

## Ocho cuestiones clave para la internacionalización de la empresa

**Enrique Fanjul** | Ex consejero comercial de las embajadas de España en Egipto, China y Canadá y anterior director de Técnicas Reunidas Internacional y socio-director de la consultora ACE-Cooperación y Proyectos.

### Tema<sup>1</sup>

Es importante analizar algunas de las principales cuestiones que se plantean cara al futuro en la internacionalización de la empresa española.

### Resumen

Entre las grandes cuestiones que se plantean cara al futuro en la internacionalización de la empresa española, hay ocho que tienen una particular relevancia: (1) la consideración de la exportación como actividad permanente y la ampliación de la base exportadora; (2) el mantra de la internacionalización de la pyme como una obligación irreversible; (3) el tamaño como condicionante clave para la internacionalización; (4) el mantra de los mercados emergentes versus la importancia de los mercados desarrollados; (5) las nuevas tendencias en la localización internacional; (6) un nuevo activo, la diáspora española; (7) la empresa en la política de cooperación; y (8) la importancia del marco económico general.

### Análisis

Durante los años de la crisis la exportación ha sido un motor clave de la economía española, y las cuestiones relacionadas con la internacionalización de la economía y la empresa –como es la ampliación de la base exportadora de la economía, quizá la más importante de todas– han recibido una creciente atención. No se pretende en este trabajo hacer un análisis exhaustivo de todas las cuestiones que afectan a la internacionalización de la empresa, sino analizar ocho de ellas que tienen una especial relevancia cara al futuro.

### *La exportación como actividad permanente y la ampliación de la base exportadora*

Aumentar la base exportadora, y en especial la base de empresas que exportan de manera regular, es quizá el reto más importante que tiene la internacionalización de la economía y la empresa españolas.

---

<sup>1</sup> El autor agradece los comentarios recibidos a una primera versión de este texto por parte de Iliana Olivé, Federico Steinberg y Juan José Zaballa.

La exportación ha salvado a muchas empresas españolas en la actual crisis. Y muchas empresas que han tenido que cerrar sus puertas se habrían salvado si hubieran desarrollado en el pasado, cuando el ciclo económico era favorable, una estrategia de exportación.

Numerosas empresas españolas han lamentado sin duda en estos últimos años no haber salido antes a los mercados internacionales. Frente a ellas, otras empresas comprendieron hace tiempo la necesidad de la internacionalizarse, como una forma, en primer lugar, de diversificar mercados y riesgos.

Para muchas empresas la exportación ha sido normalmente una actividad a la que se prestaba atención en tiempos de contracción del mercado doméstico. Cuando la economía española se frenaba, este tipo de empresas buscaba ventas en los mercados exteriores con las que compensar el descenso de ventas en el mercado nacional. Y cuando el mercado doméstico se recuperaba, se relegaba la exportación, que era tratada como una actividad subsidiaria.

Se acepta de forma generalizada que la coyuntura económica interna influye de manera considerable en el esfuerzo exportador de las empresas. María Jesús Fernández, de Funcas, ha elaborado<sup>2</sup> una función de exportación en la que el crecimiento de las exportaciones se relaciona con tres variables: (1) el crecimiento de la demanda en los mercados de la exportación española; (2) la variación de la demanda nacional (“Se suele argumentar que las exportaciones aumentan cuando la demanda interior desciende, debido a que los productores tratan de compensar la contracción del mercado interior aumentando su esfuerzo exportador, y, al contrario, cuando la demanda nacional aumenta, los productores orientan su actividad fundamentalmente a la satisfacción de esta”); y (3) una variable que refleja la competitividad de costes.

Según María Jesús Fernández, entre 2010 y 2013 “el 19,1% del crecimiento total registrado por las exportaciones en el conjunto de esos cuatro años se debió a la mejora de la competitividad en costes. La caída de la demanda nacional explica un 12,4% de dicho crecimiento –debido a su efecto incentivador de la búsqueda de nuevos mercados para suplir la caída del mercado interno–, y el crecimiento de la demanda externa explica el 62,3% –el 6,2% restante se debe a otros factores no incluidos explícitamente en el modelo–”.

En los años anteriores a la crisis la influencia de la demanda nacional sobre las exportaciones fue negativa: de acuerdo con el argumento anteriormente expuesto, el crecimiento de la demanda interna habría desincentivado el esfuerzo exportador de las empresas, provocando un impacto negativo sobre las exportaciones. A partir de 2009, por el contrario, la contracción de la demanda interna incentivó a las

---

<sup>2</sup> Fernández (2014).

empresas a salir a los mercados exteriores; la evolución –negativa– de la demanda interna ha tenido, pues, un efecto positivo sobre las exportaciones en estos últimos años.

Ahora bien, los valores de una función de exportación de este tipo pueden variar de forma sustancial dependiendo del tamaño de las empresas. El peso de la demanda interna podría ser significativamente mayor para empresas pequeñas. La influencia de la demanda interna sobre la exportación sería menor para empresas grandes, que están en general más internacionalizadas (porque desde hace tiempo han asumido la necesidad de la internacionalización, y gracias a su tamaño disponen de los medios necesarios para abordarla), realizan de forma regular una actividad exportadora, y son menos sensibles a los cambios en la demanda interna.

Por otro lado, la influencia del tamaño de las empresas puede variar de forma apreciable según el sector. Puede haber empresas pequeñas –empresas de *software*, despachos de arquitectura, empresas de consultoría, etc.– que, a pesar de un tamaño relativamente pequeño, pueden internacionalizarse con éxito. Se trataría sobre todo de empresas de servicios, intensivas en conocimiento, muy especializadas y de elevada productividad (a pesar de su tamaño) que requieren de unos recursos relativamente más pequeños para desarrollar su actividad internacional.

¿Está provocando la actual crisis económica un aumento de la base exportadora española, del número de empresas internacionalizadas? Quizá es demasiado pronto para sacar conclusiones.

Durante los años de la crisis ha crecido la exportación con fuerza, y ha crecido también el número de empresas exportadoras. Pero la mayor parte de estas nuevas empresas exportadoras exportan de manera esporádica, no regular. Según “El perfil de la empresa exportadora española”,<sup>3</sup> entre 2008 y 2013 el número de empresas exportadoras aumentó en cerca de 50.000 (pasando de 101.395 a 150.992), pero el número de empresas exportadoras regulares (es decir, empresas que han exportado durante cuatro años consecutivos) aumentó en sólo 1.522.

La cuestión cara al futuro es: ¿se aprenderá la lección, y las empresas desarrollarán una estrategia para estar presentes de forma permanente en los mercados internacionales? ¿O, cuando dentro de unos años la economía nacional se reactive con firmeza, muchas empresas españolas volverán a considerar la exportación como esa actividad subsidiaria que se aborda sólo en las etapas de desaceleración, con recursos más bien limitados, con el fin de compensar a corto plazo la caída de la demanda en el mercado nacional?

---

<sup>3</sup> ICEX (2014).

### *El mantra de la internacionalización de las pymes*

En los últimos tiempos se afirma con frecuencia que las pymes no tienen más remedio que internacionalizarse. Un ejemplo de este discurso es el título de una conferencia que organizó hace poco tiempo una prestigiosa escuela de negocios: “La Internacionalización de las pymes: más que una necesidad, una obligación”.

Sin embargo, muchas pymes no están preparadas para la actividad internacional. El primer requisito clave para exportar es contar con los recursos necesarios, económicos y humanos. Si no se cuenta con estos recursos, la salida al exterior puede terminar en un fracaso. Al plantearse su internacionalización, una de las primeras cuestiones que debe analizar una empresa es si cuenta con los recursos precisos para abordarla.

Con la crisis de los últimos años, muchas pymes han intentado la aventura exterior sin prestar la debida atención a sus limitaciones, su falta de preparación.

Podemos hablar de cuatro barreras fundamentales a la internacionalización de las pymes:

- (1) Limitaciones de recursos financieros, en un sentido amplio: para financiar su actividad productiva, capital circulante, etc.; para financiar los esfuerzos para desarrollar su actividad internacional (visitar mercados, participar en ferias y misiones comerciales, preparar material promocional, etc.); y financiación para ofrecer a sus clientes extranjeros para que éstos financien sus compras.
- (2) Falta de personal directivo preparado. La carencia de medios humanos preparados se manifiesta en algo tan sencillo como que muchas pymes no tienen personal que hable idiomas. Hay empresas que para preparar un correo electrónico lo redactan en español y luego lo traducen al inglés en un traductor de la *web*. Muchas empresas intentan exportar sin tener una *web* en inglés, y con frecuencia con una *web* en español mal construida. La internacionalización precisa tener gestores preparados para ella, con un conocimiento mínimo de cómo funcionan los mercados internacionales.
- (3) Dificultad para identificar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio en otros países. Este es sin duda uno de los obstáculos clave con los que tropiezan las empresas, a pesar de que se pueda pensar que habría perdido importancia con los avances en información que ha posibilitado Internet. A través de Internet se puede obtener mucha información, pero es preciso tener la capacidad para estudiarla y valorarla de forma adecuada; y aquí nos encontramos de nuevo con la barrera mencionada en el punto anterior, la falta de preparación de los recursos humanos.

- (4) Dificultad para obtener información sobre mercados exteriores. Este es sin duda uno de los campos en los que con Internet se ha dado un gran avance. Hoy es mucho más fácil que hace 20 años obtener a través de Internet estudios de mercado o información sobre regulaciones de importaciones en otros países, por poner dos ejemplos del tipo de información más relevante que necesita una empresa cuando opera en los mercados internacionales. En todo caso, sigue siendo una labor que con frecuencia es minusvalorada en las empresas.

Dos temas a los que, por ejemplo, se presta insuficiente atención y sobre los que hay desconocimiento son el riesgo político, por un lado, y la importancia de los aspectos institucionales y de las relaciones con los gobiernos, por otro. En cuanto al primero, la crisis de Ucrania ha provocado, de forma inesperada, perjuicios para numerosas empresas en sus operaciones con Rusia. De alguna manera en estos últimos tiempos se ha redescubierto la importancia del riesgo político. En cuanto al segundo tema, la tendencia en las economías del mundo hacia sistemas económicos liberales y de mercado ha podido hacer pensar a muchos que la influencia de los gobiernos en la economía estaba en vías de desaparición. Desde Rusia hasta Argentina, pasando por los países árabes o China, los gobiernos siguen teniendo una influencia determinante en la actividad económica –en operaciones de una cierta envergadura–, incluso en los casos en los que los agentes involucrados son empresas privadas.

Como consecuencia de su falta de preparación, muchas empresas, sobre todo pymes, no actúan con la prudencia necesaria. Hay empresas que envían suministros de mercancías a clientes extranjeros en base a un simple pedido recibido del exterior, sin analizar la seriedad del cliente, sin solicitar un pago adelantado o emplear un método seguro de cobro y sin asegurar la operación –muchas empresas ni siquiera saben que existen agencias de seguro de crédito en las que pueden asegurar el cobro de sus ventas exteriores–.

El resultado de esta precariedad es que se producen impagos, ingresos inferiores a los previstos (porque se han producido gastos que no se han anticipado), retrasos en la entrega de las mercancías (con la correspondiente penalización) porque no se arregló adecuadamente el transporte, rechazo de la mercancía (porque no se ha cumplido con requisitos técnicos, certificaciones), etc. Además del perjuicio a la empresa individual, la imagen general de las empresas españolas se ve perjudicada.

Hay una línea alternativa de pensamiento (aunque minoritaria) que argumenta que las pymes no están en general preparadas para la internacionalización y que, por tanto, deben renunciar a intentar exportar de forma directa. Su exportación tiene que venir de forma indirecta, “arrastradas” por empresas más grandes para las cuales las pymes actuarían como subcontratistas o suministradoras. Esta postura busca su justificación en los estudios que han mostrado una clara correlación entre el tamaño de las empresas y la exportación.

La respuesta a esta cuestión no es unívoca. El tema clave, insistimos, es si se dispone de un producto competitivo y de los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad en los mercados internacionales.

El concepto de pyme tampoco es unívoco. ¿Cómo definimos a una pyme, más allá de las definiciones basadas en criterios formales (número de empleados y facturación)? El sector tiene una influencia clave. No es lo mismo vender productos manufacturados o maquinaria que servicios como arquitectura o *software*.

En relación con la influencia del sector, es significativo que, según un estudio del Círculo de Empresarios,<sup>4</sup> en el sector servicios las empresas medianas tienen una mayor propensión a la exportación (exportaciones/ventas) que las empresas grandes. En 2012 las ventas al exterior de las empresas de servicios representaban un 16,2% de las ventas totales en las empresas grandes (250 trabajadores o más), mientras que en las empresas medianas representaban el 17,5%. En las empresas pequeñas (menos de 50 empleados) las ventas al exterior suponían sólo el 8,4% de la cifra de negocios.

Puede haber empresas muy pequeñas pero que sean intensivas en conocimiento, su actividad tenga un alto valor añadido y cuenten con los recursos necesarios para explorar con éxito las posibilidades de sus productos en los mercados internacionales. Estas empresas tendrán éxito en la exportación. Pero otras pymes, si intentan salir fuera sin contar con esos medios mínimos, se enfrentan a riesgos muy elevados.

#### *El tamaño como condicionante clave para la internacionalización*

Diversos estudios publicados en los últimos años han mostrado que existe una clara interrelación entre tamaño, intensidad exportadora y calidad del empleo.

Un estudio de La Caixa Research<sup>5</sup> concluye las empresas más exportadoras crean más empleo: “En 2013, en los sectores analizados con un porcentaje de ventas al exterior superior al 50%, la tasa de variación interanual del empleo fue, en promedio, positiva (6,1%). En cambio, en aquellos con un peso inferior de las ventas al exterior, en promedio, todavía se destruyeron puestos de trabajo (-5,7%)”.

Además, la calidad del empleo es superior en las empresas con más propensión a exportar: a más exportación, mayor porcentaje de empleo asalariado con contrato indefinido. Los salarios son mayores en las empresas exportadoras: “en promedio, los trabajadores de sectores de alta intensidad exportadora percibieron un salario de 36.690 euros, mientras que el salario anual para el grupo menos exportador fue de 24.260 euros”, según el estudio citado de La Caixa Research. Finalmente, los

---

<sup>4</sup> Círculo de Empresarios (2014).

<sup>5</sup> La Caixa Research (2014).

trabajadores de las empresas exportadoras tienen mayor cualificación: en las empresas con más intensidad exportadora es mayor el porcentaje de trabajadores con estudios de grado superior.

A parecidas conclusiones llega el Círculo de Empresarios en su estudio sobre la empresa mediana española. “Las empresas de mayor dimensión son las que consiguen un mayor porcentaje de su facturación gracias a las exportaciones. Así, la cifra de ventas al exterior de las empresas medianas y grandes supera el 30% de las ventas totales mientras que en las empresas de menos de 50 empleados dicho porcentaje se sitúa en el 14%”.

Asimismo, en la última edición del “Índice Elcano de oportunidades y riesgos estratégicos para la economía española”, uno de los trabajos más importantes publicados recientemente sobre temas de internacionalización de la economía, se señala que “está ampliamente constatado que cuanto mayor es una empresa mayor es su productividad y más probabilidades tiene de exportar. Esta observación general también es aplicable a las empresas españolas que, cuando tienen más de 250 trabajadores son tan (o a veces más) productivas que sus homólogas estadounidenses o alemanas. Asimismo, se constata que en España el 90% de las empresas de más de 200 trabajadores exporta, mientras que sólo el 25% de las empresas de menos de 20 trabajadores tiene actividad internacional. El cuello de botella para aumentar las exportaciones es, por tanto, el tamaño de la empresa”.<sup>6</sup>

Existe pues un amplio consenso de que el condicionante clave para la actividad exportadora es el tamaño. La fuerte atomización de las empresas españolas es lo que determina que el porcentaje de empresas que exportan sea pequeño, en comparación con otros países. Y determina también el elevado grado de concentración de las exportaciones: un 1% de las empresas representa dos tercios de las exportaciones y un 10% de las empresas más del 90%, como señalan Mónica Correa-López y Rafael Doménech,<sup>7</sup> que añaden que “tras el bajo porcentaje de empresas exportadoras en España subyace, por un lado, la excesiva atomización de las empresas españolas, de manera que el número de empresas totales es comparativamente muy elevado en relación al tamaño de la economía. En otras palabras, el problema no es tanto que haya pocas empresas que exportan (aunque esta estadística también es mejorable) como que hay demasiadas empresas de reducido tamaño incapaces de exportar”. Correa-López y Doménech calculan que “un aumento del 1% en el tamaño empresarial incrementa la probabilidad de exportación un 5%. Asimismo, un aumento del 1% en el *stock* de capital real por empleado elevaría la probabilidad de exportación un 1,8%”.

---

<sup>6</sup> Arahetes y Steinberg (2014).

<sup>7</sup> Correa-López y Doménech (2012).

En esta línea, Pol Antràs habla de la “dualidad del sector exterior español”, debida a “la existencia de una enorme heterogeneidad en el tejido empresarial español. Como los índices de competitividad sugieren, en España hay un gran número de pequeñas y medianas empresas con niveles de productividad muy por debajo de la media europea. Sin embargo, en España hay también varias empresas que son líderes mundiales en sus ramas”.

Algunos analistas hablan incluso de umbrales de volumen de negocio que las empresas deben alcanzar antes de plantearse abordar los mercados internacionales. La idea de un umbral puede ser válida, con una importante matización (a la que ya hemos aludido más arriba): estos umbrales pueden variar de forma sustancial según el sector, la localización, etc. Además, y como vamos a ver más adelante, las empresas que no alcancen por sí solas ese tamaño mínimo pueden compensarlo con otros mecanismos: cooperación o asociación a otras empresas, utilización de consultoras de comercio exterior, etc., mecanismos que les permiten acceder a unos servicios de apoyo a su labor internacional de los que no podrían disponer de forma individual.

Otros estudios muestran también que las empresas exportadoras son más innovadoras, invierten más en investigación y desarrollo, tienen una mayor productividad del trabajo, menor peso de la deuda bancaria y menor coste de su financiación en general, etc. Pero estas características se deben sobre todo a su mayor tamaño, no a que sean exportadoras.

Esta relación entre propensión a exportar y creación de empleo, calidad del empleo, innovación, productividad, tipos y coste de financiación, no debe llevar a una confusión en la dirección de la causalidad. Algunos estudios han argumentado que la internacionalización es la vía para conseguir más empleo y de mejor calidad, así como para incentivar la innovación. Las empresas que se internacionalicen conseguirán esos efectos positivos. En nuestra opinión, la relación de causalidad es más bien la inversa: son las empresas más grandes las que alcanzan un mayor grado de internacionalización. El tamaño, la preparación de su mano de obra y la competitividad, que es resultado de su esfuerzo de innovación, son los factores que favorecen la internacionalización de las empresas, y no al revés.

La diferencia es muy relevante. Si se anima a las pymes a que salgan a los mercados internacionales porque ello les llevará a más y mejor empleo, a más actividad de innovación y más competitividad, se les puede estar animando a abordar una actividad para la que no están preparadas. El mensaje debe ser el opuesto: hay que crecer en tamaño y disponer de los recursos financieros precisos, desarrollar una labor de innovación que permita tener productos competitivos y tener una mano de obra y unos directivos preparados, para poder afrontar con éxito el asalto a los mercados internacionales.

¿Qué se puede hacer para ayudar a las pymes a abordar con éxito los mercados internacionales? La respuesta no es sencilla. Sería fácil pedir que la Administración establezca programas de ayuda; las ayudas públicas son con frecuencia lo primero que se demanda en España para afrontar un problema. Pero estamos en época de moderación del gasto público y la Administración (tanto la central como la autonómica) tiene restricciones para aumentar los recursos para este apoyo.

Las empresas de reducido tamaño tienen algunas salidas para compensar esta limitación. En primer lugar, mediante fórmulas de cooperación empresarial. Es decir, asociándose, de una u otra forma, con otras empresas: a través de consorcios de exportación, establecimiento de *clusters* empresariales y acuerdos para compartir servicios. Mediante estas asociaciones las pymes pueden compartir gastos para disponer de unos servicios de los que individualmente no podrían disponer.

En segundo lugar, las pymes pueden recurrir a consultoras de comercio exterior. Las consultoras de comercio exterior pueden cumplir a este respecto una función muy positiva. Empresas o grupos de empresas que no pueden permitirse tener un departamento propio de exportación, pueden “subcontratarlo” con una empresa de comercio exterior a un coste que les resulte asequible.

Son muchas las funciones que puede desempeñar una consultora de comercio exterior. Puede elaborar un plan de exportación para la pyme, ayudar a ejecutarlo, identificar posibles clientes, acompañar en viajes y negociaciones y gestionar ayudas públicas o un seguro contra impagos.

En España ha existido un cierto recelo frente a las consultoras de comercio exterior, como si su labor fuera un tanto espuria: al fin y al cabo, se dice, estas empresas “no exportan”, se “benefician” de la actividad de las empresas exportadoras.

Esta mentalidad estrecha debe ser superada. Las consultoras de comercio exterior son cada vez más necesarias en estos tiempos de crisis que están empujando a tantas empresas pequeñas a salir al exterior en busca de mercados. Hay que difundir su labor y animar a las pymes a que recurran a sus servicios como una forma de disponer de unos recursos de los que no podrían disponer por sí solas.

### *Mercados emergentes versus la realidad y potencialidad de los mercados desarrollados*

El gran optimismo de hace poco tiempo sobre los mercados emergentes ha dado paso en los últimos tiempos a un creciente desencanto y pesimismo. No obstante, aunque a corto plazo un buen número de ellos han entrado en una etapa de fuertes dificultades, los mercados emergentes siguen ofreciendo perspectivas positivas a largo plazo. Pero hay que reconocer que quizá se cayó en un cierto error en los tiempos del “entusiasmo emergente” de minusvalorar la importancia de los mercados de los países industrializados.

Uno de los alegatos más sólidos publicados recientemente sobre los problemas de los mercados emergentes ha sido “Emerging Markets: As the Tide Goes Out”,<sup>8</sup> un estudio de Goldman Sachs que señala que la reciente desaceleración de los mercados emergentes no es un fenómeno cíclico a corto plazo sino una tendencia a largo plazo que refleja sus debilidades estructurales (pobreza, contaminación, interferencia de los gobiernos e insuficiencia de infraestructuras).

Para Goldman, la volatilidad y malos indicadores de los últimos tiempos son un reflejo de esas deficiencias estructurales y pueden prolongarse durante los próximos cinco a 10 años.

En los últimos tiempos quizá se ha caído en una cierta minusvaloración de los mercados avanzados. Los países europeos reciben más de dos tercios de las exportaciones españolas. Si a ello añadimos Norteamérica, tenemos prácticamente el 75% de las exportaciones españolas. Los ocho primeros destinos de la exportación española son países europeos y EEUU.

España exporta a Portugal más que a todos los países latinoamericanos juntos: este es un dato del que poca gente es consciente, pero que refleja quizá mejor que ningún otro la posición relativa, en la exportación española, de los mercados emergentes y los mercados desarrollados.

Además, y como señala el Banco de España, las empresas que exportan a la UE tienen una mayor intensidad exportadora (es decir, una mayor participación de las exportaciones en sus ventas), “debido, posiblemente, a los menores costes de exportación y a unos lazos comerciales más asentados”.<sup>9</sup>

Está claro que los países emergentes han tenido tasas de crecimiento económico más elevadas y que su potencialidad a largo plazo es muy elevada. Pero los países desarrollados representan no una potencialidad sino una realidad de un peso decisivo.

Los países desarrollados, además, siguen ofreciendo muchas posibilidades para la exportación y en general para la internacionalización de las empresas españolas. No son mercados “saturados” para la exportación española. España tiene todavía un amplio recorrido por delante para ampliar su cuota de mercado en ellos.

Además, en comparación con muchos mercados emergentes, los países desarrollados ofrecen una serie de ventajas. En primer lugar, los países europeos están muy próximos geográficamente. Los mercados desarrollados ofrecen mayores niveles de renta (y, por tanto, de demanda), una mayor estabilidad

---

<sup>8</sup> Goldman Sachs (2013).

<sup>9</sup> Banco de España (2013).

institucional y un marco jurídico más seguro –sería impensable que en un país europeo se produjera un hecho como la expropiación de Repsol en Argentina, por ejemplo–. Ofrecen asimismo mayores niveles de solvencia, menor riesgo político y menores riesgos de impagos. Son, en general, mercados en los que los agentes económicos actúan con seriedad.

Las anteriores ventajas no quieren decir que la exportación e inversión en los países europeos no requiera de la adecuada preparación. Hay quienes dicen que exportar a la UE no es exportar, que es prácticamente como vender en el mercado nacional. En la UE no existen, en principio, barreras administrativas al comercio (arancelarias, cuotas o regulaciones). Pero el resto de las barreras a la internacionalización que hemos mencionado más arriba siguen estando presentes, con mayor o menor relevancia según el tipo de país: dificultades para obtener información, para identificar potenciales socios y falta de preparación del personal (la barrera de los idiomas está presente en todos los países europeos).

En suma, más allá del debate sobre el alcance y la duración de los problemas de los mercados emergentes, se debe tener adecuadamente en cuenta la incontestable realidad de los mercados de los países industrializados. No deben olvidarla las empresas en sus estrategias de internacionalización ni la Administración en el diseño de sus políticas de internacionalización.

#### *Nuevas tendencias en localización: de la deslocalización al “re-shoring”*

Empresas españolas han empezado a retornar a España actividades manufactureras y de servicios que habían deslocalizado en el pasado a países emergentes como China. Se trata de un fenómeno que responde a diversas razones –no únicamente el descenso de los salarios en España– y que crea expectativas positivas para el empleo y la economía.

Para denominar un fenómeno que afecta en general a los países industrializados se están utilizando diversas expresiones: *inshoring*, *re-shoring*, *next-shoring*...

Detrás del *re-shoring* se encuentran varias razones. Con el desarrollo económico los costes de producción en los países emergentes –no sólo los laborales– han aumentado. Con la creciente automatización el peso del factor trabajo en el proceso productivo se ha reducido; para muchos productos el coste salarial representa hoy en día una parte pequeña, y decreciente, del coste total.

Por otro lado, en muchos países industrializados, y España es un caso claro, la crisis económica ha producido una contención o reducción de costes, especialmente salariales, con lo que la ventaja de ir a fabricar a otros países de menores costes es cada vez menor. El aumento de los costes de transporte contribuye a reforzar este hecho.

La mayor parte de los analistas consideran que estamos ante un proceso irreversible, que las ventajas de deslocalizar se han reducido para muchas industrias europeas.

¿Qué se puede hacer para favorecer el retorno de actividades productivas a España? De forma directa, no mucho. Se trata de un fenómeno que responde a cambios económicos, que refleja en este sentido la evolución del mercado y se materializa a través de decisiones de los agentes económicos. Ahora bien, indirectamente, todas aquellas reformas (reducción de la fiscalidad, estabilidad del marco regulatorio, agilidad en los trámites administrativos, etc.) que contribuyan a hacer más atractivo el marco de negocios en España favorecerán tanto las inversiones extranjeras como el *re-shoring* por parte de empresas españolas, especialmente en los tiempos actuales en los que la inversión extranjera está cada vez más asociada a la inserción en cadenas globales de valor. La exportación está así crecientemente integrada con los flujos de inversión.

#### *Un nuevo activo: la diáspora española*

Un elevado número de españoles, en especial jóvenes, han buscado en otros países las oportunidades de trabajo que no pueden encontrar en España. Es corriente leer y oír comentarios acerca de que esta nueva ola de emigración supone una gran “pérdida de talento” para España, que estaría perdiendo lo mejor de su capital humano.

La verdad es que parece difícil hablar de pérdida de talento cuando la alternativa a la marcha al extranjero sería quedarse en España desempleado, con la lógica frustración personal. Sin duda lo deseable sería que estos profesionales tuvieran la opción de elegir si se quedan o si prefieren irse al extranjero. Pero no es el caso, esa opción no existe. Para numerosas personas la única vía para encontrar un trabajo y poder progresar profesionalmente es irse al extranjero.

Una vez asumido esto, hay que tener en cuenta que esta nueva emigración española puede reportar a medio-largo plazo importantes efectos positivos.

Cabe destacar a este respecto dos tipos de efectos. En primer lugar, la experiencia de trabajo en el extranjero contribuirá a mejorar la formación de estos profesionales, en diversas vertientes: no sólo les permitirá adquirir nuevos conocimientos técnicos relacionados con su ocupación, sino también experiencia de trabajo en otras culturas y otros métodos de trabajo. En fin, pensemos únicamente en lo que servirá para superar esa “maldición” de la que España tiene tantas dificultades para librarse, que es la falta de conocimiento de idiomas.

Como ha sucedido en otros países que han tenido fuertes flujos migratorios al exterior, una buena parte de estas personas regresará en el futuro a España y traerán consigo esos conocimientos y esa nueva mentalidad.

En segundo lugar, los profesionales españoles establecidos en el extranjero pueden contribuir al desarrollo de negocios con España. Estos profesionales, asentados en sus países de emigración, pero con conocimientos y contactos en España, están inmejorablemente situados para ayudar a empresas extranjeras que quieran desarrollar su actividad en España o para ayudar a empresas españolas que quieran desarrollar negocios en sus países de residencia. Pensemos, a modo de referencia, en el papel clave que han tenido las diásporas china e india en el proceso de internacionalización de las dos grandes potencias asiáticas.

Indudablemente, lo ideal sería que España tuviera altas tasas de crecimiento, y que nadie se viera forzado a emigrar. Pero puesto que la realidad es como es, es mejor asumir que esta nueva ola de emigración no sólo no es una gran “pérdida” para nuestro país sino que ofrece oportunidades para apoyar la internacionalización de la economía española.

#### *La empresa en la política de cooperación: una asignatura pendiente*

Los fondos destinados a la cooperación registraron un crecimiento vertiginoso en la segunda mitad de la pasada década. Con la crisis económica, sin embargo, se ha registrado un fuerte descenso en los fondos de cooperación.

En todo caso, y al margen de cuál sea la disponibilidad de fondos, la política de cooperación debe contemplar como un elemento fundamental la incorporación de la empresa. Durante cerca de 30 años la empresa tuvo una participación muy importante en la política de cooperación, a través de la actividad del Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD), que compatibilizaba el apoyo a la internacionalización de la empresa con la ayuda al desarrollo. El FAD funcionó en líneas generales de forma satisfactoria, cumpliendo los objetivos para los que había sido creado. Sin embargo, se vio envuelto en crecientes polémicas, por diversos motivos (críticas de las ONG que rechazaban la “mercantilización” de la ayuda, utilización partidista con fines políticos, etc.), hasta que terminó desapareciendo (dividido en el FIEM y el Fonprode).

La incorporación de la empresa a la cooperación se justifica por varias razones. Por un lado, las empresas españolas tienen la capacidad técnica y profesional para desarrollar con eficiencia muchos proyectos de cooperación. Por otro, en los actuales momentos de crisis, con una tasa de desempleo tan elevada, es obligado intentar que los fondos que España gasta en cooperación repercutan en la mayor medida de lo posible en la economía española.

No sería justificable que, con más de un 25% de desempleo, con la aparición de bolsas de pobreza como consecuencia de la crisis, los fondos españoles de cooperación sirvieran para financiar obras y suministros a cargo de empresas de otros países industrializados.

La política de cooperación española se ha caracterizado desde hace tiempo por la ausencia de las empresas. En 2010, por poner un ejemplo concreto, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) concedió un millón de euros de donación para que una empresa pública alemana (GTZ) desarrollara un proyecto de cooperación en Bangladesh de “promoción del empoderamiento legal y social de mujeres”. Cabe preguntarse: ¿no existían instituciones españolas que pudieran ejecutar este proyecto? Puede parecer extraño, además, que el gobierno español, que ha pedido ayuda financiera a la UE, y a Alemania en especial, para rescatar la banca española, esté al mismo tiempo financiando la actividad de cooperación alemana.

Esta situación es peculiarmente “española”: en la mayoría de los países industrializados se reconoce y asume que sus empresas deben jugar un papel relevante en la política de cooperación. En España, por el contrario, desde cierto sectores, como las ONG o la propia AECID, se ha mantenido que existe una incompatibilidad de objetivos entre la cooperación al desarrollo y la internacionalización de la economía (y, por tanto, la promoción del empleo).

La empresa española tiene un importante papel que desempeñar en la política de cooperación internacional al desarrollo, y ese papel se puede desempeñar con frecuencia en colaboración con las ONG. No hay incompatibilidad, sino una compatibilidad natural y necesaria entre la ayuda al desarrollo y el apoyo a las empresas, y al empleo, de España.

Crear canales que faciliten la incorporación de la empresa española a la cooperación es una tarea pendiente, que debe ser abordada por los responsables de la política de cooperación. Es un tema sobre el que, en primer lugar, se requiere una reflexión de alcance, con el fin de discutir e identificar los cauces y mecanismos que faciliten la participación de la empresa en la política de cooperación.<sup>10</sup>

### *La importancia del marco económico general*

Finalmente, el marco general, u horizontal, de una economía es un condicionante clave –algunos dirían incluso que el más importante de todos– para la internacionalización de la economía y las empresas.

El “Barómetro del clima de negocios en España. Resultados 2014”,<sup>11</sup> un excelente estudio de IESE e Invest in Spain, señala entre los factores que más preocupan a las empresas extranjeras implantadas en España diversos aspectos relacionados con el funcionamiento de las instituciones.

---

<sup>10</sup> Uno de los escasos e interesantes análisis sobre el tema es el de Macías, Oliví y Pérez (2014).

<sup>11</sup> IESE-Invest in Spain (2014).

El Barómetro del IESE/Invest in Spain viene pulsando desde hace años la opinión de las empresas extranjeras establecidas en España. Su estudio está bien hecho y sus datos son de gran interés. La última edición del Barómetro muestra en líneas generales una notable mejoría de la valoración del clima de negocios en España, tras el deterioro sufrido en los años anteriores a consecuencia de la crisis.

El estudio refleja cómo algunos de los factores valorados de forma más negativa por las empresas extranjeras se refieren a temas institucionales. Así, entre las principales debilidades de la economía española se citan “los costes de adaptación a las diferentes normativas autonómicas y locales, que los inversores perciben como especialmente gravosos”.

Se destaca igualmente que “la carga burocrática en el funcionamiento de la empresa sigue apareciendo como otro de los aspectos peor valorados, así como el funcionamiento de los juzgados mercantiles”.

El estudio destaca cómo “el área de entorno regulatorio es el único, junto al de fiscalidad, que sufre una ligera bajada en valoración respecto a 2012” (fecha de la anterior edición del estudio). Para sus autores, “hay un considerable margen de mejora en lo relativo a la estabilidad del marco regulatorio que, junto al funcionamiento de los juzgados, son los dos aspectos que más empeoran su valoración en toda la encuesta. Otro de los temas que sufre una importante caída en valoración es la protección de los derechos de propiedad intelectual”.

Favorecer un marco general de la economía favorable para los negocios es favorecer la internacionalización de sus empresas (y, en lo que se refiere más específicamente a la internacionalización, son especialmente relevantes las actuaciones que favorezcan el aumento del tamaño de las empresas, la principal vía para aumentar la base exportadora de la economía).

### **Referencias bibliográficas**

Antràs, Pol (2011), “El comportamiento de las exportaciones españolas”, Fedea.

Arahuetes, Alfredo, y Steinberg, Federico (2014), “V Índice Elcano de oportunidades y riesgos estratégicos para la economía española”, Real Instituto Elcano.

[http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano\\_es/publicacion?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/publicaciones/informe-elcano-17-quinto-indice-elcano-economia-espanola](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/publicacion?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/publicaciones/informe-elcano-17-quinto-indice-elcano-economia-espanola)

Banco de España (2013), “Balanza de pagos y posición internacional de España 2012”.

Círculo de Empresarios (2014), “La empresa mediana española. Informe 2014”.

Correa-López, Mónica, y Rafael Doménech (2012), “La internacionalización de las empresas españolas”, Documento de Trabajo, BBVA Research.

- Fernández, María Jesús (2014), “Devaluación interna y crecimiento de las exportaciones”, Cuadernos de Información Económica (Funcas), nº 242, septiembre-octubre.
- Goldman Sachs (2013), “Emerging Markets: As the Tide Goes Out”.
- ICEX España Exportación e Inversiones (2014), “Perfil de la empresa exportadora española”.
- IESE-Invest in Spain (2014), “Barómetro del clima de negocios en España. Desde la perspectiva del inversor extranjero. Resultados 2014”.
- La Caixa Research (2014), Informe mensual, nº 382, septiembre.
- Macías, Carlos M., Iliana Olivé y Aitor Pérez (2012), “¿Qué hacen (y qué pueden hacer) las empresas españolas en el exterior? Inversión extranjera, desarrollo e imagen-país”, ARI, Real Instituto Elcano.  
[http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/cooperacion+y+desarrollo/ari43-2012](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/cooperacion+y+desarrollo/ari43-2012)
- OCDE (2009), “Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation”, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.
- PwC (2014), “España ‘goes’ global”.