



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

# **PYMES frente a multinacionales españolas**

Autor: Adriana López-Tello Sánchez de Andrés

Director: María Gloria Martín Antón

Madrid  
Junio de 2015

Adriana  
López-Tello  
Sánchez de Andrés

**PYMES frente a multinacionales españolas**



# 1. Índice

<b>1. Índice</b> .....	<b>1</b>
1.1. Índice de gráficos.....	5
<b>2. Resumen</b> .....	<b>6</b>
2.1. Resumen.....	6
2.1.1. <i>Palabras clave</i> .....	6
2.2. Abstract.....	7
2.2.1. <i>Keywords</i> .....	7
<b>3. Introducción</b> .....	<b>8</b>
3.1. Metodología.....	8
3.2. Objetivos.....	8
<b>4. Contexto</b> .....	<b>9</b>
4.1. Historia empresarial española.....	9
4.2. España y su entrada en la crisis.....	12
<b>5. PYMES</b> .....	<b>17</b>
5.1. Definición.....	17
5.2. Requisitos.....	19
5.3. Implicaciones actuales.....	22
5.4. Crisis.....	23
<b>6. Multinacionales</b> .....	<b>25</b>
6.1. Definición.....	25
6.2. Globalización.....	26
6.3. Implicaciones actuales.....	29
6.4. Crisis.....	32
6.5. Conclusión.....	34
<b>7. Alternativas para afrontar la expansión territorial</b> .....	<b>35</b>
7.1. Introducción.....	35
7.2. Alternativas de internacionalización.....	36
7.2.1. <i>Exportación:</i> .....	37
7.2.2. <i>Inversión directa:</i> .....	37
7.2.3. <i>Licencias:</i> .....	37
7.2.4. <i>Contratos de manufactura:</i> .....	38
7.2.5. <i>Consortios:</i> .....	38
7.2.6. <i>Alianzas estratégicas:</i> .....	39
7.2.7. <i>Diversificación de mercado:</i> .....	39
7.3. Conclusión.....	39

<b>8. Puntos a tener en cuenta para afrontar la expansión territorial.....</b>	<b>40</b>
8.1. Modelo CAGE: .....	40
8.1.1. <i>Culturales</i> .....	41
8.1.2. <i>Legales/Administrativos</i> .....	41
8.1.3. <i>Geográficos</i> .....	41
8.1.4. <i>Económicos</i> .....	42
8.2. Conclusión.....	42
<b>9. Balanza de pagos .....</b>	<b>43</b>
9.1. Definición .....	43
9.1.1. <i>Balanza por cuenta corriente:</i> .....	43
9.1.2. <i>Balanza por cuenta de capital:</i> .....	44
9.1.3. <i>Balanza financiera:</i> .....	45
9.1.4. <i>Errores y Omisiones:</i> .....	45
9.2. Análisis de la Balanza de Pagos .....	46
9.3. Conclusión .....	50
<b>10. Análisis macroeconómico .....</b>	<b>51</b>
<b>11. Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
<b>12. Bibliografía .....</b>	<b>58</b>

## 1.1. Índice de gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Evolución de las cuotas de exportación de productos:.....	14
<b>Gráfico 2:</b> Empresas autónomas .....	19
<b>Gráfico 3:</b> Empresas asociadas .....	20
<b>Gráfico 4:</b> Empresas vinculadas .....	21
<b>Gráfico 5:</b> Nuevos umbrales:.....	22
<b>Gráfico 6:</b> Evolución del número de empresas y variación anual (%):.....	24
<b>Gráfico 7:</b> Crecimiento del grado de apertura de la economía española al comercio exterior de bienes y servicios (1980-2010): .....	30
<b>Gráfico 8:</b> Grado de apertura de la economía española al comercio exterior de servicios turísticos y de otros servicios (1980-2010): .....	31
<b>Gráfico 9:</b> España: balanza por cuenta corriente (miles de millones de euros, acumulado a 12 meses):.....	47
<b>Gráfico 10:</b> Saldo mensual de la cuenta financiera: variación neta de activos menos variación neta de pasivos (mensual, millones de euros):.....	48
<b>Gráfico 11:</b> Inversiones de España en el exterior (variación neta de activos frente al resto del mundo). Operaciones de sectores residentes, excluido Banco de España (mensual, millones de euros):.....	49
<b>Gráfico 12:</b> Inversiones de exterior en España (variación neta de pasivos frente al resto del mundo). Operaciones sobre instrumentos residentes, excluido en Banco de España (mensual, millones de euros):.....	50
<b>Gráfico 13:</b> España: Contribuciones al crecimiento trimestral del PIB (%): .....	53

## **2. Resumen**

### **2.1. Resumen**

A lo largo de este trabajo, veremos como se ha desarrollado nuestro país económicamente. Pasando de ser un país emergente a mediados del siglo XX, a ser reconocido como país desarrollado a comienzos del siglo XXI. Esta rápida evolución se debe a la gran inversión que realizaron las empresas españolas en empresas latinoamericanas. Y una vez superada con éxito esta inversión en el exterior, comenzaron a diversificarse, centrándose en otros mercados. Sin embargo, el crecimiento se vio frenado con la entrada de la crisis en el año 2008.

Esta crisis afectó en mayor medida a las PYME, no sólo frenando la creación de nuevas empresas, sino cerrando un gran número de las ya existentes también. Esto supuso un receso para la internacionalización de empresas. Por lo tanto, la Comisión Europea redefinió los umbrales de PYME, para que éstas pudieran acceder al capital necesario para insertarse en el exterior.

En nuestro país, se le da una especial atención a la internacionalización de nuestras empresas, porque la balanza de pagos supone un peso importante en el balance general. Por lo tanto, será necesario impulsar la internacionalización de las PYME, puesto que suponen un 99% del total de empresas españolas. Y, aunque ya ocupan un papel importante en lo que se refiere a multinacionales, aún hay mucho espacio para mejorar.

#### ***2.1.1. Palabras clave***

Crisis, PYME, Multinacionales, Internacionalización, Balanza de Pagos

## **2.2. Abstract**

In this paper we analyze the evolution of the economy of our country, Spain. Until, the middle of the twentieth century, Spain was still considered a developing country. In fact, it wasn't recognized as a developed country until the beginning of the 21st century. This great evolution was due to the increase in capital that Spanish companies invested in the Latin American market. Thanks to the success brought by these investments, Spanish companies were able to grow and spread into new markets. However, in 2008 this development decreased drastically due to the crisis.

This crisis -which was more harmful to SMEs than to big companies- stopped the creation of companies and closed a great number of existing ones. This meant a huge recession in the internationalization of our companies. As a consequence the European Commission decided to redefine the SMEs thresholds, in order for these companies to access the capital needed to enter new foreign markets.

The internationalization of Spanish companies is really important, because it is a very influential factor in both the Balance of Payments and the annual balance. Given that SMEs are the 99% of the total amount of Spanish companies, it is very important to encourage internationalization. And, even though they already play an important role as multinationals, there is still plenty of work to do.

### ***2.2.1. Keywords***

Crisis, SME, Multinationals, Internationalization, Balance of Payments

## **3. Introducción**

### **3.1. Metodología**

Para la realización de este trabajo, hemos utilizado tanto fuentes primarias como secundarias. Es decir, nos hemos basado en documentación con relación directa a lo que se va a tratar, como por ejemplo, la página web del Gobierno de España o de la Comisión Europea. Pero además, hemos usado fuentes secundarias, tesis de años anteriores y trabajos de profesores universitarios especializados en el tema.

La documentación utilizada para llevar a cabo este trabajo de fin de grado ha sido obtenida principalmente de ciertas bases de datos, como “Business Source Complete” y “Google Scholar”. Además, como hemos mencionado, parte de la información ha sido obtenida directamente de páginas web y documentación bibliográfica. (*Obsérvese capítulo 12*).

### **3.2. Objetivos**

Con este estudio, queremos averiguar las diferencias y similitudes que existen entre PYME y multinacionales. Ver cómo, a pesar de que normalmente se asocia el término multinacional con grandes empresas, no es necesariamente lo que ocurre en la realidad.

Además, observaremos la evolución económica del país y, concretamente, cómo han sufrido las empresas la crisis financiera, haciendo distinción entre multinacionales y PYME.

Por último, queremos profundizar en la internacionalización, si tiene real importancia en la evolución económica de nuestro país y cómo afrontarla desde el punto de vista de la empresa.



## **4. Contexto**

### **4.1. Historia empresarial española**

En este apartado, nos centraremos en desarrollar el abrupto proceso de crecimiento que se ha visto en España en las últimas décadas, hasta la llegada de la crisis, basándonos sobre todo en un artículo del ICE (Santiso, 2007). Ciertamente es que, desde hace tiempo, nuestro país es reconocido por el buen tiempo, por la gastronomía, por las fiestas y por la siesta. Sin embargo, desde la década de los sesenta, España ha ido abriéndose paso hacia nuevos reconocimientos.

Como hemos mencionado, el proceso de crecimiento económico comenzó a mediados del siglo XX. En los sesenta, una filial del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (CFI), crearon unos índices en los que figurábamos como país emergente.

Según *The Economist*: “Emerging markets are nations with social or business activity in the process of rapid growth and industrialization” Es decir, “Mercados emergentes son aquellas naciones con actividades sociales o empresariales en proceso de rápido crecimiento e industrialización” (Popescu, 2011)

Más adelante, en los años 70, todavía se consideraba a España como un mercado emergente. Pero, con la entrada en la Unión Europea el 1 de enero de 1986 (EUROPA.eu) se empezó a ver un cambio, logrando los primeros “milagros económicos” a finales del siglo XX.

De este modo, llegó el cambio de siglo y, con él, un auge económico sin precedente alguno. España pasó de ser un país emergente a ser un país desarrollado en un abrir y cerrar de ojos, alcanzando incluso la media del OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico).

Aclaremos que la OCDE es una organización fundada en el año 1961, cuyo principal objetivo es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Actualmente cuenta con 34 países miembros. Tratan de explicar qué promueve el cambio social, económico y ambiental. Para esto, fijan unos estándares que los países miembros deben cumplir.

España forma parte de esta organización desde su fundación, habiendo firmado el ingreso el 14 de diciembre de 1960. Desde entonces, nuestra Administración ha participado en los trabajos que la organización ha venido desarrollando. No obstante, como hemos mencionado anteriormente, España no consigue alcanzar la media de la OCDE hasta el comienzo del siglo XXI, dado que en los años 60 y 70 se limitaba únicamente a seguir los consejos de racionalización y modernización que le sugería la organización. (Gobierno de España)

Este brutal crecimiento económico nos plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo consiguió España alcanzar estos límites? Para contestarla, debemos introducir el término de empresas “multilatinas”, que comenzó a utilizarse con este boom.

Fue debido a la gran inversión y confianza que depositaron las empresas españolas en este continente. No fue la nuestra, la única nación que optó por este mercado, pero sí la que mayor confianza depositó en él. De hecho, el IBEX-35, - que según la bolsa española es: “El índice compuesto por los 35 valores más líquidos cotizados en el Sistema de Interconexión Bursátil de las cuatro Bolsas Españolas, usado como referente nacional e internacional y subyacente de la contratación de productos derivados.” Es decir, “[t]écnicamente, es un índice de precios, ponderado por capitalización y ajustado por el capital flotante de cada compañía integrante del índice.”- es todavía el índice europeo con mayor inversión en el mercado latinoamericano.

Es preciso reconocer el esfuerzo que llevó a cabo el gobierno español a finales de los 90, por los procesos de privatización del sector público empresarial que llevó a cabo. Éstos, junto a la apertura de la economía española hacia nuevos mercados, consiguió

una evolución del PIB del 30% en los 80, a un 60% a finales del siglo XX. (Casilda Béjar, Ramón; 2008)

La apuesta por parte de las empresas españolas de invertir en el mercado latinoamericanos fue favorable, dado que fue el primer impulso al crecimiento económico. Una de las razones del éxito de este proceso de inversión, fue la aplicación por parte de los gobiernos latinoamericanos de medidas que favorecían la entrada de capital exterior y que favorecían los derechos de propiedad de la empresa española. Además, el compartir el lenguaje supuso una ventaja para las empresas de nuestro país, que el resto de economías no poseían. (Casilda Béjar, Ramón; 2008)

A partir del año 2000, las empresas españolas empezaron a fijarse en otros mercados, como EEUU, Europa o Asia, transformándose de “multilatinas” a multinacionales. Pero, fue gracias a la confianza depositada en Latinoamérica, lo que impulsó el crecimiento económico español.

Esto, no sólo implica que las multinacionales españolas se insertaran en estos mercados mediante la inversión exterior, sino que además, han servido como enlace para unir otras empresas extranjeras con el mercado Latinoamericano; bien porque éstas pretendían mediante esta decisión evitar la doble tributación, o bien porque era mayor la seguridad de invertir en países emergentes a través de otros desarrollados.

Por ejemplo, sucedió con la petrolera mejicana Pemex, que en el año 2006 decidió trasladar su sede europea de Londres a Madrid. Es decir, España comenzó a ser para muchas empresas extranjeras el enlace entre Latinoamérica y Europa.

Así, España pasó de ser un país emergente, al que principalmente se le conocía por el buen tiempo y la gastronomía, a ser un país que servía como ejemplo económico de desarrollo. De hecho, en el año 2008, se convirtió en la novena potencia mundial en lo que respecta al PIB. (ABC, 2014)

Ese mismo año, el fondo de inversión Fidelity International, que es uno de los mayores fondos de inversión americanos mundialmente reconocidos, realizó un estudio sobre las multinacionales europeas más exitosas en términos de valor de mercado del capital emitido. Dentro de este ranking, entre las diez primeras empresas, se encontraban las multinacionales españolas Santander y Telefónica.

Cabe destacar, por otro lado, que no fueron sólo las empresas las que se vieron mejoradas, también el reconocimiento de los empresarios españoles era, por fin, notable. Pudiendo encontrar gerentes españoles en los consejos de administración de grandes empresas europeas, como Siemens, Carrefour o Nestlé.

Para concluir este capítulo, destacamos sobre todo que España, pasó de ser un país meramente reconocido por el turismo, a ser también un ejemplo de crecimiento económico a seguir. Sin embargo, con la llegada de la crisis, como veremos a continuación, nuestro país ha sufrido un gran retroceso, pasando a estar entre las principales potencias europeas, a casi liderar la cola de la Unión Europea.

## **4.2. España y su entrada en la crisis**

En este capítulo abarcaremos los cambios que sufrió España con el comienzo de la crisis alrededor del año 2008, basándonos en las teorías que formuló Rafael Myro Sánchez, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, en el 2011. Éste centraba su teoría en la pobreza del modelo productivo empleado en España y en el déficit exterior.

Definamos algunos conceptos básicos:

- Modelo productivo se define como “Esquema de producción que sustenta el crecimiento a largo plazo de una economía, o, dicho de otro modo, la función agregada de producción de la economía que determina su dinámica tendencial de crecimiento o su crecimiento sostenido.” (Myro, 2011)

- Productividad es según la RAE (Real Academia Española): “La relación entre lo producido y los medio empleados, tales como la mano de obra, materiales, energía, etc.”

- Déficit exterior o comercial es según (Glosario.eu, 2014): “Situación que se produce cuando la balanza comercial de un país o economía tiene un saldo negativo (sus exportaciones de bienes son inferiores a sus importaciones, es decir cuando los pagos que realiza a terceros países o economías son mayores que los ingresos que percibe de ellos).”

La crisis financiera en España es más profunda que en otros países debido a la burbuja inmobiliaria que destruye un pobre modelo productivo basado en la construcción. Como reacción a la aparición de la crisis, el gobierno español se centró en resolver el problema de la productividad. Dejando aparcado el problema del endeudamiento que sufrieron las familias con la expansión inmobiliaria, lo que ha limitado el crecimiento y la recuperación económica.

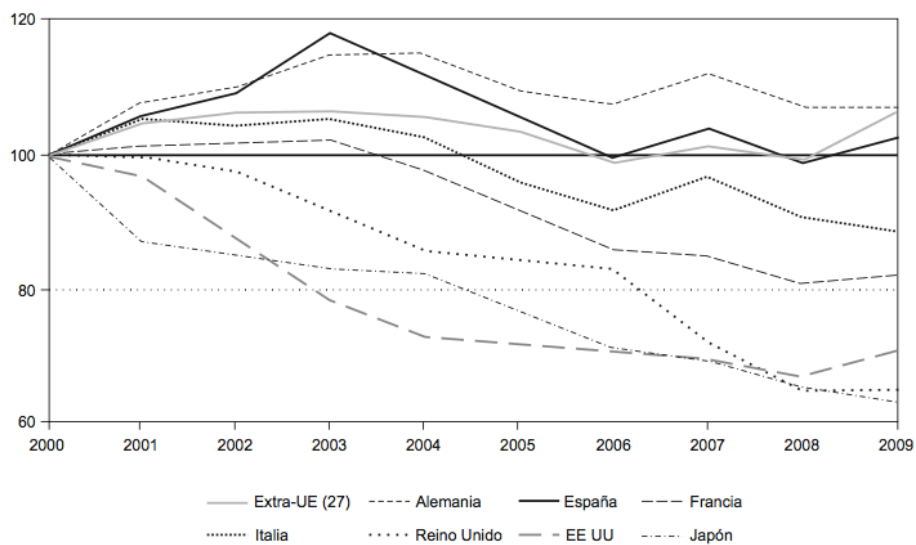
Una vez mencionado esto, pasamos a estudiar cómo el modelo productivo ha podido afectar y agrandar esta crisis. La productividad de nuestro país alcanzaba la media de la Unión Europea Monetaria a finales de los años 80, que se encontraba en el 2% (European Economy, 2007), pero empeora en los siguientes años. Todo se ve completamente alterado en 1995, porque a pesar de que ya existía inmigración en nuestro país, el aumento del empleo hizo que el gobierno la incentivara aún más, es decir, el gobierno comenzó a promover la inmigración. Esto dio paso a un periodo de desaceleración de la productividad del trabajo, que aunque ya era baja, empeoró. El gobierno español dejó que aparcada la bajada de productividad, puesto que este efecto negativo se veía contrarrestado por el aumento de empleo, que era el mayor de los problemas a finales del siglo XX.

Con el comienzo de la contratación a tiempo parcial y el inminente crecimiento de la inmigración, se pasó a un modelo de producción de actividades intensivas en mano de obra barata y muy baja productividad.

A pesar de todo, España sufrió un crecimiento económico importante a partir del año 2000 hasta el 2007. Como mencionamos anteriormente, una de las razones más remarcables fue la inversión exterior, que en el último año de crecimiento llegó a alcanzar el cuatro por cien de la inversión internacional mundial, principalmente en Latinoamérica, pero en este momento ya con alta diversificación.

Por supuesto, el crecimiento no fue únicamente a causa de la inversión española en el extranjero. También jugó un importante papel la expansión de la construcción y la industria manufacturera. Por otro lado, fue clave el aumento de las exportaciones de bienes y servicios, alcanzando estos últimos también un cuatro por cien del total mundial.

**Gráfico 1:** Evolución de las cuotas de exportación de productos:



Fuente: Comtrade, OCDE

A todo esto se le suma que los precios de los productos en los países europeos no paraban de aumentar. Esto, probablemente debería haber afectado a la competitividad de los productos españoles, pero nuestras empresas aumentaron la calidad de sus productos y decidieron realizar un ahorro de costes, por lo que la competitividad de los productos nacionales finalmente no se vio afectada.

Sin embargo, no todas las empresas salieron igual paradas y, aunque luego profundizaremos en cómo las PYME han pasado la crisis, ahora comentaremos un poco las diferencias:

Éstas radican en que las grandes y medianas empresas han mantenido un proceso de innovación alto, que ha conseguido aumentar la calidad de sus productos y los servicios ofrecidos a los clientes. Por el contrario, la mayor parte de las pequeñas empresas, han acabado estimulando la baja productividad debido al abaratamiento de la mano de obra y a que la crisis ha dificultado su acceso a las fuentes de financiación.

Así, llegamos a la conclusión de que el boom inmobiliario ha engordado la crisis, pero que esto sólo ha sido un reflejo de lo pobre que es el modelo productivo español, que no busca la productividad del trabajo, sino la empleabilidad. También, ha repercutido el hecho de que las pequeñas empresas aun no hayan dado el paso hacia la internacionalización y, dado que éstas son el tipo de empresas más numeroso en nuestro país, ha supuesto una desventaja en la balanza de pagos, que se ha visto afectada en un aumento del déficit exterior.

Estos fallos, podrían haberse mitigado con el aumento en innovación comercial y la internacionalización de las pymes, además de una reforma laboral que impulse la productividad.

Otro de los principales problemas fue la demanda interior, que durante los años de auge económico se disparó debido a la construcción de inmuebles, pero que llegada la crisis, se vio frenada completamente. A pesar del lento aumento de la productividad durante estos últimos años, se ha ido respondiendo a la expansión de la demanda mundial. Sin

embargo, el endeudamiento de las familias y empresas causado principalmente por la burbuja inmobiliaria, no permitieron el progreso de la demanda interior.

Como resumen, destacamos que en nuestro país antes de la crisis había un problema de baja productividad, que al gobierno no parecía preocuparle. Por otro lado, cabe mencionar que la crisis fue en realidad importada de Estados Unidos, explotó debido al arriesgado proceso especulativo del sistema bancario. Y aunque ésta es también la razón de la aparición de la crisis en Europa, en nuestro país se sufrió más, por culpa del crédito inmobiliario, que era insostenible y endeudaba día tras día a las familias y empresas españolas. Así, España se sumergió en una larga y dura época de crisis.



## **5. PYMES**

Para este capítulo, obtenemos los datos principalmente del documento de la Comisión Europea de “La Nueva Definición de PYME”.

### **5.1. Definición**

No hace mucho, existían múltiples definiciones que limitaban lo que era una PYME (Pequeñas y Medianas Empresas). Sin embargo, al convivir con un mercado sin fronteras, es decir, la Unión Europea, era importante contar con una definición común, que fomentara la creación y la resistencia de las PYME en un marco económico complicado, dado que representan un 99% de las empresas europeas.

Ya en 1996, la Comisión adoptó una Recomendación de la definición común de PYME, que en mayo de 2006 se vio alterada. Ésta, es la que se mantiene hoy en día, y se aplica a todas las políticas, programas y medidas de la Comisión Europea, en quién nos basamos para este estudio.

“La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros”. - Recomendación 2033/361/CE

La importancia de una definición común radica en la búsqueda de mejorar su coherencia y efectividad, puesto que en la Unión Europea existen alrededor de 23 millones de PYME, que emplean a más de 75 millones de personas y representan, como ya hemos mencionado, el 99% de las empresas en la zona. Esta nueva definición diferencia los distintos tipos de relaciones entre empresas y contribuye a alentar la innovación y los mecanismos de asociación, además de que permiten diferenciar a las empresas que verdaderamente necesitan ayuda de las asociaciones públicas.

Éste fue uno de los principales problemas que promovieron la nueva definición de PYME, puesto que en una época de crisis, eran estas empresas las que más sufrían en el entorno en el que nos encontramos.

Profundizando en esto último, la nueva definición de PYME sirve:

- Para promover las microempresas: Este tipo de empresas son las que más abundan en la Unión Europea, sin embargo, se enfrentan a importantes problemas, sobre todo en el momento de su puesta en funcionamiento. Esta definición pretende comenzar a paliar estos problemas.
- Para mejorar el acceso al capital: Este es el principal problema con el que se encuentran las PYME, ya que muchas no pueden ofrecer las garantías exigidas por la mayoría de los prestamistas y, sin embargo, suelen ser las empresas que más financiación necesitan, sobre todo al principio. Esta nueva definición ofrece unas condiciones favorables a algunos inversores, para facilitarles el trato con las PYME. De este modo, la empresas consiguen la financiación necesaria y a los prestamistas se les ofrecen unas condiciones favorables.
- Para fomentar la innovación y mejorar el acceso a la investigación y el desarrollo: Las universidades y los centros de investigación se beneficiarán de disposiciones concretas que les permitan participar en una PYME. Será una cooperación beneficiosa para ambas partes, proporcionando a la empresa un socio financiero y acceso a I+D, y ofreciendo a las universidades y centros un lugar dónde poner en práctica su labor.
- Para tener en cuenta las distintas relaciones entre empresas: Este punto es importante, puesto que se centra en verificar qué empresas son las que verdaderamente necesitan ayuda económica. Aquí se determinan las instrucciones para obtener las cifras de los umbrales establecidos para calcular su situación financiera y si se cumplen los requisitos para pedir ayudas externas. Es decir, una empresa vinculada a otra con capacidad financiera notable,

probablemente no podrá gozar de este beneficio de ser PYME. Profundizaremos en esto en el próximo punto.

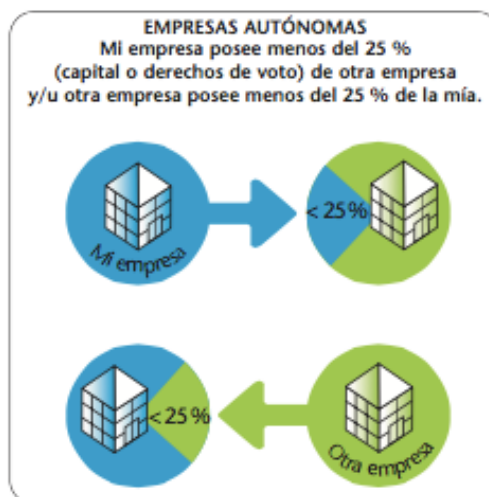
## 5.2. Requisitos

Con la nueva definición, también variaron los requisitos que las PYME deben cumplir para ser consideradas como tal. Estos requisitos son los que les permitirán beneficiarse de las ventajas que supone ser considerada una PYME.

Para aplicar la nueva definición tendremos que diferenciar entre PYME autónoma, asociada o vinculada:

- Autónoma: Es aquella totalmente independiente, sin participación alguna o inferior al 25% en otras empresas, y viceversa.

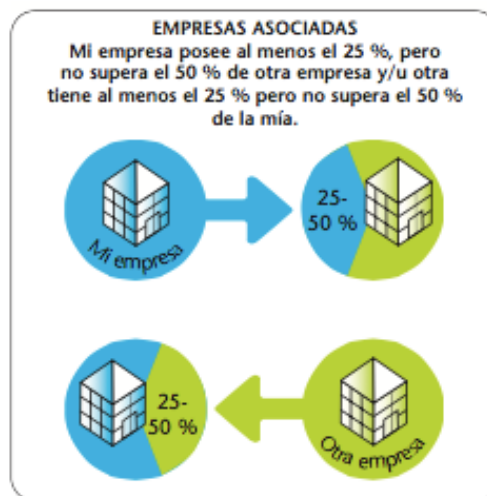
**Gráfico 2:** Empresas autónomas



Fuente: Comisión Europea

- Asociada: Aquella empresa que tiene una participación igual o superior al 25% del capital o de los derechos de voto de otra, y viceversa. O, no está vinculada a otra empresa.

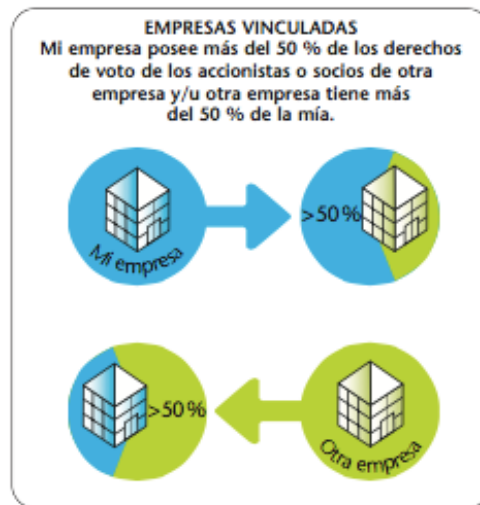
**Gráfico 3:** Empresas asociadas



Fuente: Comisión Europea

- Vinculada: Empresa que posee la mayoría de los derechos de voto; que tenga derecho a nombrar o revocar miembros del órgano de administración; aquella con contrato que le permita ejercer influencia dominante sobre otra empresa; empresa con virtud de ejercer control exclusivo de una mayoría de los derechos de voto de los accionistas o socios.

**Gráfico 4:** Empresas vinculadas



Fuente: Comisión Europea

Además de estas distinciones, también se determinaron nuevos umbrales para PYME:

- Microempresa: Aquella que emplea menos de 10 personas, con un volumen de negocios y balance general anual menor o igual a dos millones de euros.
- Pequeña: Empresa con menos de 50 trabajadores, con un volumen de negocios y balance general anual menor o igual a 10 millones de euros.
- Mediana: Entidad con menos de 250 trabajadores, con un volumen de negocios anual menor o igual a 50 millones de euros y un balance general anual que no supere los 43 millones de euros.

Por consiguiente, una empresa grande será aquella con más de 250 trabajadores, volumen de negocios mayor a 50 millones de euros y un balance general anual que supere los 43 millones de euros.

**Gráfico 5:** Nuevos umbrales

Categoría de empresa	Cálculo de plantilla: Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	Balance general anual
Mediana	< 250	≤ 50 millones de euros (40 millones de euros en 1996)	≤ 43 millones de euros (27 millones de euros en 1996)
Pequeña	< 50	≤ 10 millones de euros (7 millones de euros en 1996)	≤ 10 millones de euros (5 millones de euros en 1996)
Microempresa	< 10	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)

Fuente: Comisión Europea

### 5.3. Implicaciones actuales

Pasamos a estudiar cómo se encuentran las PYME, concretamente en España y en la Unión Europea, basándonos en el retrato de las PYME en 2015. (Gobierno de España: Retrato de las PYME, 2015)

Siguiendo los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), en España, en la actualidad existen más de tres millones de empresas, de las cuáles, el 99,88% son PYME.

Al comparar los datos de nuestro país con los de la Unión Europea, vemos que no se diferencian en gran medida. Las microempresas (menos de 10 empleados) en España suponen un 95,8%, mientras que en la UE representan un 92,4%. Es decir, nos encontramos 3,4 puntos por encima. Sin embargo, en cuanto a empresas pequeñas (entre 10 y 49 empleados), la UE supera a España por 2,9 puntos, con 6,4% frente a 3,5% respectivamente. Por último, en España el 0,6% de las empresas son medianas (entre 50 y 249 trabajadores), mientras que lo son el 1% en la UE. Sólo el 0,1% en España y el 0,2% en la UE son grandes empresas (más de 250 trabajadores).

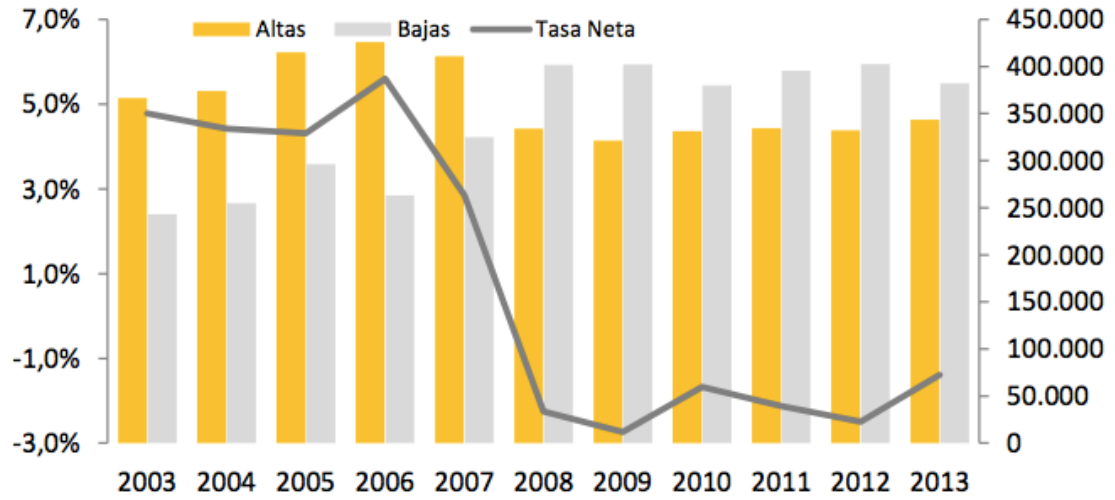
#### **5.4. Crisis**

“Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (PYME) son el motor de la economía europea. Constituyen una fuente fundamental de puestos de trabajo, generan espíritu empresarial e innovación en la UE y, por ello, son vitales para promover la competitividad y el empleo.” – Günter Verheugen (Miembro de la Comisión Europea, responsable de Empresa e Industria)

Ya hemos mencionado que el 99,88% del tejido empresarial en 2015 está constituido por PYME, por lo tanto, esta claro que son la fuente principal de empleo e ingresos de nuestro país. De hecho, durante el pasado año, las PYME españolas ocupaban al 66% de los trabajadores. Y aunque en 2014 el empleo de las PYME ha crecido un 1,63%, son este tipo de empresas las que más se han visto afectadas en la época de crisis vivida.

Hasta el año 2008, la creación de empresas anuales superaba con creces las liquidaciones de PYME. Sin embargo, es a partir de la llegada de la crisis, cuando los emprendedores empiezan a ser más precavidos y los datos se ven alterados. Es decir, en esta época empieza a resultar más difícil emprender y las altas o nuevas creaciones empiezan a disminuir en un alto porcentaje, mientras que el cierre de PYME no para de aumentar.

**Gráfico 6:** Evolución del número de empresas y variación anual (%):



Fuente: INE, DIRCE 2004-2014, (datos a 1 de enero de 2014)



## **6. Multinacionales**

### **6.1. Definición**

Para comenzar con este apartado, es imprescindible recalcar la diferencia entre macroempresas y multinacionales. Dado que en el anterior capítulo hablábamos de PYME, parece lógico comenzar por definir qué es una gran empresa y una macroempresa.

Al establecer los límites de las PYME, hemos definido lo que sería también por lógica una empresa grande: aquella con más de 250 empleados, una cifra de negocios anual superior a 50 millones de euros y un balance general anual que supere los 43 millones de euros. Por lo tanto, se consideran generalmente como macroempresas, aquellas que superen los 500 empleados. No se puede determinar ni la cifra de negocios anual mínima, ni el balance general anual mínimo, porque no existen límites que establezcan la definición de macroempresa. Por lo tanto, para reconocerlas sólo podemos basarnos en el número de empleados.

Por el contrario, el término multinacional tiene múltiples definiciones y sinónimos, que podrían confundir al lector. En este caso, nos basamos en el estudio realizado por el profesor de la Universidad del País Vasco, Oskar Villareal Larrinaga, en 2005, que ha conseguido una definición recogiendo todos los términos que engloba la palabra:

“Empresa multinacional (EMN) es aquella que comprende entidades con recursos propios en más de un país, que opera bajo un sistema de toma de decisiones, desarrollando una estrategia común y coherente en la que las entidades están interrelacionadas, siendo capaces de ejercer una influencia significativa entre sí y de compartir conocimientos, recursos y responsabilidades”.

No obstante, a pesar de que esta definición es muy completa, no es la única que se conoce. Esto se debe a que al concepto de multinacional no se le dio verdadera importancia hasta mediados del siglo XX. Fueron Vernon y Dos Santos los pioneros en analizar este concepto en 1973.

Ambos coincidían en que la característica que definía principalmente a la empresa multinacional era la inversión extranjera, ya fuese Inversión de Portfolio o Inversión Extranjera Directa.

Inversión de Portfolio es aquella que no implica control sobre la dirección de la empresa en la que se invierte, mientras que la Inversión Extranjera Directa es aquella en la que la empresa multinacional incurre en cierto control al invertir en la empresa en cuestión. (Torres, 2011)

Por otro lado, según la Real Academia Española, “transnacional y multinacional son dos términos sinónimos que se emplean para hacer referencia a una sociedad mercantil o industrial cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en muchos países”. Según el Diccionario crítico de empresas transnacionales, éstas son “aquellas constituidas por una sociedad matriz creada de conformidad con la legislación del país en que se encuentra instalada, que se implanta a su vez en otros países mediante la Inversión Extranjera Directa, sin crear empresas locales o mediante filiales que se constituyen como sociedades locales, conforme a la legislación del país destino de la inversión.” (OMAL, 2015)

Por lo tanto, una vez estudiadas todas las opciones, podemos concluir que las principales características de una multinacional serán la inversión extranjera y el control de las actividades de una empresa filial en otro país además de aquel en el que se encuentra su empresa matriz.

## **6.2. Globalización**

Aunque no parezca un punto lógico dentro del apartado de multinacionales, consideramos que tiene sentido establecer un apartado concreto para desarrollar el concepto de globalización, puesto que ésta ha sido la base de la aparición de las

multinacionales. Para este capítulo, nos basamos en el artículo “Globalización, empresas multinacionales e historia”, de Danilo Torres.

En primer lugar, destacamos que existen diferentes expresiones de globalización: geográfica, sociológica, administrativa y económica. Y, aunque todas están relacionadas, cuando hablemos a partir de ahora de globalización, nos referiremos únicamente a la económica. Ésta, se podría definir, según Bordo, Taylor y Williamson (2003), “como un proceso de integración entre países donde fluyen las mercancías, el trabajo y los capitales”

Dentro de la globalización, se pueden diferenciar claramente dos etapas:

La primera, comenzó en el siglo XIX y se mantuvo hasta las dos primeras décadas del siglo siguiente. Fue en esta etapa cuando por primera vez se conocía el término de capitalismo y se definía como “una economía libre y franca competencia por la ganancia y de continuas oportunidades de trabajo para todos” (Cromwell y Czerwonky).

Principalmente, se produjo un fuerte desarrollo tecnológico, que supuso una reducción de los costes de transporte y telecomunicaciones, lo que provocó múltiples reacciones. En primer lugar, hubo una ampliación de los mercados, una de las principales características de la globalización. Pero además, esto permitió una nueva movilización de los recursos y generó flujo de mano de obra. Esto último puede resultar paradójico por lo mencionado en el anterior capítulo, dado que el flujo era mucho mayor con el comienzo de la globalización que en la actualidad, debido a la existencia de ciertas restricciones, que se han visto fortalecidas en la época de crisis.

Con la llegada de la primera Guerra Mundial en 1914 y la consiguiente aparición de la Gran Depresión, se produjo una caída del dinámico proceso del que hablamos, puesto que ambos eventos supusieron el establecimiento de grandes medidas de proteccionismo.

No obstante, a mediados de los años cuarenta se reactivó el proceso de globalización con la consolidación de ciertas instituciones internacionales importantes, dando lugar a la creación del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial, 1945), Fondo Monetario Internacional (FMI, 1945) y del Acuerdo General de Comercio y Aranceles (GATT, 1947). La aparición de estas nuevas instituciones trajo consigo la renovación de la economía mundial. Y, como consecuencia, se comenzó con la restauración del viejo continente, la ordenación del manejo monetario y cambiario, y la liberación del comercio, principalmente entre EEUU y Europa Occidental.

Por último, hubo una integración de países en cuanto al intercambio de bienes, servicios y capitales a partir de los años setenta, pero, como hemos mencionado antes, disminuyendo el intercambio de mano de obra. Por ejemplo (De la Cruz, 2002), el Tratado de la Unión Europea, que establecía la unión de políticas monetarias y económicas entre los países firmantes; el Tratado de Libre Comercio entre Canadá, EEUU y Méjico, MERCOSUR; el Pacto Andino, ALCA; o, el Asia Pacific Economic Cooperation, APEC, acuerdo de cooperación económica y comercial entre el Sudeste Asiático y la Cuenca del Pacífico. Así, se dio fin a la primera etapa de la globalización.

En cuanto a la segunda etapa, que dio comienzo a finales del siglo XX, se caracteriza también por la presencia del capitalismo, pero esta vez apareció de forma renovada. Esta nueva visión contemporánea se reconoce por las diferentes relaciones de producción, distribución y consumo. Es decir, mientras que el capitalismo industrial se centraba en los vínculos creados entre todos los sectores sociales, era un capitalismo inclusivo; el nuevo capitalismo genera fenómenos de exclusión que se reconocen por la ausencia o ruptura de estos vínculos. (Tedesco, 2001)

Por otro lado, en esta nueva etapa, jugó un papel realmente importante el increíble cambio en la tecnología y las comunicaciones. El avance de ésta reestructuró la organización, lo que supuso la desregulación y flexibilización de los mercados, la aparición de mercados comunes y la división internacional del trabajo.

La globalización, a pesar de haberse visto estancada durante gran parte del siglo XX, ha resultado ser inevitable y parece imposible evitar que siga evolucionando. De hecho, aún queda mucho avance por delante, puesto que todavía, más del 80% de la producción de cada país se destina al consumo interno, (Guillen, 2000) dato que probablemente se vea disminuido a lo largo de los próximos años.

### **6.3. Implicaciones actuales**

Para este apartado, vamos a basarnos en el último informe del Observatorio de la Empresa Multinacional española. Este informe aporta elementos de análisis y reflexión, así como recomendaciones basadas en experiencias de un grupo de multinacionales, sobre cómo abordar algunos aspectos clave relacionados con dos grandes retos: la crisis y la internacionalización. Representa la consolidación de trabajo e investigación llevados a cabo por el ICEX, ESADE, Fundación Banesto y Fundación PwC.

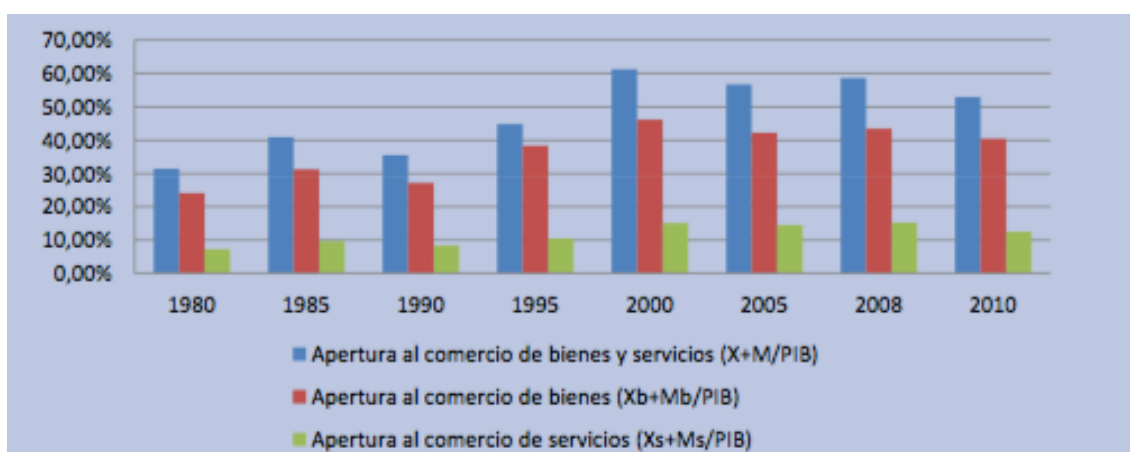
A pesar de que el porcentaje de multinacionales en nuestro país es ciertamente pequeño, estas empresas son las que canalizan los mayores flujos de inversión, servicios de capital, comercio y conocimiento. Éstas constituyen una importante fortaleza de nuestra economía, que se ve reflejada en un superávit comercial que resiste a pesar de la época en la que nos encontramos. (Torres, 2011)\*

Cabe destacar, que las exportaciones españolas superan a muchas de las economías europeas más avanzadas. De hecho, fue nuestro país junto con Alemania, el único capaz de mantener las cuotas de participación de sus exportaciones durante toda la primera década de este siglo. Todo esto, a pesar de haberse visto obstaculizado por la pérdida de competitividad y la especialización productiva, que no han permitido a nuestro país orientarse a los mercados más dinámicos de la demanda mundial de importaciones (EEUU y China) (Parlamento Europeo, 2012)

*\*En el capítulo de Balanza de Pagos (9) se define lo que es un superávit comercial y la situación actual en la que nos encontramos.*

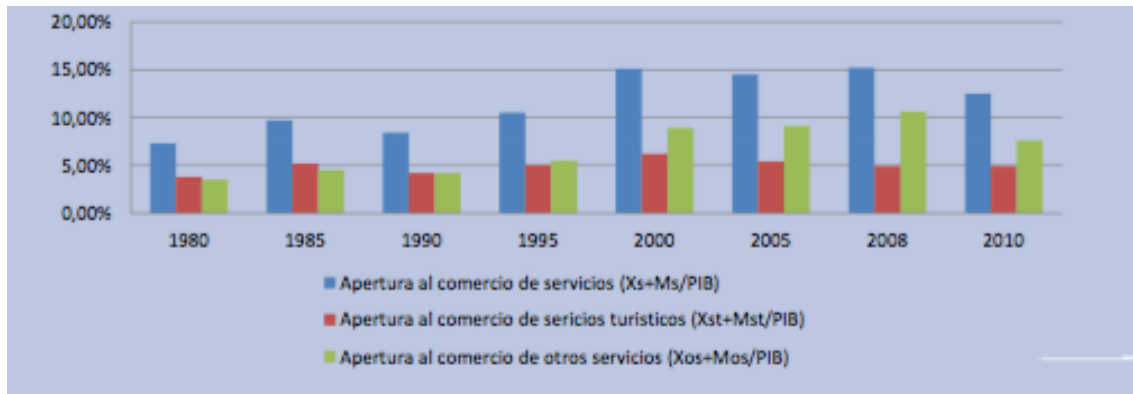
Si pasamos a centrarnos en las exportaciones que han llevado a cabo las multinacionales en los últimos años, cabría esperar que la mayor sección hubiese sido la de los servicios turísticos, dado que nuestro país es comúnmente conocido por su atractivo turístico. Sin embargo, también ha sido destacable la exportación de otros servicios no turísticos, como la consultoría, el transporte o la asistencia jurídica, así como la exportación de bienes. En concreto, en los últimos 20 años, la exportación de servicios no turísticos se ha multiplicado por dos y medio, siendo primordiales las categorías de los servicios dirigidos a empresas, la exportación de servicios informáticos y la de servicios financieros.

**Gráfico 7:** Crecimiento del grado de apertura de la economía española al comercio exterior de bienes y servicios (1980-2010):



Fuente: Banco de España. Boletín Económico, abril 2010

**Gráfico 8:** Grado de apertura de la economía española al comercio exterior de servicios turísticos y de otros servicios (1980-2010):



Fuente: Banco de España. Boletín Económico, abril 2010

Por supuesto, la exportación de servicios, tanto turísticos como no turísticos, es transcendental en nuestro país porque supone un 33,6% de las exportaciones totales de la economía española, siendo uno de los países con mayor tasa mundial en este tipo de exportaciones. Más aún, en lo referente a las exportaciones mundiales de servicios, España cubre un porcentaje importante del 3,30%.

Otro punto significativo a remarcar es el cambio que se ha visto en cuanto a la financiación de las multinacionales en estos últimos años. Antes de la crisis, eran las empresas matrices españolas las que proporcionaban el flujo de financiación, siendo las filiales en el extranjero las que salían beneficiadas en este proceso. Pero, a partir del año 2008 son las filiales y las empresas participadas en el exterior las proveedoras de financiación, debido a las restricciones de crédito que cobraron protagonismo por esa época en España. Es decir, se vio invertida la dirección de los flujos de fondos en las empresas multinacionales.

Esta fuente de inversión para las matrices de las multinacionales españolas se vio representada de dos formas diferentes: como reducciones de capital y disposición a las

reservas de las filiales y como retorno de los préstamos concedidos a las filiales con anterioridad a la crisis.

Por último, se han estudiado los principales cambios estratégicos que han llevado a cabo las principales multinacionales de nuestro país y son los siguientes:

- Incremento del perfil internacional, es decir, incremento del peso de las ventas en el exterior.
- Operaciones de nuevo establecimiento (greenfield), que implica la creación de nuevas sociedades o ampliaciones de capital con las que se llevan a cabo proyectos de crecimiento en el país de destino.
- Reconfiguración geográfica de los activos en el exterior, es decir, localizar las operaciones y activos en los mercados que se consideren más atractivos, tanto para las ventas finales como para la cadena de valor.

#### **6.4. Crisis**

Para este capítulo también obtenemos la información del Informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española.

Antes de comenzar, es imprescindible recalcar que la diversificación internacional ha permitido a las empresas multinacionales mitigar la evolución negativa del marco económico en el que se encontraba, por lo que este tipo de empresas ha sufrido la crisis menos que el resto, que por ejemplo, las PYME.

A pesar de esto, en el año 2007 el crecimiento sostenido que llevaba viviendo España en los años anteriores se vio paralizado, dejando entrever la debilidad del modelo productivo, que principalmente dependía de la demanda interna.

En los dos años siguientes, el proceso de desaceleración se hizo más fuerte en forma de una grave caída de la inversión y del consumo, principalmente en la Unión Europea. Es



decir, no sólo caía la inversión exterior recibida, sino también la Inversión Extranjera Directa en el exterior. En concreto, la IED en términos mundiales pasaría de un 6,1% en el 2002 a un 1,7% en el 2010, mientras que las salidas al exterior descenderían de un 6,2% en el 2002 a un 1,4% en el 2010. (UNCTAD, 2010)

Sin embargo, en toda la temporada de crisis, la exportación de servicios se ha mantenido estable, incluso creciente, al contrario que la exportación de bienes.

Una vez superado el primer golpe de la crisis en lo que se refiere al comercio exterior, a finales del año 2010, España comenzaría su etapa de recuperación. Sin embargo, en el 2012, el Fondo Monetario Internacional aventuraba que la recuperación a corto plazo de la economía de los países desarrollados no era probable, a causa de las medidas fiscales proteccionistas que habían establecido los gobiernos.

Además, las empresas españolas se concentraban sobre todo en la exportación a países de la Unión Europea, que sufrían la misma crisis que nuestro país, por lo que este punto se veía fortalecido.

Sin embargo, poco a poco, se iba produciendo cierta descentralización geográfica. Se comenzaba a comercializar a finales de la primera década del siglo XXI, no sólo con los países de la Unión Europea, sino con el resto de países de la zona euro y con otros países de la zona mediterránea. A pesar de todo, hoy en día ésta descentralización sigue siendo muy escasa, dado que el 76,4% de las exportaciones españolas se concentran en la Europa comunitaria.

Volviendo al momento cumbre de la época de crisis, aunque nuestra economía no parecía recuperarse y la bajada de producción y de la demanda interior parecían absorbernos aún más, la demanda neta exterior seguía siendo expansiva, debido al importante papel que mantenían las multinacionales en lo referente a las exportaciones. Todo esto, se vio atenuado gracias a la contención de la demanda de las importaciones impulsada por el gobierno español.

## **6.5. Conclusión**

Para finalizar este capítulo y dar entrada al siguiente recalcaremos que, a pesar de que la actuación de las multinacionales ha sido positiva, serán necesarias acciones eficaces por parte del gobierno para fomentar la competitividad y la innovación y, sobre todo, impulsar la internacionalización, no sólo de las grandes empresa, que por supuesto, sino también de las PYME, que suponen un porcentaje importante del conjunto de empresas que forman nuestro país.

## **7. Alternativas para afrontar la expansión territorial**

Para estudiar esta expansión territorial nos basaremos principalmente en el documento de “La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización” (Puerto, 2010)

### **7.1. Introducción**

Una vez finalizado el capítulo anterior, queda claro que la expansión territorial es importante y, de hecho, ha sido vital para afrontar el periodo de crisis. Sin embargo, es una transición que no resulta fácil a todo tipo de empresas.

Requiere un alto grado de financiación, por lo que les resulta incluso más complicado a las empresas de menor tamaño, aunque no imposible. Además, como ya se ha mencionado anteriormente, la Comisión Europea, a través de la nueva definición y umbrales de lo que se considera PYME, ya se ha encargado de facilitar el acceso a financiación a aquellas empresas que más lo necesiten.

No obstante, el único dilema con el que se encuentran las empresas a la hora de internacionalizar no es el de la financiación. Cada estrategia de internacionalización varía y no se adecúa a todas las empresas de la misma forma.

De forma general, existen dos estrategias principales entre las que elegir:

- Estrategia internacional: Es aquella que se centra en las necesidades y características de cada país en el que opera, es decir, cambia el enfoque estratégico dependiendo del país. Este tipo de estrategia supone un alto coste de producción y de marketing, entre otros. Sin embargo, suele ser la única opción cuando existen enormes diferencias culturales, políticas, económicas y sociales entre los países.

Dentro de esta decisión estratégica distinguimos dos tipos: Multinacional y Transnacional (no empresas, sino estrategias). La primera, “se centra en cada país y se basa en la habilidad de la empresa en diferenciar sus productos para satisfacer sus necesidades locales y responder a diversos intereses nacionales” (Jarillo, 1992) La segunda, “consiste en la coordinación de las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala, al mismo tiempo que mantiene la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales”. (Puerto, 2010)

- Estrategia global: Es aquella estrategia cuyo enfoque competitivo radica en la no diferenciación entre los mercados o países en los que se establece. Implica establecerse en un marco en el que las regulaciones y decisiones puedan integrarse hasta alcanzar una única identidad.

En conclusión, la estrategia global es menor en términos de coste, pero el reconocimiento del producto ofrecido es más lento; mientras que la estrategia internacional es ciertamente más costosa, pero con mayor probabilidad de éxito debido a la adaptación. Esto no quiere decir que una sea mejor que otra, es necesario estudiar otras variables sobre el país en el que se inserta la empresa en cuestión para tomar la decisión correcta.

## **7.2. Alternativas de internacionalización**

Una vez definido esto, nos adentraremos en las distintas formas de entrada posible en un nuevo país de destino.

### ***7.2.1. Exportación:***

En primer lugar, el método más convencional de comercio internacional es el de la exportación, es decir, la venta de bienes o servicios de producción nacional a compradores de otros países. Este método suele ser el más utilizado, dado que no tiene muchas exigencias y es la mejor opción para aquellas empresas que se insertan en un nuevo mercado por primera vez. Por ejemplo, la marca textil El Ganso, creada en 2004, hoy en día obtiene el 20% de sus beneficios gracias a las exportaciones a Latinoamérica y Europa.

### ***7.2.2. Inversión directa:***

Luego tenemos la inversión directa, que se puede dividir en dos tipos: la creación de nuevas empresas o la adquisición de empresas ya existentes. La primera incurre generalmente en menos costes y tiene la ventaja de poder localizar la operación en el lugar deseado. Por otro lado, la adquisición de una empresa tiene la ventaja de que ésta ya estará implantada en el país correspondiente, por lo que se posee información adicional, proveedores, redes de distribución, etc. Como ejemplo de éxito, podemos fijarnos en Chanel, cuya oficina central está en París, pero tiene múltiples filiales alrededor del mundo.

### ***7.2.3. Licencias:***

Otra forma de internacionalización son las licencias, que permiten a la empresa usar los procesos de fabricación, marcas, patentes y secretos de la empresa en cuestión, que tendrá un derecho acordado a cambio. Esto permite ser reconocido por la marca o patente, sin arriesgar el capital, pero tiene la desventaja del plagio. Es el método más común entre empresas que desean internacionalizarse pero a las que no les resulta fácil por las amplias barreras de inversión.

Las formas más comunes de licencias son las franquicias y las joint ventures.

- Franquicias: Consiste en exportar la forma de comercialización y marca. Suele ser la más adaptada para empresas de servicios y minoritas. Uno de sus mayores inconvenientes es la dificultad del mantenimiento de la calidad. Un ejemplo de empresa española que ha llevado a cabo esta estrategia es Pans & Company.
- Sociedades conjuntas: Comúnmente conocidas como joint ventures. Son aquellas empresas que se unen o compran parte de otras extranjeras, con el fin de crear una nueva entidad. Las principales ventajas radican en la disminución de costes de entrada y el conocimiento local del socio. Además, en algunos países, es la única alternativa posible de penetración, debido a las barreras de entrada establecidas. Utilizó una joint venture como estrategia, la empresa Sony Ericsson, empresa especializada en la producción de equipos electrónicos, que surgió del acuerdo entre Sony (líder en el mercado de electrónicos) y Ericsson (líder en el sector de comunicaciones)

#### **7.2.4. Contratos de manufactura:**

Consiste en la contratación de la fabricación de una marca privada por una marca extranjera, de manera que ésta obtiene el control de calidad, diseño, marca y distribución. El beneficio principal de este acuerdo es la minimización de los costes de mano de obra. Por ejemplo, el acuerdo existente entre la empresa Apple y Canon, que consiste en la subcontratación de la segunda para la producción de impresoras láser, que luego Apple vende.

#### **7.2.5. Consorcios:**

Son contratos entre empresas que por sí mismas no tienen los recursos necesarios para responder a la demanda exterior, por lo que se unen temporalmente con el fin de obtener un objetivo común. Como, el Consorcio del Jamón Serrano Español, que es la asociación de varias empresas españolas que decidieron unirse en 1990 para poder hacer

llegar jamón al resto del mundo. Entre estas empresas podemos encontrar a El Pozo, Argal, Campofrío, Goikoa, etc.

#### **7.2.6. Alianzas estratégicas:**

Es un acuerdo de cooperación entre dos empresas competidoras para facilitar el acceso a un nuevo mercado. De esta forma, se comparten los costes fijos y los riesgos, y se fortalece la competitividad de las empresas en el país extranjero. El resultado de esta alianza deberá ser una mayor eficiencia conjunta que si se actúa de forma individual. Por ejemplo, el acuerdo entre Renault y Nissan en España desde 1999.

#### **7.2.7. Diversificación de mercado:**

Este tipo de estrategia tiene como gran desventaja la importante inversión que supone, puesto que pretende insertarse en diferentes mercados, para así repartir tanto sus esfuerzos como su riesgo. De esta manera, la empresa espera obtener alta rentabilidad a través del desarrollo de muchos mercados, sin lograr la penetración completa en ninguno de ellos. Por ejemplo, la empresa Nestlé, que comenzó comercializando chocolate en 1905, y ahora no sólo se dedica al chocolate, sino también al café, helados, comida para animales, etc.

### **7.3. Conclusión**

Como hemos visto, existen múltiples y muy variadas formas de internacionalización. Y no es posible establecer un orden de prelación definiendo cuál de ellas es mejor o peor. La elección dependerá del tipo de empresa con la que tratemos y la industria en la que se encuentre.

Una vez dicho esto, recalamos que en la economía española, las empresas han optado sobre todo por la internacionalización a través de la inversión directa y la exportación.

## **8. Puntos a tener en cuenta para afrontar la expansión territorial**

### **8.1. Modelo CAGE:**

Ya hemos definido las distintas posibles estrategias de entrada a un nuevo país. Sin embargo, además de tomar esa decisión, será necesario realizar un estudio que defina las características del país de destino, para comprobar que sea posible esta inserción.

Uno de los métodos más utilizados para esto, es el modelo CAGE, que mide la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica.

Dado que este capítulo no se puede estudiar en general, nos apoyaremos para explicarlo en un ejemplo. Y, como en secciones anteriores hemos recalcado la importancia de la inversión directa española en Latinoamérica, cogeremos un ejemplo que lo refleje. En concreto, estudiaremos el caso de la entrada de Inditex con su marca Zara en Méjico, en 1992.

Zara fue fundado en 1963, pero su primera tienda data del año 1975. Esta marca comenzó su internacionalización en el año 1988, abriendo su primera tienda fuera del país en la ciudad de Porto (Portugal), luego otra en Nueva York en 1989 y París en 1990, seguido por la apertura de una tienda en Méjico en 1992, como ya hemos mencionado. (Benavides, 2013)

Para su internacionalización, Zara escoge países cuyo mercado se parezca al español de un modo u otro, y con un nivel bajo de desarrollo económico, para facilitar su entrada en el mercado correspondiente. Es necesario, por lo tanto, realizar un estudio del mercado previo a la inserción de la marca en el mismo. (Benavides, 2013)



### ***8.1.1. Culturales***

En cuanto a la distancia cultural entre ambos países (España y Méjico), refiriéndonos a la cultura laboral, la podemos considerar baja. Esto se debe a que la forma de trabajar de España y de los países Latinoamericanos, en general, suele ser bastante parecida. Y, aunque se puedan encontrar ciertas diferencias, suele ser más corta la distancia cultural entre los países de los que hablamos, que otros de la Unión Europea que geográficamente se encuentran a mayor distancia.

Además de la cultura laboral, se comparte el mismo idioma, por lo que las relaciones entre trabajadores de ambos países resultaba más sencilla, lo que disminuye la distancia cultural entre países.

### ***8.1.2. Legales/Administrativos***

Como ya hemos mencionado en el primer capítulo, a finales del siglo XX, los gobiernos latinoamericanos implantaron ciertas medidas que favorecían la entrada a empresas españolas en sus países. Por ejemplo, fomentándose la inversión directa extranjera, en concreto, Méjico buscaba inversión española, y para eso se tomaron ciertas medidas, como algunas que favorecían los derechos de propiedad de la empresa española.

### ***8.1.3. Geográficos***

En cuanto a la distancia geográfica, ésta si que es bastante amplia, puesto que hay que cruzar un océano para transportar los productos de un país a otro. Además, hoy en día el transporte aéreo es más barato, pero en 1992 resultaba mucho más económico el transporte por mar, por lo que el tiempo que se tardaba en transportar la mercancía era mayor.

#### **8.1.4. Económicos**

Por último, en lo que se refiere a la distancia económica, lo podemos dividir en dos partes:

En primer lugar, el hecho de que la moneda no sea la misma, siempre dificulta las operaciones. Así como la diferencia de los ingresos de los consumidores. Sin embargo, por otro lado, ya hemos mencionado que el país ofrecía muchas ventajas a las empresas españolas para que se insertaran en su mercado. Por lo tanto, la distancia económica tenía un punto a su favor y otro en contra.

#### **8.2. Conclusión**

En conclusión, para este ejemplo, y muchos otros parecidos que se dieron al final del siglo XX y principios del siglo XXI, el modelo CAGE resultaba positivo. Es decir, la internacionalización de las empresas españolas hacia mercados latinoamericanos era factible, a pesar de la gran distancia geográfica entre las empresas matrices en España y las filiales en Latinoamérica.

## **9. Balanza de pagos**

### **9.1. Definición**

En este último capítulo, veremos cómo ambos tipos de empresas afectan en la economía española, es decir, cómo se reflejan sus acciones en la balanza de pagos. Para esto, primero vamos a describir lo que es la balanza de pagos y sus sub-balanzas principales, utilizando el estudio de la profesora Herrarte de la Universidad Autónoma de Madrid.

“La Balanza de Pagos es un documento contable en el que se registran todas las operaciones derivadas del comercio de bienes y servicios, así como las operaciones derivadas de los movimientos de capital, entre unos y otros países.”

Es decir, esta balanza registra los ingresos procedentes del resto del mundo a nuestro país, como consecuencia de exportaciones y entradas de capital por venta de activos financieros; y los pagos de nuestro país al resto del mundo, en forma de importaciones y compras de activos financieros externos. Este registro lo lleva a cabo cada banco central del país correspondiente, en nuestro caso, el Banco de España.

Por definición, la balanza de pagos está siempre en equilibrio, es decir, las salidas o pagos efectuados al resto del mundo son iguales a los ingresos procedentes del resto del mundo. Sin embargo, las sub-balanzas recogidas en este documento contable no tienen porqué serlo. Éstas son las que siguen:

#### ***9.1.1. Balanza por cuenta corriente:***

Es aquella que recoge todas las transacciones del comercio de bienes y servicios, del trabajo y capital, y de las transferencias unilaterales sin contrapartida. Se divide también en otras sub-balanzas más concretas:

- Balanza Comercial: Aquí se incluyen las exportaciones e importaciones, es decir, ingresos y pagos procedentes de la comercialización de productos españoles con el resto del mundo.
- Balanza de Servicios: Equivale a la balanza comercial, pero con la comercialización de servicios en vez de productos.

En algunas ocasiones hablaremos de la balanza de bienes y servicios, con lo que nos referimos a la unión de las dos anteriores.

- Balanza de Rentas: Es aquella que recoge las rentas pagadas por el extranjero a residentes españoles (ingresos) y las rentas pagadas por el país a personas extranjeras (pagos). Consideramos rentas como la remuneración de los factores productivos, como puede ser el trabajo o el capital.
- Balanza de Transferencias: Aquí se recogen todas las transferencias sin contrapartida, unilaterales. Las más comunes suelen ser las remesas de los inmigrantes, aunque hay otras como las ayudas públicas al desarrollo o las subvenciones, por ejemplo.

### ***9.1.2. Balanza por cuenta de capital:***

En esta balanza incluimos las transacciones de los activos no financieros, no producidos y la compraventa de activos intangibles. También, las transferencias de capital que no modifican la renta nacional, por ejemplo, los fondos de cohesión de la Unión Europea y la condonación de deudas.

Los saldos de estas dos cuentas (balanza por cuenta corriente y balanza por cuenta de capital) se interpretan conjuntamente. De este modo, averiguamos si la economía española tiene capacidad o necesidad de financiación. Esto es, si los pagos de ambas

cuentas superan a los ingresos, nuestro país tendrá necesidad de financiación externa, lo que implica que existe un déficit. Si por el contrario nuestros ingresos superan a los pagos al exterior, tendremos capacidad de financiación, es decir, podremos prestar dinero a otros países. Esto se conoce como superávit.

### ***9.1.3. Balanza financiera:***

Esta sub-balanza es distinta a las otras dos, puesto que refleja cómo se financian las transacciones de las balanzas de la cuenta corriente y de la cuenta de capital. Es decir, recoge las entradas de capital procedentes del resto del mundo, venta de activos interiores a residentes extranjeros; y las salidas de capital al resto del mundo, compras de activos exteriores a residentes extranjeros.

Las transacciones que se incluyen en la balanza financiera son: las inversiones directas y de cartera, las inversiones del exterior, depósitos de España en el exterior y viceversa, préstamos de España al resto del mundo y viceversa, y la variación de reservas oficiales internacionales (oro y divisas).

Si el saldo de esta balanza resulta positivo, significa que ha habido una entrada neta de capitales y si, por el contrario, ha sido negativa, habrá habido una salida neta de capitales.

### ***9.1.4. Errores y Omisiones:***

Esta cuenta parece inevitable, puesto que suele resultar complicado cuadrar la balanza de pagos de forma absolutamente precisa. Es decir, con esta cuenta haremos que la

balanza de pagos cuadre, porque como ya hemos mencionado, debe estar siempre en equilibrio. Sin embargo, esta partida debe ser mínima.

Un posible ejemplo que haga aparecer esta cuenta, es decir, que complique el equilibrio de la balanza de pagos, es el retraso de cobros frente al devengo de los mismos.

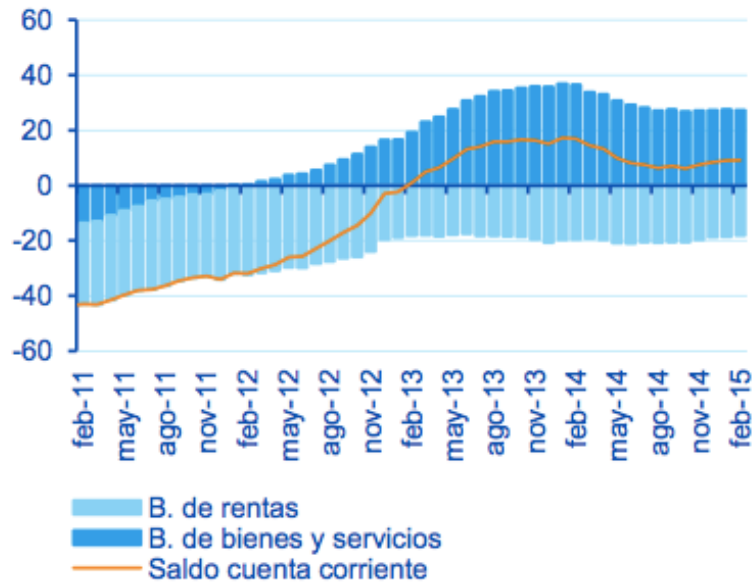
## **9.2. Análisis de la Balanza de Pagos**

Ahora, estudiaremos el último análisis realizado en el 2015 sobre la Balanza de Pagos. En concreto, analizaremos los datos de febrero de este mismo año basándonos en el estudio realizado por BBVA Research (abril 2015).

Al final del mes de febrero, la balanza de pagos acumulada a doce meses, resulta con un superávit de 9.114 millones de euros. Como hemos visto, esta es la interpretación de la balanza por cuenta corriente y la balanza de capital, y por consiguiente, este superávit indica que la economía española tiene capacidad de financiación.

Centrándonos en la balanza por cuenta corriente, a pesar de que el saldo positivo de las balanzas de bienes y servicios se ha visto sensiblemente reducido, el déficit de la balanza de rentas también ha reducido en gran medida. En concreto, las dos primeras disminuyen en total 241 millones de euros, mientras que la segunda disminuye en 356 millones de euros. Como vemos en la gráfica, el saldo también refleja superávit en la balanza por cuenta corriente.

**Gráfico 9:** España: balanza por cuenta corriente (miles de millones de euros, acumulado a 12 meses):



Fuente: BBVA Research (abril 2015)

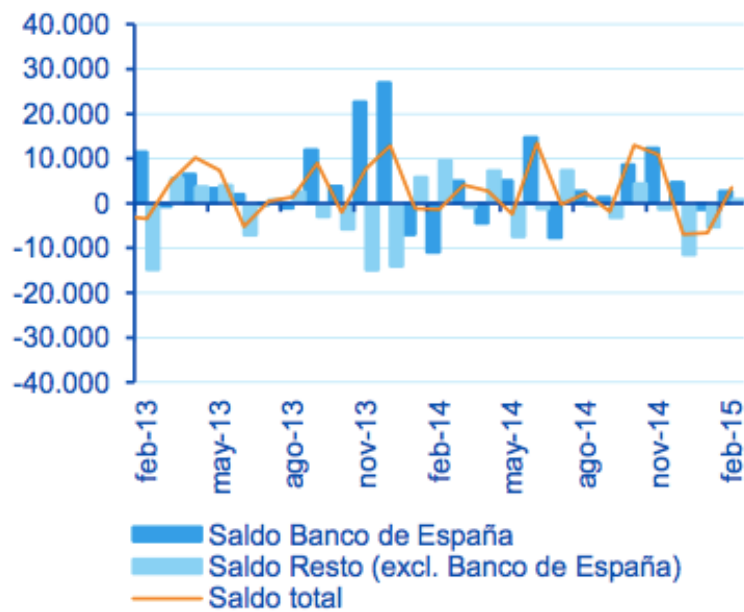
Sin embargo, si nos centramos en el mes de febrero únicamente sin realizar la acumulación de doce meses, la balanza por cuenta corriente refleja un déficit de 2.034 millones de euros. El superávit de 1.117 millones de euros de la balanza de bienes y servicios y el déficit de 3.150 millones de euros en la balanza de rentas, suponen al compensarse ese déficit comercial.

Mientras que, en lo referente a la balanza por cuenta de capital, por segundo mes consecutivo, se registra entrada neta de capital extranjero. Es decir, la balanza por cuenta de capital refleja superávit.

Por otro lado, también en el mes de febrero, la cuenta financiera aumenta sus activos netos en 827 millones de euros respecto al resto del mundo. En este superávit no se incluye al Banco de España, que por su cuenta, ha conseguido un aumento neto de

activos de 2.663 millones de euros. Esto, supone un aumento del endeudamiento del sistema financiero, como vemos en el siguiente gráfico:

**Gráfico 10:** Saldo mensual de la cuenta financiera: variación neta de activos menos variación neta de pasivos (mensual, millones de euros):



Fuente: BBVA Research (abril 2015)

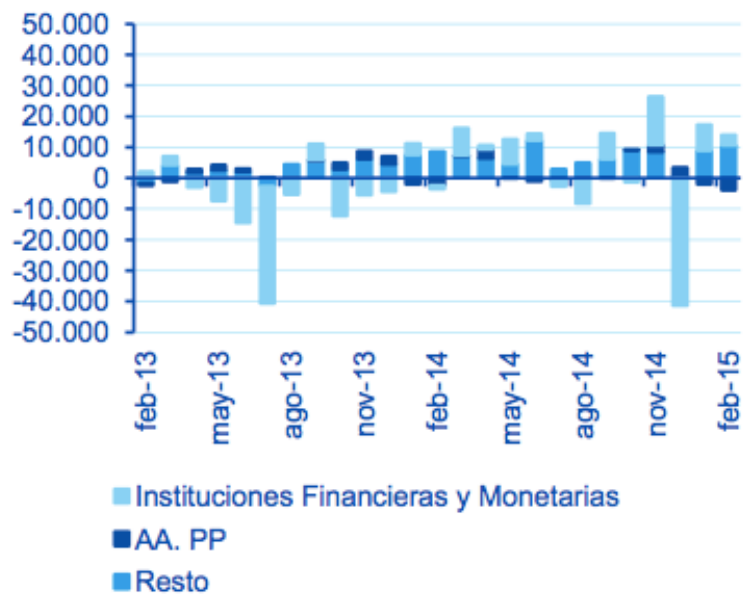
Como podemos observar, la economía española tenía capacidad de financiación en el mes de febrero, porque aunque la balanza por cuenta corriente estuviera en déficit, se compensaba con el superávit en la balanza por cuenta de capital. En concreto, por valor de 3.490 millones de euros, que provienen de dos tipos de sectores: residentes y no residentes.

En cuanto a los residentes, proporcionaron una salida de capital de 10.518 millones de euros. Así, las Instituciones Financieras y Monetarias aumentaron sus activos



extranjeros en 3.376 millones de euros. Y, por último, el resto de la economía aumentó sus inversiones en cartera en 10.861 millones de euros.

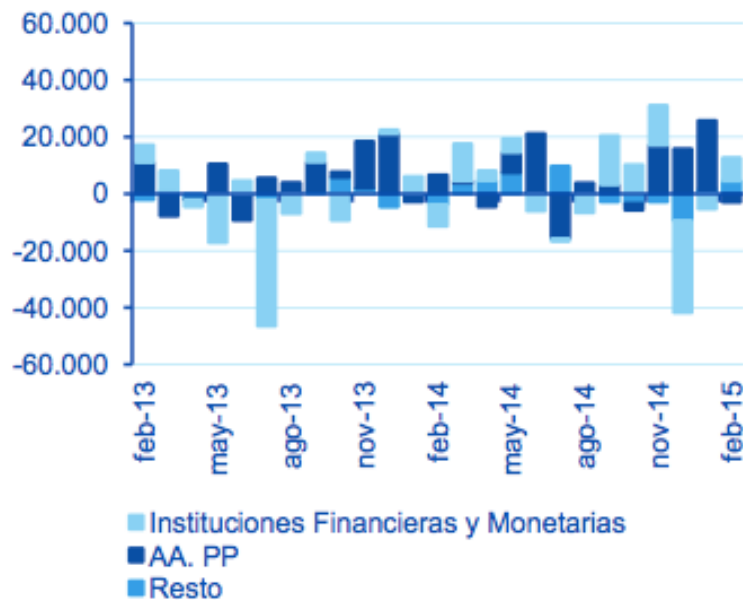
**Gráfico 11:** Inversiones de España en el exterior (variación neta de activos frente al resto del mundo). Operaciones de sectores residentes, excluido Banco de España (mensual, millones de euros):



Fuente: BBVA Research (abril 2015)

En cuanto a los sectores no residentes, supusieron una entrada de capital en forma de pasivos de 10.148 millones de euros. Destacan las Instituciones Financieras y Monetarias por la inversión en pasivos de 8.300 millones de euros. Pero, las Administraciones Públicas disminuyen su inversión en 3.057 millones de euros.

**Gráfico 12:** Inversiones del exterior en España (variación neta de pasivos frente al resto del mundo). Operaciones sobre instrumentos residentes, excluido en Banco de España (mensual, millones de euros):



Fuente: BBVA Research (abril 2015)

### 9.3. Conclusión

Como hemos mencionado, la balanza de pagos registra las operaciones comerciales y de capital entre España y el resto de países del mundo. Básicamente, lleva el registro de las importaciones y exportaciones de nuestras empresas, tanto públicas como privadas.

En la balanza de pagos no se contabilizan todas las operaciones de internacionalización que llevan a cabo nuestras empresas. Sin embargo, habiendo analizado únicamente la balanza de pagos, podemos concluir que la internacionalización es un punto muy importante para nuestra economía y que la salud del balance de la economía española depende de la misma.

## 10. Análisis macroeconómico

Es importante percatarnos del importante papel que supone la internacionalización para el avance y el crecimiento económico de nuestro país. Muchos factores afectan a la internacionalización, así como ésta afecta en el balance anual de nuestra economía. Para verlo, debemos realizar un análisis macroeconómico, puesto que en la economía todo está enlazado. Nos basaremos en el análisis de la situación de España de BBVA Research del primer trimestre de 2015.

En primer lugar, resulta imprescindible definir lo que es el PIB, puesto que es el indicador económico al que más atención se le suele prestar.

Según el Gobierno de España, “El Producto Interior Bruto (PIB) es el indicador más relevante para medir la actividad económica y el crecimiento económico y, sirve de referente para analizar la situación económica de un país o región, su evolución y su comparación con otros países o regiones. Es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos durante un determinado periodo en un país.”

Es un indicador económico importante, porque engloba los cuatro posibles tipos de gasto en la economía:

- Consumo privado (C): Es el gasto de las familias en bienes y servicios.
- Inversión privada (I): Es el capital utilizado por las empresas para adquirir inmovilizado y existencias.
- Gasto público (G): Es el gasto en el que incurren las distintas administraciones públicas.

- Exportaciones netas (X-M): Es la diferencia entre las exportaciones e importaciones realizadas por el país.

$$\text{PIB} = C + I + G + X_n (X-M)$$

Existen otras dos formas de calcular el PIB: Por el lado de la renta y por el lado del valor añadido. Sin embargo, es el PIB por el lado del gasto el que tenemos en cuenta, dado que es el único afectado por la internacionalización.

Una vez definido el PIB, pasamos a estudiar la situación de España en el primer trimestre del 2015.

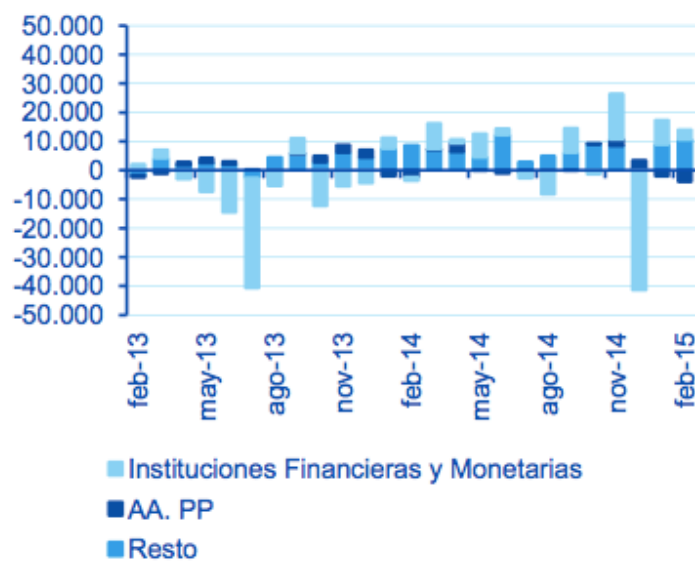
En primer lugar, después de una dura crisis, el año 2014 cierra con un crecimiento del PIB de 1,4%, cuando el crecimiento esperado era de tan solo 0,9%. Esto consiguió que, por primera vez desde 2008, el balance anual resultara positivo.

Este crecimiento se debió primero a la demanda nacional, sobre todo privada, es decir, el crecimiento del consumo. Lo que confirma, que las familias están empezando a salir de la crisis. Además, la expansión de la actividad también resultó positiva por el aumento en inversión productiva por parte de las empresas e inversión en construcción residencial, que llevaba atascada desde el año 2007.

Sin embargo, la demanda externa neta disminuyó este crecimiento. A pesar de que Europa no ha sido una fuente importante para las exportaciones españolas, las ventas al exterior se han mantenido en una fuerte posición. Ha sido el aumento de la demanda interna, debido a la restauración de la confianza y la mejora de la financiación de las familias y empresas, lo que ha hecho disminuir las exportaciones netas, puesto que esta demanda ha sido satisfecha en gran medida con importaciones de bienes y servicios.

En concreto, este aumento de la demanda interna ha supuesto un aumento anual del PIB de 2,1 puntos. Aunque, por primera vez desde 2007, la demanda externa neta ha hecho disminuir el PIB en 0,7 puntos.

**Gráfico 13:** España: Contribuciones al crecimiento trimestral del PIB (%):



Fuente: BBVA Research

Sobre todo, vamos a centrarnos en las exportaciones netas y su peso en la economía española en el último año:

Ya hemos mencionado, que nuestro país sufrió una desaceleración de la demanda externa de bienes, es decir, de exportaciones. Principalmente, esta disminución provenía de Europa y países emergentes, como China, Brasil y Rusia.

Sin embargo, esta caída se vio compensada por un aumento del 2% de las exportaciones de servicios en el último año, turísticos y no turísticos. Los primeros aumentaron un 0,3% respecto del año anterior, mientras que los segundos un 2,3%. Por lo tanto, en

total, las exportaciones en el año 2014 aumentaron un 4,4%, lo que explica el crecimiento económico del último año.

A pesar de esto, las importaciones han aumentado este año, tras tres años consecutivos en negativo. En concreto, este aumento ha sido de 7,6%. Lo que dio resultado a unas exportaciones netas negativas.

En conclusión, en lo que se refiere al PIB, las exportaciones netas en conjunto han hecho que éste se viera menguado en 0,3%.

## 11. Conclusiones

Para finalizar este estudio, pasaremos a recalcar las observaciones más importantes para poder llegar a una conclusión.

A lo largo de todo el estudio llevado a cabo, hemos visto que España ha recorrido un largo camino en lo que se refiere a su evolución económica. Comenzó siendo reconocido por ser un país turístico y emergente, pero optó por arriesgarse con la inversión extranjera directa comenzando así su desarrollo económico. Primero, se centró en el mercado Latinoamericano, dado que en este se les proporcionaba ventajas y bajas barreras de entrada a las empresas españolas. Así se reconocieron las primeras empresas “multilatinas”. Luego, estas empresas comenzaron a diversificarse y a desenvolverse en otros mercados, como Estados Unidos, Europa o Asia, convirtiéndose por fin en multinacionales. De este modo, España pasó a ser reconocido como país desarrollado a principios del siglo XX. Sin embargo, el auge económico se vio frenado con la entrada de la crisis en el año 2008.

Luego, hemos definido los umbrales que establecen qué es una PYME y qué es una empresa multinacional. Además, hemos resaltado la importancia de la globalización, puesto que está enlazada con la evolución de las multinacionales. Todo, para ver cómo afecta al desarrollo de nuestra economía, a través de la Balanza de Pagos y reflejado en el PIB:

Normalmente, asociamos multinacionales con grandes empresas. Sin embargo, no debería resultar sorprendente que son las PYME, las empresas que engloban el 38,7% del volumen total de exportación en nuestro país. Y, aunque más del 60% del volumen de exportación se debe a grandes empresas, en lo que refiere a número de empresas exportadoras, las PYME van en cabeza sin duda alguna. En concreto, las pequeñas y medianas empresas suponen el 99% del total de las empresas exportadoras españolas. (ICEX).

En cuanto a sectores que más se dedican a la exportación, podemos resaltar el de bienes de equipo y el de alimentación, bebidas y tabaco, que suponen cada uno un 17,5% del volumen total de exportación, seguidos por el sector automovilístico, con un volumen del 17,3% sobre el total.

Sin embargo, aún falta mucho trabajo por delante en lo que se refiere a la internacionalización, sobre todo de las empresas de menor tamaño. En gran medida, porque les es complicado acceder a la financiación necesaria que requiere dar este paso a adentrarse en el mundo global en el que nos encontramos. Es por eso que se redefinieron los umbrales de las PYME, para facilitar el acceso al capital, entre otras cosas. Aún así, esta solución no fue suficiente. Sobre todo, después de la llegada de la crisis, que afectó muy fuertemente a las pequeñas y medianas empresas. Los efectos de la crisis se reflejaron principalmente en la disminución de la creación de nuevas empresas, y también supuso el fin para muchas de ellas.

Este problema de financiación de las PYME ha sido objeto de estudio del gobierno y múltiples, entidades financieras, como el BBVA. Y, como los nuevos umbrales y facilidades que propuso la Comisión Europea no parecían resolver el problema por completo, se han desarrollado diferentes opciones para el acceso al crédito. En primer lugar, el gobierno y otras instituciones financieras están llevando a cabo medidas extraordinarias que conciernen a este tema, como el rescate bancario. En segundo lugar, se han creado también otros procesos que afectan únicamente a las PYME, que son las empresas que deberán alimentar el impulso exportador en los años que vienen. Por ejemplo, el acuerdo “Pyme invierte” entre el ICEX y COFIDES, que consiste en un programa con el objetivo de ofrecer un apoyo integral a la inversión en el exterior de pequeñas y medianas empresas.



Como vemos, aún se siguen desarrollando planes y herramientas para fomentar la exportación, especialmente de las empresas de menor tamaño. Y, aunque ha resultado efectivo en el último año, reflejado en un el aumento de 2.510 PYME exportadoras regulares (empresas que han realizado actividades de exportación durante cuatro años consecutivos), esta cifra aún puede y debe mejorar. (Marca España)

## 12. Bibliografía

Arranz, Nieves, and J. Carlos Fdez. De Arroyabe. (2009, Agosto) "Internationalization Process of Spanish Small Firms: Strategies, Transactions and Barriers." *International Small Business Journal* 27, no. 4: 420-441.

ABC.es (2014)

<http://www.abc.es/20100412/economia-economia/espana-pasara-novena-potencia-20100412.html>

Benavides, G. F. (2013). "Evolutions and perspectives of the Zara strategy in Latinamerica". *Revista EAN*, (75), 102-121.

Bordo, M., Taylor, A. & Williamson, J. (2003). "Globalization in Historical Perspective". Chicago: The University of Chicago Press.

BBVA Research (abril 2015): *Balanza de pagos febrero 2015*

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/espana-balanza-de-pagos-de-febrero-2015/>

BBVA Research: "Situación España. Primer Trimestre de 2015".

[https://www.bbvaresearch.com/?capitulo=editorial-23&post\\_parent=63180](https://www.bbvaresearch.com/?capitulo=editorial-23&post_parent=63180)

Casilda Béjar, R. (2008). *La Gran Apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de los Protagonistas*. Barcelona

Cromwell, James H. R. y Czerwonky, Hugo E. "La verdad sobre el Capitalismo"

Comisión Europea: *La Nueva Definición de PYME*

Comisión Europea: *Recomendación 2033/361/CE*

De La Cruz Ferrer, Juan (2002) *“Principios de la Regulación Económica en la Unión Europea.”*

European Commission (2007). *“Moving Europe’s productivity frontier. The EU economy: 2007 review”*

EUROPA.eu

[http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/spain/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/spain/index_es.htm)

Guillen, H. (2000). *“La globalización del consenso de Washington”*. Revista de Comercio Exterior, 50 (2), 123-133.

Glosario.eu

[http://www.glosario.eu/Glosarios\\_de\\_las\\_Ciencias\\_Sociales/Economia/Terminos\\_de\\_economia\\_con\\_D/Deficit\\_exterior/](http://www.glosario.eu/Glosarios_de_las_Ciencias_Sociales/Economia/Terminos_de_economia_con_D/Deficit_exterior/)

Gobierno de España: OCDE

<http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/OCDE/es/quees2/Paginas/Publicaciones.aspx>

Gobierno de España: PIB

[http://www.educacion.gob.es/exterior/centros/luisbunuel/es/departamentos/comercioint/ECON\\_INDICADORES.pdf](http://www.educacion.gob.es/exterior/centros/luisbunuel/es/departamentos/comercioint/ECON_INDICADORES.pdf)

Gobierno de España: Retrato de las PYME

[http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2015.pdf)

Herrarte Sánchez, Ainhoa (2004). *“La Balanza de Pagos”*. Universidad Autónoma de Madrid.

Informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)

IBEX 35

<http://www.bolsamadrid.es/esp/indices/ibex/PreguntasClaveIbex35.aspx>

ICEX

<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-superior/revista-el-exportador/noticias/4638006.html>

Inditex

[http://www.inditex.com/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/our_group/our_history)

Jarillo, J.C. & Martínez, E.J. (1991). “*Estrategia internacional: más allá de la exportación*”. Madrid: McGraw-Hill.

Myro Sánchez, Rafael (2011). “*Crisis económica y modelo productivo*”. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (863), 79-96.

Marca España

<http://marcaespana.es/actualidad/econom%C3%ADa/crece-el-número-de-empresas-exportadoras-regulares-en-españa>

Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL)

<http://omal.info/spip.php?article5539>

OCDE.org

<http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Popescu, Cristina Raluca; Popescu, Veronica Adriana, and Gheorghe N. Popescu. “*Emergin Markets: New challenges of the contemporary society*”. Managerial Challenges Of The Contemporary Society no. 2 (June 2011): 228-234

Puerto Becerra, Doria Patricia. 2010. *"La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. (Spanish)."* Pensamiento & Gestión no. 28: 171-195.

Parlamento Europeo (2012). *"La Unión Europea y sus socios comerciales"*  
[http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU\\_6.2.1.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU_6.2.1.pdf)

Real Academia Española

<http://lema.rae.es/drae/?val=productividad>

Santiso Guimaras, Javier. (2007, Diciembre). *"La internacionalización de las empresas españolas: Hitos y Retos"* ICE.

Tedesco, Juan Carlos (2001, Noviembre). *"Educación y hegemonía en el nuevo capitalismo: Algunas notas e hipótesis de trabajo."* Revista de Educación, núm. Extraordinario.

Torres Reina, Danilo. (2011, Marzo). *"Globalización, empresas multinacionales e historia."* Pensamiento y Gestión

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

Villareal Larrinaga, Oskar (2005, Octubre). *"La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: Una revisión conceptual contemporánea."* Cuadernos de Gestión, 55-73.