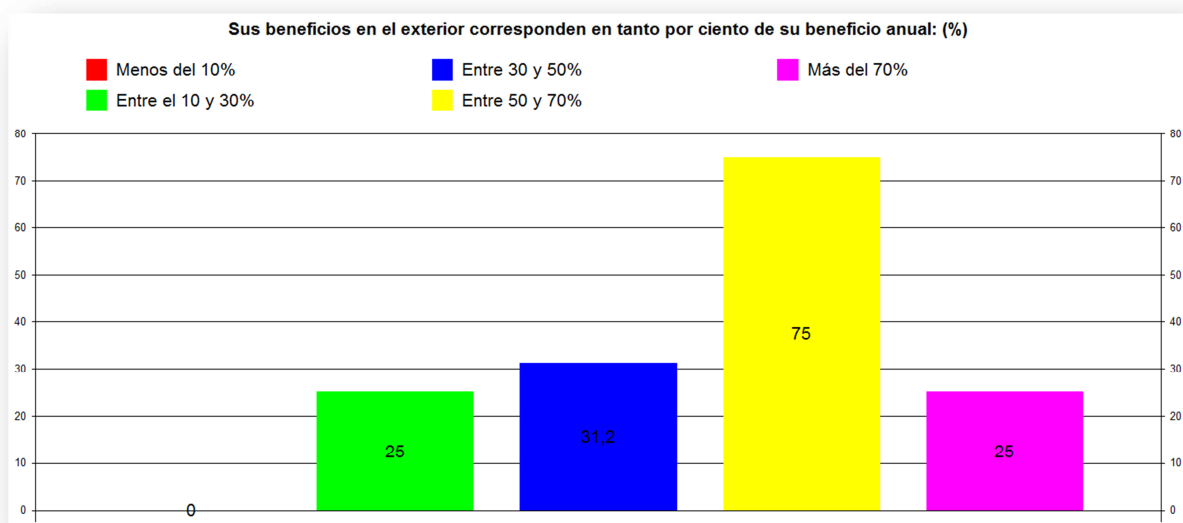


77 Figura 6.6. : Ventas en el exterior sobre las ventas anuales

Variable 4. Sus beneficios en el exterior corresponden en tanto por ciento de su beneficio anual:

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% muestra s/ muestra
1	Menos del 10%		0,00	0,00
2	Entre el 10 y 30%	4	16,00	25,00
3	Entre 30 y 50%	5	20,00	31,25
4	Entre 50 y 70%	12	48,00	75,00
5	Más del 70%	4	16,00	25,00
	Total frecuencias	25		
	Total muestra	16	100,00	156,25

6 Tabla 5 : Beneficios en el exterior que corresponden con sus beneficios anuales



78 Figura 6.7. : Beneficios en el exterior que corresponden con sus beneficios anuales

Respecto a los beneficios, se da una relación casi directa entre las ventas en el exterior y los beneficios que éstas reportan. Hay dos grupos más representativos, el primero es el que está entre 30 y 50% y el segundo, entre el 50 y 70% de los beneficios totales de la empresa provienen de sus actividades en el exterior. Hay dos grupos importantes debido a que alguna de las empresas al no saber bien estos datos ha contestado

múltiple respuesta. Hay un 36% del total de las frecuencias que indican que los mayores beneficios se reciben del país de origen debido a que su posicionamiento es mayor en España de lo que es en el exterior. Desde que se inicia la actividad en el extranjero transcurre cierto tiempo hasta que se obtienen ventas y posteriores ingresos. Los beneficios en el extranjero de más del 50% son muy poco comunes, pero en cambio hay un segmento, el 16% de las frecuencias, destacable que sí estaría consiguiendo obtener beneficios más del 70% de sus operaciones fuera de España. Estas empresas son las tres empresas más importantes del sector, que no son españolas. Las que sí están comprendidas entre el 50 y 70% están varias empresas españolas conocidas, tales como Caf y Talgo.

En el sector de la industria del ferrocarril y más si la empresa se dedica al sector del material rodante, este requiere de cierta adaptación local a las necesidades del cliente, ya que no se ofrece el mismo producto a todos los consumidores pero las condiciones de distribución suelen seguir el mismo patrón.

Existe una situación que afecta a los beneficios de estas empresas que requeriría un análisis detallado para investigar el porqué, comprobando si la rentabilidad es algo menor por tener que compartir beneficios con las empresas del país de destino, al ser la estrategia de entrada mayoritariamente elegida, como en adelante se comprobará, la opción “alianzas, acuerdos, filiales, joint ventures y cooperación con otras empresas”.

En este punto de análisis del estudio, se ha creído acertado continuar por investigar que tendencias creen las empresas sobre su negocio internacional (Variable 9). Si estas van a aumentar en un futuro como se prevé y consideran diferentes organismos tanto internacionales como nacionales. Ver tabla 6 y Figura 6.8.

Variable 9. ¿Se prevé una tendencia creciente en las ventas internacionales en un plazo de al menos 5 años?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Sí, serán muy superiores		0,00
2	Sí, serán un poco superiores	15	93,75
3	No, serán un poco inferiores	1	6,25
4	No, serán muy inferiores		0,00
	Total frecuencias	16	100,00

7 Tabla 6 : Previsión sobre las tendencias de ventas internacionales en un plazo de 5 años



79 Figura 6.8. : Grafico sobre la previsión sobre las tendencias de ventas internacionales en un plazo de 5 años

Variable 10: ¿Se prevé una tendencia creciente en los beneficios internacionales en un plazo de al menos 5 años?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Sí, serán muy superiores		0,00
2	Sí, serán un poco superiores	16	100,00
3	No, serán un poco inferiores		0,00
4	No, serán muy inferiores		0,00
	Total frecuencias	16	100,00

8 Tabla 7 : Previsión sobre las tendencias de beneficios internacionales en un plazo de 5 años

Hemos comentado en apartados de este proyecto, todos los grandes proyectos que hay en marcha o se van a poner en ejecución. Pero este sector depende mucho de los proyectos que van a venir en un futuro y que son inciertos. Por estas razones se cree que la mayor parte de las empresas creen que sus ventas internacionales serán un poco superiores y no muy superiores.

Se cree que el sector del ferrocarril se van a ver muy influenciado, por todas las corrientes explicadas en el apartado de este proyecto “Una visión de 2020”. El ferrocarril tiene una gran proyección de crecimiento y cada día tiene una mayor demanda. Por esto va a ser uno de los medios de transporte más importantes si no lo es ya en muchos países y ciudades del mundo.

Esta fuerte demanda exterior, augura un futuro de ventas y beneficios internacionales muy superiores a los actuales. Llama la atención como solo una de las empresas ha destacado que sus beneficios internacionales serán ligeramente inferiores, quizá dada la situación económica en la que se encuentre actualmente o la culminación de numerosos proyectos internacionales en los próximos años que hagan que no se espere a futuro el mismo nivel de beneficios actual.

Hay que tener en cuenta muchas opiniones de expertos del sector ferroviario que auguran que el sector asiático va a resultar en un futuro no muy lejano una amenaza. Esto se va a deber a la presión en precios. Los fabricantes asiáticos ganan terreno. Las compañías asiáticas siguen avanzando de manera sostenible, mejorando la tecnología y calidad de sus productos con unos precios muy ajustados en un sector ya de por sí, con márgenes estrechos, lo que claramente determina una amenaza en los próximos años además de una cierta presión de precios en los futuros concursos.

#### 6.4.1.4 Posicionamiento Internacional.

Como ya vimos en el capítulo V, en el apartado 5.2.2.2. **Situación y evolución por países**, se obtuvo información sobre los diez principales países destino de la exportación española para el producto CNAE 3020. Ver Figura 5.18.

Vamos a comprobar con los datos que nos han facilitado las empresas, si estos datos se ajustan a la visión que tienen las empresas encuestadas.

**Ranking de los 10 principales PAISES destino de la exportación (\*)**

	2009				2010				2011				2012				% 2012 /Total	
	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	Nº Emp.	Exportación	Media	Rk	% Nº Emp.	% Valor
MX -- México	6	44.662,6	7.443,8	1	6	5.976,2	996,0	5	5	92.384,9	18.477,0	2	6	196.568,3	32.761,4	1	2,8	15,4
CL -- Chile	S.E.	S.E.	S.E.	8	S.E.	S.E.	S.E.	8	S.E.	S.E.	S.E.	10	5	91.209,0	18.241,8	2	2,3	7,1
FR -- Francia	9	24.886,6	2.765,2	3	10	70.482,9	7.048,3	3	12	54.226,3	4.518,9	4	19	78.919,9	4.153,7	3	8,9	6,2
TR -- Turquía	S.E.	S.E.	S.E.	5	S.E.	S.E.	S.E.	1	S.E.	S.E.	S.E.	1	5	72.974,5	14.594,9	4	2,3	5,7
KZ -- Kazajstán									S.E.	S.E.	S.E.	8	S.E.	S.E.	S.E.	5	0,5	4,9
GB -- Reino Unido	8	3.135,6	391,9	6	6	1.334,1	222,4	6	6	48.214,0	8.035,7	5	9	43.720,9	4.857,9	6	4,2	3,4
IL -- Israel	S.E.	S.E.	S.E.	7	S.E.	S.E.	S.E.	7	S.E.	S.E.	S.E.	7	S.E.	S.E.	S.E.	7	1,4	2,7
BR -- Brasil	S.E.	S.E.	S.E.	2	S.E.	S.E.	S.E.	2	S.E.	S.E.	S.E.	3	5	22.691,3	4.538,3	8	2,3	1,8
DO -- República Dom					S.E.	S.E.	S.E.	9	S.E.	S.E.	S.E.	9	S.E.	S.E.	S.E.	9	0,9	1,8
DE -- Alemania	10	16.538,0	1.653,8	4	11	29.106,3	2.646,0	4	12	33.247,8	2.770,7	6	15	16.333,8	1.088,9	10	7,0	1,3
SUBTOTAL:	24	132.162,2	5.506,8		22	320.936,1	14.588,0		23	438.505,6	19.065,5		33	641.764,3	19.447,4		15,4	50,2

80 Figura.5.18 : Grafica sobre el ranking de los 10 principales países destino de la exportación de las empresas exportadoras, para el producto CNAE 3020

Como podemos observar en la tabla 8 y figura 6.9, las empresas se han posicionado en muy diferentes destinos. Hay que destacar que Europa occidental es el destino más activo de posicionamiento, pero por detrás se encuentran los mercados latinos, primeros a los que se accedió, por esa internacionalización natural debida a las similitudes culturales e idiomáticas y detrás muy de cerca están México/América Central, Resto de Asia y Europa del este/Rusia.

En los últimos puestos se encuentra Asia, los países orientales aún no cuentan con importantes proyectos españoles y como hemos comentado en el apartado anterior, China va a ser un duro competidor.

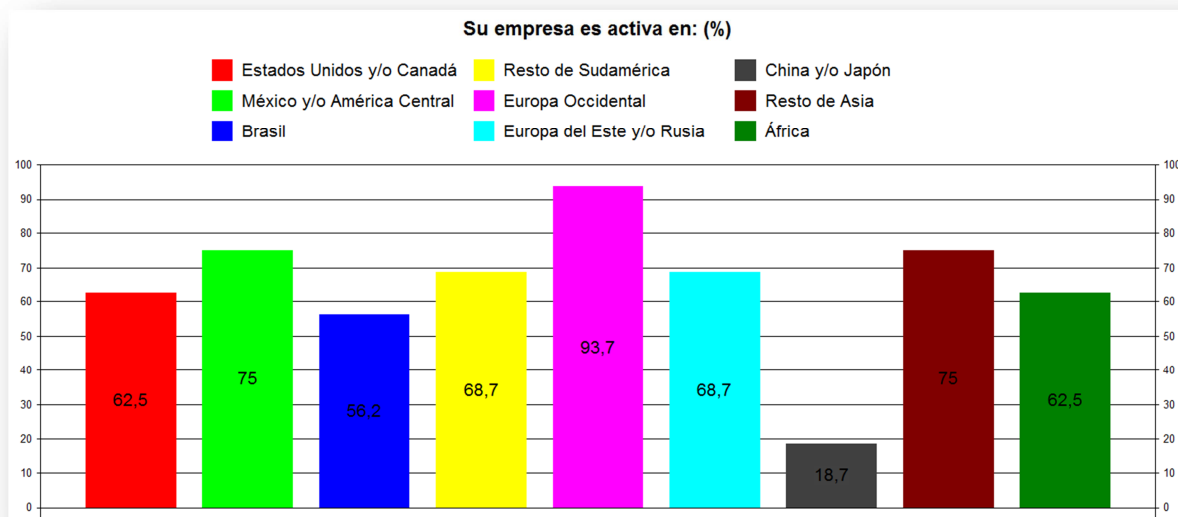
Como ya comentábamos anteriormente, los datos coinciden en gran porcentaje con los datos que se han dado en el análisis hecho en el Capítulo V de este proyecto.

Variable 5: Su empresa es activa en:

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% muestra s/
1	Estados Unidos y/o Canadá	10	10,75	62,50
2	México y/o América Central	12	12,90	75,00
3	Brasil	9	9,68	56,25
4	Resto de Sudamérica	11	11,83	68,75
5	Europa Occidental	15	16,13	93,75
6	Europa del Este y/o Rusia	11	11,83	68,75
7	China y/o Japón	3	3,23	18,75
8	Resto de Asia	12	12,90	75,00
9	África	10	10,75	62,50
	Total frecuencias	93		
	Total muestra	16	100,00	581,25

9 Tabla 8 : Localización de países donde es activa la empresa





81 Figura 6.9. : Grafico sobre la previsión sobre la localización de países donde es activa la empresa

En los próximos cinco años como podemos observar en la tabla 9 y figura 6.10, los esfuerzos se concentrarán de manera muy similar en reforzar y expandir posiciones en el mercado Latinoamericano que tantas respuestas positivas está generando, Europa occidental, en África debido a que existen cada vez más planes de acceso en el país y Brasil por su importante tasa de crecimiento en el sector ferroviario.

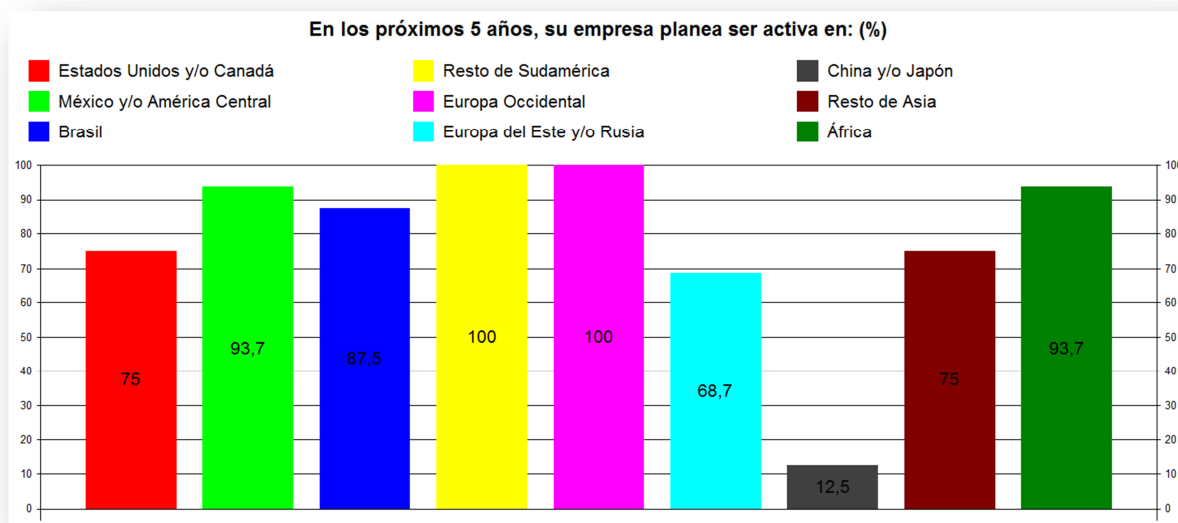
Como ya comentábamos en capítulos anteriores de oportunidades de inversión, los mercados BRIC son en estos momentos una de las mejores oportunidades para salir al exterior y están potenciando el crecimiento del sector a pasos agigantados. Por ello, el material ferroviario de última generación y la alta velocidad son dos de las áreas estratégicas que se contemplan dentro del Plan de Internacionalización de Sectores con Alto Contenido Tecnológico del ICEX bajo el paraguas de Technology for Life. Mientras que Brasil prevé invertir 90.000 millones de euros hasta 2023 en el desarrollo, creación y mejora de sus líneas, para el periodo 2012-2017, India quiere acometer importantes inversiones, por valor de 780.000 millones de euros, en su red ferroviaria y de metro urbano. Además se prevé una inversión en el periodo 2011-2012 de 9.700 millones de euros para la construcción de 1.300 kilómetros de nuevas líneas ferroviarias, 867 kilómetros de duplicación de líneas y 1.017 kilómetros de conversión de vía.

Variable 6: En los próximos 5 años, su empresa planea ser activa en:

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% muestra s/
1	Estados Unidos y/o Canadá	12	10,62	75,00
2	México y/o América Central	15	13,27	93,75
3	Brasil	14	12,39	87,50

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% muestra s/ muestra
4	Resto de Sudamérica	16	14,16	100,00
5	Europa Occidental	16	14,16	100,00
6	Europa del Este y/o Rusia	11	9,73	68,75
7	China y/o Japón	2	1,77	12,50
8	Resto de Asia	12	10,62	75,00
9	África	15	13,27	93,75
	Total frecuencias	113		
	Total muestra	16	100,00	706,25

10 Tabla 9 : Localización de países donde la empresa prevé ser activa



82 Figura 6.10. : Grafico de la previsión sobre la localización de países donde la empresa prevé ser activa

## 6.4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Este aparatado del estudio realizado a las empresas, es el segundo gran bloque del análisis de los datos obtenidos a las empresas encuestadas. En este segundo apartado se ha investigado sobre los aspectos fundamentales de la estrategia empresarial de internacionalización llevada a cabo por las empresas, intentando obtener las razones que tienen las empresas para la internacionalización, tanto las razones internas como externas, los obstáculos y barreras que se presentan en los procesos de internacionalización, el tipo de estrategia de entrada en los países destino, y algunos otros aspectos de interés.

### 6.4.2.1 Estrategia de entrada.

Una de las decisiones clave de la empresa que desea expandir sus actividades hacia mercados exteriores es la elección de la forma de entrada más apropiada en cada uno de ellos. Como ya se explicó y analizo en el Capítulo III, existen distintas alternativas que van desde la exportación a través de intermediarios en el país de origen (exportación indirecta) hasta la creación de un establecimiento de producción propio en el país de destino. Cada una de estas formas requiere una determinada inversión, un determinado compromiso con el mercado y un grado de control distinto sobre el marketing internacional.

Salvo excepciones, la entrada a nuevos mercados se realiza a través de formas que implican pocos recursos y riesgo. El nivel de compromiso se amplía a medida que la empresa adquiere un mayor conocimiento sobre el mercado y los resultados obtenidos justifican inversiones superiores.

Todos estos aspectos hacen que la decisión de cómo acceder al nuevo mercado sea difícil y delicada.

#### Variable 1: Su presencia hoy en el exterior se fundamenta en:

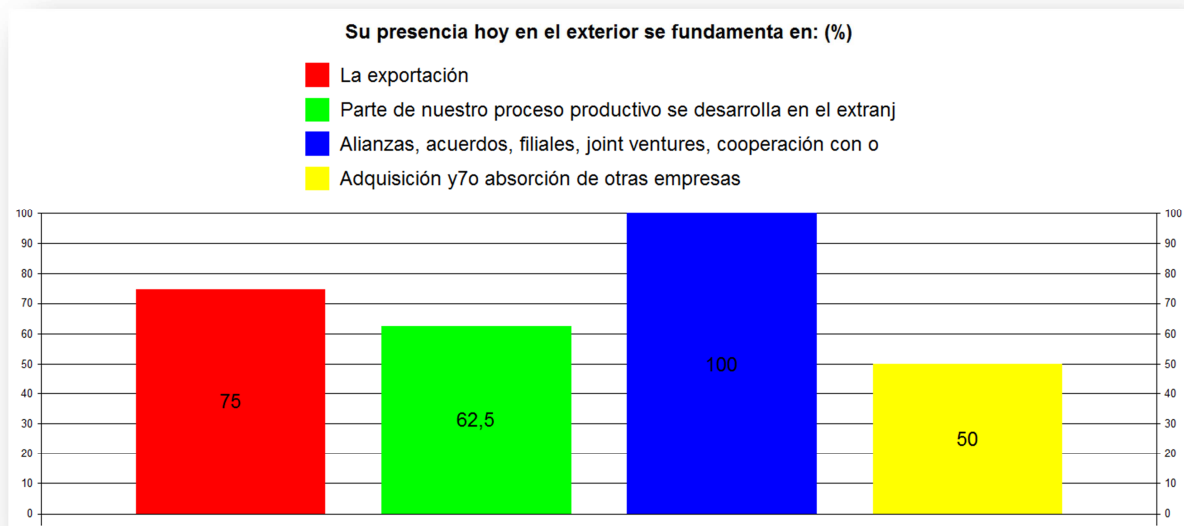
Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	La exportación	12	26,09	75,00
2	Parte de nuestro proceso productivo se desarrolla en el extranjero	10	21,74	62,50
3	Alianzas, acuerdos, filiales, joint ventures, cooperación con otras empresas	16	34,78	100,00
4	Adquisición y/o absorción de otras empresas	8	17,39	50,00
	Total frecuencias	46		
	Total muestra	16	100,00	287,50

11 Tabla 10 : Modos de entrada en el mercado exterior

Como se puede observar en la Tabla 10 y Figura 6.11., un 100% de la muestra ha seleccionado que su presencia en el exterior se fundamenta en “Alianzas, acuerdos, filiales, joint ventures, cooperación con otras empresas”. Este hecho no nos ha de extrañar, ya que como explicamos en el apartado 6.4.1.3. Ventas y beneficios en el exterior, la estrategia de entrada mayoritariamente elegida, era esta. Este tipo de entrada tiene muchas ventajas, tanto para la empresa local como para la extranjera, tales como: una rápida expansión con bajo riesgo y costo, pueden entenderse mercados marginales o donde se limita la inversión directa, puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado, posibilidad de utilizar conocimientos, directivos y políticas de marketing locales, no es necesaria una gran inversión de capital y suelen proveer un alto retorno sobre la inversión inicial.

Es importante observar que un 62.50% de la muestra ha optado por la producción en el extranjero quizás para salvar esas barreras que encuentra la distribución. La producción en ciertos países puede estar sujeta a variables del propio país que hagan variar los precios de las materias primas o de la mano de obra, se buscarán las regiones con menores costes para optimizar el beneficio. Esta manera de entrada está siendo habitual en los últimos proyectos firmados con los países extranjeros.

Por último, otra opción con bastante aceptación es la exportación con un 75% de la muestra. Este hecho es debido a que muchas de las empresas encuestadas no son grandes multinacionales dedicadas a grandes cadenas de producción, es decir, algunas son ingenierías de servicios, interiorismo de trenes, productores de material ferroviario de determinados productos, que continúan fabricando sus productos en el país de origen para posteriormente exportar.



83 Figura 6.11. : Grafico sobre modos de entrada en el mercado exterior

### 6.4.2.2 Red comercial.

Toda red comercial es un apoyo a las empresas que van a proceder a realizar procesos de internacionalización. Hay entidades de ayuda, como ya explicamos en el apartado 5.7, como ICEX que uno de sus servicios es realizar los servicios personalizados en el exterior de una filial comercial, con los cuales apoya a la empresa española en su internacionalización desde el inicio. Esta institución ha ido evolucionando hasta convertirse en el principal referente de apoyo en la internacionalización, tanto en lo concerniente a exportaciones, como en lo referido a inversiones.

#### Variable 8: ¿Cuál es su Red Comercial en el Exterior?

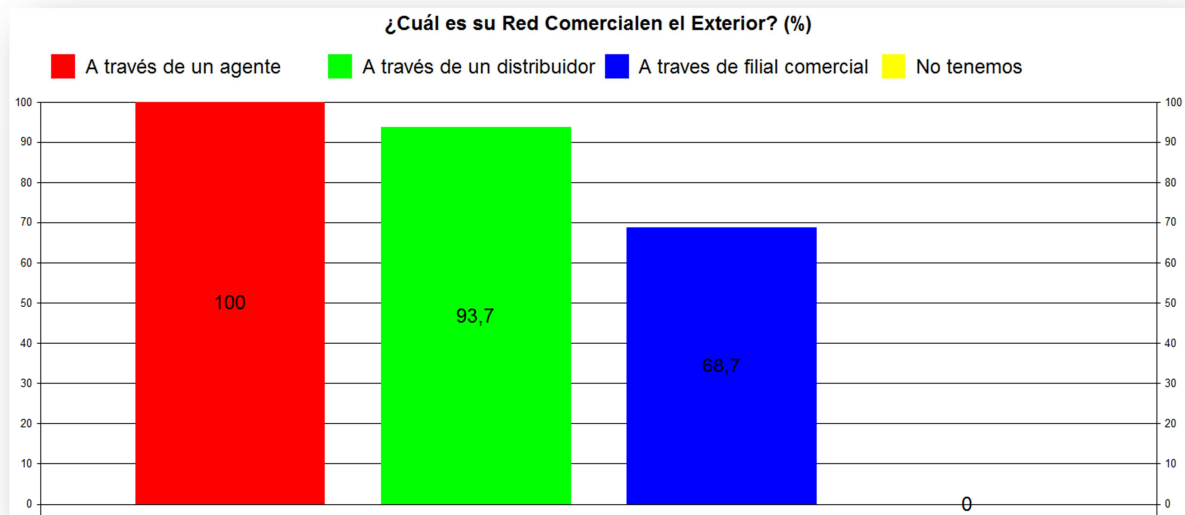
Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	A través de un agente	16	38,10	100,00
2	A través de un distribuidor	15	35,71	93,75
3	A través de filial comercial	11	26,19	68,75
4	No tenemos		0,00	0,00
	Total frecuencias	42		
	Total muestra	16	100,00	262,50

12 Tabla 11 : Red comercial en el exterior

Lo que podemos observar a primera vista es que todas las empresas una red comercial en el exterior. Un 0% de la muestra así lo demuestra.

Como ya hemos explicado anteriormente, el hecho de tener empresas de diferentes cuotas de mercado, hace que estas estadísticas salgan muy repartidas. Por ello hay un 68.75% de la muestra que ha seleccionado a través de filiales comerciales, un 93.75% que ha seleccionado a través de un distribuidor y un 100% que ha seleccionado a través de un agente.

La mayor parte de las empresas con grandes cuotas de mercado, es decir las grandes empresas suelen seleccionar a través de filiales comerciales.



84 Figura 6.12. : Grafico sobre la red comercial en el exterior

### 6.4.2.3 Priorización de factores que favorecen y dificultan el proceso de internacionalización.

Uno de los puntos más importantes de este estudio pasa por esta parte, debido a que es de gran interés para las empresas que van a exportar, conocer todos los factores que favorecen y dificultan el proceso de internacionalización.

Este análisis se ha realizado preguntado por dichos factores categorizando las respuestas en un intervalo de importancia de 1 a 4, 1 (nada importante), 2 (poco importante), 3 (bastante importante), 4 (muy importante), lo que permite un mejor análisis.

En un primer análisis se ha llevado a cabo el estudio de las variables que favorecen el proceso de internacionalización. Desde la variable 11 hasta la 21, estas han sido ordenadas en la Tabla 12. De mayor a menor orden de importancia para las empresas del sector del ferrocarril.

(Valores medios ordenados de mayor a menor)

Nº variable	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
16	Ciclo de vida de la industria (Mercado actual en España estancado)	16	4,00	0,00	4,00	4,00
17	Demanda externa (Gran demanda)	16	3,69	0,46	4,00	3,00

Nº variable	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
	potencial externa o insatisfecha)					
19	Globalización de la industria	16	3,56	0,50	4,00	3,00
11	Reducción de costes (materias primas, mano de obra o capital, cargas fiscales)	16	3,50	0,50	4,00	3,00
20	La importancia de contar con un socio local originario del país objetivo que sirviera de intermediario en las negociaciones	16	3,50	0,50	4,00	3,00
13	Tamaño mínimo eficiente (Conseguir tamaño óptimo de la empresa operando en otros países)	16	3,13	0,70	4,00	2,00
21	El servicio de alguna agencia o personal especializado de Consultoría estratégica de internacionalización	16	2,88	0,48	4,00	2,00
18	Seguir al cliente (Ubicarse cerca clientes que oferten proyectos)	16	2,81	0,81	4,00	2,00
14	Disminución del riesgo global (Diversificar actividades en distintas áreas geográficas para disminuir el riesgo global de la empresa)	14	2,71	0,45	3,00	2,00
12	Búsqueda de recursos (recursos naturales, situación geográfica, trabajo especializado, infraestructuras específicas)	16	2,56	0,79	3,00	1,00
15	Explotación de recursos y capacidades (Explotar recursos propios en otros países)	16	2,31	1,04	4,00	1,00

**13 Tabla 12 : Factores favorables a la internacionalización**

Como podemos observar los tres factores a los que más importancia le dan las empresas ferroviarias son el “Ciclo de vida de la industria (Mercado actual en España estancado)”, “Demanda externa (Gran demanda potencial externa o insatisfecha)” y por ultimo hay tres que estarían en un ter puesto muy igualadas, las cuales son, “Globalización de la industria”, “Reducción de costes (materias primas, mano de obra o



capital, cargas fiscales)” y “La importancia de contar con un socio local originario del país objetivo que sirviera de intermediario en las negociaciones”.

El factor más importante para la gran mayoría de las empresas, no nos debe sorprender ya que es el “Ciclo de vida de la industria (Mercado actual en España estancado)” Variable16.

Hay una serie de factores intermedios que dependiendo del sector que se dedique la empresa dentro del sector ferroviario, le interesara más “Seguir al cliente” Variable 18 o a otras que aún no sean expertas en internacionalización y vayan a abrirse a nuevos mercados y no quieran cometer los errores del pasado, deseen acudir a “El servicio de alguna agencia o personal especializado de Consultoría estratégica de internacionalización”.

Por ultimo mencionar que el factor último tenido en cuenta por las empresas del sector del ferrocarril es la “Explotación de recursos y capacidades”. No es extrañar que por ejemplo el factor de “Disminución del riesgo global” estuviese por delante de los dos últimos factores que no motivan a las empresas. Y esto se produce porque las grandes industrias del ferrocarril no solo están en este sector industrial, sino que también están en el de telecomunicaciones, Transporte, Aereo...

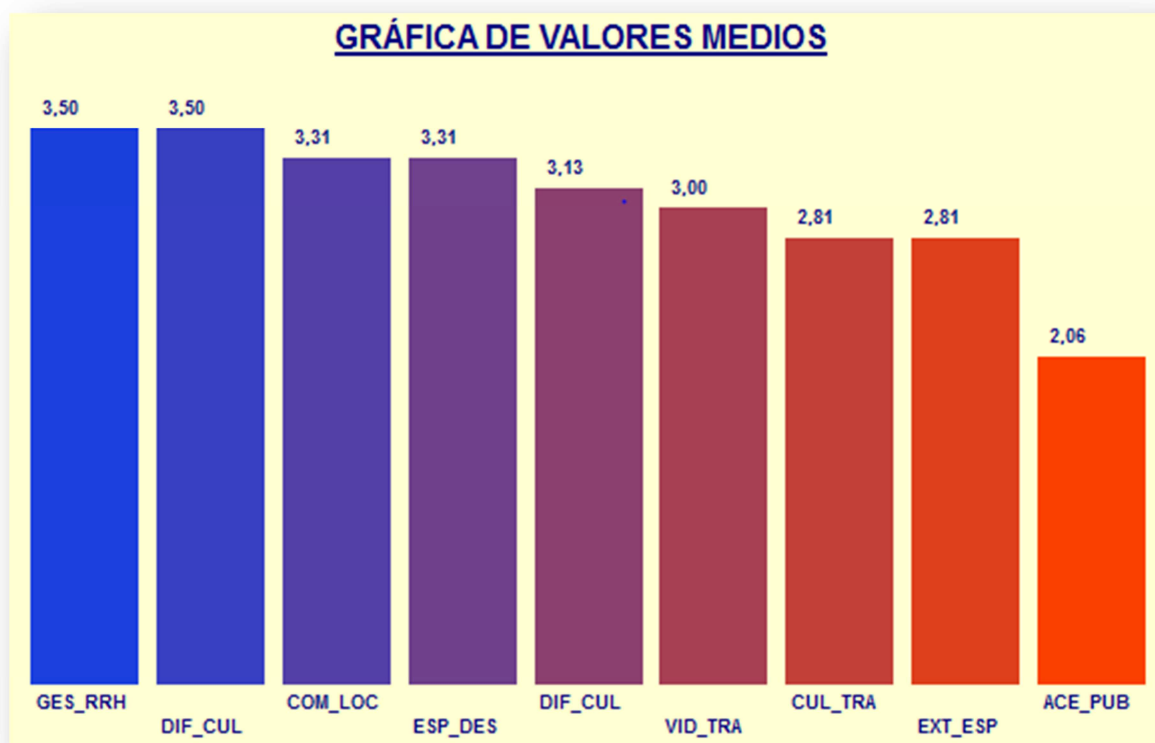
Por otro lado, no nos podemos olvidar de analizar los factores que dificultan el proceso de internacionalización. Desde la variable 22 hasta la 30, estas han sido ordenadas en la Tabla 13. De mayor a menor orden de importancia para las empresas del sector del ferrocarril.

Estos factores son iguales o más importantes que los que favorecen los procesos de internacionalización.

Nº variable	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
23	Gestión de los Recursos Humanos a nivel internacional	16	3,50	0,50	4,00	3,00
30	Conflictos por diferencias culturales en el trabajo en equipo	16	3,50	0,50	4,00	3,00
24	Condiciones y competencias locales (Regulación administrativa, condiciones de los competidores, poder de negociación con proveedores locales)	16	3,31	0,46	4,00	3,00
29	Integración de españoles en destino	16	3,31	0,46	4,00	3,00
22	Diferencias culturales (Forma de entender y desarrollar el negocio)	16	3,13	0,33	4,00	3,00
26	Conciliación de la vida familiar de	16	3,00	0,00	3,00	3,00

Nº variab le	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
	los trabajadores					
27	Integración a la cultura corporativa de los trabajadores extranjeros en destino	16	2,81	0,88	4,00	2,00
28	Integración de extranjeros en España	16	2,81	0,88	4,00	2,00
25	Baja aceptación por parte del público país objetivo	16	2,06	0,24	3,00	2,00

14 Tabla 13 : Factores que dificultan la internacionalización



85 Figura 6.13. : Grafico sobre los factores medios que dificultan el proceso de internacionalización.

A la hora de enfrentarse una empresa a un proceso de internacionalización puede y va a encontrarse con barreras que dificulten el mismo. En este estudio los resultados que se han obtenido es que el primer factor más importante para las empresas es el de “Gestión de los Recursos Humanos a nivel internacional” (Variable 23) y el siguiente factor que es la Variable 30, tiene mucho sentido que vaya después de la de gestión de los recursos humanos, ya que estos factores pueden incluir falta de entendimiento y

malinterpretaciones, errores graves que a veces son difíciles de subsanar ya que implican peculiaridades asociadas a la población autóctona y su cultura. La tercera que más dificulta el proceso de internacionalización es la Variable 24. “Condiciones y competencias locales”, tales como, el proteccionismo y los altos impuestos o tasas que a veces llevan asociados, son barreras con las que las compañías deben luchar.

En el medio de la tabla 13, nos encontramos un cierto número de variables que no tienen mucha repercusión y estas están ligadas a factores de integración en su mayoría. Estos problemas se solucionan desde un buen departamento de Recursos Humanos y políticas de integración.

Por último, comentar que no tiene mucha importancia para las empresas la “Baja aceptación por parte del público país objetivo”. Esto puede significar, que las empresas de momento no se han encontrado con grandes dificultades con este factor.

#### 6.4.2.4 Fuentes de información

La evolución en los últimos años de la economía española y en concreto de la presencia de las empresas españolas en el exterior ha sufrido un desarrollo digno de mención. Así, hemos pasado de ser un país receptor de Inversión Extranjera Directa a ser el 8º país emisor de IED a nivel mundial, y poco a poco los sectores empresariales españoles han aprovechado las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores, por lo que se han ido creando fuentes de información tanto desde el gobierno, como fuentes privadas que ayudan a realizar los procesos de internacionalización. Una de estas fuentes más importantes es ICEX. Esta fuente ya la hemos explicado en el Capítulo V, y ha venido adaptándose a este desarrollo del sector exterior que cada vez demanda servicios de mayor valor añadido y personalizados al ritmo que impone la globalización.

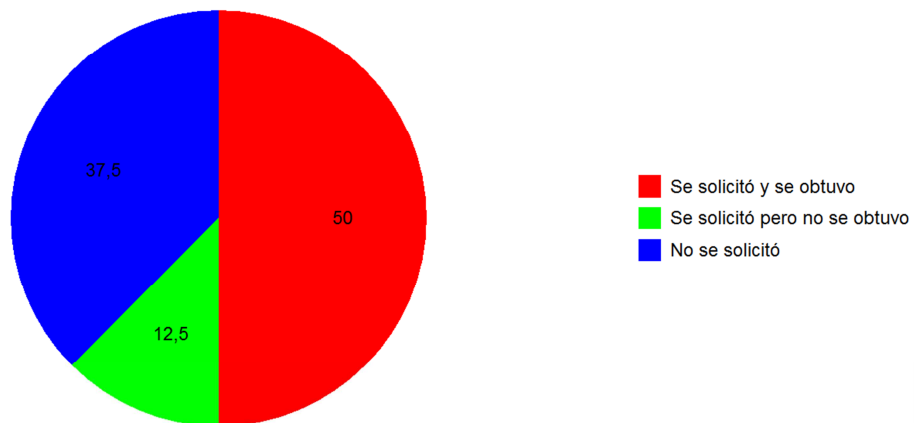
Se ha tenido en cuenta dentro del estudio, el tener en cuenta si las empresas seleccionadas han solicitado algún tipo de ayuda a estas fuentes y si la han obtenido.

**Variable 31: ¿Se ha solicitado algún tipo de ayuda económica a la empresa para su proceso de internacionalización? Ya fuera de ayuda gubernamental o de otras instituciones.**

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Se solicitó y se obtuvo	8	50,00
2	Se solicitó pero no se obtuvo	2	12,50
3	No se solicitó	6	37,50
	Total frecuencias	16	100,00

15 Tabla 14 : Ayuda solicitada para el proceso de internacionalización

¿Se ha solicitado algún tipo de ayuda económica a la empresa para su proceso de internacionalización? Ya fuera de ayuda gubernamental o de otras instituciones. (%)



86 Figura 6.14. : Grafico sobre la ayuda solicitada para el proceso de internacionalización

Como vemos en la tabla 14 y en la figura 6.14, el 50% de las frecuencias solicitaron y obtuvieron ayuda de alguna fuente de ayuda a la internacionalización. Existe un 37.5% de las frecuencias que han seleccionado que no solicitaron ningún tipo de ayuda. Esto se debe a que las grandes empresas ya cuentan con su propio departamento de Comercio Exterior y llevan más de 20 años inmersas en procesos de internacionalización y por ello no solicitan ayudas a este tipo de fuentes, que han sido creadas posteriormente a la internacionalización de estas grandes empresas.

#### 6.4.2.5 Departamento gestión del negocio internacional

**Variable 32: ¿Se dispone de un departamento específico para la gestión del negocio internacional?**

Código	Significado	Frecuencias	%
1	No, nuestro departamento comercial se encarga de los pedidos internacionales que recibimos	1	6,25
2	Se está tratando su creación y desarrollo en estos momentos	3	18,75
3	Si, con personal especializado en Comercio Exterior	12	75,00
Total frecuencias		16	100,00

16 Tabla 6.15. : Tabla sobre la disponibilidad o no de departamentos específicos de gestión del negocio internacional



87 Figura 6.15. : Gráfico sobre la disponibilidad o no de departamentos específicos de gestión del negocio internacional

En este caso el tamaño de la empresa, el sector al que se dedica y la economía financiera de la empresa, son factores muy importantes a la hora de implantar un departamento con personal especializado en Comercio Exterior. Focalizando en el caso del sector ferroviario, como ya hemos comentado anteriormente, en este estudio hay grandes empresas que por supuesto cuentan con grandes departamentos especializados en Comercio Exterior, como así queda reflejado el tanto en la Figura 6.15 y tabla 6.15.

Podemos observar que hay 75% de frecuencias que han seleccionado la opción de que si cuentan en su empresa con departamento especializado en Comercio Exterior. Aunque, por otro lado vemos que hay un 18,75% de frecuencias que han seleccionado la opción de “se está tratando su creación y desarrollo en estos momentos”, esta opción ha sido elegida por las empresas que o son en cierta medida pequeñas o que llevan un corto periodo internacionalizando y que en la medida de lo que su capacidad financiera les permita, van a ir implantando un departamento de estas características.

### 6.4.3 GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Hemos visto que actualmente la empresa Española está abierta a todos los continentes y que se establece allí en donde las oportunidades de mercado y las situaciones económicas son más favorables. Sin embargo, este proceso de internacionalización conlleva una gestión complicada, donde hay que aunar situaciones económicas, legales y socioculturales diferentes, llevando en paralelo la realidad del país origen y del país destino. Ya que en esta gestión están inmersos los expatriados, es evidente que la estrategia de internacionalización de las empresas debe contemplar los recursos humanos que desplacen a las asignaciones internacionales.

Por estas razones, se ha tenido en cuenta en este estudio analizar los recursos humanos en gestión internacional ya que el grado de éxito de los procesos de internacionalización está directamente relacionado con la gestión de los recursos humanos. Se van analizar factores desde expatriados, repatriados, formación...

### 6.4.3.1 Porcentaje de empleados en el extranjero

El número de empleados de una empresa es muy interesante debido a que este dato está directamente relacionado el volumen de negocio de la empresa.

Se ha querido tener presente en este estudio y analizar este factor. Las grandes empresas de este estudio tienen 43.75% de su plantilla fuera de las fronteras nacionales y hay un 25% que esta entre 20-40% de su plantilla fuera de las fronteras. Solo hay un 5 frecuencias un 31.25% de las frecuencias que cuenta con menos del 20% de sus empleados, expatriados. Ver Tabla 6.16.

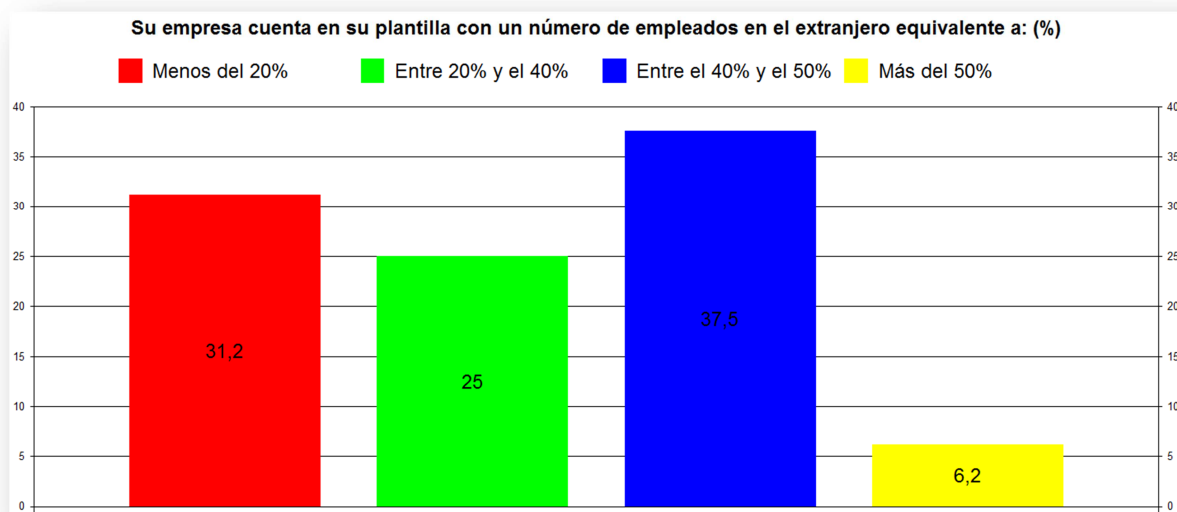
**Variable 2: Su empresa cuenta en su plantilla con un número de empleados en el extranjero equivalente a:**

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos del 20%	5	31,25
2	Entre 20% y el 40%	4	25,00
3	Entre el 40% y el 50%	6	37,50
4	Más del 50%	1	6,25
	Total frecuencias	16	100,00

17 Tabla 6.16. : Tabla sobre el número de empleados que trabajan en el extranjero

La conclusión de los datos recogidos respecto a esta variable, nos reafirma en la idea de lo importante que son las buenas prácticas de formación de las plantillas.

Hay un 43.75% de frecuencias que demuestran que estas empresas tienen entre un 40%-50% de sus empleados fuera de sus fronteras, es por ello que la gestión de políticas internacionales y de gestión de diversidad cultural de las empresas deben estar muy presentes y funcionar de manera óptima para que el empleado se adapte perfectamente al nuevo destino y no se produzca ningún problema de los mencionados en puntos anteriores de este proyecto.



88 Figura 6.16 : Grafico sobre el número de empleados que trabajan en el extranjero

### 6.4.3.2 Formación en el negocio internacional

Cuando se decide la formación de profesionales para que desarrollen las tareas relacionadas con los procesos de internacionalización, puede llegar a ser necesario que éstos posean ciertos conocimientos que sean de gran utilidad para las labores que se requieren en la gestión de este tipo de prácticas.

#### Variable 43: ¿Reciben los empleados formación en negocio internacional?

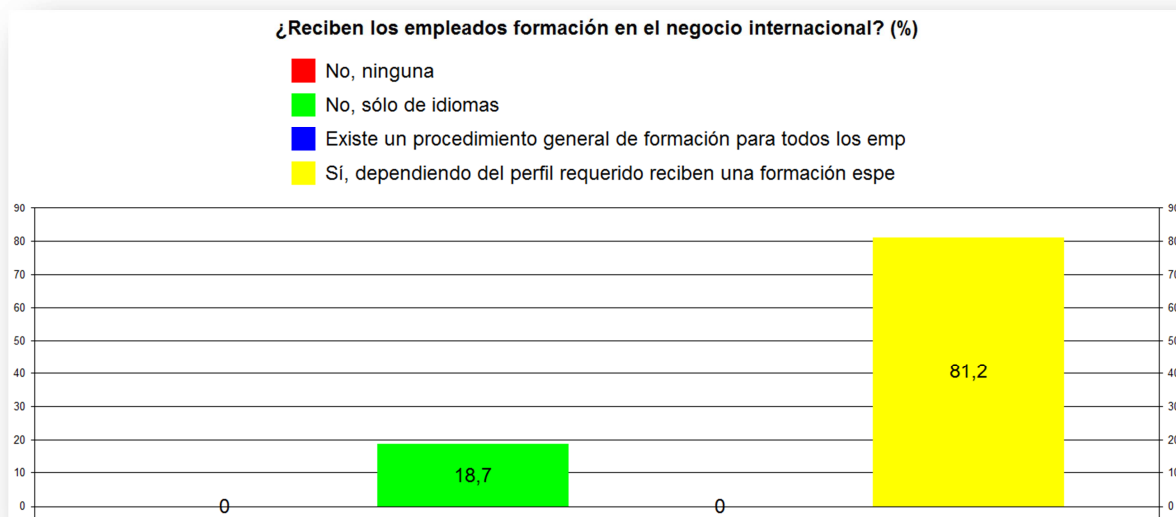
Código	Significado	Frecuencias	%
1	No, ninguna		0,00
2	No, sólo de idiomas	3	18,75
3	Existe un procedimiento general de formación para todos los empleados		0,00
4	Sí, dependiendo del perfil requerido reciben una formación especializada en esta materia	13	81,25
	Total frecuencias	16	100,00

18 Tabla 6.17. : Tabla sobre la formación de empleados en el negocio internacional

Un 18,75 % no considera necesaria una formación específica. Esto significa estas empresas envían a sus ingenieros, comerciales u otro tipo de directivos como embajadores para investigar la situación del país en lo que a su sector se refiere. No necesitan ninguna información extra excepto quizás un dossier con las características especiales del país o como mucho un traductor si el idioma es poco común. Las competencias que se les requieren en estos viajes ya las tienen pues son con las que



lidian en su trabajo todos los días. Son profesionales cuya preparación y experiencia en el sector les ha dotado de autoridad suficiente para moverse libremente en este campo sin necesidad de una formación adicional.



89 Figura 6.17 : Grafico sobre la formación de empleados en el negocio internacional

Por otro lado, como podemos observar en la Figura 6.17, se puede observar que hay un 81.2% que ha seleccionado que forma a los empleados dependiendo del perfil requerido. En el caso del sector ferroviario, los conocimientos requeridos son técnicos, pero también comerciales. Tener en la plantilla a profesionales preparados para todo tipo de retos es el objetivo es esta formación, que puedan desempeñar sus funciones en el extranjero con la misma eficacia que lo hacen en su país de origen preparándoles para las tareas que van a llevar a cabo en su nuevo destino.

En el capítulo IV, hay un apartado (4.1.4.) donde se habla de la formación de directivos internacionales, dando diferentes opciones de formación de los mismos y comentando que hay un alto porcentaje pérdida del profesional, el 80% de los repatriados cambia de compañía al año de volver. Esta pérdida de capital humano con un alto valor estratégico es sin duda uno de los mayores quebraderos de cabeza de las multinacionales. Para intentar paliar esta situación, cada vez son más las compañías que envían a sus filiales a ejecutivos o técnicos de forma permanente.

### 6.4.3.3 Gestión de la contratación en el país destino

Como ya se comentaba en el capítulo IV, la alternativa de contratar personal local tiene las ventajas de que la retribución es acorde con el nivel salarial del país de destino, y se demuestra confianza en el país de destino al contratar empleados locales, esto conlleva que crezca el nivel de aceptación por parte de la comunidad local y aumenta el reconocimiento social de la empresa en la región, pero también tiene sus **desventajas**,

- Limitaciones para ejercer un control efectivo en las operaciones de la filial,

- Dificultades o sobrecoste para contratar personal cualificado en el país de destino,
- La mayor vinculación con la comunidad local dificulta la toma de decisiones impopulares,
- Mayores dificultades para transmitir la filosofía de negocio y la cultura de la matriz.

La otra alternativa explicada es la de expatriar personal de la empresa matriz, lo cual tiene unas **ventajas**,

- Familiaridad con la cultura, los objetivos y las estrategias de la empresa matriz,
- Permite un mayor control y coordinación de las implantaciones internacionales,
- Dota a los empleados de una clara orientación internacional y multinacional,

pero también tiene sus **desventajas**,

- Dificultad de integrar al personal expatriado en su retorno,
- Complejidad a nivel personal y familiar,
- Dificultad para adaptarse al idioma local, a la situación socioeconómica, política y cultural y al entorno legal,
- Incremento de los costes empresariales por la expatriación.

Podemos observar en la tabla 6.18, como se gestiona la contratación de empleados en el país destino.

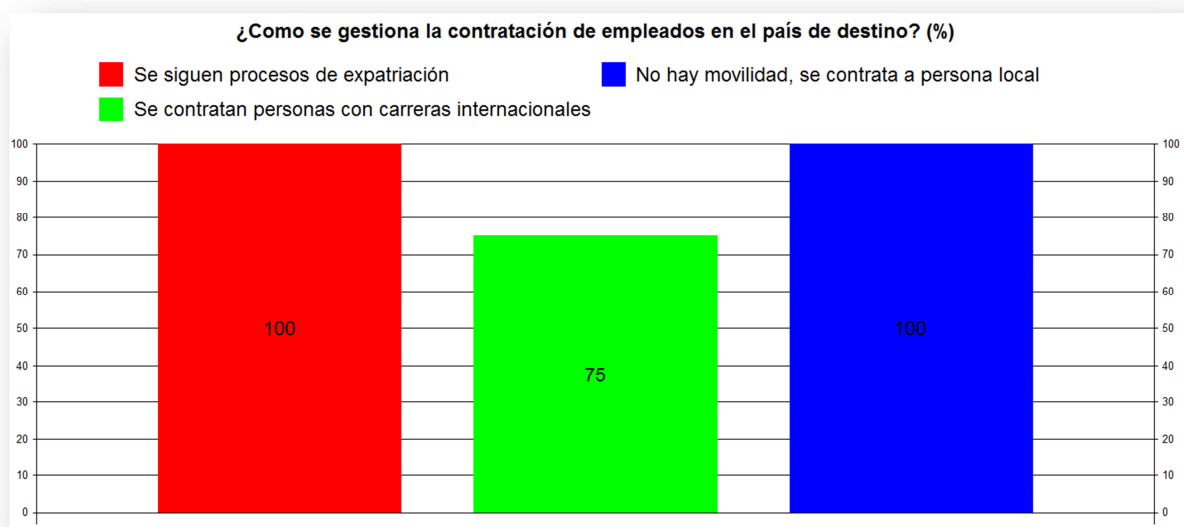
Cuando se trata de obtener nuevos profesionales para el país destino, las respuestas reflejadas tanto en la tabla 6.18 como en la figura 6.18, nos quieren decir que las dos opciones mayoritarias con un 36.36% de las frecuencias, son que “se siguen los procesos de expatriación” y que “no hay movilidad y que se contrata a personal local”, estos resultados son lógicos, porque con las grandes empresas que tienen tanto plantas de producción como equipos de I+D+I o profesionales en gestión y dirección, es normal que en las plantas de producción se contrate en la mayoría de los casos personal local y también la expatriación de profesionales altamente cualificados.

La opción con menos porcentaje (75% ) pero que está tomando gran fuerza es la contratación de profesionales que están desarrollando carreras internacionales, lo cual se está convirtiendo actualmente en una tendencia entre los modos de contratación.es recurrir a las “carreras internacionales”, que en un principio pueden resultar caras de mantener para la empresa y a veces no resulta necesario el alto grado de valor que aportan estos empleados y basta con recurrir a otros perfiles menos complejos.

**Variable 38: ¿Cómo se gestiona la contratación de empleados en el país de destino?**

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Se siguen procesos de expatriación	16	36,36	100,00
2	Se contratan personas con carreras internacionales	12	27,27	75,00
3	No hay movilidad, se contrata a persona local	16	36,36	100,00
	Total frecuencias	44		
	Total muestra	16	100,00	275,00

**19** Tabla 6.18. : Tabla sobre la contratación de empleados en el país destino



**90** Figura 6.18 : Grafico sobre la contratación de empleados en el país destino

#### 6.4.3.4 Gestión de la movilidad geográfica

La gestión de la movilidad geográfica dentro de las prácticas de una empresa sería el traslado de un trabajador (o varios) a otra localidad. También hace referencia a la disponibilidad de las personas que buscan un puesto de trabajo a cambiar de residencia si fuera necesario.

En concreto en nuestro país el Estatuto de los Trabajadores en el art. 40 dice que la movilidad geográfica se basa en la posibilidad de una empresa de trasladar a un trabajador de un puesto a otro, dentro de la misma empresa pero situado en una localidad diferente y siempre debido a imperativos de carácter técnico, económico, organizativo o de producción.

Pero además la movilidad geográfica, según la normativa vigente, tiene dos formas, el desplazamiento y el traslado; el desplazamiento es un cambio a un lugar diferente del de residencia habitual por un tiempo no superior a doce meses en un periodo de tres años, y el traslado es un cambio de residencia permanente o como mínimo que supere el periodo de doce meses en tres años.

Este tipo de movilidad no ha cambiado mucho con el pasar del tiempo y además no es muy frecuente salvo raras excepciones, además al igual que la movilidad funcional lleva un incremento salarial reflejado en complementos y además tenía y tiene que tener autorización administrativa.

Hoy en día ya hay empresas, principalmente grandes y con sedes en otros países que cuando contratan a un trabajador lo hacen bajo la legislación española pero el lugar de trabajo se especifica que es en otro país.

De cualquier forma en nuestro país, determinados factores dificultan la aplicación y aceptación de estas medidas por parte de los trabajadores, ya que falta una cultura de movilidad incluso dentro del país. A esto se une que en ocasiones tampoco tenemos las cualificaciones adecuadas a las necesidades de los mercados de trabajo, las dificultades para encontrar vivienda y escasa noción de las demandas de empleo en otros lugares.

Como acabamos de presentar, gestionar la movilidad geográfica es un tema muy delicado y las empresas como vemos en la Tabla 6.19. no tienen un único modo de tratar esta movilidad.

Hay un índice alto para el código 3, con un 61.54% de las frecuencias que son los expatriados temporales que regresan a su país de origen al cabo de un tiempo. Este método es el que gestiona normalmente la gran mayoría de las empresas.

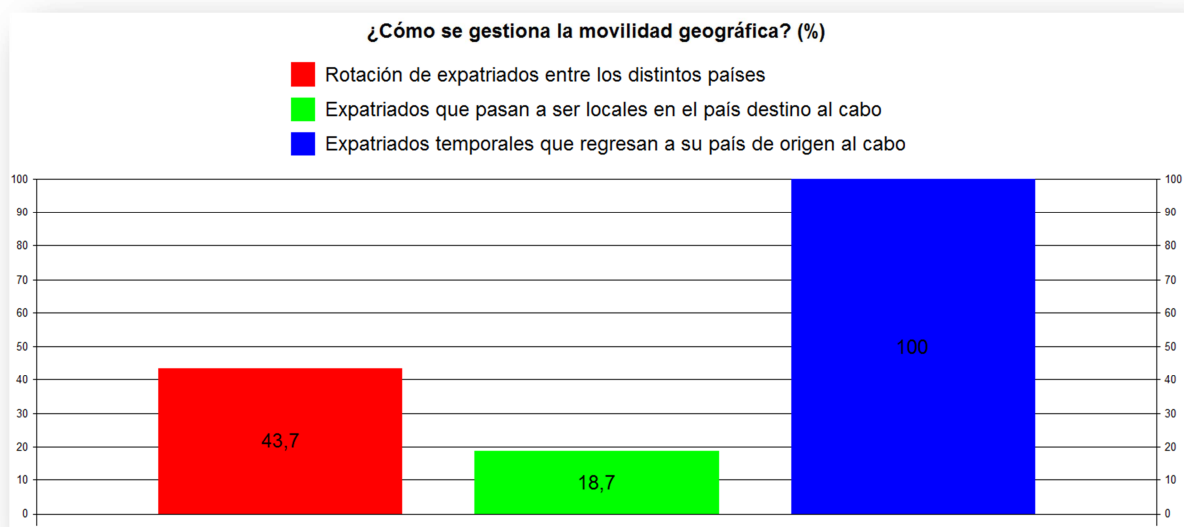
El siguiente modo que utilizan las empresas, con un porcentaje de 26.92% de las frecuencias es el de "Rotación de expatriados entre los distintos países". Este modo se da con duraciones diferentes dependiendo de las actividades que se emprendan pero más o menos serán equilibradas, ya que lo que se persigue con estos perfiles es llevar controles por parte de un directivo o representante global de la gestión en las filiales repartidas por todo el mundo.

Parece lógico que la última opción, con un porcentaje de 11.54%, elegida por las empresas sea la de "Expatriados que pasan a ser locales en el país destino al cabo de un tiempo", debido a que esta opción es la más problemática para el empleado.

### Variable 39: ¿Cómo se gestiona la movilidad geográfica?

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Rotación de expatriados entre los distintos países	7	26,92	43,75
2	Expatriados que pasan a ser locales en el país destino al cabo de un tiempo	3	11,54	18,75
3	Expatriados temporales que regresan a su país de origen al cabo de un tiempo	16	61,54	100,00
	Total frecuencias	26		
	Total muestra	16		
			100,00	162,50

20 Tabla 6.19 : Tabla sobre cómo se gestiona la movilidad geográfica



91 Figura 6.19 : Grafico sobre cómo se gestiona la movilidad geográfica

### 6.4.3.5 Tiempo de expatriación

La duración de las asignaciones internacionales varía en función de diversas circunstancias: la dificultad del proyecto empresarial, el cumplimiento de las previsiones iniciales, el contar con una persona fiable que pueda sustituir al expatriado, el tipo de tarea que se tenga que realizar, etc. Por ejemplo, una tarea técnica, como la implantación de un nuevo sistema operativo, requiere una duración más precisa que la

de poner en marcha una unidad de negocio, que puede presentar situaciones difíciles de prever de antemano.

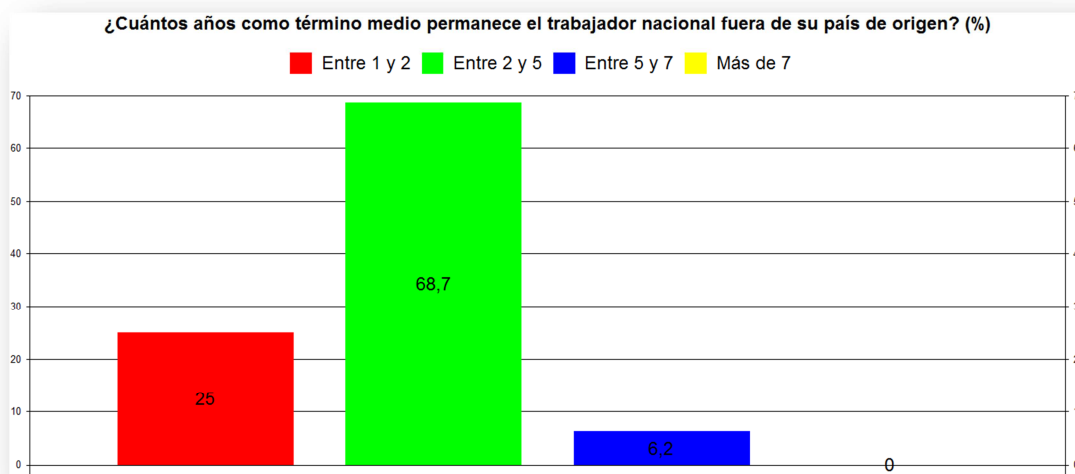
El porcentaje que representa la duración de las asignaciones internacionales de los profesionales que han contestado el cuestionario es el siguiente: (Ver Tabla 6.20.)

**Variable 40: ¿Cuántos años como término medio permanece el trabajador nacional fuera de su país de origen?**

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Entre 1 y 2	4	25,00
2	Entre 2 y 5	11	68,75
3	Entre 5 y 7	1	6,25
4	Más de 7		0,00
Total frecuencias		16	100,00

21 Tabla 6.20 : Tabla sobre la duración de las asignaciones internacionales del expatriado

Los resultados obtenidos en la encuesta, ratifican todo lo explicado anteriormente. Las empresas han seleccionado en un 68.75% que la duración es entre 2 y 5 años. El siguiente periodo de tiempo que ha seleccionado las empresas con un 25% está entre 1 y 2 años.



92 Figura 6.20 : Grafico sobre la duración de las asignaciones internacionales del expatriado

Las compañías, siempre que sea posible, tienden a acortar la duración de las asignaciones internacionales para evitar los problemas que conllevan las expatriaciones de larga duración (algunas de hasta más de 7 años). Este hecho se ratifica con el porcentaje obtenido, un 6.25% para una duración de más de 7 años, en el cuestionario realizado a las empresas. En el caso de que la duración se prolongue por espacio de

cinco a diez años, los profesionales se resisten a perder los complementos de los que se han beneficiado, que consideran ya consolidados. Por otra parte, resulta mucho más difícil su incorporación a la empresa matriz.

### 6.4.3.6 La repatriación

La repatriación es el aspecto más complicado de las asignaciones internacionales. La visión española por tradición de la repatriación, se piensa que existe una idea implícita de que la carrera de los expatriados debe continuar de manera ascendente en la empresa una vez finalizada la asignación internacional. Sin embargo, pueden darse varias circunstancias que afecten a la reubicación de los profesionales en la empresa matriz. Estas circunstancias se han tenido en cuenta en el cuestionario realizado a las empresas y a continuación en la tabla 6.21. pueden verse las respuestas de las empresas.

**Variable 41: En la gestión de la repatriación, ¿qué problemas encuentra el trabajador cuando vuelve a su país de origen?**

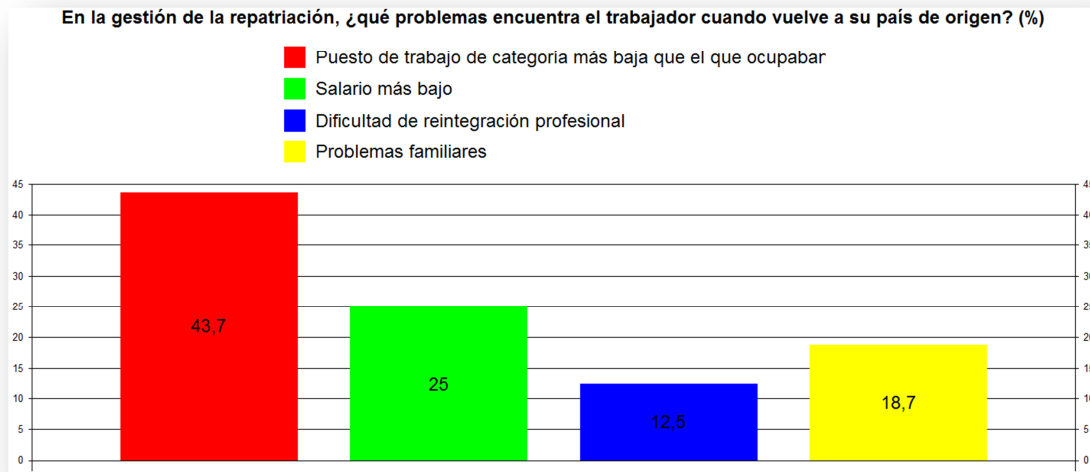
Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Puesto de trabajo de categoría más baja que el que ocupaban	7	43,75	43,75
2	Salario más bajo	4	25,00	25,00
3	Dificultad de reintegración profesional	2	12,50	12,50
4	Problemas familiares	3	18,75	18,75
	Total frecuencias	16		
	Total muestra	16	100,00	100,00

22 Tabla 6.21 : Tabla sobre los problemas que encuentra el expatriado al volver a su país

Con los datos obtenidos en este punto del cuestionario, las empresas reconocen que el mayor problema que encuentra el repatriado es el “Puesto de trabajo de categoría más baja que el que ocupaba” con un 43.75%. Esto se debe en muchos casos a que la empresa comienza a preocuparse de planificar la repatriación después de que el empleado ya ha regresado al país de origen.

La segunda opción con un 25%, “Salario más bajo”, se piensa que es debido a la coyuntura económica que se está sufriendo actualmente. Y por último la “dificultad de reintegración profesional” con un 12.5%.





93 Figura 6.21 : Grafico sobre los problemas que encuentra el expatriado al volver a su país

Desde un punto de vista práctico, puede resultar obvio que los repatriados no tienen por qué tener problemas de adaptación cuando regresan a su país de origen, ya que al fin y al cabo regresan a su vida anterior.

Sin embargo, la realidad es más complicada de lo que parece a simple vista y estos profesionales se acostumbran a determinados beneficios, no sólo económicos, sino sociales (prestigio y rango) y profesionales (autonomía y responsabilidad). Su pérdida resulta difícil de asimilar. Todo esto queda muy bien reflejado en el cuestionario que las empresas han realizado, dándole el mayor porcentaje al primer factor “Puesto de trabajo de categoría más baja que el que ocupaba”.

Hay que mencionar que existen prácticas de repatriación que las empresas están llevando a cabo, y esto podría haber sido otra característica a estudiar en este estudio, en cuanto a las prácticas de repatriación empleadas por las empresas:

- Feed-back de los repatriados que permita a la empresa mejorar la gestión de sus políticas en este tema.
- Ayuda al cónyuge en su recolocación en el mercado laboral de origen.
- Encuentros con familias que ya han sido repatriadas con anterioridad.
- Entrevistas periódicas para comprobar la correcta adaptación del repatriado y su familia al volver a España.

### 6.4.3.7 Porcentaje de nacionalidad no española y gestión de la diversidad

En este apartado hemos relacionado estas dos variables, debido a que están muy relacionadas la una con la otra. Se ha comenzado por analizar en primer lugar, el porcentaje de empleados de nacionalidad no española que trabajan en la empresa junto a empleados nacionales y así posteriormente poder justificar la importancia de una buena política de gestión de la diversidad.

**Variable 37: ¿En qué magnitud comparten la nacionalidad (española) de la empresa?**

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En menos del 20%	4	25,00
2	Entre el 20% y el 50%	4	25,00
3	Entre el 50% y el 80%	4	25,00
4	Más del 80%	4	25,00
Total frecuencias		16	100,00

23 Tabla 6.22 : Magnitud en que comparten la nacionalidad (española) de la empresa.

Como se puede observar en la tabla 6.22., hay un porcentaje del 25% para todas las variables. Esto es debido a la diversidad de empresas estudiadas en este cuestionario. Por un lado tenemos a las grandes empresas que están entre 50% y más de un 80%, y por otro lado el 50% restante de empresas que están entre un 50% y menos del 20% de magnitud de compartir la nacionalidad española.



94 Figura 6.22 : Magnitud en que comparten la nacionalidad (española) de la empresa.

El entorno empresarial actual se caracteriza por un incremento de la diversidad en las organizaciones. La supervivencia de las empresas requiere una correcta gestión de esta diversidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, empleados, proveedores y, en general, de una sociedad cada vez más diversa. Ahora bien, la gestión de la diversidad no responde sólo a la necesidad de adaptación de la empresa a su entorno, sino que se presenta, además, como una oportunidad para el desarrollo de la eficacia y la innovación necesarias para garantizar el éxito en el largo plazo

Se entiende que por gestión de la diversidad no sólo la acción de aceptar sino de apreciar, aprovechar y promocionar las múltiples culturas que conllevan diferentes aptitudes y conocimientos que pueden ser aprovechados por la empresa para mejorar su funcionamiento y consecuentemente su beneficio. El talento no entiende de razas, ni religiones, las capacidades del trabajador deben ser aprovechadas en la mejora de los procesos integrados en las empresas.

Por todas estas razones se ha estudiado como es de importante y como tratan en las empresas la gestión de la diversidad. A continuación se puede observar en la Tabla 6.23 y en la figura 6.23, los porcentajes de las variables analizadas.

**Variable 42: ¿Existe una política de gestión de la diversidad de los recursos humanos?**

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Sí, existe una política para su tratamiento	9	56,25
2	Se está implantando, existe proyecto de ello	4	25,00
3	No existe, pero se considera necesaria	3	18,75
4	No existe, ni se considera necesaria		0,00
	Total frecuencias	16	100,00

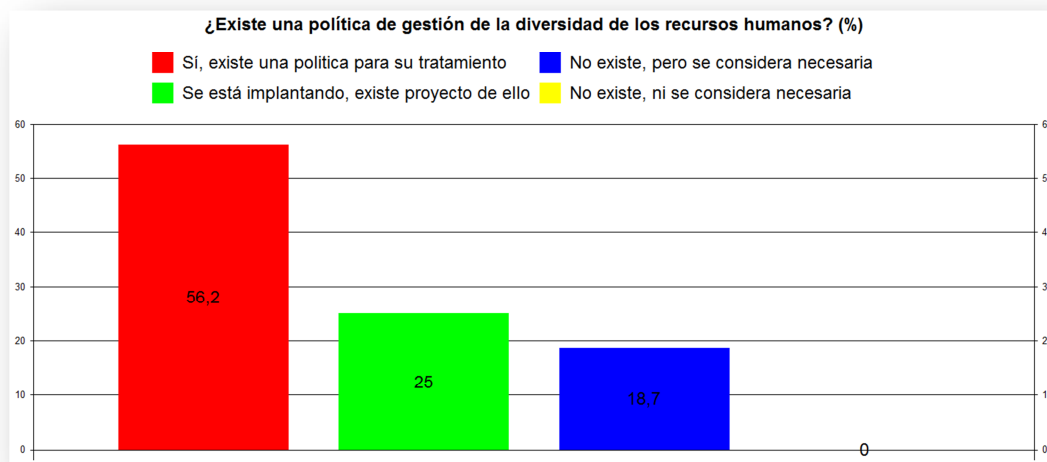
24 Tabla 6.23 : Tabla sobre el porcentaje de la existencia o no de políticas de gestión de la diversidad

Implantar un sistema de gestión de la diversidad no es un proceso sencillo ya que requiere compromiso, esfuerzo y, en muchos casos, un cambio en la cultura empresarial. Hemos podido comprobar que un 25% de las frecuencias de las empresas participantes se han inclinado por la opción de “Se está implantando, existe proyecto de ello” y un 56.25% de las frecuencias de las empresas participantes se han inclinado por la opción de “Sí, existe una política para su tratamiento”, este porcentaje tan alto corresponde a las empresas que llevan muchos años implicadas en procesos de internacionalización.

En un tercer lugar con un 18.75% está la opción de “No existe, pero se considera necesaria”, esta opción la han elegido empresas que llevan un corto periodo de tiempo realizando procesos de internacionalización y que no les es fácil pasar de dar respuestas puntuales ante ciertas situaciones cuando se producen, a un punto de vista muy diferente, que es el de extender el enfoque de diversidad a lo largo de toda la estrategia empresarial.

Comentar finalmente que todas las empresas encuestadas creen que es necesaria una política de gestión de la diversidad, así lo ratifica el porcentaje obtenido en la opción cuarta con un 0%.

Las empresas españolas están empezando a percibir los beneficios que aporta la diversidad cultural y de cualquier otra naturaleza, en las diferentes facetas de su estructura. Muchas empresas europeas ya han implantado buenas prácticas en la gestión de la diversidad, del mismo modo que se han aplicado estos modelos en otras sociedades líderes mundiales. Si bien es cierto que, dada la especificidad de cada empresa, es difícil definir una serie de ventajas que se obtendrán de modo seguro por todas ellas, podemos deducir que son numerosos los beneficios que la diversidad aporta al crecimiento de la empresa en un mercado cada vez más globalizado.



95 Figura 6.23 : Porcentaje de la existencia o no de políticas de gestión de la diversidad

## 6.5 TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

En este apartado del proyecto se ha utilizado esta técnica “Tabulación cruzada de frecuencias” para analizar la dependencia entre variables.

La tabulación cruzada es una técnica estadística por la que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, en la que se presentan los valores de las frecuencias conjuntas de dos variables. En la tabulación cruzada se calcula la distribución de frecuencias de una variable para cada una de las categorías o clases de la otra variable con la cual se cruza. La tabulación es una forma sencilla de describir los comportamientos o características de grupos sociales en función de los atributos u otras características de tales grupos.

Vamos analizar la dependencia entre las variables 2 y 3, las cuales se refieren al número de empleados en el extranjero y la variable 3, se refiere a las ventas en el exterior.

Sus ventas en el exterior corresponden en tanto por ciento de sus ventas anuales:  (respuestas múltiples)		Su empresa cuenta en su plantilla con un número de empleados en el extranjero equivalente a:									
		Total muestra		Menos del 20%		Entre 20% y el 40%		Entre el 40% y el 50%		Más del 50%	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
2	Entre el 10 y 30%	6	37,50	5	100,00	0	0,00	1	16,67	0	0,00
3	Entre 30 y 50%	3	18,75	0	0,00	3	75,00	0	0,00	0	0,00
4	Entre 50 y 70%	6	37,50	0	0,00	3	75,00	2	33,33	1	100,00
5	Más del 70%	4	25,00	0	0,00	0	0,00	4	66,67	0	0,00
	TOTAL	19	(16)	5	(5)	6	(4)	7	(6)	1	(1)
Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 27,3690 (p = 0,0068)											

25 Tabla 6.24 : Tabla de la tabulación cruzada de las variables 2 y 3

Para contrastar la información obtenida, que observamos en la tabla 6.24, se utiliza el test ji cuadrado de Pearson. Este test permite averiguar si existe una diferencia significativa entre los valores esperados y los valores observados de un conjunto de datos. Aplicado a una tabla de contingencia, permite determinar el grado de relación o asociación existente entre dos variables, pero no proporciona información sobre la dirección de la misma, la cual debe inferirse de los resultados contenidos en la tabla de contingencia.

Como hemos mencionado el test nos proporciona el valor del Ji cuadrado, con los grados de libertad correspondientes y el nivel de significación p de la hipótesis nula que se contrasta (independencia entre variables). Cuanto mas próximo a cero este el valor de p, menor será la probabilidad de independencia de las variables y mayor, por tanto, la de asociación entre ellas. Los niveles de significación normalmente empleados como referencia son el 0,05 y el 0,01.

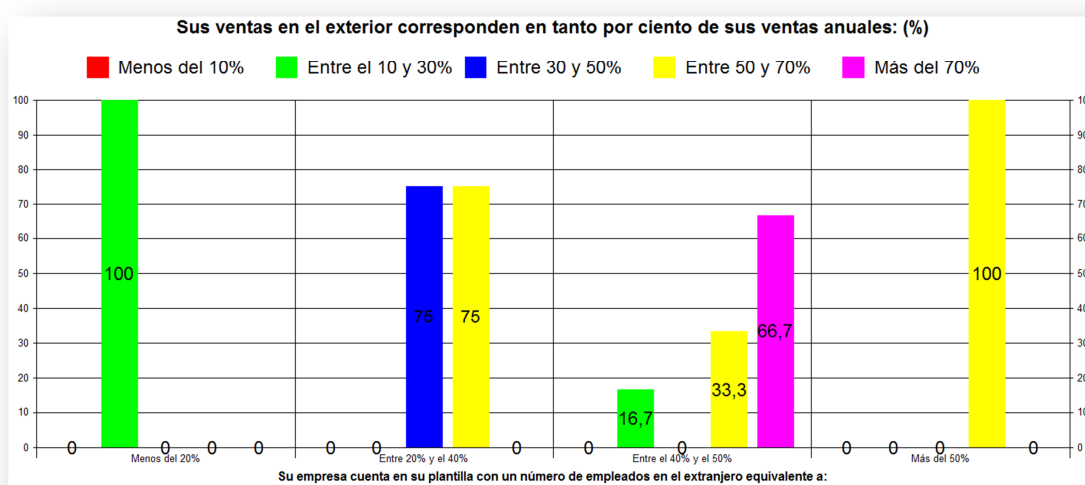
Como podemos observar en la tabla 6.24, con un p valor de 0,0068 (inferior al 1%) se puede afirmar que hay dependencia entre las variables que se refieren al número de empleados en el extranjero y la que se refiere a las ventas en el exterior.

5 de las empresas posee menos de un 20% de empleados en el extranjero y 1 entre el 40% y el 50%. Estas seis frecuencias de estas empresas tienen unas ventas exteriores entre el 10% y el 30% de sus totales.

Otras 3 poseen entre un 20% y un 40% de empleados en el exterior, y las 3 con ventas entre el 30% y el 50% .

Por último podemos observar casos exitosos de internacionalización. Para comenzar podemos observar que hay 3 empresas con una plantilla entre el 20% y el 40% con empleados en el exterior, otras 2 con empleados entre el 40% y el 50% y por ultimo 1 con más del 50% de empleados en el exterior, que logran unas ventas de entre el 50% y el 70%.

Estas relaciones ponen de manifiesto que una variable depende de la otra completamente, es decir que si las ventas aumentan, deben aumentar el número de los trabajadores.



96 Figura 6.23 : Representación gráfica de la tabulación cruzada entre la variable 2 y 3

## 6.6 CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

### 6.6.1 Conclusiones

El presente trabajo ha analizado las características del proceso de internacionalización de la industria ferroviaria española y las claves de su éxito empresarial en los mercados exteriores.

Tras una revisión de la literatura, presentada en capítulos anteriores y el análisis del estudio empírico realizado a una muestra del tejido empresarial ferroviario español, se pueden extraer las siguientes conclusiones descritas a continuación.

La tendencia de las empresas relacionadas con el sector ferroviario está centrándose cada día más en el **sector internacional**. Esto se debe al estancamiento del mercado nacional y la visión futura que se tiene del sector del ferrocarril como transporte clave

que es en el escenario global del cambio climático, la escasez de combustible fósil y la subida de los precios que acarrea, combinadas con la toma de conciencia medioambiental de los líderes políticos facilitan el camino para un desarrollo notable de la industria ferroviaria. Además de todas estas razones, lo que realmente está animando a las empresas a tener esta visión son sus ventas y beneficios en el exterior analizados en el estudio. El estudio de los volúmenes de negocio así nos lo confirma, ya que casi la mitad de las empresas logra obtener datos superiores a los 80 millones de euros. Las grandes empresas consideradas en el estudio son las que elevan estos volúmenes de negocio por encima de los 80 millones de euros, mientras que las pequeñas y medianas empresas se encuentran entre 10 y 50 millones de euros y por debajo de los 10 millones de euros.

Hay un dato en el estudio que llama la atención y es que los beneficios para estas grandes empresas que mueven esos altísimos volúmenes de negocio, no tengan una alta rentabilidad. Este hecho debe suceder por la elección de la estrategia de entrada, casi in 40% de las empresas encuestadas selecciono “alianzas, acuerdos, filiales, joint ventures y cooperación con otras empresas”, lo que podría explicar que compartir beneficios con las empresas del país de destino ocasione una menor rentabilidad.

Un dato a tener en cuenta, es el del número de empleados con el que cuenta la empresa, porque como es lógico, cuanto mayor sea tu volumen de negocio y beneficios, el número de empleados aumentara. Este factor analizado en el estudio así lo demuestra, tanto para las empresas con un mayor volumen de negocio, como para las que están incrementando su volumen de negocio.

Como ya se reflejaba en el estudio previo de la industria ferroviaria española con respecto al posicionamiento internacional y oportunidades de inversión, los destinos que las empresas han seleccionado que son activas y que van a plantearse ser activas, coinciden en un alto porcentaje. Estos destinos como son Mexico/America latina, Chile, Europa Occidental y Brasil (BRIC). Hay que puntualizar un par de datos importantes, el primero es que Estados Unidos y/o Canada está tomando mucha fuerza entre los destinos objetivo, así lo indica también el estudio realizado y el especial interés mostrado por el Gobierno de Obama en nuestro sistema ferroviario que está impulsando la presencia de firmas españolas en este mercado en el que, poco a poco, han comenzado a liderar el territorio norteamericano. Y el último factor que ha llamado la atención en el estudio es que ninguna de las empresas es activa en el mercado asiático y ni se plantea ser activa. Esto debe ser debido a que es un mercado con difíciles barreras de entrada y que hay una fuerte industria del ferrocarril, además por artículos leídos, es sabido que se tiene bastante respeto a la industria ferroviaria china, ya que en un corto plazo de tiempo comenzara a exportar fuera de sus fronteras. Esta exportación, no se ha producido anteriormente debido a la falta de calidad y seguridad en sus productos, pero se sabe que los avances que se están realizando son exitosos y los costes de producción son más competitivos que el del resto de industrias ferroviarias internacionales.

La presencia en los mercados depende en gran medida del tamaño de la empresa. A mayor número de empleados se incrementa la presencia en mayor número de mercados, a menor tamaño mayor concentración.

En cuanto a la experiencia internacional de las empresas ferroviarias, se puede observar una línea divisoria, entre las grandes empresas, con un 43.75% de votos en las encuestas, que llevan realizando actividades de internacionalización más de 20 años y con un 31.25% de empresas que llevan entre 5 y 10 años en procesos de



internacionalización. Este hecho puede que este directamente relacionado con la liberalización del sector del ferrocarril, tanto nacional como internacional, aparte de una crisis y del estancamiento del mercado nacional. Por todo ello se puede concluir que este sector sea uno de los que más años lleve internacionalizándose.

Además de todos estos factores analizados anteriormente se puede concluir en este punto que la industria ferroviaria española tiene una posición privilegiada ante otros competidores ya que es líder en el mercado internacional, por el alto grado de desarrollo, su Know how e inversiones realizadas en los últimos años en la industria ferroviaria. Todos estos factores hacen que España se presente al resto del mundo como referencia indiscutible en el desarrollo ferroviario.

El siguiente punto importante del estudio es **la estrategia de internacionalización**. Como comentamos brevemente al inicio de este apartado, un 40% de las empresas selecciono como estrategia de internacionalización, “alianzas, acuerdos, filiales, joint ventures y cooperación con otras empresas”.

El tipo de estrategia seleccionada debe llevarse a cabo de forma correcta y este proceso se debe intentar realizar desde los departamentos de comercio exterior de las propias empresas. En la muestra seleccionada a estudiar, como los datos del estudio así lo reflejan, un 75% de las empresas, que coincide al 100% con las empresas gran recorrido internacional (Mas de 20 años) tienen ya sus propios departamentos de comercio exterior, y el resto o lo están implantando o lo creen importante para la internacionalización.

Respecto a las motivaciones que llevan a una empresa a internacionalizarse se puede concluir gracias al estudio realizado, que los tres factores a los que más importancia le dan las empresas ferroviarias son el “Ciclo de vida de la industria (Mercado actual en España estancado)”, “Demanda externa (Gran demanda potencial externa o insatisfecha)” y por ultimo hay tres que estarían en un ter puesto muy igualadas, las cuales son, “Globalización de la industria”, “Reducción de costes (materias primas, mano de obra o capital, cargas fiscales)” y “La importancia de contar con un socio local originario del país objetivo que sirviera de intermediario en las negociaciones”.

Por otra parte existen factores que dificultan la internacionalización, y el más importante de todos ellos para la gran mayoría de las empresas es la de “Gestión de los Recursos Humanos a nivel internacional”. Como ya se ha comentado en diversas partes del proyecto, este factor es uno de los más importantes a la hora de realizar con éxito el proceso de internacionalización. Hay otro factor que también es el segundo más importante para las empresas y está totalmente relacionado con la diversidad cultural, los “Conflictos por diferencias culturales en el trabajo en equipo”, ya que estos factores pueden incluir falta de entendimiento y malinterpretaciones, errores graves que a veces son difíciles de subsanar ya que implican peculiaridades asociadas a la población autóctona y su cultura. También comentar que algunas empresas seleccionaron también las “Condiciones y competencias locales”, tales como, el proteccionismo y los altos impuestos o tasas que a veces llevan asociados, son barreras con las que las compañías deben luchar.

La evolución en los últimos años de la economía española y en concreto de la presencia de las empresas españolas en el exterior ha sufrido un desarrollo digno de mención. Así, hemos pasado de ser un país receptor de Inversión Extranjera Directa a ser el 8º país emisor de IED a nivel mundial, y poco a poco los sectores empresariales españoles han aprovechado las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores, por

lo que se han ido creando fuentes de información tanto desde el gobierno, como fuentes privadas que ayudan a realizar los procesos de internacionalización. Una de estas fuentes más importantes es ICEX. Esta fuente ya la hemos explicado en el Capítulo V, y ha venido adaptándose a este desarrollo del sector exterior que cada vez demanda servicios de mayor valor añadido y personalizados al ritmo que impone la globalización.

Respecto a la solicitud de ayudas para la internacionalización, a pesar de que prácticamente la mitad de las empresas las han solicitado, existe un 37.5% de las frecuencias que han seleccionado que no solicitaron ningún tipo de ayuda. Una gran parte de este porcentaje se debe a que las grandes empresas ya cuentan con sus propios departamentos de Comercio Exterior y llevan más de 20 años inmersas en procesos de internacionalización y por ello no solicitan ayudas a este tipo de fuentes, que han sido creadas posteriormente a la internacionalización de estas grandes empresas. No quiero decir con esto que no se deba de incrementar las ayudas y fomentar las políticas públicas de apoyo a la internacionalización, pero si quiero aclarar que no todos los modelos de negocio tienen por qué ser válidos. En concreto, las políticas deberían de centrar su interés en incentivar la mejora de la competitividad como paso previo para poder tener éxito en los mercados internacionales.

Hemos visto que actualmente la empresa Española está abierta a todos los continentes y que se establece allí en donde las oportunidades de mercado y las situaciones económicas son más favorables. Sin embargo, este proceso de internacionalización conlleva una gestión complicada, donde hay que aunar situaciones económicas, legales y socioculturales diferentes, llevando en paralelo la realidad del país origen y del país destino. Ya que en esta gestión están inmersos los expatriados, es evidente que la estrategia de internacionalización de las empresas debe contemplar los recursos humanos que desplacen a las asignaciones internacionales,

Por estas razones, se ha tenido en cuenta en este estudio analizar **los recursos humanos en gestión internacional** ya que el grado de éxito de los procesos de internacionalización está directamente relacionado con la gestión de los recursos humanos.

Respecto al factor analizado del número de empleados expatriados, se puede decir que es un factor que está en completa armonía con los factores de volúmenes de negocio de la empresa, con los beneficios y ventas en el exterior. En las grandes empresas que llevan años de procesos de internacionalización es mayor el número de expatriados, que el de empresas que están inmersos en el inicio de los procesos de internacionalización.

A raíz del número de empleados expatriados viene un factor clave analizado, la gestión de la diversidad. La supervivencia de las empresas requiere una correcta gestión de esta diversidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, empleados, proveedores y, en general, de una sociedad cada vez más diversa. Ahora bien, la gestión de la diversidad no responde sólo a la necesidad de adaptación de la empresa a su entorno, sino que se presenta, además, como una oportunidad para el desarrollo de la eficacia y la innovación necesarias para garantizar el éxito a largo plazo. Por todas estas razones se analizó si existían en las empresas políticas de gestión de la diversidad y se llegó a la siguiente conclusión: 25% de las frecuencias de las empresas participantes se han inclinado por la opción de “Se está implantando, existe proyecto de ello” y un 56.25% de las frecuencias de las empresas participantes se han inclinado por la opción de “Sí, existe una política para su tratamiento”, este porcentaje tan alto

corresponde a las empresas que llevan muchos años implicadas en procesos de internacionalización.

En un tercer lugar con un 18.75% está la opción de “No existe, pero se considera necesaria”, esta opción la han elegido empresas que llevan un corto periodo de tiempo realizando procesos de internacionalización y que no les es fácil pasar de dar respuestas puntuales ante ciertas situaciones cuando se producen, a un punto de vista muy diferente, que es el de extender el enfoque de diversidad a lo largo de toda la estrategia empresarial.

Comentar finalmente que todas las empresas encuestadas creen que es necesaria una política de gestión de la diversidad.

En cuanto a los expatriados, determinados factores dificultan la aplicación y aceptación de estas medidas por parte de los trabajadores, ya que falta una cultura de movilidad incluso dentro del país. A esto se une que en ocasiones tampoco tenemos las cualificaciones adecuadas a las necesidades de los mercados de trabajo, las dificultades para encontrar vivienda y escasa noción de las demandas de empleo en otros lugares. Se puede concluir que la opción de expatriación que más utilizan las empresas es la de “expatriados temporales que regresan a su país de origen al cabo de un tiempo”, pero hay que tener en cuenta también la opción de “Rotación de expatriados entre los distintos países”. Este modo se da con duraciones diferentes dependiendo de las actividades que se emprendan pero más o menos serán equilibradas, ya que lo que se persigue con estos perfiles es llevar controles por parte de un directivo o representante global de la gestión en las filiales repartidos por todo el mundo.

Una expatriación conlleva una repatriación en la mayoría de los casos. En mi opinión es el aspecto más complicado de las asignaciones internacionales. La visión española por tradición, se piensa que existe una idea implícita de que la carrera de los expatriados debe continuar de manera ascendente en la empresa una vez finalizada la asignación internacional. Sin embargo, pueden darse varias circunstancias que afecten a la reubicación de los profesionales en la empresa matriz. Por ello en este estudio se han analizado los factores referentes a la repatriación, y podemos concluir que, las empresas reconocen que el mayor problema que encuentra el repatriado es el “Puesto de trabajo de categoría más baja que el que ocupaba” con un 43.75%. Esto se debe a que en muchos casos la empresa comienza a preocuparse de planificar la repatriación después de que el empleado ya ha regresado al país de origen.

Desarrollar planes de repatriación es uno de los aspectos que tiene mucho peso a la hora de aceptar una asignación internacional. Hay que asegurar, desde el principio, que el expatriado esté conforme con su decisión para minimizar el riesgo de que se marche de la compañía, y que la empresa pierda a un empleado. Por todo esto, se aconseja que las empresas deban tener un plan de repatriación para los empleados que saben que su regreso es cercano y que el puesto que se les vaya asignar este acorde a su experiencia y capacitación adquirida en la expatriación.

Para concluir estas conclusiones, podemos afirmar que el sector de la industria ferroviaria española goza de muy buena salud y tiene un futuro prometedor. Gran culpa de todo esto la tienen las buenas prácticas de internacionalización que están llevando a cabo o han llevado a cabo. La mejor publicidad que tiene el sector ferroviario español para seguir teniendo un futuro prometedor, es mantener las buenas prácticas de internacionalización y seguir manteniendo la oferta tan competitiva en todos los ciclos

del proyecto ferroviario. Todo esto ha creado un importante impacto de imagen del Made in Spain y una mejora en la percepción de España como productor de servicios de alta tecnología ferroviaria.

## **6.6.2 Limitaciones del estudio**

Debido al tipo de proyecto que se ha realizado hay ciertas limitaciones que se podían presentar y se han presentado.

La primera de ellas, es la falta de respuesta por parte de las empresas que formaban en un comienzo la muestra inicial del estudio a realizar. De un total de 28 empresas han terminado respondiendo al estudio 16 de ellas. Dentro de esta limitación también viene implícita, el tiempo de espera de los resultados que o no llegaban y se debían de realizar contactos posteriores o directamente muchas empresas no los enviase. Algunas empresas tras un primer contacto y explicación del estudio, contestaban que desde hace algún tiempo habían adoptado la medida de que cualquier dato que se les requiriera debían dirigirlo, con carácter exclusivo, a la página Web y, que fuera el propio interesado, el que los extrajera de lo publicado en la misma. Este hecho viene relacionado con la siguiente limitación.

La siguiente limitación que se encontró fue la dificultad de contactar con personal cualificado para la realización de forma idónea de este tipo de estudio. Esta limitación hizo dedicar un gran tiempo en la búsqueda de personal adecuado para realizar el cuestionario.

## **6.6.3 Desarrollo futuro**

Tras haber realizado este proyecto, surgen varias líneas de estudios futuros las cuales se van a comentar a continuación.

La primera idea surgió al hacer la selección de la muestra, debido a que la perspectiva de visión de una gran empresa a una empresa que está comenzando un proceso de internacionalización es muy diferente. Por ello se propone realizar un estudio acorde a etapas de internacionalización similares. Tanto para las empresas que llevan muchos años realizando procesos de internacionalización como para empresas que llevan un corto periodo de tiempo, y así poder analizar de forma más óptima todos los datos presentados en este estudio.

También se puede proponer una línea de investigación más profunda sobre los temas de expatriación y repatriación, haciendo un estudio con entrevistas y encuestas a personal de empresas que están inmersos en cada una de estas etapas y comparar sus datos con empleados que ya han vivido las etapas de expatriación y repatriación. Con este estudio se podría obtener y concluir, las necesidades que tiene cada expatriado y repatriado en las diferentes etapas por las que deben de pasar.

De esta segunda línea de investigación pueden surgir diferentes estudios, tales como, cual es la formación idónea de los expatriados dependiendo de los puestos que se vayan a desarrollar en su país de destino, o dependiendo a la actividad que se dedique la empresa dentro de su sector, que perfiles de trabajo son los más demandados. Para esta última línea de investigación habría que hacer el estudio de manera separada por actividades del sector.

## CAPITULO VII

### 7 ANEXOS

#### 7.1 CUESTIONARIO

##### 7.1.1 Carta de presentación

Zaragoza, D de MM de 2013

Estimado Sr...

Mi nombre es Rubén Cortés Solanas y he estudiado Ingeniería Industrial Superior en la Universidad de Zaragoza.

Tengo el gusto de dirigirme a Vd. para hacerle partícipe del proyecto de fin de carrera que estoy desarrollando sobre la Internacionalización del sector ferroviario español, para el cual se está desarrollando una investigación sobre los modelos de internacionalización de las empresas españolas del sector del ferrocarril. Este proyecto se está desarrollando dentro del departamento "Dirección y organización de empresas" de la universidad de Zaragoza.

Su empresa ha sido seleccionada como una firme candidata para aportar valor al estudio. Por ello, se agradecería que se contestase el cuestionario que se adjunta en este correo. Cabe destacar que esta información en ningún caso se utilizará en perjuicio de la empresa y sólo será ejemplificada como caso de éxito o buenas prácticas. Contar con su información sería de gran utilidad para la puesta en desarrollo del proyecto "Internacionalización de la industria ferroviaria Española".

Sé lo que cuesta ponerse a reflexionar sobre lo hecho después de una jornada laboral. Por eso valoro mucho y agradezco de antemano el tiempo que dediquen a responder esta encuesta.

Gustoso les haré llegar los resultados de este trabajo si así lo desean.

Pueden ponerse en contacto conmigo por teléfono o correo electrónico: 647571464, [rcortesolanas@gmail.com](mailto:rcortesolanas@gmail.com).

Para contrastar esta información, pueden ponerse en contacto con el **Dr. Ingeniero Industrial Luis Navarro Elola**, [lnavarro@unizar.es](mailto:lnavarro@unizar.es).

Les agradeceré mucho su respuesta.  
Un cordial saludo, Rubén Cortés Solanas.

## 7.1.2 Modelo del cuestionario

Rubén Cortés Solanas, estudiante de Ingeniería Industrial Superior (Universidad de Zaragoza).

El presente cuestionario, ha sido desarrollado como parte de la investigación del proyecto de fin de carrera "Internacionalización de la Industria ferroviaria española".

<p>P. 1. Su presencia hoy en el exterior se fundamenta en:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. La exportación</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Parte de nuestro proceso productivo se desarrolla en el extranjero</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Alianzas, acuerdos, filiales, joint ventures, cooperación con otras empresas</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Adquisición y/o absorción de otras empresas</p> <p>P. 2. Su empresa cuenta en su plantilla con un número de empleados en el extranjero equivalente a:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos del 20%</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre 20% y el 40%</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Entre el 40% y el 50%</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más del 50%</p> <p>P. 3. Sus ventas en el exterior corresponden en tanto por ciento de sus ventas anuales:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos del 10%</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre el 10 y 30%</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Entre 30 y 50%</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Entre 50 y 70%</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Más del 70%</p> <p>P. 4. Sus beneficios en el exterior corresponden en tanto por ciento de su beneficio anual:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos del 10%</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre el 10 y 30%</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Entre 30 y 50%</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Entre 50 y 70%</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Más del 70%</p>	<p>P. 5. Su empresa es activa en:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Estados Unidos y/o Canadá</p> <p><input type="checkbox"/> 2. México y/o América Central</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Brasil</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Resto de Sudamérica</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Europa Occidental</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Europa del Este y/o Rusia</p> <p><input type="checkbox"/> 7. China y/o Japón</p> <p><input type="checkbox"/> 8. Resto de Asia</p> <p><input type="checkbox"/> 9. África</p> <p>P. 6. En los próximos 5 años, su empresa planea ser activa en:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Estados Unidos y/o Canadá</p> <p><input type="checkbox"/> 2. México y/o América Central</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Brasil</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Resto de Sudamérica</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Europa Occidental</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Europa del Este y/o Rusia</p> <p><input type="checkbox"/> 7. China y/o Japón</p> <p><input type="checkbox"/> 8. Resto de Asia</p> <p><input type="checkbox"/> 9. África</p>	<p>P. 7. El tiempo que su empresa lleva realizando actividades de carácter internacional es:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 5 años</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre 5 y 10 años</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Entre 10 y 15 años</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más de 20 años</p> <p>P. 8. ¿Cuál es su Red Comercial en el Exterior?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. A través de un agente</p> <p><input type="checkbox"/> 2. A través de un distribuidor</p> <p><input type="checkbox"/> 3. A través de filial comercial</p> <p><input type="checkbox"/> 4. No tenemos</p> <p>P. 9. ¿Se prevé una tendencia creciente en las ventas internacionales en un plazo de al menos 5 años?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí, serán muy superiores</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Sí, serán un poco superiores</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No, serán un poco inferiores</p> <p><input type="checkbox"/> 4. No, serán muy inferiores</p> <p>P. 10. ¿Se prevé una tendencia creciente en los beneficios internacionales en un plazo de al menos 5 años?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí, serán muy superiores</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Sí, serán un poco superiores</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No, serán un poco inferiores</p> <p><input type="checkbox"/> 4. No, serán muy inferiores</p>
--	---	--

Mediante la información que usted puede proporcionarnos, se pretende realizar un estudio acerca de las actividades llevadas a cabo por las empresas ferroviarias españolas en el proceso de internacionalización empresarial, la movilidad geográfica de los recursos humanos, la gestión de la diversidad en la empresa y el desarrollo profesional.

Priorice los factores que considera que favorecen el proceso de internacionalización:

	Nada importante	Poco importante	Bastante importante	Muy importante
11. Reducción de costes (materias primas, mano de obra o capital, cargas fiscales)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
12. Búsqueda de recursos (recursos naturales, situación geográfica, trabajo especializado, infraestructuras específicas)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
13. Tamaño mínimo eficiente (Conseguir tamaño óptimo de la empresa operando en otros países)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
14. Disminución del riesgo global (Diversificar actividades en distintas áreas geograficas para disminuir el riesgo global de la empresa)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
15. Explotación de recursos y capacidades (Explotar recursos propios en otros países)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
16. Ciclo de vida de la industria (Mercado actual en España estancado)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
17. Demanda externa (Gran demanda potencial externa o insatisfecha)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
18. Seguir al cliente (Ubicarse cerca clientes que oferten proyectos)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
19. Globalización de la industria	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
20. La importancia de contar con un socio local originario del país objetivo que sirviera de intermediario en las negociaciones	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
21. El servicio de alguna agencia o personal especializado de Consultoría estratégica de internacionalización	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4



Priorice los factores que considera que dificultan el proceso de internacionalización:

	Nada importante	Poco importante	Bastante importante	Muy importante
22. Diferencias culturales (Forma de entender y desarrollar el negocio)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
23. Gestión de los Recursos Humanos a nivel internacional	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
24. Condiciones y competencias locales (Regulación administrativa, condiciones de los competidores, poder de negociación con proveedores locales)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
25. Baja aceptación por parte del público país objetivo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
26. Conciliación de la vida familiar de los trabajadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
27. Integración a la cultura corporativa de los trabajadores extranjeros en destino	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
28. Integración de extranjeros en España	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
29. Integración de españoles en destino	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
30. Conflictos por diferencias culturales en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

<p>P. 31. ¿Se ha solicitado algún tipo de ayuda económica a la empresa para su proceso de internacionalización? Ya fuera de ayuda gubernamental o de otras instituciones.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Se solicitó y se obtuvo</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Se solicitó pero no se obtuvo</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No se solicitó</p>	<p>P. 32. ¿Se dispone de un departamento específico para la gestión del negocio internacional?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. No, nuestro departamento comercial se encarga de los pedidos internacionales que recibimos</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Se está tratando su creación y desarrollo en estos momentos</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Si, con personal especializado en Comercio Exterior</p>
---	--

Priorice los factores que considera que favorecen el proceso de internacionalización:

	Nada importante	Poco importante	Bastante importante	Muy importante
33. Informes sectoriales que organismos como ICEX publican en su página Web	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
34. Bases de datos sobre estadísticas de comercio, información sectorial, barreras, empresas extranjeras, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
35. Viajes de prospección para obtener información de primera mano de Organismos y clientes internacionales	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
36. Servicios de consultoría	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

<p>P. 37. ¿En qué magnitud comparten la nacionalidad (española) de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. En menos del 20%</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre el 20% y el 50%</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Entre el 50% y el 80%</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más del 80%</p> <p>P. 38. ¿Como se gestiona la contratación de empleados en el país de destino?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Se siguen procesos de expatriación</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Se contratan personas con carreras internacionales</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No hay movilidad, se contrata a persona local</p> <p>P. 39. ¿Cómo se gestiona la movilidad geográfica?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Rotación de expatriados entre los distintos países</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Expatriados que pasan a ser locales en el país destino al cabo de un tiempo</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Expatriados temporales que regresan a su país de origen al cabo de un tiempo</p>	<p>P. 40. ¿Cuántos años como término medio permanece el trabajador nacional fuera de su país de origen?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Entre 1 y 2</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre 2 y 5</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Entre 5 y 7</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más de 7</p> <p>P. 41. En la gestión de la repatriación, ¿qué problemas encuentra el trabajador cuando vuelve a su país de origen?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Puesto de trabajo de categoría más baja que el que ocupaban</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Salario más bajo</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Dificultad de reintegración profesional</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Problemas familiares</p> <p>P. 42. ¿Existe una política de gestión de la diversidad de los recursos humanos?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí, existe una política para su tratamiento</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Se está implantando, existe proyecto de ello</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No existe, pero se considera necesaria</p> <p><input type="checkbox"/> 4. No existe, ni se considera necesaria</p>	<p>P. 43. ¿Reciben los empleados formación en el negocio internacional?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. No, ninguna</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No, sólo de idiomas</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Existe un procedimiento general de formación para todos los empleados</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Sí, dependiendo del perfil requerido reciben una formación especializada en esta materia</p> <p>P. 44. Su empresa genera al año un volumen de negocio equivalente a:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 10 M€</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre 10 M€ y 50 M€</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Entre 50 M€ y 80 M€</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más de 80 M€</p> <p>P. 45. Su empresa cuenta en su plantilla con un número de empleados equivalente a:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 100</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre 100 y 500</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Entre 500 y 2000</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más de 2000</p>
--	---	--

## CAPITULO VIII

### 8 BIBLIOGRAFIA

#### 8.1 BIBLIOGRAFIA

- [SANT09] DYANE Versión 4. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Miguel Santesmases Mestre. Edición pirámide, 2009.
- [UNCATD13] World Economic Situation and Prospects 2013
- [FMI12] Previsiones del FMI sobre el crecimiento económico del PIB,2012
- [SEC11] Exportaciones españolas de bienes y servicios en el periodo 2001-2011.: Secretaría de Estado de Comercio
- [UNCATD13] Cuota de mercado de las exportaciones de bienes en el comercio mundial. UNCTAD 2013
- [ICEX10] INTERNACIONALIZACIÓN, EMPLEO Y MODERNIZACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA, ICEX 2010
- [FER01] Globalización versus internacionalización. FERNÁNDEZ Y ROMERO (2001).
- [GUERRAS07] La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones. Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López. Editorial Thomson Civitas, 2007.
- [PORTER90] Porter The Competitive Advantage of nations, 1990
- [DESS03] Dirección estratégica. Gregory G.Dess y G.T Lumpkin, Editoria McGraw Hill, 2003.
- [YOUNG91] Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C. y Davies, R. (1991): Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategia y Gestión. Ed.Plaza y Janés. Madrid.
- [CHARL94] Charles Hill. Negocios internacionales (1994).
- [GALVAN03] Tesis: La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Inmaculada Galván Sanchez, 2003.
- [DUNNING93] DUNNING, John H. (1993), Multinational enterprises and the global economy. Addison- Wesley: New York.

- [FEEX09] Libro blanco sobre medidas de apoyo a la gestión de personas en el proceso de internacionalización de las empresas. Asociación Foro Español de Expatriación (FEEX), 2009.
- [WHART10] Anuario 2010 internacionalización de la empresa española. Círculo de empresarios y Wharton University of Pennsylvania, 2010
- [ICEX08] La expansión de la multinacional española: Estrategias y cambios organizativos. ICEX y ESADE, 2008.
- [HERNA10] Hernández García, A. (2010): Internacionalización y competitividad de la economía española: factores relevantes para la empresa. Ed.Pirámide. Madrid.
- [PERAL10] Peralba, R. (2010): El posicionamiento de la “Marca España” y su competitividad internacional. Ed.Pirámides. Madrid.
- [ALONS98] Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998): Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales. ICEX. Madrid.
- [ICEX09] Secretaría de Estado de Comercio (2011): La empresa exportadora española 2006 – 2009. Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación e ICEX. Madrid.
- [FOM05] Ministerio de Fomento. Orden ministerial relativa a la declaración sobre la red y al procedimiento de adjudicación de capacidad de infraestructura ferroviaria (ORDEN FOM/897/2005, 7 de abril).
- [IBM02] IBM y KIRCHNER.Rail Livialitation Index 2002. Berlin. 2002.
- [FFE04] Fundación de los Ferrocarriles Españoles. Balance Global de la actividad ferroviaria en España, 1991-2000. En colaboración con FEDEA, RENFE y ADIF. 2004.
- [CE01] Comunidades Europeas. Libro Blanco. La política europea de transportes de cara al 2010. Luxemburgo. 2001.
- [SEOP11] Informe económico SEOPAN 2011.
- [BARBE04] Dirección de empresas internacionales, Pla Barber y León 2004
- [ADOR09] La gestión de la diversidad en las empresas españolas. Colección EOI. Adoración Alonso Raya y Gastón Martínez Heres, 2009.
- [ICE07] Espinosa de los Monteros Garde, S. y Verdeal Durán, J. “Algunas reflexiones acerca de la movilidad internacional de trabajadores”. La internacionalización de la empresa Española. ICE, nov.-dic., 2007

- [GOME01] Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. "Dirección y gestión de recursos humanos". Prentice Hall. Madrid, 2001.
- [GREGE97] Gregersen, H.B. y Strh, L.K. Coming Home to de Arctic Cold: Antecedents to Finnish Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment. Personnel Psychology, 1997, vol., 50, núm. 3.
- [IESE2005] IESE. "Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales::visión de las empresas y de las personas". Sandalio Gómez López-Egea.
- [PASC06] Pascual Faura, M. y Escalera Izquierdo, G. "La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave". Boletín económico de ICE, núm. 2870. Del 27 de febrero al 5 de marzo. 2006
- [IEGD11] La gestión de la diversidad en las organizaciones. Guía de bolsillo. Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, 2011.
- [TEECE77] TEECE, David J. (1977), "Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how", Economic Journal, 87: 242-261.
- [ANTO10] ICEX. Internacionalización y competitividad de la economía española "factores relevantes para la empresa". Antonio Hernández García, 2010

## CAPITULO IX

### 9 PAGINAS WEB,S. Y BASES DE DATOS

#### PAGINAS WEB

[www.cnae.com](http://www.cnae.com)

[www.ine.es](http://www.ine.es)

[www.icex.com](http://www.icex.com)

[www.mfom.es](http://www.mfom.es)

[www.cincodias.com](http://www.cincodias.com)

[www.fomento.es](http://www.fomento.es)

[www.seitt.es](http://www.seitt.es)

[www.spainbusiness.com](http://www.spainbusiness.com)

<http://www.vialibre-ffe.com>

<http://marcaespana.es>

<http://www.empresaexterior.com>

<http://www.spaintechnology.com>

[www.mafex.es](http://www.mafex.es)

[www.railgroup.com](http://www.railgroup.com)

[www.sercobe.es](http://www.sercobe.es)

[www.ancisa.com](http://www.ancisa.com)

[www.tecniberia.es](http://www.tecniberia.es)

#### BASES DE DATOS

Datainvex