

# La internacionalización de la empresa española: Oportunidades del S.XXI



**Enero 2009**

El presente informe es confidencial y aunque los datos contenidos se han elaborado con el máximo rigor, el informe está sujeto a posibles modificaciones y se debe considerar meramente informativo



# Índice

	<i>Páginas</i>
▪ <b>Inicios de la internacionalización española</b>	<b>3</b>
▪ <b>Situación actual</b>	<b>4</b>
▪ <b>Oportunidades</b>	<b>9</b>
▪ <b>Salto de nacional a internacional</b>	<b>10</b>
▪ <b>Estrategias de entrada</b>	<b>11</b>
▪ <b>Canales de Acceso</b>	<b>12</b>
▪ <b>El talento Español en el mundo</b>	<b>13</b>
▪ <b>Conclusión</b>	<b>16</b>



# Inicio de la internacionalización Española

## Inicios

- El comienzo de la internacionalización se fija a principios de **los años noventa**, sorprendiendo internacionalmente y de manera singular a America Latina
- Tras la entrada de España en la Comunidad Económica Europea (1986), figuraba como primer reto estratégico para su economía, la internacionalización de sus empresas.
- En el 2007 contaba con unas 41.000 empresas internacionalizadas
- La internacionalización de las empresas era un recurso estratégico poco utilizado (nivel de riesgo elevado)
- Hoy, prácticamente en todos los sectores, emprender la aventura exterior es mucho menos arriesgado, fundamentalmente por los procesos de apertura comercial a través de nuevas tecnologías



• Sector Construcción en 2007

Inversión + de 3.000 M€

• Sector Hostelería en 2007

Inversión + de 800 M€

• Sector Finanzas en 2007

Inversión + de 38.000 M€

• Sector Servicios en 2007

Inversión telecomunicaciones + de 3.500 M€

• Sector Seguros en 2007

Inversión + de 1.900 M€



¡Ustedes también pueden!



## La internacionalización Española

Inmobiliaria

Sector	Empresa	Presencia Internacional
← <b>Construcción</b>	ACS	Todos los continentes
	Ferrovial	<b>Europa</b> (Polonia, Italia, Irlanda, Portugal, Grecia), <b>África</b> ( Túnez); <b>America</b> (EEUU., Colombia, Chile, Republica Dominicana, Puerto Rico)
	Comsa	<b>Europa</b> (Polonia, Italia, Portugal) <b>Oceanía</b> (Australia), <b>America</b> (Argentina, Chile)
	Acciona Infraestructuras	<b>Europa</b> (Italia, Polonia, Portugal), <b>África</b> (Argelia, Gabón), <b>América</b> (Canadá, México, Brasil, Chile), <b>Asia</b> (Hong Kong)
	Metrovacesa	<b>Europa</b> (España, Francia, Reino Unido, Alemania)
	Renta Corporation	<b>Europa</b> (Reino Unido, Francia, Alemania, España) <b>America</b> (EEUU)
	Grupo OHL	<b>Europa</b> (Alemania, Bosnia, Bulgaria, Eslovaquia, República Checa, Turquía) <b>America</b> (EEUU, Ecuador, México, Chile, Uruguay, Argentina), <b>África</b> (Argelia)
	Mixta África	<b>Europa</b> (España), <b>África</b> (Marruecos, Túnez, Egipto, Senegal)
	Inter plus	<b>Europa</b> (España, Polonia), <b>América</b> (Panamá)



## La internacionalización Española (continuación)

### Inmobiliaria

Sector	Empresa	Presencia Internacional
Hostelería	Barceló	Más de 130 hoteles en 15 países
	Sol Melia	Más de 300 hoteles distribuidos en 30 países de 4 continentes
	Riu	<b>Europa</b> (España, Portugal, Madeira, Bulgaria, Chipre, Malta) <b>África</b> (Cabo Verde, Marruecos, Túnez) <b>América</b> (Aruba, Bahamas, Jamaica, México, Miami, Republica Dominicana, Costa Rica)
	Iberostar	<b>Europa</b> (Bulgaria, Croacia, España, Grecia, Italia, Montenegro) <b>África</b> (Marruecos, Túnez) <b>América</b> (Brasil, Chipre, Cuba, Jamaica, México, Republica Dominicana)
	Catalonia	<b>Europa</b> (Bélgica, España), <b>América</b> (México, Republica Dominicana)
Finanzas Financiación de proyectos -Empresas -Inversiones Inmobiliaria	BBVA	<b>Europa</b> (Alemania, Francia, Italia, Portugal, Reino Unido), <b>América</b> (11 países) <b>Asia</b> (China, Japón)
	Santander	<b>Europa</b> (Alemania, Italia, Portugal, Reino Unido, Suiza, Rusia, Noruega), <b>América</b> (Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, Venezuela, Puerto Rico, Perú) <b>África</b> (Marruecos)



## La internacionalización Española (continuación)

Sector	Empresa	Presencia Internacional
Servicios	Seeliger & Conde The Amrop Hever Group	<b>Europa</b> ( España, Francia), <b>América</b> ( Argentina, México, Colombia, EEUU)
	Indra	<b>Europa</b> (España, Francia, Hungría, Irlanda y Montenegro)
Comunicaciones	Telefónica	<b>Europa</b> (Reino Unido, Irlanda, Alemania, Republica Checa y Eslovaquia), <b>América</b> (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, EEUU, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rica, Uruguay y Venezuela) <b>Asia</b> (China)
Seguros	Mapfre Group	<b>Europa</b> (14 países), <b>América</b> (20 países), <b>Asia</b> (3 países), <b>África</b> (3 países)
Otros	...etc	

**Aprovechar el camino abierto por estas empresas (compañías vinculadas al sector inmobiliario) para internacionalizar los servicios directos y/o colaterales del sector inmobiliario**



## Multinacionales Españolas en el ranking

- La Revista Fortune, elabora un ranking de las 500 mayores empresas que hay en mundo, y 11 de estas empresas son Españolas

Compañías	Global 500 ranking	Ingresos (millones €)	Ciudad
Santander Central Hispano Group	58	89.295	Madrid
Telefónica	76	77.254	Madrid
Repsol YPF	92	67.006	Madrid
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	134	51.449	Bilbao
Endesa	258	30.018	Madrid
ACS	270	29.171	Madrid
Cepsa	313	25.853	Madrid
Iberdrola	339	23.910	Bilbao
Grupo Ferrovial	424	20.062	Madrid
Fomento y Construcciones	440	19.267	Madrid
Mapfre Group	463	17.984	Majadahonda

✓ Las Multinacionales Españolas, han venido creciendo fuertemente en términos de cifras de ventas y de empleo, por encima de la media del de las Multinacionales a nivel mundial con ejemplo de las empresas citadas en el cuadro

✓ España en el 2007 se convirtió en el 7º inversor mundial (por detrás de EE.UU, Reino Unido, Francia, Alemania, China y Países Bajos)

✓ El Flujo de inversión bruta española en el exterior en el sector de actividades Inmobiliarias en 2007 fue de: 1.544,3 M€ y la inversión en construcción fue de 1.667,1 M€ (*estudio el sector exterior de 2007, por el ICEX*)





# Motivos para la internacionalización

## Oportunidades y motivos para la Internacionalización

- ✓ Expandir las actividades de la empresa fuera de las fronteras de origen
- ✓ Ampliación de la cartera de clientes y factores de producción en el que no están las empresas que solo operan en nuestro país
- ✓ Posibilidad de desarrollar actividades y competencias que nunca hubiera desarrollado de otra manera
- ✓ Oportunidad de abrirse a nuevos mercados, mercados menos maduros, con mayor proyección
- ✓ Blindar la empresa a los ciclos de crisis:
  - ✓ Ejemplo: Brasil, Panamá, Colombia... están en expansión
- ✓ Técnicas de conocimiento (construcción, urbanismo, etc..)
- ✓ Dotar a la empresa de reconocimiento social y empresarial a nivel global
- ✓ Diversificación del riesgo
- ✓ ....



## Salto de empresa nacional a internacional

### Proceso de internacionalización

#### FOCUS

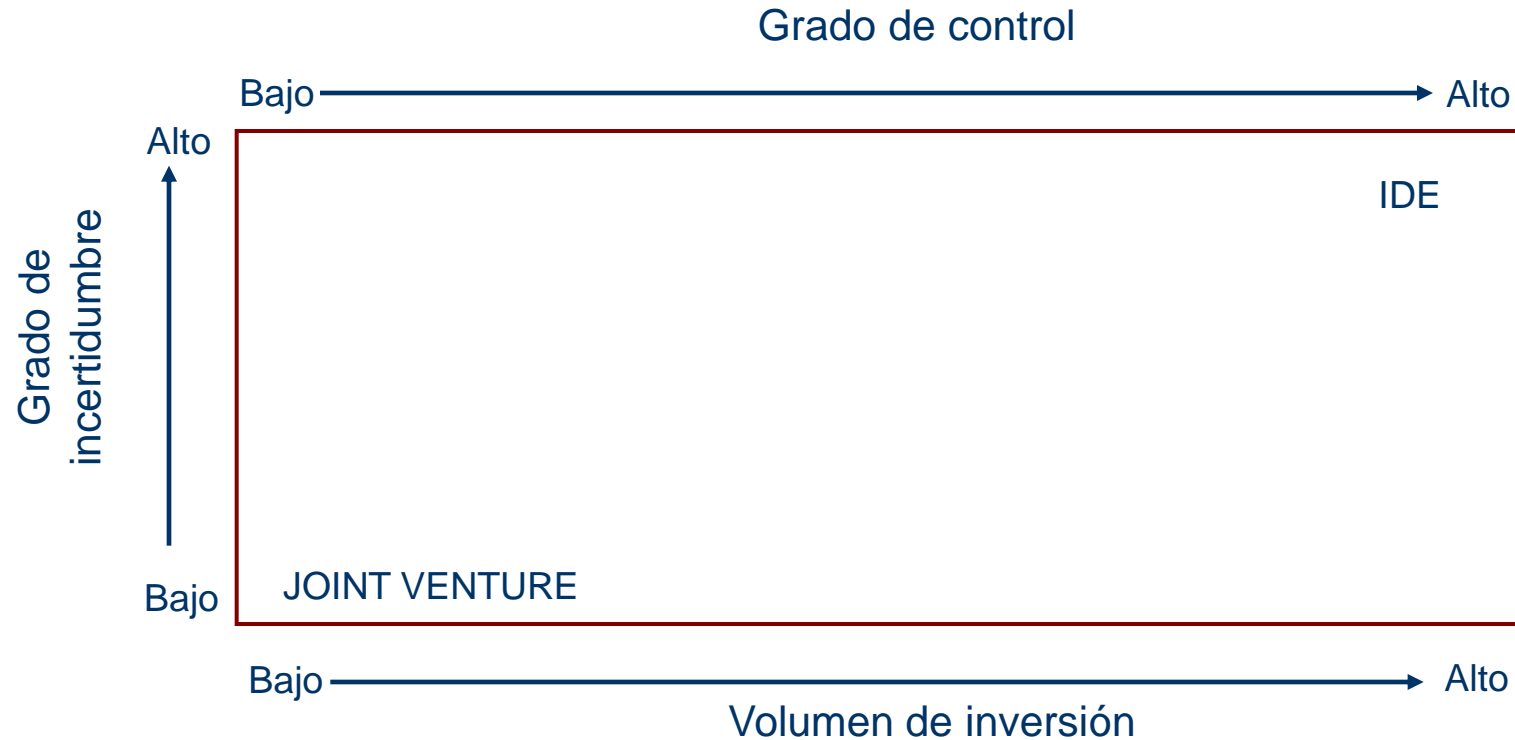
**1** Desarrollo de la estrategia de negocio básica en el país de origen

**2** Expansión internacional (selección de países y modos de entrada)

**3** Adaptación de la estrategia básica al contexto local

¿Cuál es el coste? Barreras de Entrada

## Modos de entrada en la internacionalización según las características del sector



**Ante una elevada incertidumbre del entorno, resulta preferible mantener una posición flexible, apoyarse en algún socio local o evitar los inconvenientes que conlleva una IDE**



## Canales de Acceso

- **Red**
  - TIC (Técnicas de Información y Conocimiento)
  - Internet
  - Telefonía Móvil
- **Administración Pública**
  - Cámara
  - ICEX
  - COPCA
  - CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación)
- **Contactos internacionales directos (Joint Venture)**
- **Contactar con multinacionales Españolas con presencia en países extranjeros**
- **Ferias : [www.soloarquitectos.com](http://www.soloarquitectos.com) (existe un listado de las ferias)**

# El talento Español...



**Alejandro Zaera**

**Madrid**

## Biografía

Licenciado por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid, es master por la Escuela de Diseño de la Universidad de Harvard. Formado en l Office for Metropolitan Architecture (OMA) de Rem Koolhaas, creó en Rotterdam y junto a su mujer Farshid Moussavi, el estudio de arquitectura Foreign Office Architects (FOA) en 1992, antes de establecerse en Londres un año después. Fue uno de los siete finalistas del concurso para la Zona Cero de Nueva York, en el que ganó el proyecto de Arthur Libeskind. Defensor de una arquitectura funcional, es uno de los jóvenes arquitectos españoles con mayor proyección internacional.

## Proyectos

1996 Proyecto Azadi Multicines, Teherán, Irán.  
 1996-2002 Terminal Marítima de Yokohama. 1er premio, Yokohama, Japón.  
 1997 Proyecto Casa Virtual.  
 1998-1999 Restaurante Belgo, Londres, Reino Unido.  
 1998-1999 Restaurante Belgo, Nueva York, EE. UU.  
 2000-2001 Blue Moon Hotel, Groningen, Países Bajos.  
 2000-2003 Comisaría de Policía, Villajoyosa, España.  
 2002 Proyecto Haz de Torres (Propuesta para el WTC), Nueva York, EE. UU.  
 2002-2004 Parque Litoral y Auditorios del Sureste, Barcelona, España.  
 2002-2007 Parque Empresarial en la Zona Franca, Barcelona, España.  
 2003-2005 Centro Tecnológico de La Rioja, Logroño, España.  
 2003-2006 Plan Director de Cabo Llanos, Tenerife, España.  
 2003-2006 BBC Music Centre, Londres, Reino Unido.  
 2005 Pabellón Español en la Expo 2005, Aichi, Japón.



**Josep Baselga**

**Barcelona**

## Biografía

Recibió su grado MD de la Universidad Autónoma de Barcelona en 1982. Trabajó en Medicina Interna en el Hospital Vall d'Hebron (Barcelona) y en la Universidad Estatal de Nueva York y recibió una beca en Oncología en el Memorial Sloan-Kettering Cancer Center (Nueva York) . Al finalizar su beca, se unió al personal del servicio de Medicina de mama del Memorial Sloan-Kettering Cancer Center hasta 1996, que regresó a España . Es Presidente del Servicio de Oncología y Director de la División de Oncología, Hematología, Oncología y Radiaciones en el Hospital Universitario Vall d'Hebron y profesor de Medicina de la Universidad Autónoma de Barcelona.

## Proyectos

Es director Médico del Instituto Oncológico Baselga en el Hospital Quirón de Barcelona, director del servicio de Oncología Médica del Hospital Universitario de Vall d'Hebrón de Barcelona y catedrático de medicina en la Universidad Autónoma de Barcelona. También ocupa el puesto de coordinador del comité científico de SOLT1, grupo español de estudio, tratamiento y otras estrategias experimentales en tumores sólidos. Además, es miembro de los consejos editoriales de "Cancer Cell", "Journal of Clinical Oncology", "Clinical Cancer Research" y "Annals of Oncology". Ha publicado más de 180 artículos y más de 300 informes y capítulos de libros. Sus investigaciones se han desarrollado en el área del cáncer de mama, tanto en tratamientos clínicos como en investigaciones trasnacionales y ensayos clínicos sobre los factores de crecimiento de los receptores y las terapias moleculares.

## ... continuación...



**Joan Massagué**

**Barcelona**

### Biografía

Licenciado en Farmacia y doctor en Bioquímica por la Universidad de Barcelona. En 1982 se trasladó a la Universidad de Brown (Providence, Rhode Island, USA). Posteriormente, se trasladó a la Universidad de Massachusetts, donde ejerció como profesor de Bioquímica. En 1989 dirige el departamento de Biología Celular y Genética en el Memorial Sloan-Kettering Cancer Center de Nueva York, donde en 2003 aceptó la dirección del programa de Biología y Genética del cáncer. Es investigador del Howard Hughes Medical Institute. Es director adjunto del Institut de Recerca Biomèdica (IRB Barcelona). Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica 2004.

### Proyectos

Es uno de los investigadores más importantes en las áreas de la regulación de la división celular y de la metástasis del cáncer, autor de unos 250 artículos científicos sobre estos temas y uno de los cincuenta investigadores más citados en todas las áreas científicas en los últimos veinte años. Supervisa en el Institut de Recerca Biomèdica (IRB Barcelona) uno de los grupos de investigación del instituto, el MetLab, donde se están desarrollando diversos proyectos sobre la proliferación de células tumorales y las metástasis.



**Valentí Fuster**

**Cardona, Barcelona**

### Biografía

Licenciado y doctorado en Medicina y Cirugía por la Universidad de Barcelona. Trabajó en Harvard y en los hospitales Monte Sinaí y la Clínica Mayo (EE.UU). Desde 1994 es director de la unidad de cardiología del Monte Sinaí (Nueva York). Doctor Honoris Causa por la Universidad de Murcia. En 2006 presidente de la Asociación Mundial de Cardiología. Fue elegido científico distinguido de la Asociación Americana del Corazón. Doctor Honoris Causa por la Universidad Europea de Madrid y por la Universidad Politécnica de Valencia en 2008. Recientemente, ha sido nombrado presidente del Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares (CNIC) en Madrid.

### Proyectos

Sus investigaciones sobre el origen de los accidentes cardiovasculares, que han contribuido a mejorar la prevención y el tratamiento de los infartos le valieron en 1996 el Premio Príncipe de Asturias de Investigación. Es el único cardiólogo que ha recibido los máximos galardones de investigación de las cuatro principales organizaciones internacionales de Cardiología: la Asociación Americana del Corazón, el Colegio Americano de Cardiología, la Sociedad Europea de Cardiología y la Sociedad Interamericana de Cardiología. Su labor investigadora abarca múltiples temas relacionados con el funcionamiento del corazón. Ha publicado más de 400 artículos sobre afecciones de la arteria coronaria, arterioesclerosis y trombosis. En el plano divulgativo, mantiene un gran interés por ayudar a la difusión de la ciencia en España. es editor de una nueva revista científica apadrinada por Nature especializada en medicina cardiovascular, que comenzó a publicarse en noviembre de 2004.

# Las empresas de tecnología descubren el talento español

## Una ola de promociones entre los ejecutivos españoles les sitúa en la primera fila de las multinacionales

MAR JIMÉNEZ / LUZ FERNÁNDEZ Madrid

Los directivos españoles están de moda en el sector tecnológico. En el último mes se han contabilizado hasta seis nombramientos de españoles que han ascendido a la cúpula internacional de sus multinacionales. Eduardo Montes ha asumido la presidencia de negocio mundial de comunicaciones de Siemens, Antonio Anguita se ha convertido en el máximo responsable del negocio Fijo e Internet de France Télécom. Xavier Pascual ha asumido la dirección para el Sur de Europa de Toshiba y se convierte en vicepresidente europeo de la división de informática de la multinacional. Christian Barrios ha visto cómo sus responsabilidades dentro de Software AG crecían hacia Oriente Medio; Adolfo Hernández era elegido vicepresidente del negocio de Servicios de Sun Microsystems, que ya supone el 40% de los ingresos de la multinacional informática, y Javier Toledo que ha extendido su papel ejecutivo dentro de la compañía japonesa de impresoras Oki, asumiendo la presidencia de España, Italia, Portugal y Francia. La lista podría continuar porque en el último año los fichajes internacionales han sido una noticia recurrente, como la de Amparo Moraleda, presidente de IBM de España y Portugal, que ha visto cómo sus responsabilidades se ampliaban a Israel, Grecia y Turquía.

Estos ascensos paralelos no son fruto de una coincidencia. "El crecimiento de España en los últimos años con respecto a otros países ha revalorizado su participación en Europa, pasando de ser un mercado secundario a uno estratégico", opina Toledo. Todos coinciden en que los buenos resultados de las filiales españolas han sido determinantes en su elección.

Por citar unos ejemplos, Siemens en España ha multiplicado por cuatro su facturación y ha conseguido beneficios récord de 230 millones de euros de la mano de Eduardo Montes. La filial española de Sun ha logrado que sus clientes muestren el mayor índice de satisfacción en una encuesta interna de la multinacional. Y Toshiba España fue pionera en la integración del negocio de in-

formática con el de electrónica de consumo que ha dado unos resultados muy positivos por lo que la fórmula se ha exportado a otras subsidiarias europeas.

Christian Barrios, vicepresidente de la Región Sur de Software AG, apunta otro factor: "Hay una mayor visibilidad exterior de grandes empresas españolas. Santander, BBVA, Telefónica o Ferrovial nos han colocado con mayor notoriedad internacional", señala.

Es difícil hablar de un único perfil que caracterice a estos profesionales, aunque al ver sus trayectorias sí se ven rasgos comunes. El vicepresidente de Sun cree que "cada uno de los nombres es único y peculiar, pero veo puntos comunes entre nosotros: una gestión eficiente de las diferentes filiales que representamos e innovación, ingenio y agresividad en las estrategias locales para dar mejor cobertura al mercado".

Un rasgo que sí se repite claramente es la formación internacional de estos profesionales. Amparo Moraleda antes de ser nombrada presidenta de IBM España, estuvo en los cuarteles generales de la multinacional en EE UU. Y Christian Barrios asegura que uno de los mayores atractivos de su currículo fue haber trabajado ocho años en el Silicon Valley al comienzo de la revolución informática. "Una cualidad básica para triunfar en un mundo globalizado y extraordinariamente competitivo es, además de estar técnicamente e intelectualmente preparados, tener una gran ambición", apunta Montes, que también resalta la importancia de la lealtad y el compromiso con la compañía.

Hoy la nacionalidad no es una barrera dentro de estas organizaciones, cada vez más globales y empeñadas en defender la diversidad cultural, aunque cuando los ejecutivos son sinceros reconocen que han tenido que superar ciertos prejuicios. "A veces sí causa cierta extrañeza, pero es que somos nuevos en esto de tener responsabilidades a escala europea. Y tienes que salvar este gap inicial entre la expectativa de lo español y lo que realmente es", reconoce Pascual. Toledo lo tiene claro: "en el momento en que el francés o el italiano entienden que el aporte beneficios para su crecimiento no hay problemas".

### LAS DOS CARAS DEL ÉXITO

Lo positivo de la experiencia, coinciden todos, es el poder aprender culturas empresariales distintas y compartir buenas prácticas. Lo negativo es la falta de tiempo para estar con la familia. Se quejan de vivir en un avión y de que ya saben el verdadero significado de 'disponibilidad 24x7'.



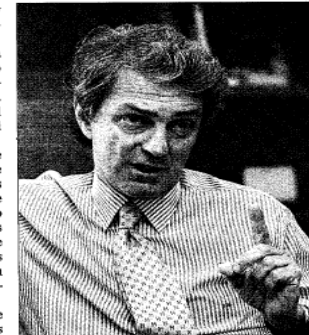
**CHRISTIAN BARRIOS SOFTWARE AG**

A sus 49 años, Barrios acaba de asumir la responsabilidad de India, Israel y Oriente Medio; y mantiene la gestión de Latinoamérica y Europa, un total de 32 países. "Estoy obteniendo una enorme experiencia y capacidad de adaptación a diferentes situaciones de negocio en mercados muy diversos".



**ADOLFO HERNÁNDEZ SUN MICROSYSTEMS**

Es desde hace una semana el nuevo vicepresidente del negocio global de servicios de Sun, una actividad que genera 5.500 millones de dólares. "Sun es proactiva hacia la diversidad. El talento es universal y no puede ponerse barreras geográficas, si no igual no hubieran nacido Google, Intel o Sun".



**EDUARDO MONTES GRUPO SIEMENS**

Es el primer extranjero que ha logrado sentarse en el comité de dirección de Siemens al ser nombrado presidente de la división de Comunicaciones, la más grande del grupo. "Es muy satisfactorio que se reconozca el buen trabajo de los casi 6.000 empleados de Siemens España", dice Montes (54 años).



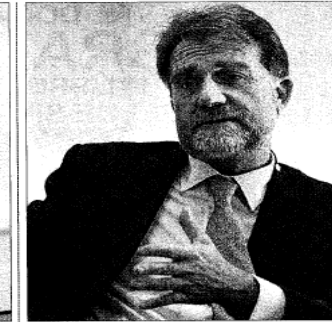
**AMPARO MORALEDA IBM**

Ha logrado que la filial española saliese reforzada de la última gran reorganización internacional de IBM. Moraleda, 41 años, fue decisiva para que Madrid pasase a ser uno de los dos centros de toma de decisiones para toda Europa y, además, se le atribuyó la gestión de los mercados de Israel, Grecia y Turquía.



**XAVIER PASCUAL TOSHIBA**

Tiene en sus manos el negocio de la zona sur de Europa y es vicepresidente europeo de la división informática de Toshiba. Pascual (43 años) aprovechará "las economías de escala que da un mercado mayor [generará este año 600 millones de facturación] y llevaré buenas prácticas de un país a otro".



**JAVIER TOLEDO OKI PRINTING SOLUTIONS**

Dentro de OKI, este directivo (47 años) tiene "el honor" de representar tres de los cinco grandes mercados europeos. Su plan: potenciar cada uno de los países donde tiene responsabilidades. "Haremos un aflujo en cada uno de ellos para que se beneficien de los éxitos y aprendan de los fracasos".





# El mundo está en nuestras manos

PLAN DE NEGOCIO

Focus

Canales de acceso

Objetivos de crecimiento

Estrategias de entrada



Hace 15 años el paso de Empresa Nacional a Internacional tenía unas barreras de entrada enormes. Hoy es mucho mas accesibles en términos de :

Conocimiento

Acceso a la Información

Costes de proyección y/o implantación





[www.newland.es](http://www.newland.es)

**Por Fernando Conde Moller**

El presente informe es confidencial y aunque los datos contenidos se han elaborado con el máximo rigor, el informe está sujeto a posibles modificaciones y se debe considerar meramente informativo