

*Presentación<sup>p4</sup>/Executive summary<sup>p6</sup>/Resumen ejecutivo<sup>p11</sup>/Una cuestión de vida o muerte<sup>p15</sup>/Claves de la globalización en 2033<sup>p23</sup>/ Nuestro punto de partida<sup>p55</sup>/¿Cómo preparar a España para el 2033?<sup>p85</sup>/Con zoom<sup>p95</sup>*

# *España ‘goes global’*



## *España 2033*

*Este informe está englobado en la colección ‘España 2033’, una serie de documentos que pretenden anticipar el futuro para tomar hoy las decisiones que afectarán a nuestro mañana. ‘España 2033’ es una iniciativa del programa Crecimiento Inteligente.*





Este informe ha sido elaborado por el equipo de Crecimiento Inteligente de PwC.

Agradecemos a Eurasia Group la aportación de contenidos para la redacción del capítulo 'Las inversiones con más y menos riesgo' y a Juan Carlos Collado, Ph. D. Economía, Univ. Berkeley, California, la realización de las proyecciones de comercio exterior.

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Executive summary</b>	<b>6</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>11</b>
<b>Una cuestión de vida o muerte</b>	<b>15</b>
<b>Claves de la globalización en 2033</b>	<b>23</b>
Por dónde soplará el viento	24
Lo que nos espera en comercio exterior	32
Qué y dónde se exportará más	44
Las inversiones con más y menos riesgo	47
<b>Nuestro punto de partida</b>	<b>55</b>
Multinacionales españolas ¡al fin!	56
El paso adelante de la exportación	68
Demasiado concentrados	71
<b>¿Cómo preparar a España para el 2033?</b>	<b>85</b>
Asignaturas pendientes	86
Recomendaciones para las Administraciones Públicas	87
Recomendaciones para las empresas	90
<b>Con zoom</b>	<b>95</b>
La opinión de los directivos	96
¿Por qué y cómo se internacionalizan las empresas?	111
Perfiles de internacionalización de las economías nacionales	117
El comercio exterior en 2033	129
<b>Bibliografía</b>	<b>141</b>
<b>Índice de cuadros</b>	<b>143</b>
<b>Informes de la colección España 2033</b>	<b>146</b>
<b>Contactos</b>	<b>147</b>

## Reflexiones

Los directores de orquesta del comercio mundial	21
Escenario 2033: Un mundo en Bloques Regionales	25
Los inversores ya no hablan solo inglés...	29
La vuelta al hogar de las multinacionales americanas	30
¿Es de interés público la internacionalización de nuestras empresas?	58
El salto exterior de la construcción	63
España, destino de inversión intensivo en capital y pobre en empleo	77
El magnetismo de Latinoamérica: atrapados por el trampolín	83



# Presentación



**Carlos Mas**  
Presidente de PwC España

Desde PwC queremos construir un buen futuro para España. Con ese propósito, estamos desarrollando una importante iniciativa que llamamos España 2033 y de la que este documento forma parte.

El futuro no está escrito. Pero el análisis experto y la prospectiva nos ayudan a dibujar escenarios previsibles de lo que está por llegar, y al mismo tiempo nos permiten identificar cuáles son las decisiones que incrementan la probabilidad de que esos hipotéticos escenarios nos favorezcan. Es un debate de hoy para que el mañana, sea cual sea, nos coja preparados.

En ese marco de reflexión se inscribe el proyecto España 2033. Lo que intentamos es anticiparnos a lo que va a suceder y convertirnos en cazadores intelectuales de las tendencias que van a determinar los aspectos esenciales del mundo, de la economía y de la sociedad en los próximos 20 años.

España 2033 se articula en 12 estudios. Dos de ellos tienen carácter general, y

los diez restantes se centran en las tendencias que mayor impacto directo van a tener sobre las empresas.

El enfoque del proyecto España 2033 es eminentemente participativo. En él hemos querido involucrar a un amplio y variado número de agentes sociales, institucionales y empresariales.

El proyecto nace en el seno del Club'33, un grupo permanente de reflexión en el que se integran los futuros directivos de algunas de las principales empresas de nuestro país, que son los que tomarán las decisiones en España dentro de veinte años.

España 2033 se enmarca también dentro de la iniciativa de Crecimiento Inteligente de PwC, que es como llamamos a nuestra propuesta de hacer las cosas de una manera diferente en la economía española. Necesitamos otro modelo productivo. Si nos preguntáramos dentro de unos años qué tuvo de positivo para España la actual crisis económica, la respuesta que nos



---

gustaría obtener desde PwC es que sacamos la conclusión de que efectivamente tenemos que cambiar nuestra forma de actuar.

En un mundo globalizado, en el que el proteccionismo es un recurso estéril, la competitividad es lo que determina el potencial de crecimiento de una economía. El anterior modelo productivo en España ha estado basado en buscar la competencia vía precio, es decir, haciendo las cosas más baratas. En el próximo ciclo debemos competir por valor añadido, esto es, haciendo las cosas mejor. Transitar de un modelo a otro, aun asumiendo que ninguno de los dos se refleja por completo en todas las actividades, implica cambios importantes que deberíamos acometer desde ahora: innovación, internacionalización, economía del conocimiento, reducción de la dependencia del carbono como fuente energética y modernización de sector público para que sea menos costoso y más eficiente. Esos son los cinco vectores principales sobre los que deberemos

basar la actividad económica para hacerla competitiva, es decir, para crecer de manera inteligente y crear empleo en las nuevas condiciones del mundo post crisis.

Desde PwC creemos que, como firma basada en la experiencia y el conocimiento local y global, así como en la capacidad de aportar valor y de innovar de nuestros profesionales, estamos en una situación privilegiada para impulsar ese proceso de transformación. Podemos aportar experiencia, soluciones, metodologías, mecanismos de trabajo eficientes y nuestro profundo conocimiento de los principales sectores de la economía.

Espero que este proyecto, único en España, despierte el interés, el debate y el entusiasmo que estamos viviendo en PwC con su gestación y desarrollo.

# Executive summary

## ***Spain 'goes global'***

Spain is well positioned to secure a place as a strong global player in 2033: the country is currently ranked fifth in the world in terms of its degree of internationalisation, with an exposure to overseas countries (measured as overseas trade plus direct investments over GDP) of 166%, similar to Germany and higher than France. The trend has been positive in recent years and the country enjoys a healthy balance between exports and inwards and outward investment.

In the past, the Latin American market has afforded Spain a comfortable trajectory in terms of overseas growth, but this may explain why the country is now lagging behind its peers in the development of business links with other continents; links that will be fundamental to ensuring that it is not excluded from major trade flows in the future.

## ***Competing in 2033***

By 2033, the world will have probably reconfigured itself into regional blocks and we expect a very economically cohesive European Community to constitute one of those blocks. A certain degree of protectionism will have re-emerged between the blocks, however we do not expect that that will generate any real setbacks for the process of economic globalisation, which will continue to advance in the hands of large multinational companies.

Foreign trade will be more limited than in a more liberal environment, especially in terms of high added value services, but it will still continue to

flourish, with annual growth rates of 4.5%. In 2033, foreign trade throughout the world will amount to between double and triple its current volume, depending on the degree of protectionism that ends up prevailing.

Multinational companies will play a key role in the relationships between blocks and in the process of economic, cultural and social globalisation.

Companies will have to be more international, but it is possible that our world will be less global than it is now and certainly far more unstable and less predictable and "governable" from the West.

It is likely that we will have two types of multinational companies in twenty years time, namely: regional companies and global companies. The regional multinationals, which will grow in accordance with the classic script of proximity and ease, by entering new countries through exports, will be confined to their own geopolitical block, and will find it difficult to access markets in other blocks.

The real winners will be the global multinationals, those that will have managed to establish themselves as local players in key countries in other regional blocks, either through investment or organic growth. Nevertheless, these multinationals will have had to overcome significant geopolitical risks along the way.

Over the next few decades, we also expect to witness three structural trends that will radically change the world map of multinational companies: the

---

growing dominance of multinationals originating from developing countries, which were completely absent from any of the world rankings until a few years ago; the proliferation of SMEs with global identities that are even more profound than those of several large corporations; and finally, the emergence of new companies in new sectors and fields of activity, linked to technological disruptions, which are still difficult to predict at the moment. Overall, it would not be an exaggeration to say that most of the players of tomorrow will be different to the ones we see today.

In terms of Spain's role, we are optimistic regarding its potential, but there are several tasks that we consider will need to be undertaken for this potential to be turned into reality.

The recent evolution of Spanish foreign trade has been positive, and the country recorded a trade surplus for the first time in 2012. Spain is the only large European economy that has managed to maintain its market share despite the emergence of developing economies, and China in particular, into the world trade arena over the last few years. Our projections indicate that this trend will continue: our exports will grow by more than those of other developed countries (at an average annual rate of 4.7%) and we will continue to slightly increase our market share, despite the strong progress of developing countries. By 2033, Spanish exports will have multiplied by 2.5 times their current level and will account for more than 40% of GDP. Exports plus imports, i.e. the degree of openness of the Spanish economy, will amount to 72% of GDP (currently 59%) and the trade surplus

will make a net positive contribution of 8% to domestic GDP.

Business services and the food and agriculture sectors will have taken over from the automotive and tourism sectors as the most dynamic sectors, with the former increasing their combined exports from 15% to 28% of GDP and the latter decreasing their combined exports from 35% to 20% of GDP. Despite this, the tourism and automotive sectors will continue to grow in absolute terms, the latter by more than 4.5% per year.

### ***Unfinished Business***

In order to realise this potential, Spain and above all, its companies, will have to broaden their current extra-European focus (on Latin America) and behave in a 360° fashion: in 2033, the main importers will be in Asia and some of the greatest opportunities will be in Africa.

In 1990, there were nearly no Spanish multinational companies; today there are almost 2,500 and 66% of them are SMEs. In 2004, only 15 countries around the world were home to more than 50 subsidiaries of Spanish companies; today there are 33 countries. The dynamics are impressive, but once again, Latin America clearly dominates, not only in terms of existing subsidiaries, but also in terms of new openings: although foreign direct investments have diversified across continents over the last two years, only China, Morocco and India represent sizeable markets in terms of the number of new activities; the rest of Asia and Africa remain largely unknown for Spanish companies.



In companies' expansion plans for the next five years, Asia features as an export market; it also appears as an investment market, but only in a very secondary fashion. In short, managers in Spain expect that their companies will continue to focus primarily on Latin America in 2033.

The strategy of multinationals in other countries is very different since they are much more oriented towards Asia and their respective geographical mixes are more aligned with the market potential across the world.

In the view of Spanish managers, there are three main barriers to the internationalisation of their companies. The first is access to financing, which is the currently the most pressing aspect, but also the most "solvable" since it is temporary, whereas the other two are structural. The second barrier is the limited level of knowledge and ability that companies have to manage political risks and institutional relationships in the countries in which they do not yet have a presence; Government could play an important supporting role in this respect. The third barrier is the training

and culture of management and shareholders, along with HR policies at the Management level.

The main risk to the current dynamics of internationalisation is, without doubt, the fact that Spain's focus is still very centred on Latin America, especially since Latin America is looking increasingly towards the Pacific. The concentration of our expansion in a handful of sectors also represents a challenge that will need to be overcome.

The challenge will be to "defend" Spain's position of leadership in Latin America, without "missing the boat" in Asia and Africa.

This will require the strategic and proactive management of the internationalisation process, i.e. a move away from the reactive and opportunistic approach forced by the crisis and necessity, which has characterised the quantum leap of the last five years. Now is the time to capitalise and professionalise this experience, and not to fall into the temptation of returning to navel-gazing as soon as the domestic economy shows signs of recovery.



## **How to prepare Spain for 2033**

### **Recommendations for Public Administrations**

#### **1. Update the focus**

- From the IBEX-35 to the IBEX-35 + all other companies.
- From Latin America to Latin America + all other countries.

#### **2. Compete in knowledge**

- Encourage private sector participation in R&D.
- Increase public-private cooperation.

#### **3. Availability of human capital and talent**

- Reform the university and vocational training systems.
- Capitalise on the overseas presence of Spanish senior management and other qualified personnel and avoid the disengagement of new Spanish emigrants.
- Support the international rotation of senior management from an institutional perspective.
- Implement policies aimed at attracting and retaining talent.

#### **4. Effectiveness of institutional support overseas**

- Undertake a comprehensive reform of the Foreign Office and diplomatic service.
- Increase human and material resources.
- Lead a change in the attitude and perception of the relationship between Spain and Latin America.
- Focus on Asia and Africa.

#### **5. Regulatory environment for SMEs internationalisation**

- Introduce measures aimed at increasing the average size of Spanish companies.
- Facilitate access to bank financing and help broaden the range of instruments available for SMEs.
- Improve various tax and regulatory aspects.



## Recommendations for companies

### **1. *Evolve towards a proactive and strategic model of internationalisation***

- Integrate internationalisation into the long-term strategic plans of companies.
- Make decisions on the basis of potential rather than on the basis of ease and accessibility.
- Become truly global companies and focus on the high opportunity markets in Asia and Africa.

### **2. *Compete in terms of 'value for money'***

- Invest in innovation.
- Understand and respond to the needs and preferences of the new emerging middle classes.

### **3. *Flexible and multicultural human capital***

- Place value on international experience during the recruitment process.
- Capitalise on the presence of Spanish talent overseas.
- Adopt senior management rotation policies and increase the presence of foreigners on Management teams and Boards of Directors.
- Conduct on-the-job training.

### **4. *"Corporate diplomacy" and "political intelligence"***

- Develop the ability to anticipate and manage political risks in new emerging target countries, both those in which the company operates as well as those in which it should consider developing a presence.
- Assume new social responsibilities resulting from the dissemination of institutional power.

### **5. *Collaboration between SMEs***

- Create stable inter-supplier relationships.
- Develop specific joint ventures and investments.
- Promote relational collaboration, such as the development of forums and platforms for the exchange of information and experiences from overseas.



# Resumen ejecutivo

## **España goes global**

España está bien situada para ganarse un lugar en el tablero global en el horizonte de 2033. Es el quinto país en el mundo por su grado de internacionalización, con una exposición al exterior (suma de comercio exterior e inversión directa) del 166% del PIB, similar a la de Alemania y superior a la de Francia. Y, además, presenta una dinámica positiva y un buen equilibrio entre exportación, recepción y emisión de inversiones.

Prueba de ello es que en 1990 no había casi ninguna multinacional española y hoy hay cerca de 2.500, el 66% de ellas pymes. En 2004, solo 15 países albergaban más de 50 filiales de empresas españolas, mientras que ahora son 33.

No obstante, quizás por la comodidad que le ha brindado el mercado latinoamericano, nuestro país va retrasado en el desarrollo de lazos empresariales con otros continentes, que serán primordiales para no quedar fuera de los grandes flujos comerciales del futuro.

## **Competir en 2033**

En 2033, el mundo probablemente se habrá reconfigurado en bloques regionales, con una Unión Europea muy cohesionada económicamente. Es posible que emerja un cierto proteccionismo, que sin embargo no llegará a generar un verdadero retroceso en el proceso de globalización, cuyo avance seguirá de la mano de las grandes multinacionales.

En este escenario, es de esperar que el comercio exterior se vea moderadamente limitado respecto a lo que podría crecer

en un entorno más liberalizado, sobre todo en los servicios de alto valor añadido. Aun así, continuará floreciendo, con incrementos anuales del 4,5%. Su volumen en términos reales será entre el doble y el triple del actual, según el grado de proteccionismo que se acabe imponiendo.

Las empresas multinacionales jugarán un papel clave en las relaciones entre bloques y en la globalización económica, cultural y social, dentro de un mundo seguramente bastante más inestable y menos previsible y dirigible desde Occidente que ahora. Como consecuencia de ello, es probable que nos encontremos dentro de veinte años con dos tipos de multinacionales: las regionales y las globales.

Las regionales (que se expanden, según el guion clásico de proximidad y facilidad, entrando en nuevos países vía exportación) se verán circunscritas a su bloque geopolítico, con difícil acceso a los demás mercados.

Las globales serán las ganadoras. A través de la inversión o del crecimiento orgánico, habrán conseguido establecerse como actores locales en países clave de otras regiones del planeta, no sin antes afrontar fuertes riesgos geopolíticos en el camino.

En las próximas décadas asistiremos además a tres tendencias estructurales que cambiarán radicalmente el mapa mundial de las empresas:

- El creciente dominio de multinacionales originarias de países en vías de desarrollo, completamente ausentes hasta hace pocos años de cualquier ranking mundial.

- La proliferación de pymes con identidad profundamente global, más incluso que algunas grandes corporaciones.
- La aparición de empresas en nuevos sectores y campos de actividad ligados a las disrupciones tecnológicas y hoy todavía difíciles de perfilar.

En definitiva, no es aventurado decir que los actores de mañana serán en su mayoría distintos a los que vemos hoy.

En cuanto al papel de España, somos optimistas en términos de potencial, pero hay varias tareas pendientes para convertir ese potencial en realidad.

La evolución reciente del comercio exterior español ha sido positiva. En 2012 se logró superávit comercial por primera vez y somos la única gran economía europea que ha conseguido no perder cuota de mercado ante la irrupción de los países en desarrollo (China en particular) durante los últimos años.

Previsiblemente, esta tendencia seguirá. Nuestras exportaciones crecerán más que las de otros países desarrollados (4,7% de media anual) y seguiremos ganando ligeramente cuota, a pesar del fuerte avance de los nuevos actores. En 2033, las exportaciones españolas se habrán multiplicado por 2,5 y representarán ya más del 40% del PIB. El indicador de exportaciones más importaciones (es decir, el grado de apertura de la economía española) habrá alcanzado el 72% del PIB, frente al 59% actual, y el superávit comercial tendrá una aportación neta positiva del 8% a la riqueza nacional.

En este contexto, los servicios a empresas y el sector agroalimentario surgirán como sectores más dinámicos (pasarán en conjunto del 15% al 28% del PIB), tomando el relevo del automóvil y al turismo (cuyo peso descenderá del 35% al 20%). Ello no será obstáculo para que turismo y automóvil sigan creciendo, este último a ritmos superiores al 4,5% anual.

## **Asignaturas pendientes**

Pero, para aprovechar este potencial, las empresas españolas tendrán que ampliar su foco extra europeo actual, centrado en América Latina, y tomar decisiones con una visión de 360°. A pesar de que las inversiones directas en el extranjero se han diversificado entre continentes en los dos últimos años, en número de nuevas actividades solo China, Marruecos e India presentan datos relevantes. El resto de los mercados de Asia y de África, pese a su potencial importador y de generación de nuevas oportunidades, siguen siendo grandes desconocidos para nosotros.

En los planes de expansión de las empresas para los próximos cinco años, Asia entra como destino de exportación, pero solo de forma muy secundaria como destino inversor, y en la visión de sus directivos en 2033 las empresas españolas seguirán posicionadas principalmente en América Latina.

Bien distinta es la estrategia de multinacionales de otros países, mucho más orientadas ya hacia Asia y con una relación más equilibrada entre los distintos mercados.

¿Cuáles son las principales barreras para la proyección internacional de las empresas españolas? Hemos identificado tres. La primera es el acceso a la financiación. Es la más acuciante en la actualidad, pero también la más fácil de resolver por ser coyuntural. Las otras dos son estructurales. Una de ellas es el escaso nivel de conocimiento y capacidad de gestión de riesgos políticos y relaciones institucionales por parte de las empresas en países en los que todavía no están asentadas, aspecto en el que la Administración pública podría asumir un importante papel de soporte. La otra barrera estructural es la formación y cultura de los directivos y accionistas, así como con la política de recursos humanos.

En resumen, podemos decir que el principal riesgo de la dinámica actual de internacionalización es que el foco está todavía muy centrado en América Latina, cuando este mercado mira cada vez más hacia el Pacífico.

El reto, pues, será defender el liderazgo en América Latina, sin perder el tren en Asia y África. Para ello se necesita una gestión estratégica y proactiva de la internacionalización, en lugar del proceso reactivo y oportunista (obligado por la crisis y la necesidad) que ha caracterizado el salto cuantitativo de los últimos cinco años. Es, por tanto, el momento de capitalizar y profesionalizar esta experiencia, evitando la tentación de volver a mirarse el ombligo de la demanda interna en cuanto repunte algo la economía nacional.

### **¿Cómo preparar a España para el 2033?**

#### **Recomendaciones para las Administraciones Públicas**

##### **1. Hay vida más allá del IBEX-35 y de América Latina**

- De IBEX-35 a IBEX-35 +resto.
- De América Latina a América Latina+resto.

##### **2. Competir en conocimiento,**

- Fomentar la participación del sector privado en la I+D+i.
- Aumentar la cooperación público privada.

##### **3. Necesitamos talento**

- Reforma del sistema universitario y de la formación profesional.
- Capitalizar la presencia de directivos y recurso cualificados españoles en el mundo y evitar la desvinculación de la nueva emigración española.
- Apoyar desde un punto de vista institucional la rotación internacional de directivos.

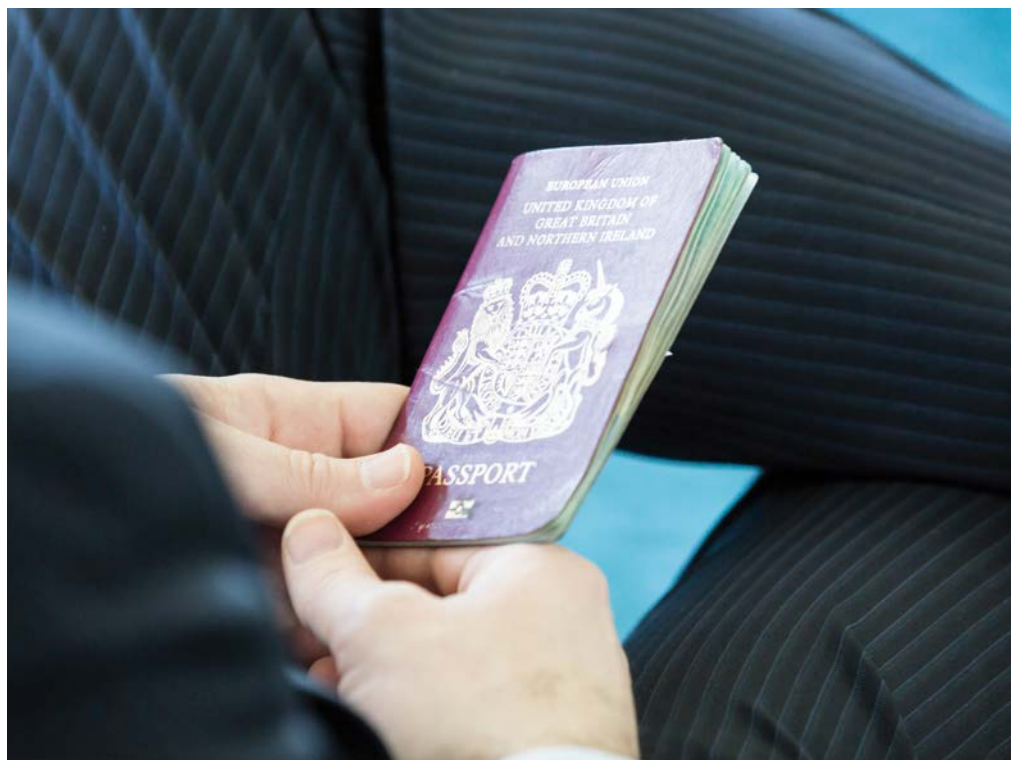
- Poner en marcha políticas encaminadas a atraer y retener talento.

##### **4. Diplomacia eficaz y enfocada a los nuevos mercados**

- Reforma completa del Servicio Exterior y la carrera diplomática.
- Aumento de los recursos materiales y humanos.
- Liderar un cambio de actitud y de percepción en la relación entre España y América Latina.
- Poner rumbo a Asia y a África.

##### **5. Una regulación favorable a la internacionalización de la pyme**

- Medidas encaminadas a incrementar el tamaño medio de la empresa española.
- Facilitar el acceso a la financiación bancaria y ayudar a ampliar la gama de instrumentos disponibles para las Pymes.
- Varios aspectos fiscales y regulatorios.





## Recomendaciones para la empresa privada

### 1. *Un modelo de más estratégico y menos reactivo*

- Integrar la internacionalización en la planificación estratégica a largo plazo de la empresa.
- Decidir en base al potencial y no por facilidad y accesibilidad.
- Transformarse en empresas realmente globales y asentarse en los mercados de máxima oportunidad en Asia y África.

### 2. *Competir en ‘value for money’*

- Apostar por la innovación.
- Entender y responder a las necesidades y preferencias de las nuevas clases medias emergentes.

### 3. *Capital humano flexible y multicultural*

- Valorar la experiencia internacional en la contratación.
- Capitalizar la presencia de talento español en el extranjero.
- Poner en práctica una política de rotación de directivos, con una mayor presencia de extranjeros en la dirección y en los consejos de administración.
- Intensificar la formación en la empresa.

### 4. *Diplomacia corporativa e inteligencia política*

- Desarrollar la capacidad de anticipar y gestionar los riesgos políticos en los nuevos destinos emergentes en los que la empresa está presente o debe valorar estarlo.
- Asumir nuevas responsabilidades sociales derivadas de la difusión de poder institucional.

### 5. *Una dinámica colaborativa entre pymes*

- Crear relaciones estables de interproveedor.
- Fomentar empresas conjuntas específicas y participaciones societarias.
- Promover la colaboración relacional, como el desarrollo de foros y plataformas de intercambio de información y experiencias en el extranjero.

# 1

## *Una cuestión de vida o muerte*



Hoy en día nadie pone en duda que la internacionalización es una de las claves fundamentales para que nuestra economía y nuestras empresas crezcan y nadie pone en duda que en 2033 seremos económicamente mucho más internacionales que ahora. Pero a partir de esta afirmación casi obvia, se abre un mundo de preguntas mucho más complejas acerca de cuál será realmente el camino de la globalización y cómo, cuánto y por qué se internacionalizarán nuestras empresa. Analizando por una parte los hechos de las últimas décadas y haciendo por otra parte un ejercicio de prospección y proyección, derribaremos algún lugar común y encontraremos más de una respuesta algo sorprendente.

**En España comercio exterior e inversiones directas suman ya casi un 170% del PIB y este indicador se ha más que triplicado desde 1990.**

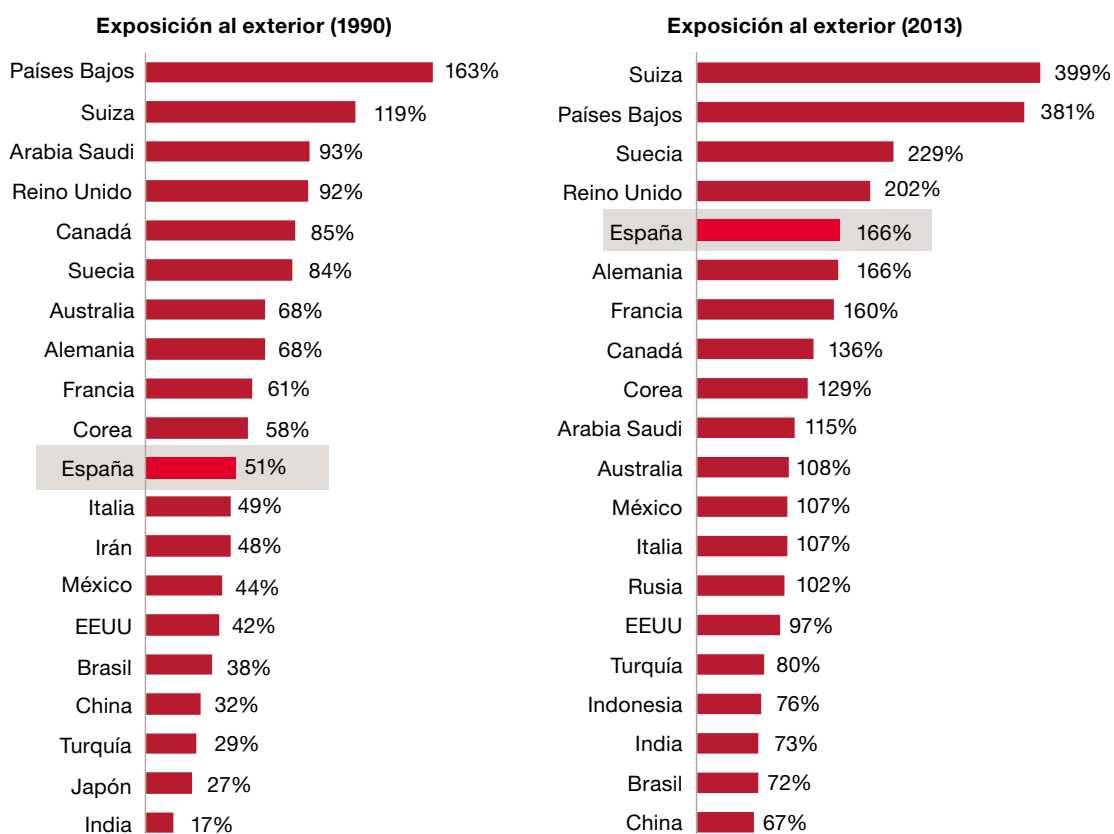
internacionalización, y a la pregunta de si su empresa será más 'internacional' en 2033 que ahora, más del 70% de los directivos encuestados contesta que sí. No hacía falta ni preguntarlo.

Hemos realizado una encuesta a 450 directivos de empresas españolas sobre varios aspectos relacionados con la

Una cuarta parte del PIB mundial está generada ya por actividad internacional, bien a través de filiales en el extranjero

Cuadro 1.

**Exposición al exterior 1990-2013**



Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD



de alguna multinacional o bien a través de la exportación, y la previsión es que el comercio mundial se multiplique por dos o tres en términos reales hasta 2033.

Para los países desarrollados, con bajo crecimiento previsto de la demanda interna, el desarrollo internacional resulta especialmente apremiante: si se quiere crecer, hay que exportar o hay que invertir en el extranjero.

Según los resultados de la encuesta entre directivos, la crisis ha acelerado el proceso de internacionalización en España y hoy está en la agenda de todas las empresas españolas y del Gobierno, que ha elaborado por primera vez en la historia un plan estratégico para impulsarla.

Pero una mirada atenta a los datos recientes deja entrever una internacionalización en parte desestructurada y falta de madurez y planificación, que requerirá en los próximos años un notable esfuerzo de profesionalización y estabilización.

Habrà que superar algún que otro batacazo y asegurar que, tras la crisis, la internacionalización se transforme para que pase de ser una obligación a una parte natural de la identidad de nuestras empresas y se oriente con una planificación sistemática hacia una visión de futuro.

Con toda probabilidad, en 2033 seremos más internacionales. Lo que no está nada claro es ni cuánto, ni cómo, ni quién, ni por qué...

Cuadro 2.

**¿Cree que la crisis ha acelerado el proceso de internacionalización de las empresas españolas?**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

***La internacionalización será en los próximos 20 años más necesaria, pero más compleja y arriesgada de lo que ha sido en las últimas décadas.***

Las empresas tendrán que ser más internacionales, pero nuestro mundo será posiblemente menos global que ahora y seguramente bastante más inestable y menos previsible y 'dirigible' desde occidente.

Es posible que asistamos a una cierta vuelta al proteccionismo, lo que dificultará el libre comercio mundial y favorecerá a aquellas empresas que se hayan asentado e integrado en los países de mayor crecimiento.

Nuestra exposición al exterior volverá a multiplicarse en las próximas décadas, pero esto exigirá una mayor presencia en países hoy en desarrollo, con un bagaje cultural, un nivel de previsibilidad y un entendimiento del

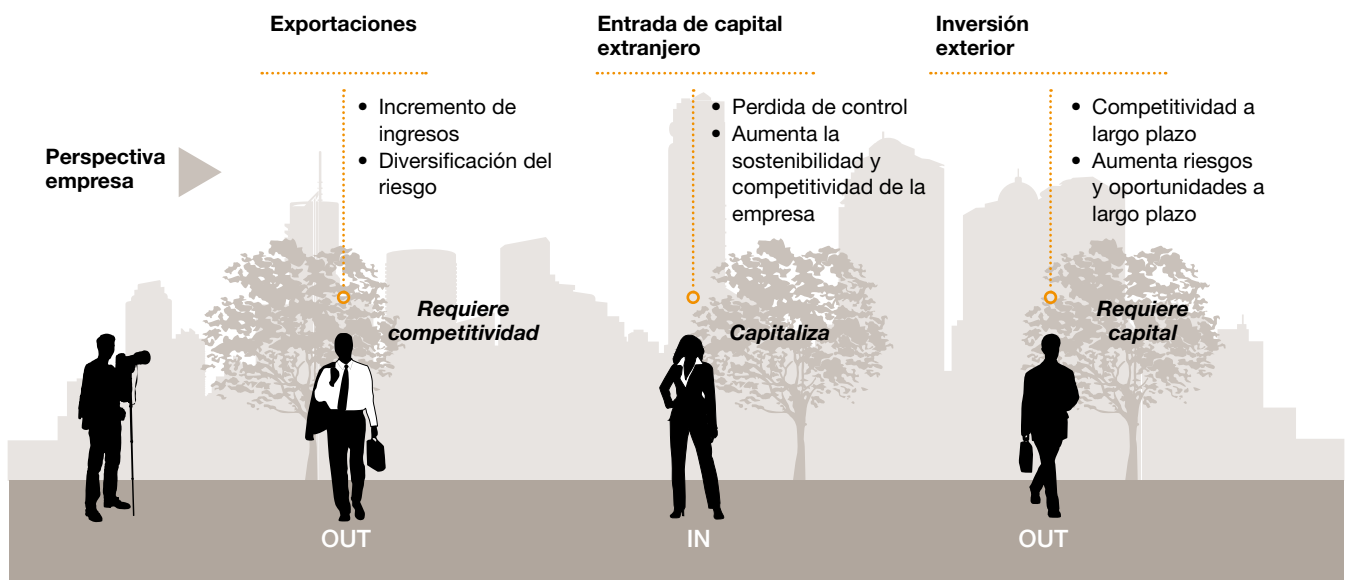
papel del Estado en la vida de las empresas muy distinto al nuestro.

Y sobre todo: no es lo mismo invertir que captar capital extranjero o que exportar. En el presente estudio queremos proporcionar una visión de conjunto de estas tres vertientes de la internacionalización y de su interrelación, proponiendo una lectura novedosa del tema.

¿Qué nivel y qué tipo de exposición tendremos en 2033? ¿Qué riesgos y qué implicaciones tiene eso para España como país y para sus empresas? ¿Qué estrategia es más acertada, exportar o invertir? ¿Y dónde? ¿Cuáles serán nuestros sectores más internacionales? Estas y otras preguntas son las que intentaremos contestar o, por lo menos, aportar en torno a ellas argumentos fundamentales que ayuden a la reflexión y a la toma de decisiones, desde una doble perspectiva: la de país y la de empresa.

Cuadro 3.

**Internacionalización desde el punto de vista de la empresa**



Cuadro 4.

#### Internacionalización desde la perspectiva de país



#### **La globalización no es reversible, pero su recorrido sí es mutable.**

El mundo es mucho más global hoy de lo que era hace 50 o incluso 20 años. Hay dos fuerzas comúnmente aceptadas como motores de ese aumento de la globalización: el avance tecnológico, que viene facilitando y abaratando el transporte físico y la comunicación, y la iniciativa empresarial, verdadera facilitadora y ejecutora de nuestra creciente interconexión e interdependencia al margen de las fronteras políticas.

Pero no podemos pensar en la globalización de forma determinista, como una trayectoria predefinida e ineludible, fruto automático del progreso y de la ley de mercado.

Esto sería perder de vista el papel clave de decisiones políticas tomadas conscientemente en el pasado y que hubieran podido ser otras. Dos de ellas son especialmente relevantes: la liberalización del mercado de capitales (iniciada en 1971 con la suspensión de la paridad oro-dólar) y la incorporación de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) hace apenas 12 años.

Sin esta voluntad política compartida, viajaríamos seguramente igual de rápido y tendríamos teléfonos móviles, pero quizás seguiríamos sin tener luz verde en las fronteras y aduanas de muchos países, o podríamos incluso no disfrutar de la posibilidad de comprar una Coca-Cola (o un coche Seat) en partes importantes del mundo, por muy inverosímil que hoy nos parezca.

**En las últimas tres décadas el comercio mundial ha crecido, pero las inversiones extranjeras se han disparado.**

El comercio mundial ha ganado peso sistemáticamente sobre el PIB en los últimos 60 años, con un aumento medio anual de 10%.

Más espectacular ha sido el avance de las inversiones directas extranjeras, cuya incidencia se han multiplicado por seis desde 1980.

Las exportaciones y el stock de inversiones directas en el extranjero

alcanzaron en 2013 niveles superiores al 30% del PIB mundial.

Esto ha supuesto que en valores absolutos las exportaciones se decuplicaran en los últimos 30 años y el stock de inversiones directas extranjeras que se multiplicara por más de 40.

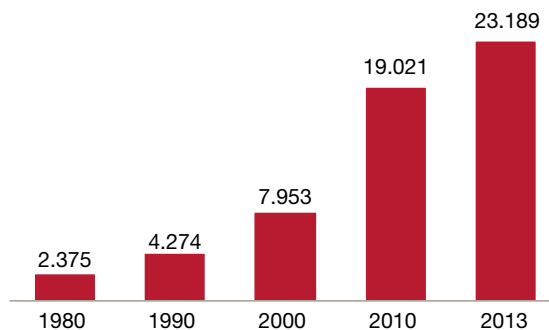
Cabe destacar que las inversiones extranjeras han sufrido un parón desde principio de la crisis, pero todas las previsiones apuntan a que la actividad inversora internacional volverá a crecer cuando se recupere la economía mundial y con ello la confianza de los inversores.

Cuadro 5.

**Exportaciones y stock de inversiones directas en el extranjero**

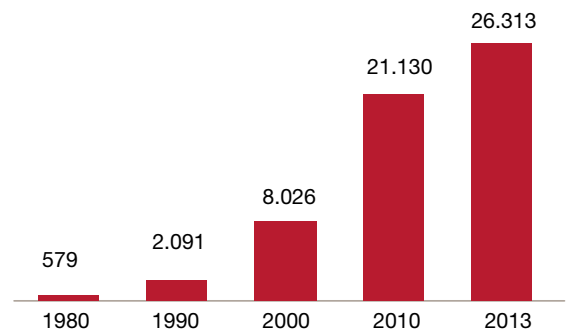
**Exportaciones de bienes y servicios en el mundo**  
Miles de millones de US\$ a precios corrientes

20% PIB → 31% PIB



**Stock inversiones directas extranjeras en el mundo**  
Miles de millones de US\$ a precios corrientes

5% PIB → 35% PIB



Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD



## Los directores de orquesta del comercio mundial

**Casi el 60% del comercio mundial está integrado en cadenas de valor global (CVG), cuyo peso ha aumentado un 25% en cinco años.**

Hace medio siglo, el comercio mundial estaba dominado por transacciones entre empresas independientes, en las que el importador compraba materias primas y componentes para procesos de producción local o bien productos para el consumo final en destino.

Desde entonces, tanto en el comercio mundial como en las inversiones directas se está haciendo cada vez más dominante el papel de las CVG; es decir, la fragmentación de un único proceso de producción en varios subprocesos, que se desarrollan en distintos países y que generan tráfico de productos y servicios intermedios entre las distintas ubicaciones.

Las CVG están generalmente controladas por una multinacional que coordina el proceso completo, en el que se ven implicadas tanto filiales propias (inversiones directas) como subcontratistas y proveedores preferentes.

**Es decir, el mapa del comercio mundial ha pasado de reflejar mercados a ser el resultado de hitos en cadenas de valor y decisiones de localización industrial de empresas multinacionales.**

El creciente predominio de las CVG tiene varios impactos en los flujos de comercio e inversiones internacionales:

- Cualitativamente, la CVG implica que las importaciones/exportaciones y las inversiones directas en un país se desligan del consumo local y pasan a depender de otros factores menos estables que los demográficos, como los costes de transporte, el mercado laboral, la fiscalidad, etc., con el consecuente riesgo de volatilidad.
- Cuantitativamente, la CVG hinchaba los datos de comercio mundial, ya que las exportaciones e importaciones mundiales son la suma de las nacionales y se miden en el valor total de la mercancía cada vez que cambia de país, incluyendo el de todos sus componentes. Los flujos de productos intermedios, por lo tanto, se cuentan repetidas veces en la cifra global. De este modo, el valor de las exportaciones refleja menos su aportación al PIB nacional, ya que una parte relevante de ellas ha sido importada y por lo tanto ha generado riqueza en otro país.

A escala mundial, aproximadamente el 28% del valor total del comercio se considera debido a productos intermedios y por lo tanto está **repetido** en la cifra global. Este 28% incluye también el comercio de materias primas y componentes entre partes independientes y no integradas en una misma CVG.

El restante 72% es el valor consolidado del comercio mundial; es decir, el generado en el país exportador, después de restar las importaciones integradas en los bienes y servicios exportados.

Este valor añadido doméstico de las exportaciones representa su verdadera contribución al PIB nacional y varía muy notablemente entre sectores y países.

El foco de actuación de las CVG es el sector industrial, por sus propias características productivas. En comparación, el sector primario y el terciario integran una proporción muy inferior de elementos importados en lo que producen y exportan.

Los países desarrollados se aseguran un porcentaje bastante superior de valor añadido nacional en sus exportaciones, al igual que los países en los que las materias primas pesan mucho; mientras que los países en vía de desarrollo (principalmente asiáticos) tienden a integrar más componentes importados.

En la UE, los datos evidencian la importancia crucial de las CVG intracomunitarias, ya que el valor añadido nacional es muy bajo teniendo en cuenta el total de las exportaciones europeas, al revés de lo que ocurre en las extracomunitarias.

En cualquier caso, ésta y no las exportaciones brutas es la variable crítica a la luz de la cual habrá que reflexionar sobre internacionalización a largo plazo.

Por su relevancia, varias instituciones están trabajando en construir estadísticas homogéneas de seguimiento, pero de momento los datos comúnmente utilizados siguen siendo las exportaciones brutas.

Cuadro 6.  
**Valor añadido doméstico de la exportación**

Según sector de actividad		Según zona geográfica	
Sector Primario	90%	EU comercio extra EU, EE.UU	88-89%
Sector Secundario	71%	Africa, South America, South Asia	86-89%
Equipos informáticos	55%	East and South Asia, Central America	69-70%
Productos farmacéuticos y químicos	81%	EU total	61%
Sector Terciario	86%		
Transporte y almacenaje	76%		
Servicios financieros	91%		

Fuente: UNCTAD, WIR

# 2

## *Claves de la globalización en 2033*



---

## Por dónde soplará el viento

En 1973, era razonable suponer que, veinte años después, las empresas más internacionalizadas serían evoluciones de las empresas nacionales ya existentes. Y así ocurrió. Sin embargo, quienes pensaran lo mismo en 1993 solo habrían identificado una parte de nuestras multinacionales actuales. Pues bien, es probable que aquella regla tampoco sirva para pronosticar cuál será el panorama empresarial de 2033. Para entonces, es previsible un profundo cambio en la configuración del mundo, con un peso político y económico cada vez mayor de los países en desarrollo, de donde saldrán nuevas empresas globales. Además, los avances tecnológicos abonarán el nacimiento de sectores hasta ahora desconocidos y revolucionarán la cadena de valor de algunos de los tradicionales, dando relevancia al ‘know-how’ frente a las infraestructuras físicas.

### **Geopolítica: un partido sin árbitro**

*La pérdida de peso de Occidente, la consolidación de las nuevas potencias emergentes y los efectos de la globalización permiten atisbar un atlas geopolítico mundial similar al de un partido sin árbitro. La diversidad política e ideológica de los jugadores y la preeminencia de lo económico sobre lo militar añadirán complejidad al entorno y marcarán un contexto más difícil y heterogéneo para las empresas.*

Los valores y el poder de las viejas potencias en la arena internacional compiten hoy con las economías emergentes y sus variadas idiosincrasias. El proceso de convergencia económica (cuyo futuro no está garantizado) ha contado hasta ahora con el apoyo tácito de estos países en auge. Sin embargo, lo han hecho en función de sus propios intereses y no está garantizado su compromiso con el libre comercio, la seguridad jurídica, los derechos humanos o la construcción de una sociedad internacional abierta y

regulada que proporcione un campo de juego justo a todos los actores.

Es poco probable que el sistema actual se vea cuestionado de forma radical, pero tampoco hay señales de que se dirija hacia un verdadero multilateralismo, en el que todos los Estados y organismos internacionales coordinen de forma constructiva el mundo.

En realidad, serán cada vez más comunes otras nuevas formas de interacción en la esfera internacional. Las potencias emergentes son más partidarias de un mundo multipolar (en el que varios grupos de países actúen como aglutinadores de los intereses del resto de Estados de su entorno) o apolar (en el que ningún Estado o grupo de Estados ejerzan un liderazgo claro) que multilateral.

Tampoco hay que esperar que la economía de mercado y la democracia liberal avancen a la par que el desarrollo económico. Antes bien, es presumible que las intervenciones de los Estados en



la economía se amplíen siguiendo la estela de China y del llamado Consenso de Beijing, donde el capitalismo de Estado, las reformas políticas graduales,

la liberalización, el autoritarismo y una política exterior basada en intereses mercantilistas sean los ejes de actuación.

## ***Escenario 2033: Un mundo en Bloques Regionales***

El grado de globalización que tenga nuestro mundo en 2033 depende de si seguimos globalizándolo conscientemente (como hemos venido haciendo en las últimas décadas) o si ralentizamos el ritmo o incluso damos algún paso atrás.

Nuestra historia reciente es una sucesión de hitos y acuerdos de apertura económica entre distintos países y regiones. En la actualidad seguimos dando pasos en esta dirección. Por ejemplo, se están negociando el pacto para la Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión (TTIP, por sus siglas en inglés) y el Acuerdo Estratégico Trans-Pacífico (TPP). Pero existen también grandes interrogantes: ¿cuál será el futuro de la Comunidad Europea?, ¿asistiremos a una apertura real de China o se crearán bloques con cierto tono proteccionista?, ¿se establecerán órganos de gobierno mundial que gestionen de manera efectiva, cada uno en su área de competencia?, ¿qué sustituirá el G7?, ¿acabará funcionando el G20?, ¿quién lo compondrá?

En el informe ***España en el mundo 2033*** de esta misma colección, desarrollamos cuatro escenarios geopolíticos y el que consideramos más probable es el de los **bloques regionales**, que dibuja un cierto resurgir del proteccionismo, en detrimento del comercio mundial y empujando las inversiones directas extranjeras.

Lo refrescamos brevemente aquí, ya que ese escenario es un telón de fondo determinante para la internacionalización de la economía española y de sus empresas.

### ***Bloques regionales: Gobernanza regionalizada y una Europa unida a la alemana***

De aquí a 2033, asistiremos a una marcha atrás en el proceso de globalización mundial: se crearán nuevos bloques económico-políticos que competirán entre sí con cierta tendencia al proteccionismo. Una Europa económicamente muy cohesionada es uno de ellos. El crecimiento global se verá algo limitado por las medidas proteccionistas que frenan el intercambio y el aumento de la productividad, pero el modelo social europeo se verá menos presionado y se salvaguardará una mayor redistribución de la riqueza.

El escenario es positivo en general para España, aunque menos que otros de mayor globalización. Su comercio exterior, muy concentrado en la UE, se verá menos afectado que el alemán, más expuesto a Asia. La menor presión en los costes salariales será especialmente positiva para España, que se consolidará como destino industrial europeo. Además, el atractivo de su calidad de vida atraerá talento y fomentará la multiculturalidad europea en el país.

## **Un nuevo equilibrio inclinado hacia el Pacífico**

*El trasvase del poder económico hacia las potencias emergentes dibujará un nuevo equilibrio global inclinado hacia la zona de Asia-Pacífico. En las próximas décadas, Europa y Japón verán lastrada su capacidad de crecimiento en favor de EEUU y de las economías emergentes. En un mundo más global, con entidades sistémicas más grandes y un mayor riesgo de contagio en futuras crisis, el diseño de una gobernanza financiera se antoja crucial.*

China será la primera potencia económica del planeta en 2033 e India, el país más poblado. De esta manera, la zona Asia-Pacífico recobrará su posición central en la economía mundial, un escenario similar al anterior a 1820. Las economías emergentes, que ya no recibirán ese nombre, consolidarán su influencia política junto al crecimiento económico y a su nueva función de acreedor financiero, lo que tendrá repercusiones en el mercado de divisas y propiciará que el comercio Sur-Sur se realice cada vez más en monedas locales.

China ya cuenta con más usuarios de Internet que EEUU, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, España, Canadá y Australia juntos. De aquí a veinte años, las economías emergentes dejarán de ser grandes centros de materias primas o mano de obra barata y se consolidarán como mercados en sí mismos, además de generadores de innovación. Aun así, se espera de ellas un crecimiento más moderado, por lo que su papel de locomotora del crecimiento mundial disminuirá respecto a la última década.

En el imaginario colectivo, el Pacífico se consolidará como centro económico: será el nuevo *Mare Nostrum*. Este fenómeno ya es perceptible en iniciativas como la APEC, la Alianza del Pacífico, ASEAN+3, East Asia Summit o el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP). La

globalización ya no requiere un anclaje occidental: hoy China ha superado a la UE y a EEUU como socio comercial principal de África. Se verán más intercambios Sur-Sur hasta 2033.

## **Mundialización del cliente digital**

*Ocurra lo que ocurra en el ámbito geopolítico y económico, el cliente de 2033 será global y será digital. Aunque no pudiese acceder a determinados productos o servicios extranjeros, los conocerá y medirá la oferta local respecto a ellos. Por otro lado, las nuevas tecnologías abren todo un abanico de oportunidades y obligaciones para las empresas en términos de e-commerce y e-marketing, también en cuanto al propio desarrollo de la oferta. El cliente de 2033 se caracterizará por tener poder individual y movilidad, exigir celeridad y personalización, y finalmente por esperar una actitud de participación, colaboración e interacción con las empresa; es decir, que sus deseos sean tenidos en cuenta.*

El poder o *empowerment* del individuo es probablemente la más relevante de estas tendencias, y en gran medida es causa y efecto de las demás. Nuevas tecnologías como los *smartphones* han contribuido a la aceleración de dicho proceso, al dotar al individuo de un acceso y una presencia constantes, inmediatos y ubicuos en su relación con la sociedad o la empresa. Determinadas aplicaciones de dichas tecnologías, tales como las redes sociales, están modificando hoy ya las conductas del consumidor en prácticamente todos los sectores de actividad.

La necesidad de realizar determinadas actividades en un tiempo corto y sin espera es otra de las tendencias que sin duda tendrán un efecto en los hábitos de consumo. Los propios ciudadanos, para demandar servicios en movilidad, exigirán que éstos se pongan a su disposición de la forma más rápida, siendo la velocidad de servicio por lo

tanto un factor diferenciador a corto plazo, hasta que se alcance la inmediatez como hito.

Paralelamente, tanto el *empowerment* del individuo como la orientación a la movilidad impulsan una tendencia que empieza a materializarse cada día más en las expectativas de los consumidores de cualquier sector: la personalización. Esta personalización, además de reclamarse desde una óptica de servicio y producto comprado, también se exige en el ámbito de la gestión de clientes y de la relación con las organizaciones. El conocimiento del cliente es lo que hace posible semejante nivel de personalización, y obligará a las organizaciones a realizar elevadas inversiones en recursos para conseguirlo.

Posiblemente, uno de los mayores retos lo generará la combinación de la movilidad y la automatización, que parece desembocar inexorablemente en una interacción del cliente en remoto, en gran medida ausente de un contacto físico determinante a día de hoy y que, a pesar de las múltiples tecnologías que permitirán mantener tonos más personales en la distancia, no queda claro que las empresas sepan cómo gestionar.

Todo ello apunta a que la competencia por el cliente será más ubicua y más global, facilitando la internacionalización más rápida de empresas con menos recursos, pero abriendo también la puerta a nuevos competidores innovadores e inesperados.

### **Digitalización del producto: impresión en 3D y e-producción**

*Con la tecnología de la impresión tridimensional (3D printing) ya no hay que transportar producto: es suficiente con enviar de forma digital el diseño a una localización para que el cliente pueda transformar materiales en producto. Los fabricantes se transforman así en diseñadores, la industria en servicio, la*

*distancia física desaparece (con su evidente impacto en el potencial de internacionalización de la empresa proveedora del diseño) y la logística queda relegada a materiales. A escala nacional, la impresión en 3D implica un cambio radical en las ventajas competitivas de una localización y en los factores decisivos de emplazamiento, de modo que las economías de escala ya no radican en los volúmenes de producción física, si no en el know-how.*

A diferencia del modelaje de objetos a través de técnicas sustractivas, en las que de un conglomerado de material se va eliminando materia hasta alcanzar la forma deseada, la impresora tridimensional permite convertir diseños en objetos y maquetas volumétricas, al ir añadiendo material capa a capa para componer el producto.

Para ello se emplea el diseño asistido por ordenador y un láser. La impresión se realiza con materiales fundidos que se enfrían durante el proceso o materiales líquidos que se endurecen en zonas concretas. Algunos de ellos son la resina, la escayola, la celulosa e incluso otros de carácter comestible, aunque es de esperar que se desarrollen nuevos materiales a medida que se vaya extendiendo el *3D-printing*.

El auge de esta tecnología recae no sólo en la posibilidad de una alta personalización, sino también en el abaratamiento de costes asociados a herramientas especiales, moldes u otros elementos necesarios para fabricar objetos de geometría compleja, así como los relacionados con tareas logísticas.

El 3D printing está provocando un importante debate, intensificado con la comercialización de las primeras impresoras de esta índole. Todavía no está claro cuál será realmente su alcance y cómo se articulará la cadena de valor a su alrededor. Pero la previsión de múltiples aplicaciones y funcionalidades permite sospechar que esta tecnología

será un elemento disruptivo, que generará altos beneficios y tendrá un elevado impacto socioeconómico.

### **De empresas industriales a empresas de servicios**

*Los límites entre sector industrial y servicios se difuminan cada vez más, al incrementarse el peso de actividades de servicios en la cadena de valor de la industria, como el I+D o el servicio a clientes, que en EEUU representan ya en torno al 30% del empleo total de la industria. La automatización y ‘comoditización’ de la producción hacen que ésta tenga cada vez menos peso e incluso desaparezca de la cadena de valor del fabricante del producto.*

Las fases productivas se convierten en *commodity* en las que solo cuentan la fiabilidad y el coste; es decir, el cumplimiento de requerimientos de calidad y servicio y el grado de automatización industrial permitido por la masa crítica. Además, a medida que aumenta la automatización importa cada vez menos el coste de la mano de obra a favor de aspectos de infraestructura y garantías del entorno.

Varios sectores tradicionalmente industriales están trasladando las fases productivas a nuevos fabricantes súper especializados, para centrarse en las fases

clave de la ventaja competitiva, que son el desarrollo, el marketing y la gestión del cliente. Automoción, aeronáutica, informática y moda son algunos ejemplos.

La fragmentación de la cadena de valor entre distintas ubicaciones e incluso empresas evidencia el elevado componente de servicio que desde siempre ha tenido la fabricación de productos: aunque éstos representan el 80% de las exportaciones mundiales brutas, solo generan el 54% del valor añadido, mientras que los servicios representan el 46%.

La automatización de la fabricación implica que, en materia de empleo, incluso la empresa realmente fabril cuente cada vez con menos obreros y se convierta más bien en gestora de la instalación y, según los casos, de la logística a sus clientes.

### **Nuevas multinacionales de países emergentes**

*Los países emergentes invierten cada vez más en el exterior, lo que propiciará el nacimiento de grandes multinacionales también emergentes. Esto llevará a las empresas tradicionales no solo a tener que competir más, sino también a competir de forma distinta, con reglas del juego ya no fijadas de forma unilateral y a medida por el mundo occidental.*

Cuadro 7.

Emplazamiento de la sede	Crecimiento total	Crecimiento en el mercado de origen	Crecimiento en mercados desarrollados distintos del de origen	Crecimiento en mercados emergentes distintos del de origen
Empresas de mercados emergentes	24%	18%	22%	31%
Empresas de mercados desarrollados	11%	8%	12%	13%
Ventaja de la tasa de crecimiento de los mercados emergentes	13%	10%	10%	18%

Fuente: McKinsey



## Los inversores ya no hablan solo inglés...

Aparte de la irrupción de China y Rusia y de un paulatino crecimiento de Asia en su conjunto, el comercio mundial no ha sufrido cambios dramáticos de tendencia en los últimos 20 años, mientras la inversión extranjera ha vivido una verdadera explosión, desconcentración y des-anglosajonización.

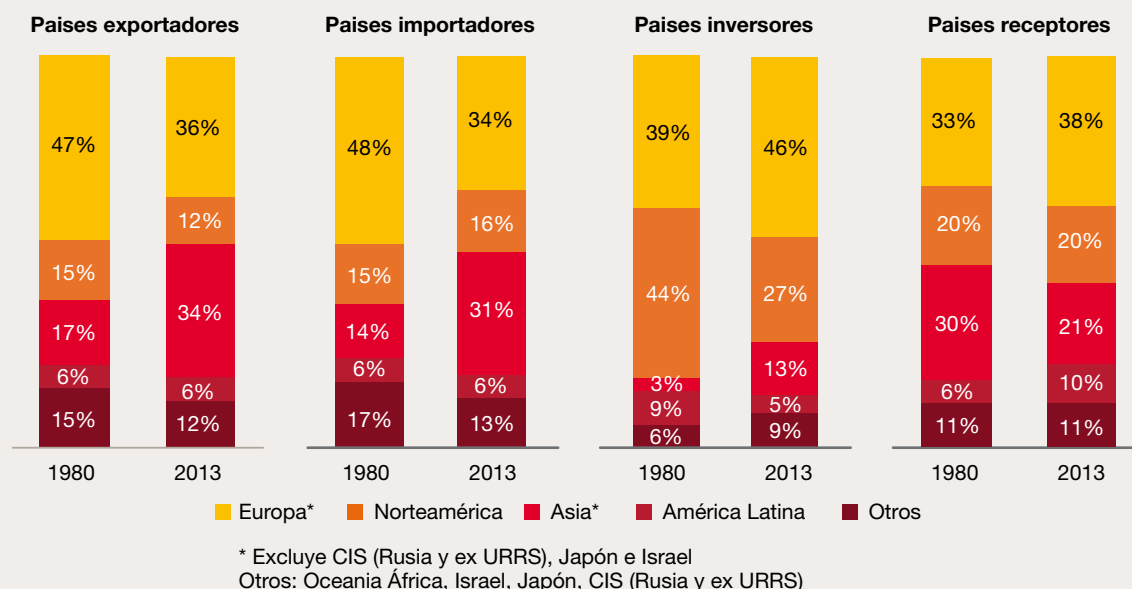
En las últimas décadas, el comercio mundial, tanto en exportación como en importación, se ha abierto a Asia, que ha doblado su peso. Curiosamente, y en contra de lo esperable, la progresiva implantación del mercado único europeo y finalmente del euro no han influido en la importancia relativa de Europa frente a EEUU en el comercio mundial, que se ha mantenido en niveles similares (el triple aproximadamente) desde 1980.

En las inversiones sí se han producido mayores cambios estructurales. Si en el comercio mundial existe un cierto equilibrio geográfico entre exportación e importación, esto no ocurre en absoluto con las inversiones, donde hay fuertes desequilibrios nacionales e incluso continentales entre la que se recibe y la que se emite.

Los cambios han sido más radicales en cuanto a origen de las inversiones que en su destino. Han entrado en escena con fuerza como emisores nuevos países, pero en este caso provocando una desconcentración de las inversiones emitidas: no solo han cambiado los pesos, sino que ahora hay más países protagonistas. Simultáneamente, han perdido fuerza el mundo anglosajón (líder histórico) y Japón, y se han disparado no solo las inversiones chinas y rusas, sino sobre todo las europeas, que de estar por debajo de las de EEUU en 1980 han pasado a duplicarlas en 2013, a pesar de la crisis económica.

Cuadro 8.

### Distribución geográfica del comercio exterior y del stock de inversiones directas extranjeras



Fuente: UNCTAD

### **Nacidas para la internacionalización**

*La empresa multinacional ha sido tradicionalmente una empresa madura y afianzada en su mercado, que se ha internacionalizado progresivamente, entrando primero en mercados cercanos y amigos. Sin embargo, en las dos últimas décadas se ha extendido un nuevo fenómeno: la cada vez más amplia y exitosa aparición de empresas 'born global' (que nacen globales), es decir, que emprenden actividad internacional desde el principio o en todo caso antes de ser empresa madura en su propio mercado.*

Por su propia fase de desarrollo (reciente creación), se trata de empresas pequeñas y medianas, frecuentemente lideradas por figuras emprendedoras. Hasta la fecha se encuentran en nichos tecnológicos altamente especializados, en los que el *know-how* es una ventaja competitiva determinante, y donde presentan una oferta rompedora/innovadora de alto valor añadido.

Este fenómeno ha sido acompañado por el de las empresas *born-again*, que tras

años de actividad limitada a su mercado doméstico dan un giro repentino, internacionalizándose de forma mucho más rápida que las multinacionales tradicionales, a imagen y semejanza de las *born global*.

El giro de las *born again* es normalmente debido a un elemento de ruptura que les proporciona de repente nuevos medios humanos y financieros, generalmente un cambio en la propiedad o una compra por parte de la propia empresa.

El surgimiento de estas nuevas compañías ha generado intensos debates y ha atraído la atención de la investigación, ya que cuestiona radicalmente paradigmas establecidos de gestión empresarial.

Aunque todavía hay cierta controversia alrededor de cuáles son los factores que determinan la velocidad y el éxito de la internacionalización, sí está ya claro que muchas de estas compañías logran crear una posición sólida y estable, y por lo tanto nada hace pensar que se trate de un fenómeno pasajero.

## **La vuelta al hogar de las multinacionales americanas**

Tras décadas de producción barata en países en desarrollo para abastecer demanda en los desarrollados, ¿produciremos en los próximos 20 años en la OCDE para satisfacer el consumo de los países en desarrollo (ya emergidos)? – Cambio de roles al horizonte.

En los últimos años, ha caído el ritmo inversor de los países desarrollados en el extranjero y se han incrementado notablemente las desinversiones.

La crisis, por supuesto, tiene mucho que ver en ello, pero estos datos podrían reflejar también un cambio en la estrategia de localización de las multinacionales de países desarrollados.

En EEUU hay una clara tendencia a la repatriación desde hace dos o tres años. Ejemplos: Apple, General Electric, Ford, Whirlpool.. Según un estudio realizado recientemente por una consultora americana, más de 200 empresas americanas ya han vuelto y el número de aquellas que tiene intención de hacerlo con al menos parte de su producción sube continuamente.

Los principales motores que empujan a las multinacionales americanas a reconsiderar su mapa industrial son:

- El incremento de los costes salariales en los países en desarrollo.
- El cambio favorable del dólar.
- La caída de los costes energéticos en EEUU.
- La subida de los costes de transporte.
- Desarrollos tecnológicos como la impresión en 3D.

Al no ser ya tan aplastante la diferencia directa en costes de producción, entran además en juego otros aspectos a favor de la repatriación:

- Mejor protección de la propiedad intelectual.
- Tiempo de reacción a cambios en el mercado (principalmente por los tiempos de transporte).
- Mayor control/calidad.
- Reducción de la complejidad de gestión.

Si a esta tendencia le añadimos que las economías desarrolladas tendrán que apostar por las exportaciones si quieren crecer a ritmos sostenidos y que la productividad china, más allá del coste de la mano de obra, todavía depende del *know-how*, occidental, **podríamos presenciar una verdadera inversión de papeles en las próximas décadas.**



## Lo que nos espera en comercio exterior

España se consolidará como exportador neto y en 2033 el comercio exterior aportará el 8% del PIB. El valor total de las exportaciones será ya equivalente a casi el 40% del PIB, y más de una tercera parte procederá de los servicios. El turismo y el automóvil, a pesar de seguir creciendo, habrán dejado paso a los servicios a empresa y al sector agroalimentario. En conjunto, España habrá pasado a ser exportador neto de productos tecnológicos, mientras la industria transformadora seguirá perdiendo peso.

### Una nueva apertura mayor

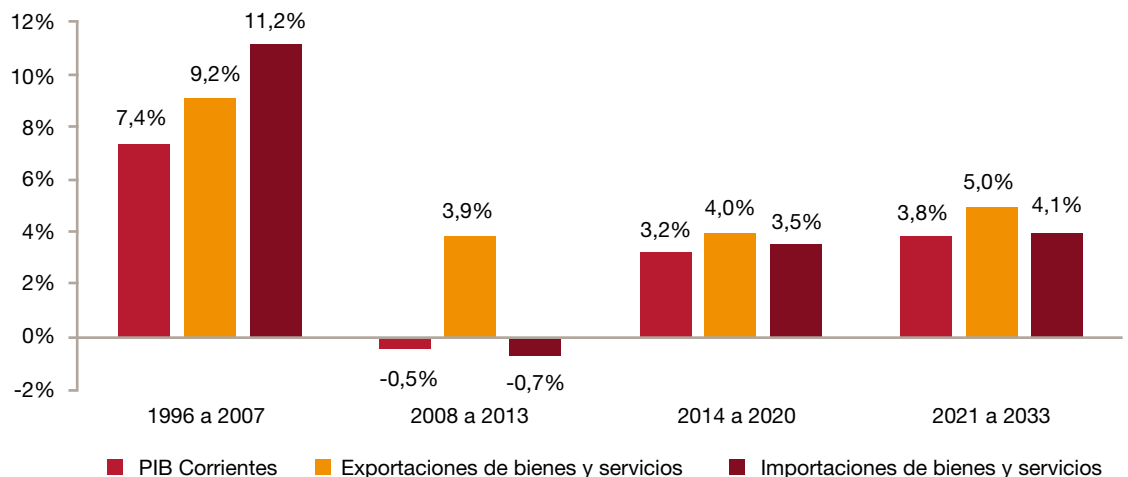
Según nuestras proyecciones, en los próximos 20 años los dos vectores del comercio exterior crecerán por encima del PIB. Las exportaciones lo harán a un ritmo medio anual del 4,0% entre 2014 y

2020 y del 5% entre 2021 y 2033. Las importaciones aumentarán en ambos periodos al 3,5% y al 4,1%, respectivamente.

Esto implica que también crecerá nuestro recién alcanzado superávit exterior.

Cuadro 9.

#### Tasa de variación media: evoluciones y proyecciones



Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC



En la década de crecimiento, aunque las exportaciones también aumentaron por encima del PIB, el brío de las importaciones fue mayor, lo que generó un déficit exterior. Pero en los años de crisis la situación ha cambiado radicalmente:

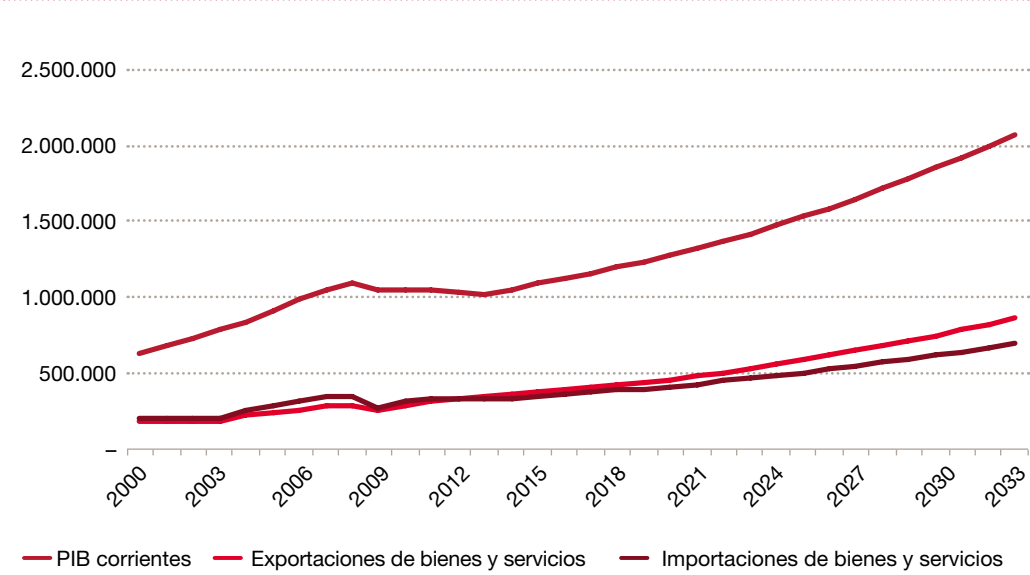
- Entre 2008 y 2013, el PIB retrocedió a una media anual de 0,5%, mientras que las importaciones sufrieron en media un descenso 0,7%.
- Las exportaciones, sin embargo, se incrementaron al 3,9%, aunque con una desaceleración en su variación media.

- Como consecuencia de ello, España arrojó superávit en su balanza comercial en 2012, lo que no ocurría desde 1998.

Pues bien, en 2033, el PIB habrá alcanzado los 2.077.000 millones de euros, las exportaciones los 866.000 millones y las importaciones los 696.000.

El peso de la balanza comercial sobre el PIB ganará terreno al consumo interno, aportando un 8% en 2033 y pasando de ser un reductor a un motor del crecimiento.

Cuadro 10.  
Exportaciones, importaciones y PIB (Millones de €)



Cuadro 11.  
Aportación del comercio exterior al PIB

PIB Corriente	2013	2020	2033
Peso Consumo Interno sobre PIB	98%	96%	92%
Peso Balanza comercial sobre PIB	2%	4%	8%

Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC

La economía española se abrirá por lo tanto más al exterior. La suma de exportaciones e importaciones sobre el PIB aumentará desde un 59% en el período 2000-20013 hasta un 74% en 2014-2033. En el siguiente gráfico se representa el grado de apertura durante distintos periodos de tiempo.

La distribución del peso de la exportación y la importación en el grado de apertura se invierten tras 2012 y la balanza comercial se mantendrá positiva en los próximos 20 años, con un superávit en aumento. Entre 2014 y 2033, las exportaciones aumentarán 30 puntos, hasta superar el 40% del PIB. Gracias a ello, España ganará cuota de mercado en el comercio exterior mundial, con una tasa de crecimiento del 4,7%, dos décimas superior a la media.

### **La balanza comercial será más equilibrada**

España es tradicionalmente exportadora neta de servicios e importadora neta de bienes. La exportación de bienes es el

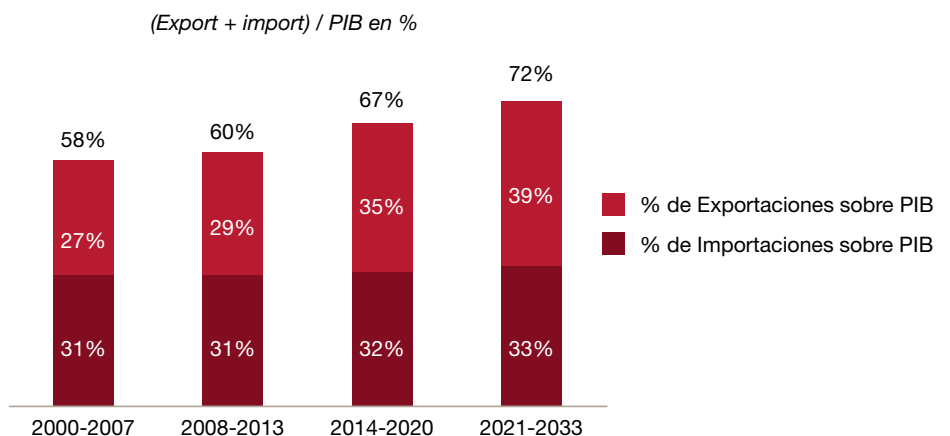
componente de la balanza comercial que proporciona un mayor valor, alrededor de 243.000 millones de euros en 2013. Sin embargo, la importación de bienes supone para España una carga mayor aún, de aproximadamente 250.000 millones. Por otro lado, la exportación de servicios aporta a la economía española casi 115.000 millones de euros, frente a los 75.000 millones que gasta en importarlos.

Tras pasar de importadora neta total a exportadora neta total en 2012, España habrá logrado ser también exportadora neta de bienes en 2033, generando superávit a partir del 2026. Ahora bien, las exportaciones de servicios subirán a un ritmo superior a las de bienes y, como el conjunto de los países desarrollados, veremos aumentar el peso de los servicios en el comercio exterior.

Según nuestras proyecciones, las exportaciones crecerán en promedio un 4,7% anual y las importaciones un 3,9%, como puede comprobarse en el cuadro 13.

Cuadro 12.

#### **Grado de apertura de la economía española**



Fuente: Datos históricos INE y proyección PwC

Cuadro 13.

Tasa de variación del comercio exterior español

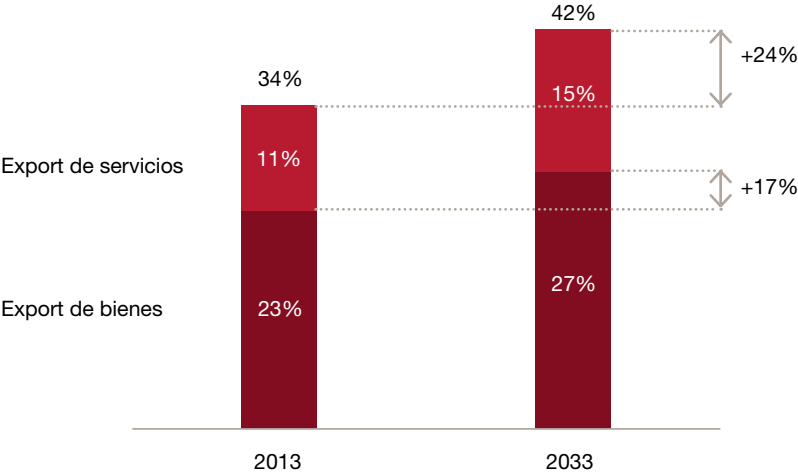
	Media 2000-2013	Media 2014-2033	Media 2014-2020	Variación 2021-2033
PIB Corriente	4,2%	3,6%	3,2%	3,8%
Exportación de bienes y servicios	5,3%	4,7%	4,0%	5,0%
Exportación de bienes	5,3%	4,3%	3,8%	4,6%
Exportación de servicios	5,4%	5,2%	4,4%	5,7%
Importación de bienes servicios	4,2%	3,9%	3,5%	4,1%
Importación de bienes	3,7%	3,7%	3,2%	3,9%
Importación de servicios	6,6%	4,6%	4,4%	4,7%

Fuente: Datos históricos UNComtrade, Análisis y proyecciones PwC.

El peso de las exportaciones de bienes y de servicios sobre el PIB aumentará hasta colocarse por encima del 40% en los próximos 20 años.

Cuadro 14.

Proyección del peso de las exportaciones sobre el PIB



Fuente: Datos históricos INE y proyección PwC

En valores absolutos, nuestro comercio exterior se verá más que duplicado de aquí a 2033. El PIB a precios corrientes aumentará alrededor del 100%, mientras que exportaciones e importaciones lo harán aún más.

La exportación de bienes aumentará en un 130% entre 2013 y 2033. Es la diferencia entre este valor y el aumento del 110% de la importación la que a lo largo del periodo permite un superávit en la balanza comercial de bienes.

Por otro lado, la exportación de servicios se multiplicará casi por tres,

aumentando además su saldo favorable a España (cuadro 15).

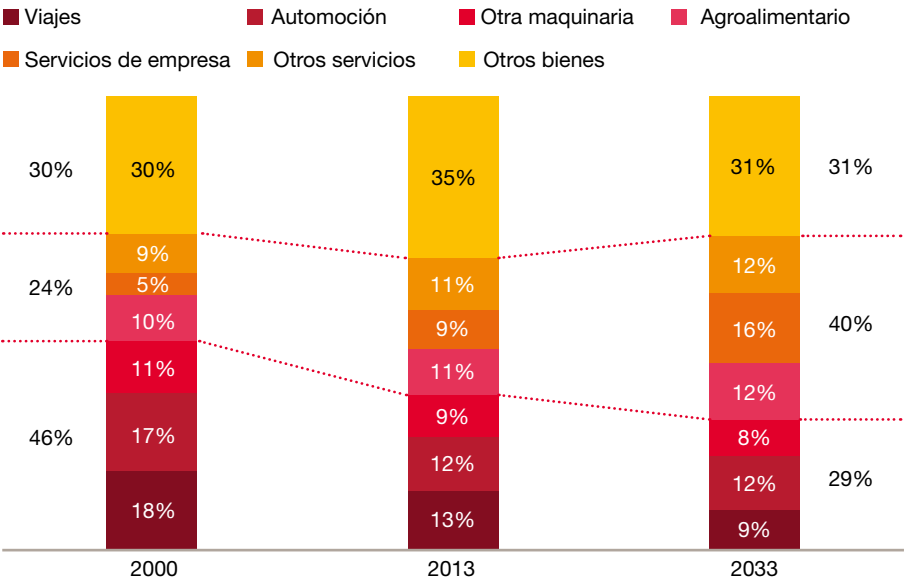
Siguiendo con la tendencia de la última década, la composición de las exportaciones españolas experimentará un cambio radical: si viajes, automoción y maquinaria sumaban el 46% del total en 2000, esos mismos componentes representarán el 29% en 2033, dejando sitio al conjunto agroalimentario, a los servicios a empresas y al resto de servicios (excluyendo viajes), que sumarán el 40% frente al 24% con que arrancaron el milenio (cuadro 16).

Cuadro 15.  
Proyección del comercio exterior español

Miles de millones de Euros corrientes	2013		2033
PIB	1.022	x 2	2.077
Exportación de bienes	234	x 2,3	548
Exportación de servicios	115	x 2,8	318
Importación de bienes	250	x 2,1	514
Importación de servicios	74	x 2,4	181

Fuente: Datos históricos UNComtrade, Análisis y proyecciones PwC.

Cuadro 16.  
Evolución del mix de Bienes y Servicios exportados por España



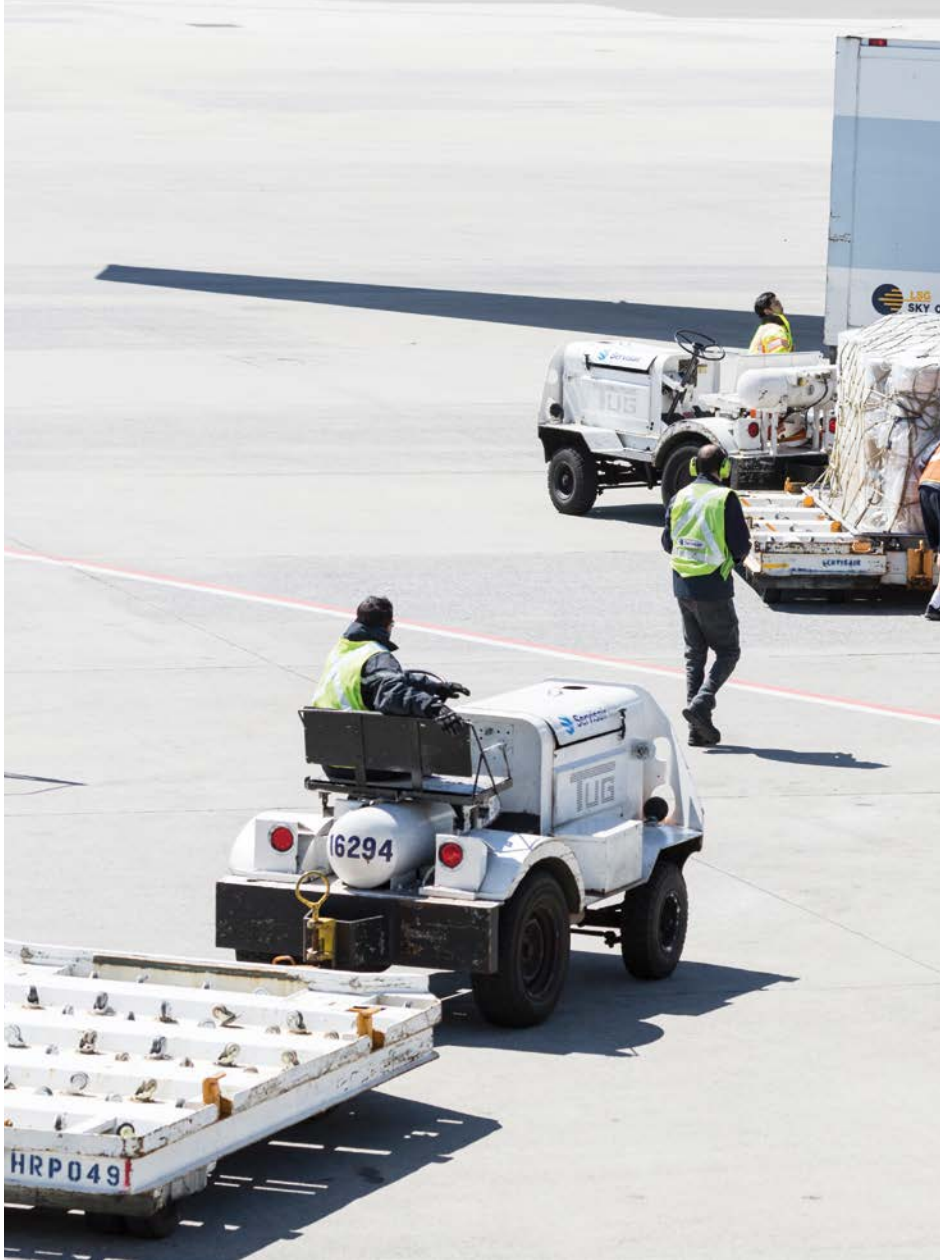
Fuente: Datos históricos UNComtrade, Análisis y proyecciones PwC.

Los servicios ganarán protagonismo

Analizamos a continuación las exportaciones e importaciones de servicios desglosadas en cuatro categorías: (i) los servicios relacionados con viajes, (ii) los servicios relacionados con el transporte, (iii) los servicios a empresas no englobados en los dos anteriores y (iv) los servicios comerciales no englobados en los anteriores. Dentro de estos últimos, encontramos servicios informáticos y de la información, servicios de construcción, servicios financieros, servicios culturales y de ocio, servicios de comunicación, seguros, royalties y servicios al Gobierno.

Como se aprecia en la siguiente tabla, la variación media del total de los servicios exportados cayó desde un 7,7% a un 2,5% en el período 2008-2012. Esta desaceleración se produjo en todos los servicios, con descensos de hasta el 90% durante el periodo 2008-2009.

Según nuestras proyecciones, las exportaciones de las cuatro categorías de servicios recobrarán ritmo, creciendo en su conjunto a un 5,2% anual de promedio en el periodo 2013-2033.



Cuadro 17.  
Tasa de variación de las exportaciones españolas de servicios

Exportación de servicios	Variación media 2001-2007	Variación media 2008-2012	Variación media 2013-2033
Total servicios	7,7%	2,5%	5,2%
Servicios de transporte	8,0%	3,5%	5,0%
Servicios de viajes	4,1%	0,5%	2,5%
Otros servicios a empresas	13,3%	5,3%	8,0%
Otros servicios comerciales	13,8%	2,8%	5,0%

Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC

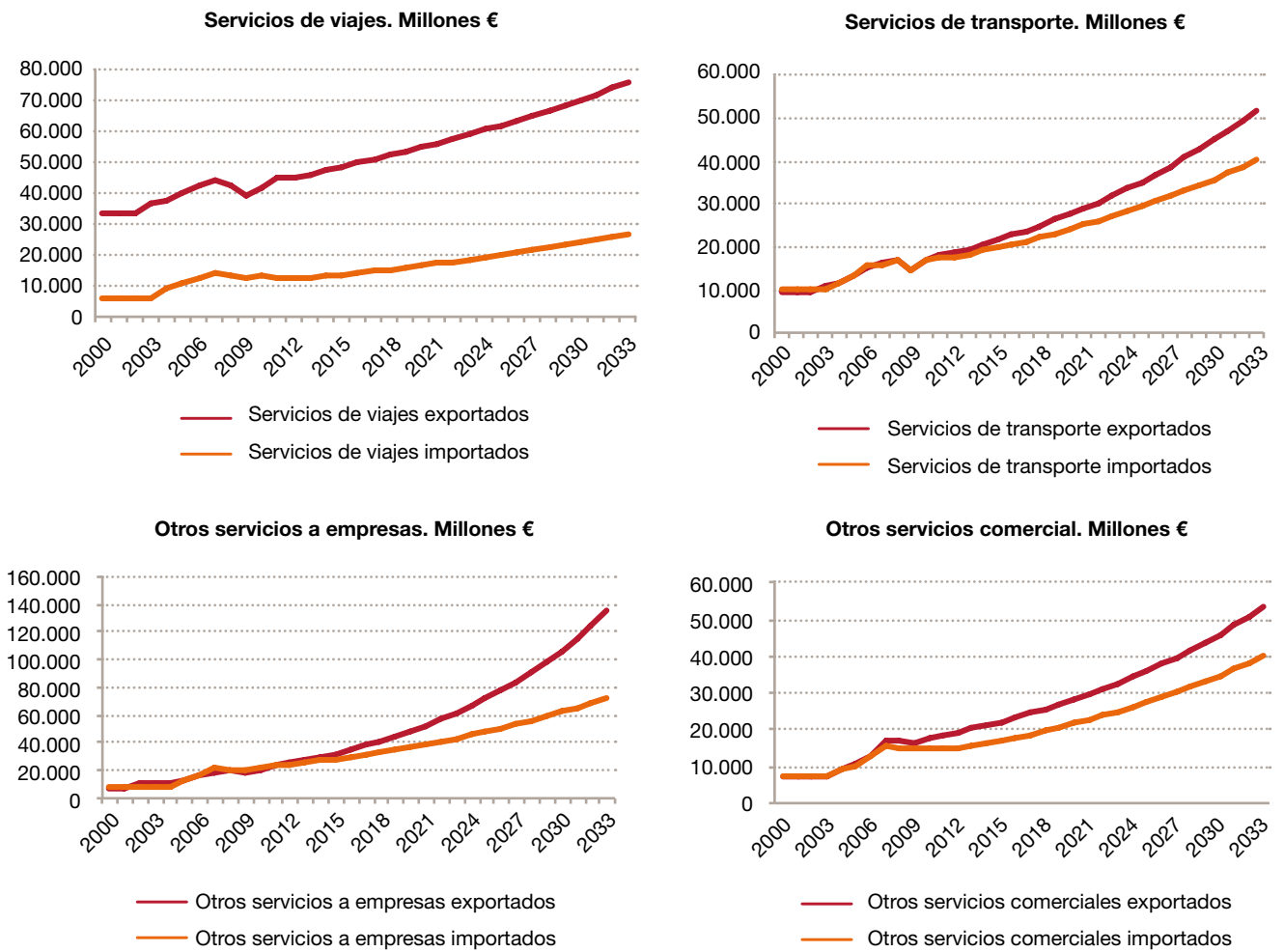


A continuación se muestran cuatro gráficos con nuestras proyecciones de

importaciones y exportaciones para cada una de las categorías:

Cuadro 18.

**Proyecciones de importaciones y exportaciones**



Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC

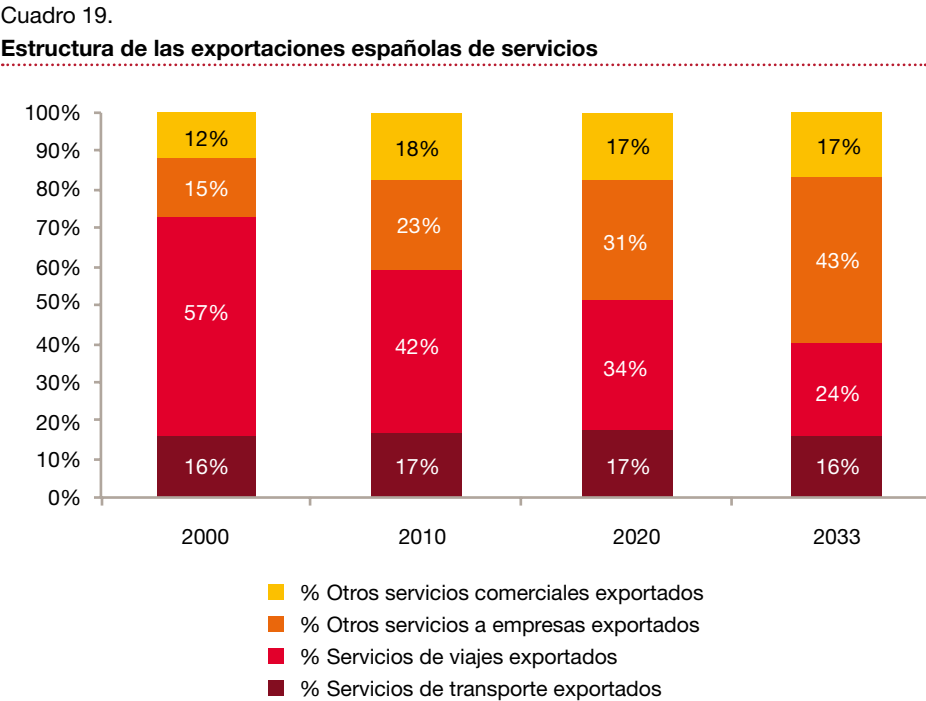
En el periodo 2000-2012, los servicios de transportes, otros servicios a empresas y otros servicios comerciales ofrecieron escasas diferencias entre la exportación y la importación. Se prevé que en años posteriores la exportación de estos tres servicios crezca a mayor ritmo que su importación, generando superávit comercial.

El sector de viajes, por su parte, ha sido tradicionalmente exportador neto, y ya presentaba en 2000 un superávit de 27.000 millones de euros. Esta

diferencia, salvo variaciones específicas, seguirá aumentando hasta 2033.

Como se viene intuyendo por las tasas de crecimiento, el comercio exterior español vivirá un cambio drástico de composición: aunque siga mejorando el turismo, su peso caerá del 57% al 24% de las exportaciones totales de servicios, gracias al empuje de los servicios a empresas.

La gráfica mostrada a continuación representa el peso de cada tipo de servicios en los años 2000, 2010, 2020 y 2033:



Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC.

### **Seremos exportadores netos de bienes tecnológicos**

Para nuestra proyección de comercio exterior de bienes hemos consolidado los datos históricos de 99 productos en 17 categorías y realizado una proyección individual para cada una de ellas. En la siguiente tabla se reflejan los crecimientos medios, así como el peso de cada categoría sobre las exportaciones totales de bienes de

España, tanto en la actualidad como en 2033.

El primer bloque de la tabla representa bienes exportados con una oscilación media superior al 4,3%, considerados de alta variación. El segundo y tercer bloque contienen aquellos bienes cuya variación es inferior a la media, pudiéndose considerar que pierden cuota sobre el total de bienes exportados.

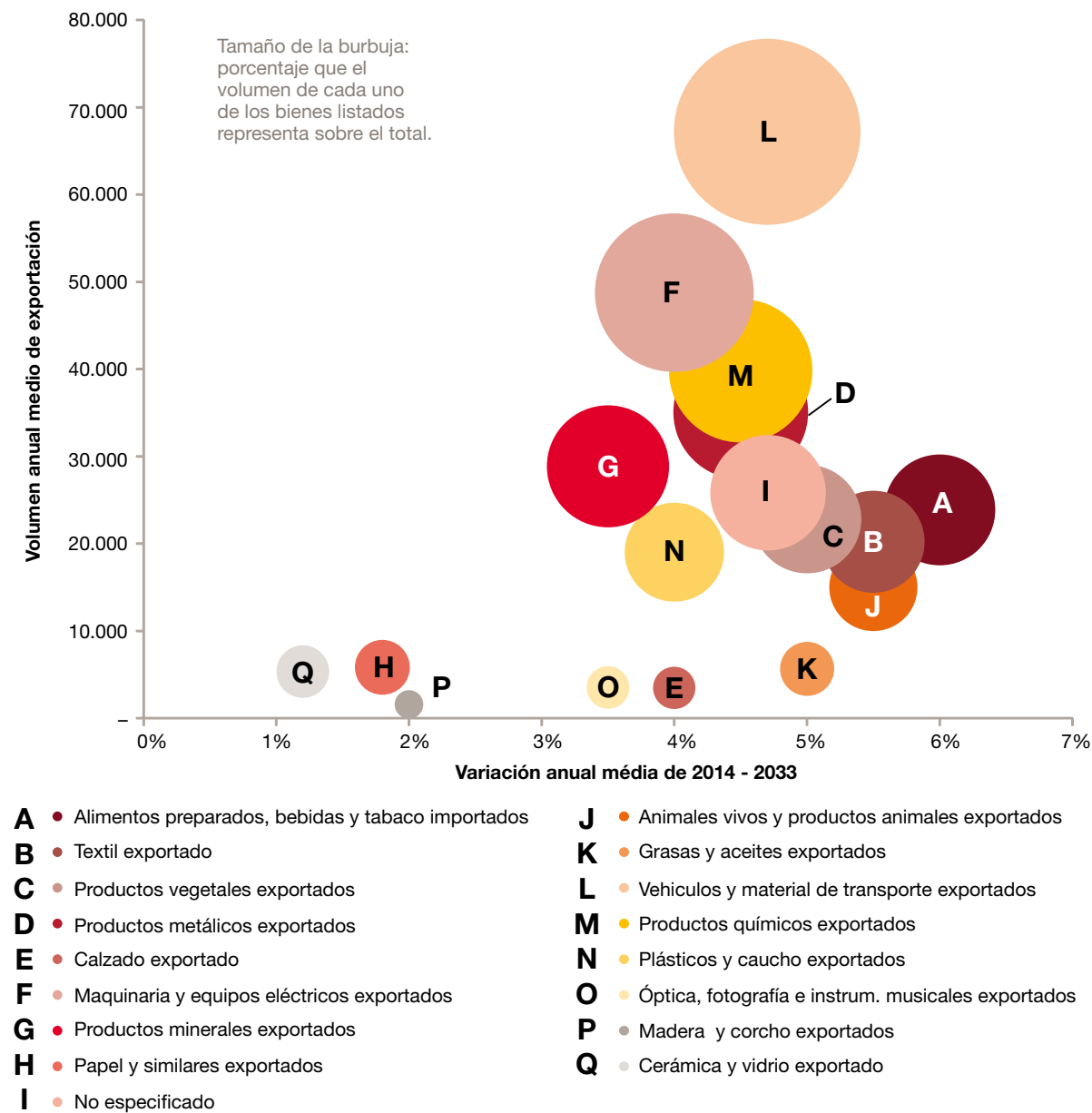
Cuadro 20.  
**Tasa de variación y estructura de las exportaciones de bienes**

Exportación	Variación media 2014-2033	Peso 2013	Peso-2033
Alimentos preparados, bebidas y tabaco	6,0%	5%	7%
Animales vivos y productos animales	5,5%	4%	4%
Textil	5,5%	5%	6%
Grasas y aceites	5,0%	1%	2%
Productos vegetales	5,0%	6%	6%
Vehículos y material de transporte	4,7%	17%	19%
Productos metálicos	4,5%	9%	10%
Productos químicos	4,5%	11%	11%
Calzado	4,0%	1%	1%
Plásticos y caucho	4,0%	5%	5%
Maquinaria y equipos eléctricos	4,0%	14%	13%
Óptica, fotografía e instrumentos musicales	3,5%	1%	1%
Productos minerales	3,5%	9%	7%
Madera y corcho	2,0%	1%	0%
Papel y similares	1,8%	2%	1%
Cerámica y vidrio	1,2%	2%	1%
No especificado	4,7%	9%	6%
		<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC

Cuadro 21.

Volumen y tasa de variación de las exportaciones por categoría



Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC.

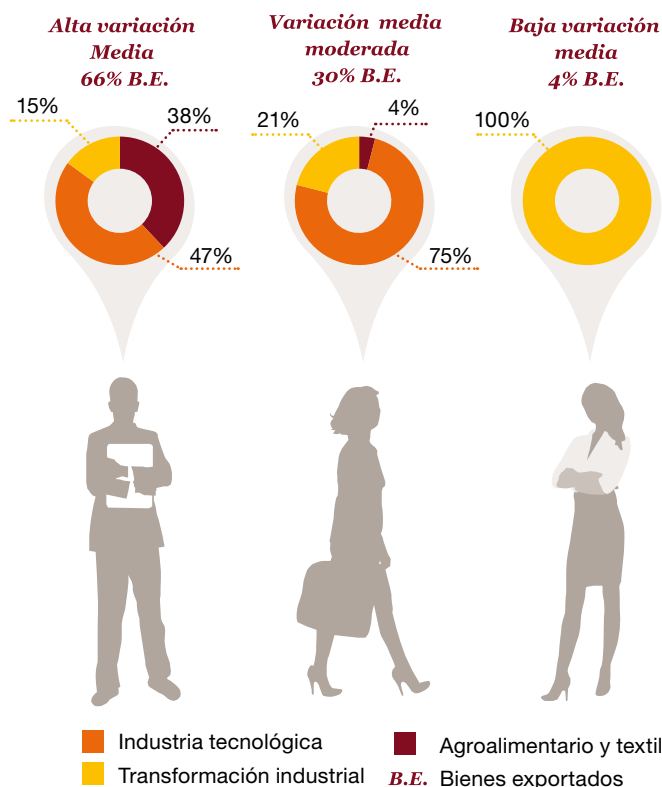
Los bienes con menor variación media anual estarán situados en la zona más occidental del gráfico. Entre estos bienes encontramos la cerámica y vidrio, con un 1% de variación media y un volumen medio de 5.000 millones de euros. Por otro lado, los bienes con

mayor variación media, y por tanto mayor crecimiento anual, están situados en la parte más oriental del gráfico. Además, la altura de las burbujas está directamente relacionada con su volumen de exportación. Así, se identifica que:

- El mayor crecimiento lo experimentan los alimentos preparados, bebidas y tabaco, con un 6% de variación media.
- Los bienes situados en la parte occidental del gráfico según la media de variación (línea roja vertical) estarán experimentando una variación media que supone la pérdida progresiva de cuota dentro del volumen de exportación de bienes. El papel o la madera y corcho tendrán bajo crecimiento y peso mínimo.
- Los bienes situados en la parte oriental del gráfico experimentan un crecimiento superior al del total de las exportaciones. Textil, animales o alimentación se elevan por encima de la media y tienen un peso sobre el volumen total de exportaciones cercano al 6%.
- Los bienes situados por encima de la media del volumen de exportación se consideran de gran peso sobre el total de exportaciones, liderados por vehículos y material de transporte, con un crecimiento medio del 4,7% y una media cercana a los 67.000 millones de euros.

Los productos analizados se pueden englobar en tres grupos: (i) los bienes agroalimentarios y textiles, donde encontramos alimentos preparados, bebidas y tabaco, textil, grasas y aceites, etc.; (ii) los bienes de industrias tecnológicas como los vehículos y material de transporte, la maquinaria y equipos eléctricos, etc., y por último (iii) los bienes de transformación industrial que cuentan con productos como madera, papel, vidrio, etc.

Cuadro 22.



Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC.



Los bienes que más crecerán en el periodo 2013-2033 son los sectores agroalimentario y textil seguidos por la industria tecnológica. Dentro de este grupo, destaca vehículos y material de transporte, con una variación media del 4,7% y un 18% del volumen de bienes exportados.

Los bienes agroalimentarios y textiles centran su presencia en la zona de alta variación media, posicionándose en el primer puesto de crecimiento medio.

En volumen de bienes exportados:

- los bienes con alta variación media representan un 66%,
- los bienes con variación media moderada, un 30%,
- los bienes con baja variación media, un 4%.

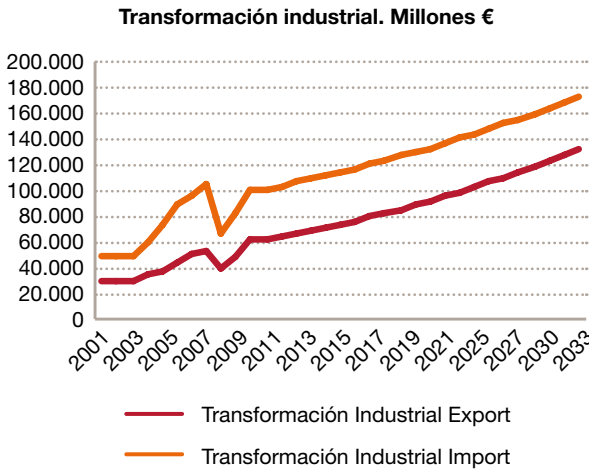
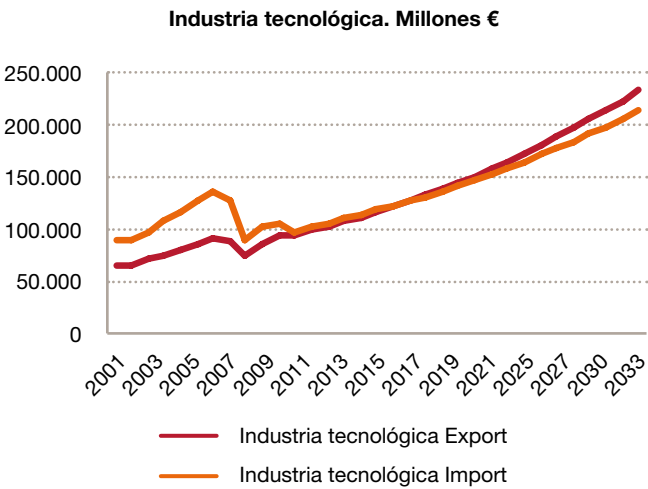
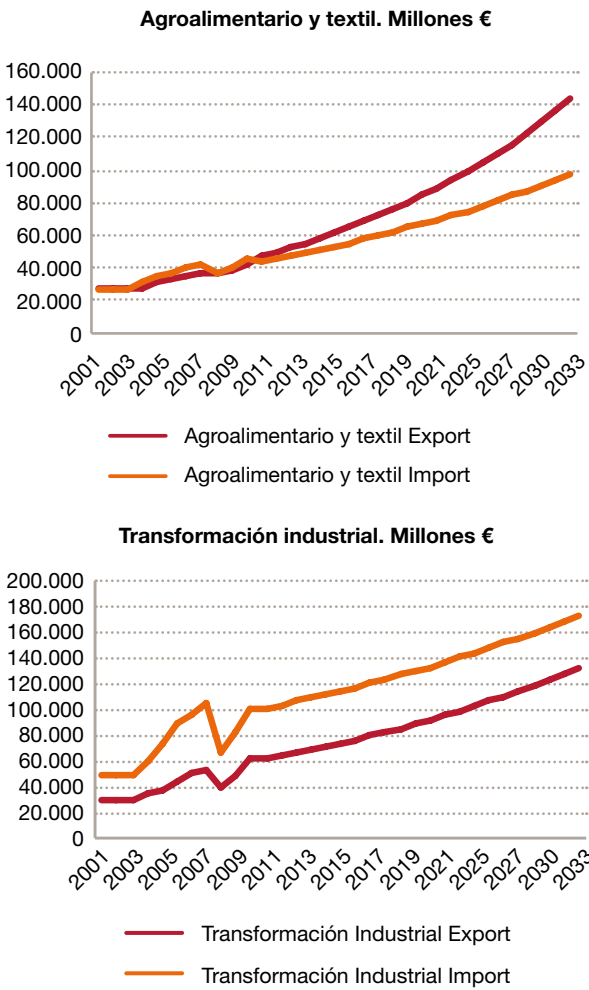
La agrupación de bienes agroalimentarios y textil dejó de generar déficit exterior en el 2012, y esta

tendencia se mantendrá, proporcionando cada vez mayor superávit.

Por el contrario, los bienes de transformación industrial presentan (tanto en la actualidad como en 2033) un mayor volumen en las importaciones que en las exportaciones.

Lo más interesante de nuestras proyecciones es, sin lugar a dudas, el hecho de que España pasará a ser exportadora neta de bienes tecnológicos a partir del 2019.

Cuadro 23.  
**Proyecciones de importaciones y exportaciones**



Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC.

## Qué y dónde se exportará más

**En 2033, China habrá desplazado a EEUU como principal importador mundial en todas las principales categorías de bienes y Rusia estará entre los cinco mayores importadores de productos agroalimentarios y de coches.**

En líneas generales, los mercados occidentales se habrán estancado, con crecimientos anuales de las importaciones por debajo del 5%, e

incluso casi nulos en algunos casos, como las importaciones de maquinaria en Francia y Reino Unido o las de coches en Italia.

Cuadro 24.

### Ranking de importadores y su cuota sobre las importaciones mundiales

2008-2012	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Animales vivos y derivados	Japón 8,2%	EEUU 7,8%	Alemania 7,7%	Italia 6,1%	Francia 5,1%	UK 4,6%
Productos vegetales	China 8,5%	EEUU 8,0%	Alemania 7,8%	Japón 5,4%	Holanda 4,3%	UK 3,8%
Alimentación bebida y tabaco	EEUU. 10,2%	Alemania 7,4%	UK 6,3%	Francia 5,3%	Japón 5,2%	Holanda 4,4%
Textil	EEUU 16,1%	Alemania 7,8%	Japón 5,7%	China 5,0%	UK 4,9%	Francia 4,6%
Productos químicos y deriv.	EEUU 11,2%	Alemania 8,1%	China 6,5%	Bélgica 6,0%	Francia 5,1%	UK 4,2%
Maquinaria y equipos eléctricos	EEUU 13,2%	China 11,9%	Alemania 6,5%	Hong Kong 6,0%	Japón 3,5%	Francia 3,2%
Vehículos y mat. de transporte	EEUU 15,1%	Alemania 8,5%	Francia 5,9%	Canadá 4,7%	UK 4,8%	Rusia 2,7%
2033	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Animales vivos y derivados	China 7,8%	Rusia 7,1%	Alemania 5,5%	Japón 5,2%	Holanda 5,0%	Hong Kong 4,3%
Productos vegetales	China 17,1%	EEUU 7,7%	Alemania 4,8%	Rusia 3,5%	Holanda 3,3%	Japón 2,8%
Alimentación bebida y tabaco	EEUU 9,2%	China 8,7%	Alemania 6,1%	Holanda 5,3%	Japón 4,6%	Canadá 3,7%
Textil	China 12,6%	EEUU 9,5%	Vietnam 7,5%	Japón 7,0%	Alemania 6,3%	UK 2,4%
Productos químicos y deriv.	China 14,4%	EEUU 8,4%	Japón 6,4%	Alemania 5,6%	Francia 3,6%	Bélgica 2,8%
Maquinaria y equipos eléctricos	China 23,7%	EEUU 11,9%	Hong Kong 9,1%	Alemania 4,2%	Méjico 3,1%	Japón 3,1%
Vehículos y mat. de transporte	EEUU 12,5%	China 11,9%	Rusia 7,2%	Alemania 4,8%	Francia 3,6%	Canadá 3,1%

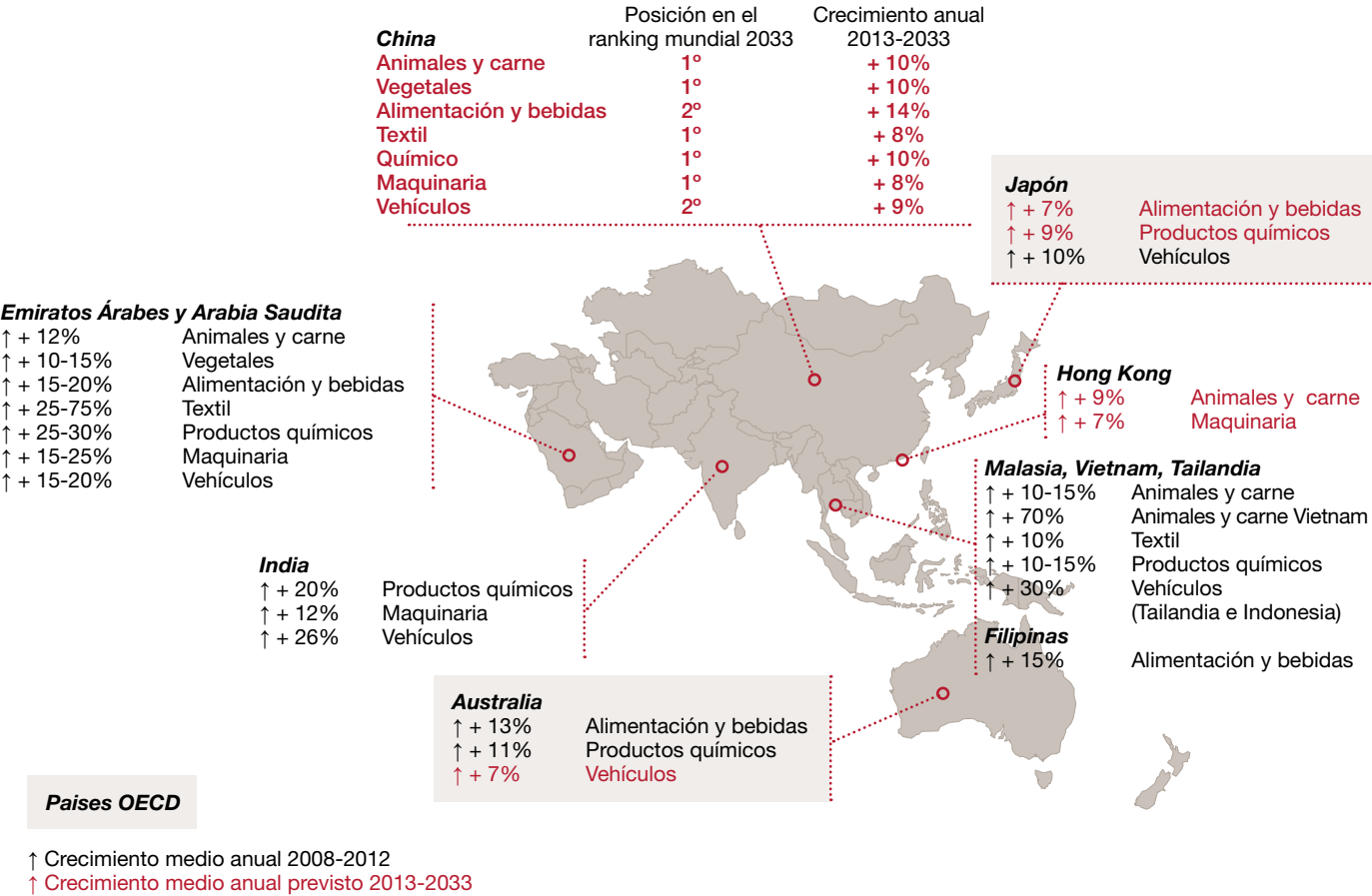
Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC.

Los grandes importadores europeos habrán perdido cuota en todas las categorías, con excepción de Holanda y Alemania en productos alimentarios.

Esto exige a España un cambio radical en su mapa exportador si quiere aprovechar su potencial de crecimiento, ya que en muchos mercados de gran proyección está todavía muy poco representada.

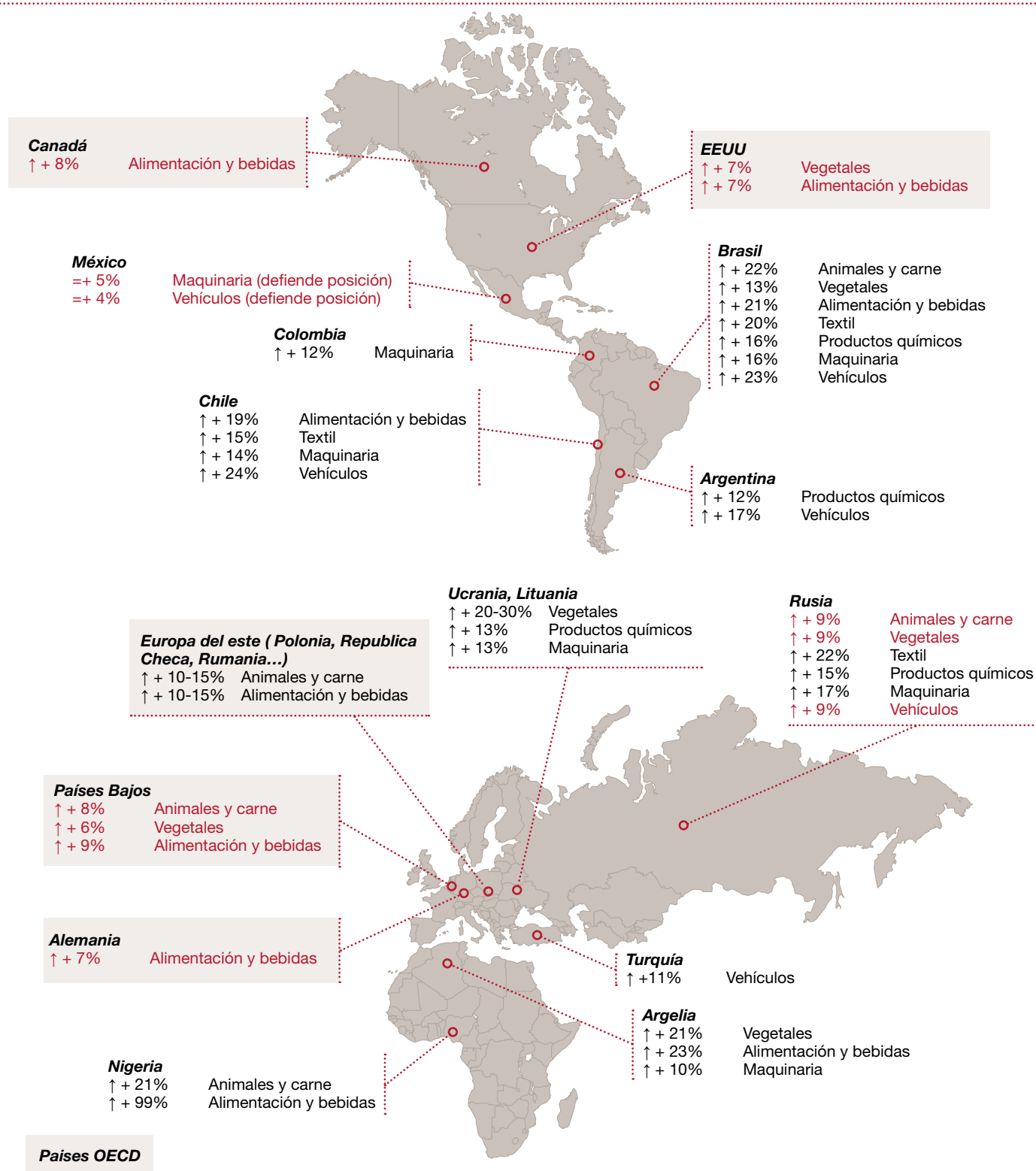
Débil es por ejemplo nuestra posición en India, un mercado de un tamaño relevante y muy dinámico en productos químicos, maquinaria y vehículos: España representa hoy sólo el 0,6%, 0,8% y 1,1% respectivamente de las importaciones indias en estas categorías. O en la península arábrica en maquinaria y y vehículos, o en el sur-este asiático en productos químicos, por nombrar sólo algunos ejemplos (ver anexo “El comercio exterior en 2033”).

Cuadro 25.  
**Mercados con mayor previsión de crecimiento de las importaciones**



Cuadro 25 (cont).

### Mercados con mayor previsión de crecimiento de las importaciones



↑ Crecimiento medio anual 2008-2012

↑ Crecimiento medio anual previsto 2013-2033

Fuente: Datos históricos UNComtrade; análisis y proyecciones PwC.

# Las inversiones con más y menos riesgo

La estabilidad y el riesgo político son críticos para la estrategia de internacionalización de una empresa: influyen directamente sobre la seguridad de las inversiones (expropiaciones) y afectan a su rentabilidad, de manera más o menos directa, vía legislación (impuestos, cargas sociales, normativa laboral, etc.) o vía impacto en el crecimiento económico.

Los modelos económicos suelen centrarse en los factores de producción (recursos) y en la productividad como los principales motores del crecimiento. Sin embargo, ambos están influenciados por el entorno político.

El Índice de Calidad del Entorno Político desarrollado por Eurasia Group mide

cómo se espera que el entorno político pueda influir en la economía durante la próxima década o más allá.

Por supuesto, la política puede cambiar y, por ello, se complementa el índice con una evaluación de la probabilidad de sorpresas positivas o negativas que puedan sacudir las expectativas actuales.

Esa probabilidad se identifica como baja (<10%), moderada (entre 10% y 30%) y alta (> 30%).

He aquí el resultado para una selección de economías relevantes:

Cuadro 26.

## Calidad del entorno político para el crecimiento económico

RANGO	País			Probabilidad de Perturbación positiva	Probabilidad de Perturbación negativa
1	Corea del Sur		67	BAJO	MODERADO
2	Chile		65	BAJO	MODERADO
3	República Checa		61	BAJO	BAJO
4	Peru		59	MODERADO	ALTO
5	Polonia		57	BAJO	BAJO
6	Emiratos Árabes Unidos		56	MODERADO	MODERADO
7	Malasia		56	ALTO	MODERADO
8	China		56	MODERADO	ALTO
9	Colombia		54	MODERADO	MODERADO
10	Indonesia		52	ALTO	ALTO
11	México		52	ALTO	BAJO
12	Ghana		51	MODERADO	BAJO
13	Brasil		51	MODERADO	BAJO
14	Argentina		50	ALTO	MODERADO
15	Rusia		49	MODERADO	ALTO
16	Arabia Saudita		49	BAJO	MODERADO
17	Marruecos		47	BAJO	ALTO
18	Turquía		44	ALTO	ALTO
19	India		40	ALTO	MODERADO
20	Venezuela		34	ALTO	ALTO
21	Nigeria		33	BAJO	MODERADO
22	Egipto		29	ALTO	ALTO

Fuente: Eurasia Group



## África



### **1ª oportunidad y riesgo** **Estabilización democrática**

En 2033, la mayoría de los países subsaharianos habrán tenido más de cuatro décadas de desarrollo democrático. A medida que se consigue una sociedad civil más fuerte, la supervisión de las operaciones del Gobierno contribuye a la reducción de los riesgos políticos, sobre todo en Estados como Ghana, Tanzania, Kenia y Senegal.

Esta tendencia se verá fortalecida por un mejor acceso a la educación y a Internet y por avances en la tecnología móvil, factores que permitirán una comunicación política cada vez más activa y favorecerán el debate y la maduración política de la región.

### **2ª oportunidad y riesgo** **Diversificación económica**

Las mejoras en el entorno político apoyarán la diversificación económica en Kenia, Nigeria y Costa de Marfil, que a su vez impulsarán el crecimiento del sector privado, reduciendo la dependencia de las materias primas.

En países como Mozambique y potencialmente Tanzania, la expansión del sector privado será estimulada por el desarrollo a largo plazo de los depósitos de gas en alta mar descubiertos recientemente. En estos Estados se hará un esfuerzo para mejorar la gestión de los recursos naturales, ya que las autoridades están bajo creciente presión para asignarlos más eficientemente.

Algunas de las oportunidades de crecimiento y de inversión más notables se darán allí donde los gobiernos prioricen el desarrollo tecnológico de la industria y la infraestructura. Sudáfrica seguirá siendo el líder en esta categoría, pero Nigeria, Kenia, Costa de Marfil y Senegal se pondrán al día a un ritmo acelerado.

En aquellos países que sean capaces de aprovechar la tecnología y hallar un nicho en la producción de alto valor añadido, se podría dar un aumento del empleo formal de los jóvenes metropolitanos, lo que aliviará las tensiones en las ciudades y aumentará la demanda de los consumidores.

### **3ª oportunidad y riesgo** **Redistribución de riqueza y urbanización amigable**

Sin embargo, la utilización de los recursos naturales seguirá siendo un factor clave en la conformación del riesgo en el África subsahariana para 2033. A pesar de los logros mencionados anteriormente, la competencia por los recursos va a hacer reaparecer o intensificar los conflictos étnicos en el cuerno y en el centro de África, con las amenazas de seguridad procedentes de áreas que constituyen un peligro para los proyectos de infraestructura a través de Estados como Uganda, Kenia y Etiopía.

Al mismo tiempo, la disponibilidad cada vez menor de los recursos vitales, en particular el agua y la tierra, así como la escasez de energía asociada con la rápida urbanización, pondrán a prueba las arcas del Estado y dificultarán la prestación de servicios sociales en las principales ciudades. Las deficiencias a la hora de proporcionar esos servicios a los habitantes de las capitales de crecimiento, como Kinshasa, Nairobi, Lagos y Addis Abeba, fomentarán la inestabilidad social y requerirán la intervención gubernamental.

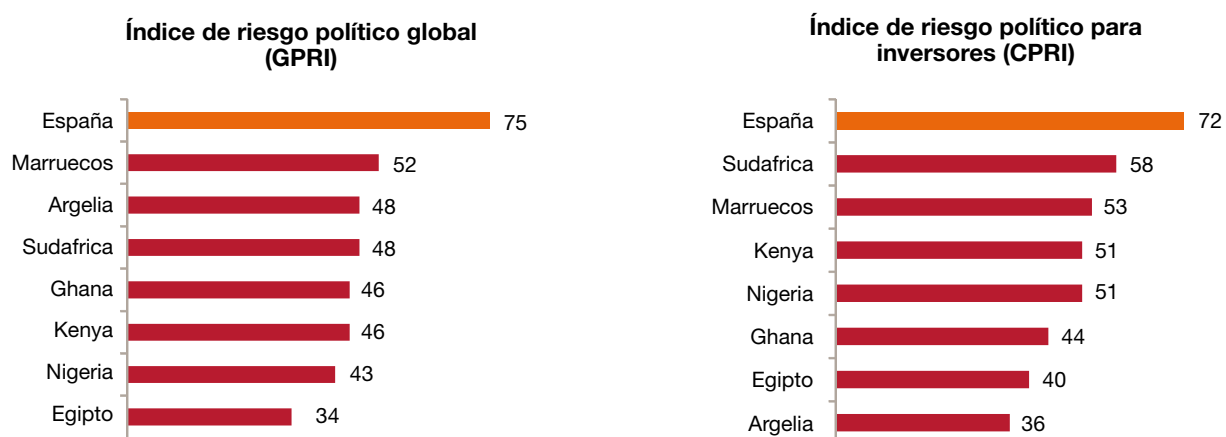
### **4ª oportunidad y riesgo** **Conflictos étnicos**

Los conflictos étnicos siguen y seguirán siendo una importante fuente de inestabilidad en África y la seguridad penaliza a varios de los principales países del continente.



Cuadro 27.

#### Índices de riesgo político GPRI y CPRI en África



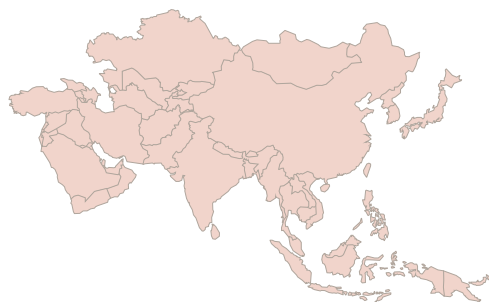
Fuente: Eurasia Group

El GPRI, elaborado periódicamente por Eurasia Group, mide el grado de estabilidad política, combinando cuatro puntuaciones: Gobierno, sociedad, seguridad y economía. Cada puntuación se expresa en una escala de uno a 100, siendo 100 el más estable.

- Gobierno mide la resistencia y durabilidad del régimen y del gobierno.
- Sociedad mide la presencia, la intensidad y el potencial de conflicto social.
- Seguridad mide los riesgos de seguridad internos y externos.
- Economía mide los riesgos a corto plazo y la inestabilidad económica a largo plazo.

El CPRI mide lo hospitalario que es un país para los inversores extranjeros, mediante la identificación y la evaluación de todas las restricciones o barreras a la actividad económica. Este índice está enriquecido mediante la observación del grado en que cada economía ya es un destino para la inversión extranjera. Incluye factores como la estabilidad política, el entorno normativo, la actitud del Gobierno hacia la inversión extranjera, el riesgo de los movimientos de capital y los derechos de propiedad.

## Asia



### **1ª oportunidad y riesgo** **Transición en China**

China, la mayor economía del mundo, dominará la política asiática en 2033. Aunque las disputas territoriales podrían dañar las perspectivas de inversión y causar disturbios esporádicos, sus relaciones serán generalmente buenas, sobre todo con un Japón más firme. Incluso los Estados económicamente ricos, como Corea del Sur, se acercarán a China.

Cabe además la posibilidad de que una reforma exitosa por parte del Partido Comunista dé lugar a una economía más abierta y a la disminución de la propiedad estatal. El Gobierno todavía se enfrenta a una serie de retos, entre ellos que un ala del partido tratará de seguir liberalizando y la creciente presión sobre los recursos naturales y el medio ambiente.

También hay una posibilidad (aunque sólo de entre un 10% y un 15 %) de que estalle un conflicto armado entre China y un vecino del Mar del Sur de China, lo que provocaría un enfrentamiento en la región. En este escenario de baja probabilidad, las facciones más duras de China aumentarían su importancia y prevalecería una economía más cerrada en la que el sector estatal sería dominante. Las luchas de poder de la élite se convertirían así en un punto focal político en lugar de la reforma económica.

### **2ª oportunidad y riesgo** **Transparencia en India**

El esfuerzo para desarrollar la reforma liberalizadora y la lucha contra la corrupción van a mejorar el clima de inversión en la India. Los retrasos burocráticos y los obstáculos interpuestos por el Estado para la expansión de la construcción y las infraestructuras serán menos comunes a medida que los

sucesivos gobiernos roten y abran la economía para hacer del país un destino de inversión más atractivo.

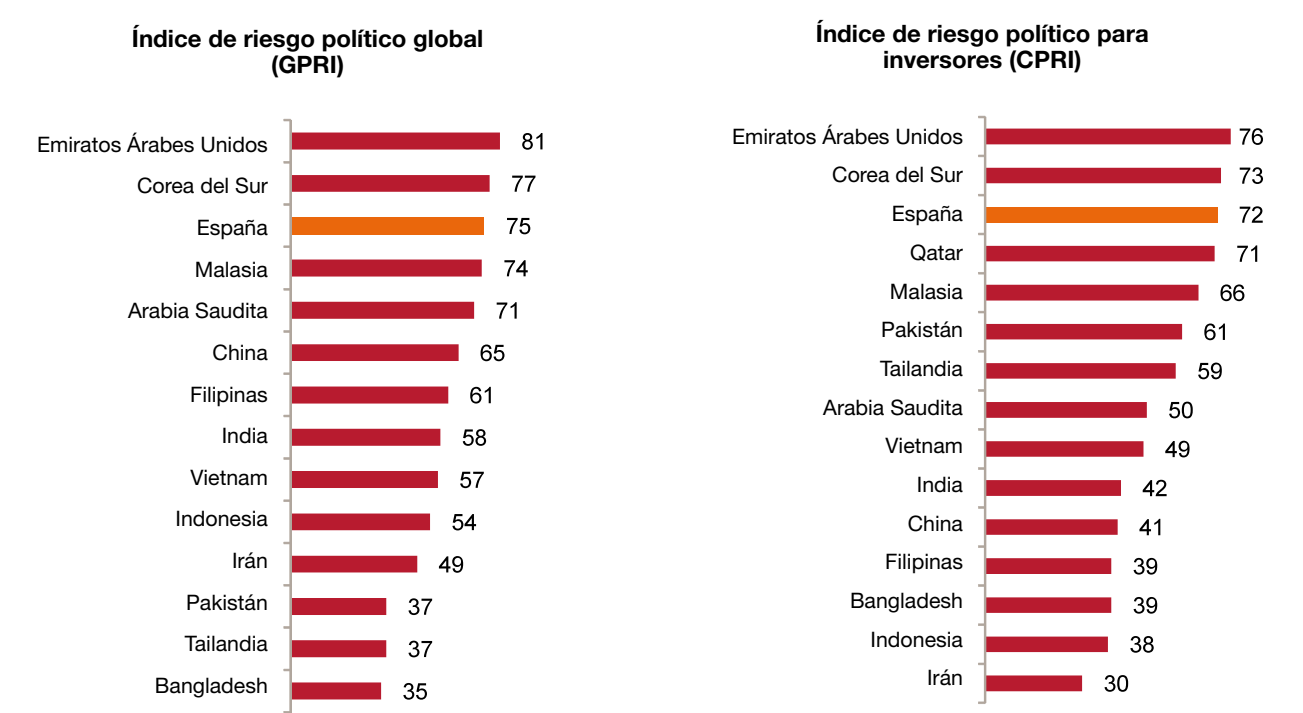
### **3ª oportunidad y riesgo** **Unos 'pequeños' mercados enormes**

Las perspectivas de negocios para gran parte del Sudeste Asiático son positivas. El proceso de integración económica de los países de esta zona agrupados en la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSA) ayudará a coordinar las normas técnicas, crear mercados de trabajo cada vez más móviles y unificar las barreras y las políticas hacia las empresas extranjeras. Aunque algunos de los miembros más pequeños de la ANSA no se beneficiarán tanto como los Estados con economías más fuertes (por ejemplo, Tailandia y Malasia), la integración contribuirá al desarrollo de la industria en general. Esta tendencia está aún más enmarcada por la demografía (particularmente favorable en comparación con el envejecimiento demográfico de China y Japón) y por la democratización de los Estados miembros más autocráticos.

### **4ª oportunidad y riesgo** **Atentos a esta palabra: sostenibilidad**

El impacto del cambio climático es uno de los problemas más difíciles a los que se enfrenta Asia, como el aumento del nivel del mar en Bangladesh, Filipinas e Indonesia. La destrucción de tierras costeras en estos países estimulará la migración regional, como también lo hará el agua estancada y la contaminación del aire en China. Mientras los mercados de trabajo flexibles beneficiarán económicamente a la región, la expansión de las poblaciones de trabajadores extranjeros a través de Asia fomentará las tensiones étnicas y empeorará las condiciones de seguridad para los inversionistas.

Cuadro 28.  
Índices de riesgo político GPRI y CPRI en Asia



Fuente: Eurasia Group



## América Latina



Durante la mayor parte de la última década, los gobiernos de América Latina se han beneficiado de las condiciones mundiales favorables al crecimiento económico, pero este entorno propicio les ha permitido aplazar las reformas necesarias.

### **1ª oportunidad y riesgo**

#### **Desarrollo de servicios públicos básicos**

El crecimiento de la clase media en la región hace cada vez más apremiante la demanda de cambios y mejoras en la calidad de los servicios públicos en sectores como la salud y la educación.

Al mismo tiempo, el envejecimiento de la población y el aumento de las enfermedades crónicas aumentarán considerablemente el coste de las pensiones y de la asistencia médica, probablemente forzando las balanzas fiscales y requiriendo acudir al sector privado para financiar parte de los costes.

Esta es la primera de las oportunidades de la región de cara a 2033.

El cumplimiento de estas necesidades en países como México, Brasil, Colombia, Argentina y Chile no será un proceso fácil.

El riesgo es la inestabilidad política. Los gobiernos que no lleguen a satisfacer las expectativas sociales tendrán más dificultades para mantenerse en el poder, generando un clima de potencial inestabilidad regulatoria y política.

### **2ª oportunidad y riesgo**

#### **Vulnerabilidad al precio del combustible**

La dependencia económica de América Latina al precio de las materias primas, y del combustible en particular, será otra fuente crítica de oportunidades y riesgos políticos.

En cuanto los precios de las materias primas energéticas caigan (escenario más que probable a la vista de las nuevas tecnología de extracción de gas), varios países que dependen de él para sostener sus economías (Bolivia, Ecuador, Venezuela) tendrán más complicado mantener sus políticas de restricción de la actividad del sector privado y de la inversión extranjera. Al mismo tiempo, los líderes autócratas de estos países tendrán dificultades para conservar el poder.

Esto podría ser positivo para las empresas extranjeras, ya que los gobiernos de la región buscan socios para desarrollar los recursos o traer conocimientos tecnológicos con destino a determinados sectores.

Por otro lado, las oportunidades en el ámbito de la energía probablemente crecerán, ya que Argentina, Brasil o Colombia avanzan gradualmente hacia la reforma energética

### **3ª oportunidad y riesgo**

#### **Dependencia de economías exteriores**

La mayoría de los Estados de América del Sur serán susceptibles a posibles desaceleraciones de la economía china, mientras que México, Colombia y Centroamérica seguirán dependiendo de EEUU. El panorama mexicano probablemente será el más positivo, dada su agenda de reformas.

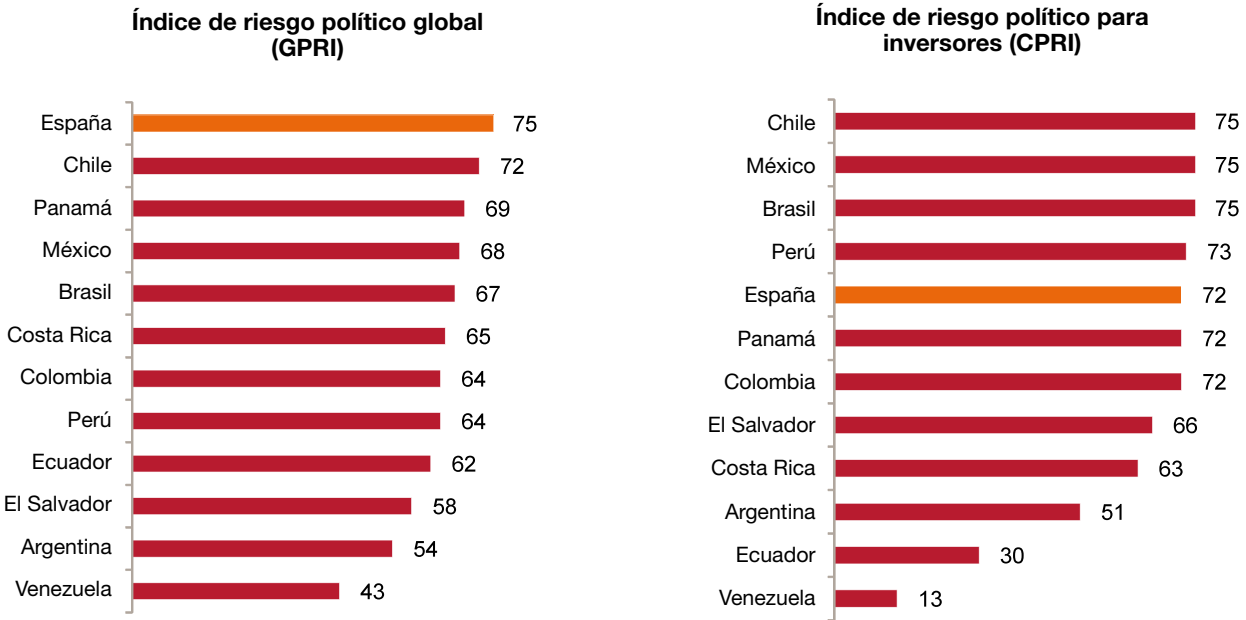
### **4ª oportunidad y riesgo**

#### **Criminalidad y droga**

Para mantener el crecimiento económico, los gobiernos deberán enfrentarse a otros problemas, entre ellos la falta de educación superior, un aumento en los flujos de migración ilegal, la violencia urbana y el tráfico de drogas. Éste último también puede convertirse en un problema de salud pública, debido al creciente consumo nacional.

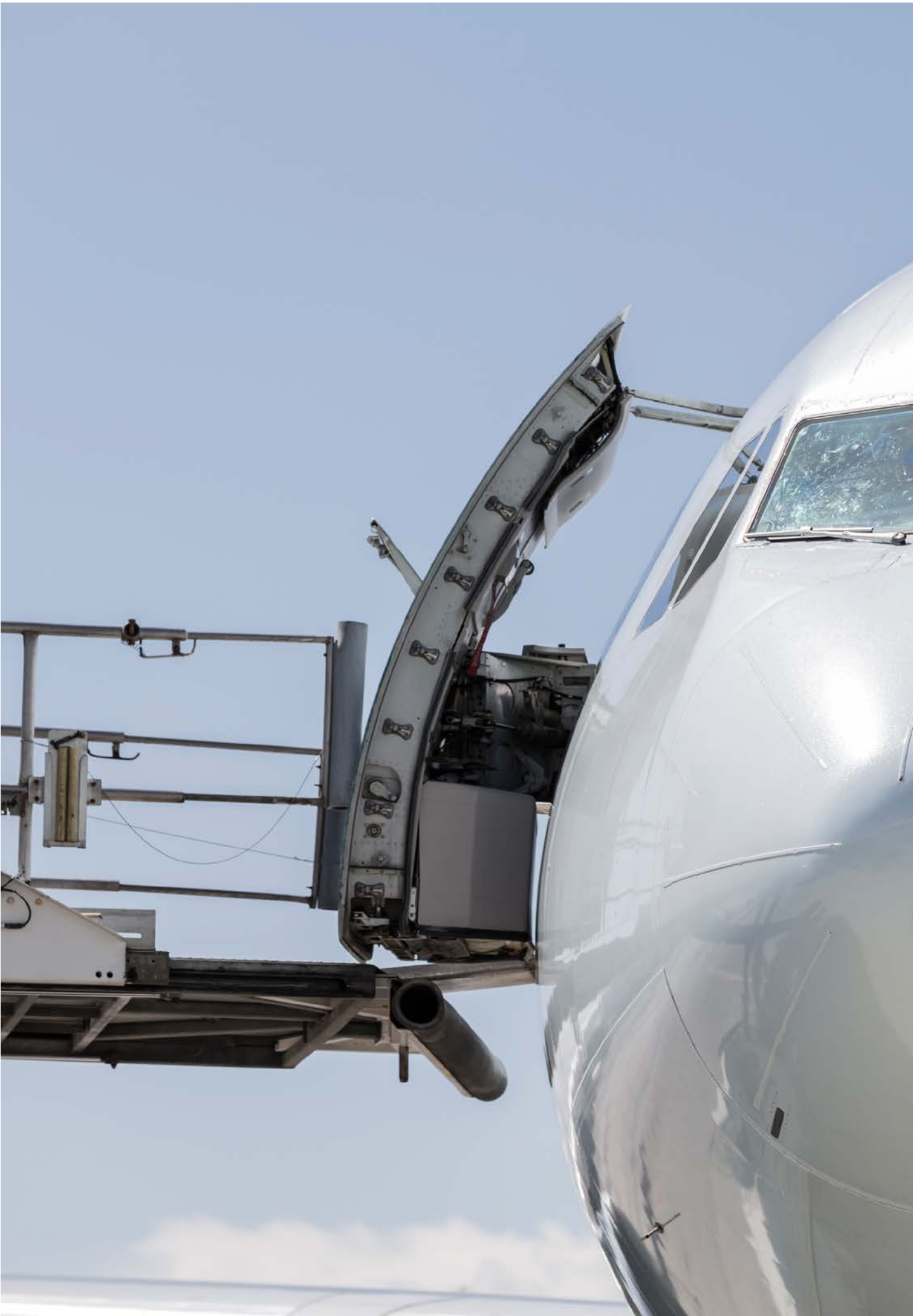


Cuadro 29.  
Índices de riesgo político GPRI y CPRI en América Latina



Fuente: Eurasia Group





# 3

*Nuestro punto de partida*





## ***Multinacionales españolas ¡al fin!***

**En 1990 no había casi ninguna multinacional española y hoy hay cerca de 2.500, el 66% de ellas pymes. La mayoría son de servicios, y la construcción es el sector que más filiales extranjeras ha creado en los últimos ocho años. En su conjunto, la estructura geográfica de esta expansión de la empresa española presenta una notable diversificación, con un aumento del número de filiales en todos los continentes.**

En este estudio pretendemos poner la empresa en el centro del análisis; es decir, entender la situación actual de España y acercarnos a 2033 desde el punto de vista empresarial. Esto nos parece lógico, ya que el motor de la internacionalización de un país son justamente sus empresas.

Sin embargo, esta perspectiva es mucho menos común que la visión proporcionada por datos macroeconómicos de exportación e inversión extranjera, y la información disponible resulta mucho más escasa y pobre.

De hecho, apenas existen datos acerca del número y perfil de las multinacionales con matriz española. Tanto el Instituto Nacional de Estadística (INE) como Eurostat dan cuenta de las filiales en el extranjero, pero no de las empresas de origen.

En este capítulo ofrecemos, por lo tanto, una información absolutamente novedosa, que arroja nueva luz sobre el dinamismo de nuestras empresas, en especial las pymes. Para generarla nos hemos basado directamente en los datos exhaustivos de las cuentas anuales depositadas por las empresas.

Los criterios por los que definimos una empresa como multinacional española

son: participación directa de al menos el 50% en alguna empresa extranjera y matriz *última* en nuestro país. No se incluyen, pues, las controladas por capital extranjero.

Todos sabemos que en España hay algunas (pocas) empresas que asoman la cabeza en los rankings internacionales, principalmente procedentes de exmonopolios estatales y todas llevando la etiqueta *IBEX35* o en manos ya de capital extranjero. Además, todos somos conscientes de la fulgurante ascensión de Inditex, de la agresiva huida hacia delante de Mondragón y de otros casos singulares.

Pero la internacionalización española no se limita, como colectivamente tendemos a pensar, a casos concretos que gozan de apoyo político o genialidades individuales, sino que hay medianas empresas mirando hacia fuera, y nuestra internacionalización no se acaba ni mucho menos en el *IBEX35*.

Las empresas españolas han vivido en los últimos diez años un intenso proceso de internacionalización corporativo: muchas nacionales se han convertido en internacionales, muchas internacionales en multinacionales y muchas multinacionales han reforzado aún más ese carácter.

Nuestro análisis evidencia que las pymes españolas se están internacionalizando y presentan un dinamismo relevante, sobre todo en el sector servicios. En este sentido el boom y la sucesiva crisis han tenido efectos contradictorios:

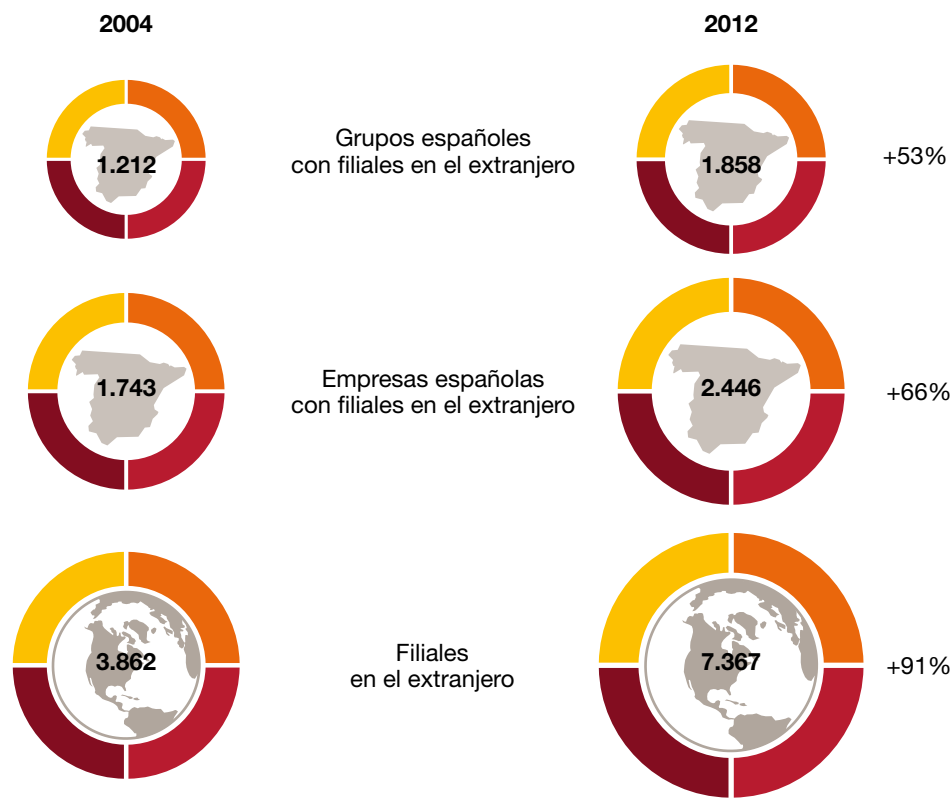
- Además de aumentar la disponibilidad de recursos y el espíritu emprendedor, el *boom* hizo que las empresas miraran al mercado nacional, en el que había mucho por llevarse.
- Por su parte, la crisis ha generado grandes dificultades de financiación y escasez de medios, pero ha obligado a la mayoría de las empresas a mirar hacia fuera, porque dentro no había nada que hacer.

A todo esto, la dinámica inversora de un país y de sus empresas depende de múltiples factores, mucho más allá de su política y de su situación económica nacional.

A continuación presentamos los resultados de nuestro análisis:

Entre 2004 y 2012, incluyendo justo cuatro años de boom y cuatro de crisis, las filiales extranjeras de empresas con matriz española crecieron un 91%. Este crecimiento es debido, fundamentalmente, a que un número relevante de empresas españolas (cerca de mil) establecieron por primera vez filiales en el extranjero durante este período.

Cuadro 30.



Fuente: Elaboración PwC a partir de universo de cuentas de resultados



## ¿Es de interés público la internacionalización de nuestras empresas?

Dada la importancia del asunto, no es de extrañar que exista una amplísima literatura académica y política sobre el ello. Algunos puntos gozan de consenso, mientras otros son altamente controvertidos.

Aquí no pretendemos entrar en este debate, pero sí añadirle una perspectiva nueva: qué piensan los directivos de empresas y sobre todo qué piensan los ciudadanos.

Esto nos parece relevante porque, en época de crisis y con las tasas de paro que seguiremos teniendo en los próximos años, una opinión pública fuertemente en contra de la globalización podría forzar medidas proteccionistas. Realizamos por ello una encuesta a 450 directivos de empresa y 800 particulares, cuyos resultados se pueden resumir así:

- Hay una coincidencia casi total de percepción entre directivos y ciudadanos de a pie, el 17% de ellos en paro y solo el 40% con empleo a tiempo completo en nuestra muestra.
- Si bien casi la mitad de los encuestados considera que la globalización, en líneas generales, destruye puestos de trabajo, una clara mayoría piensa que es bueno para España y para el empleo que sus empresas salgan al exterior.

**En conclusión, podemos afirmar que la internacionalización empresarial disfruta de respaldo popular en España.**

Antes de presentar los resultados de nuestra encuesta, hacemos un breve repaso de los argumentos académicos y políticos más comunes a favor y en contra:

Respecto a las exportaciones:

- ⊕ Para ser competitivas en el mercado mundial, las empresas se ven obligadas a optimizar costes y esto las puede llevar a deslocalizar partes del proceso, destruyendo empleo nacional.
- ⊕ A escala nacional, aportan al PIB, aunque no en su cifra total, sino solo en términos de valor añadido bruto (VAB).
- ⊕ Existe de hecho una esperable correlación entre aumento de las exportaciones y crecimiento del PIB.
- ⊕ En el ámbito de la empresa, las exportaciones pueden ser la única vía de supervivencia en situación de crisis. A largo plazo, diversifican la dependencia de los ciclos económicos. Ayudan, por lo tanto, a mantener un tejido empresarial nacional.
- ⊕ También generan economías de escala, haciendo que la empresa sea más competitiva y su oferta más económica para el consumidor local.

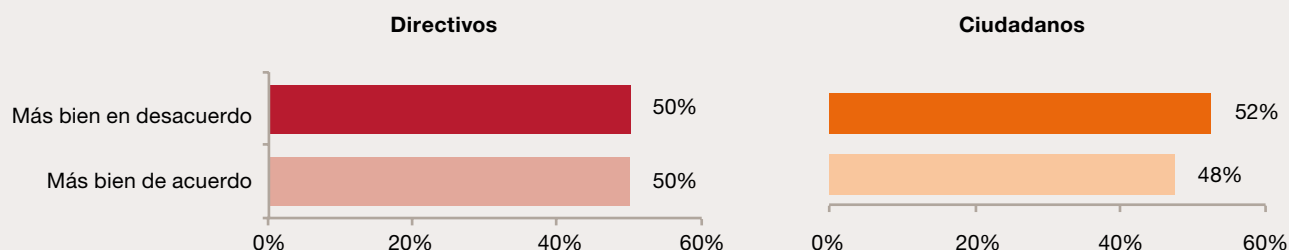
Respecto a si es bueno o no para una economía nacional que las empresas inviertan en el extranjero:

- ⊕ Las empresas que trasladan sus centros de producción destruyen empleo en su lugar de origen.
- ⊕ La inversión en países menos desarrollados hace que se ponga en riesgo el know-how, facilitando el desarrollo de futuros competidores en los países de destino.
- ⊕ Si la empresa no deslocalizara su actividad, a largo plazo el empleo se perdería de todas formas, con lo que la inversión en el extranjero al menos garantiza la supervivencia de una multinacional con sede en el país.
- ⊕ Existe un efecto sede por el que las multinacionales generan más empleo y riqueza en su país de origen que en sus destinos: mantienen empleos cualificados en su sede y tienden a preferir (y a hacer crecer con ellas) a los proveedores nacionales.
- ⊕ Las grandes multinacionales contribuyen de manera determinante a mejorar la imagen exterior de su país de origen y así generan indirectamente valor.
- ⊕ Un tejido industrial nacional reduce la volatilidad del empleo y los riesgos proteccionistas a largo plazo, ya que el Gobierno local tiene más influencia sobre sus decisiones (la multinacional es más dirigible en su país de origen).

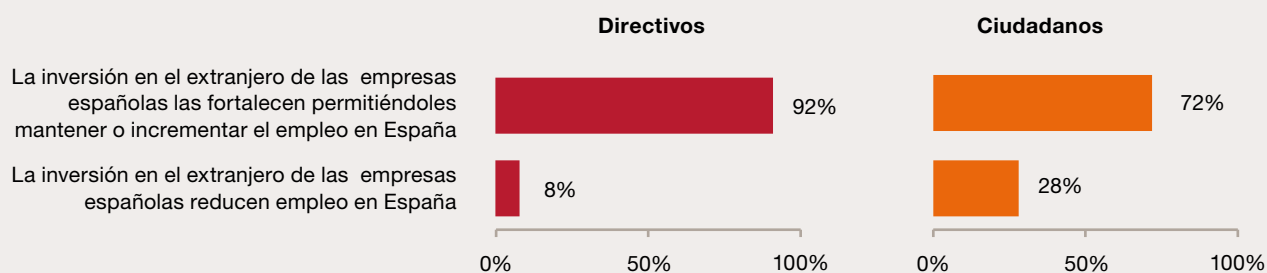
Cuadro 31.

### Apreciación pública de la internacionalización empresarial

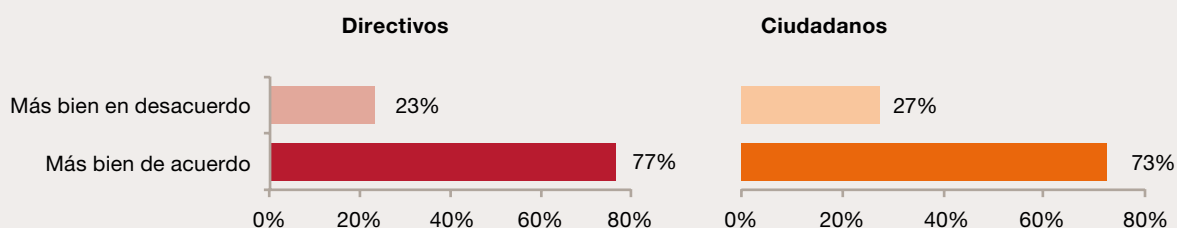
¿En qué grado de acuerdo está con que la globalización destruye empleo en España?



¿Con cuál de las siguientes dos afirmaciones está más de acuerdo?



¿En qué grado de acuerdo está con que para un país siempre es mejor que se internacionalicen sus propias empresas en lugar de dejar paso al capital extranjero?



Fuente: Encuesta PwC Junio 2014

El número de filiales en el extranjero que se refleja en las cuentas depositadas por las empresas de capital español es superior al que publica el INE y está algo más alineado con las cifras de otros países.

En total, el tejido empresarial español cuenta con casi 3,2 millones de empresas. De ellas, más de 12.000 son multinacionales: 2.446 de capital mayoritariamente español y 9.608 de

capital mayoritariamente extranjero. El peso de las multinacionales aumenta notablemente, como era de esperar, a medida que incrementa el tamaño de empresa.

La siguiente tabla muestra el número total de empresas pertenecientes a multinacionales españolas y pertenecientes a multinacionales extranjeras, segmentado por número de empleados:

Cuadro 32.

Empleados	# empresas total	Multinacionales españolas	Multinacionales extranjeras <sup>(1)</sup>	Multinacionales españolas	Multinacionales extranjeras
< 10	3.054.114	276	3.493	0,01%	0,1%
10 a 50	121.601	662	2.667	1%	2%
50 a 250	20.108	687	1.997	3%	10%
250 a 1000	3.008	263	650	9%	22%
>1000	786	558	179	71%	23%
<b>Total</b>	<b>3.199.617</b>	<b>2.446</b>	<b>8.986</b>	<b>0,08%</b>	<b>0,28%</b>

Sector	# empresas total	Multinacionales españolas	Multinacionales extranjeras <sup>(2)</sup>
Industria	214.992	846	2.216
Comercio	1.125.459	468	3.398
Construcción	462.402	249	601
Servicios financieros	70.849	121	565
Servicios de negocio	540.064	392	1.481
Otros Servicios	785.851	370	1.891
<b>Total</b>	<b>3.199.617</b>	<b>2.446</b>	<b>10.152</b>

Sector	# empresas total	Multinacionales españolas	Multinacionales extranjeras <sup>(2)</sup>
Industria	7%	35%	22%
Comercio	35%	19%	33%
Construcción	14%	10%	6%
Servicios financieros	2%	5%	6%
Servicios de negocio	17%	16%	15%
Otros Servicios	25%	15%	19%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> No incluye construcción, servicios financieros y otros servicios

<sup>2</sup> Incluye todos los CNAE

Fuente: Bases de datos PwC de multinacionales españolas, INE, DIRCE, Eurostat.

La primera conclusión es que el 71% de las empresas con más de 1.000 empleados pertenecen a multinacionales de capital mayoritariamente español, frente a un 23% que pertenecen a multinacionales extranjeras.

La segunda es que el 66% de las multinacionales españolas son pymes y tienen menos de 250 empleados.

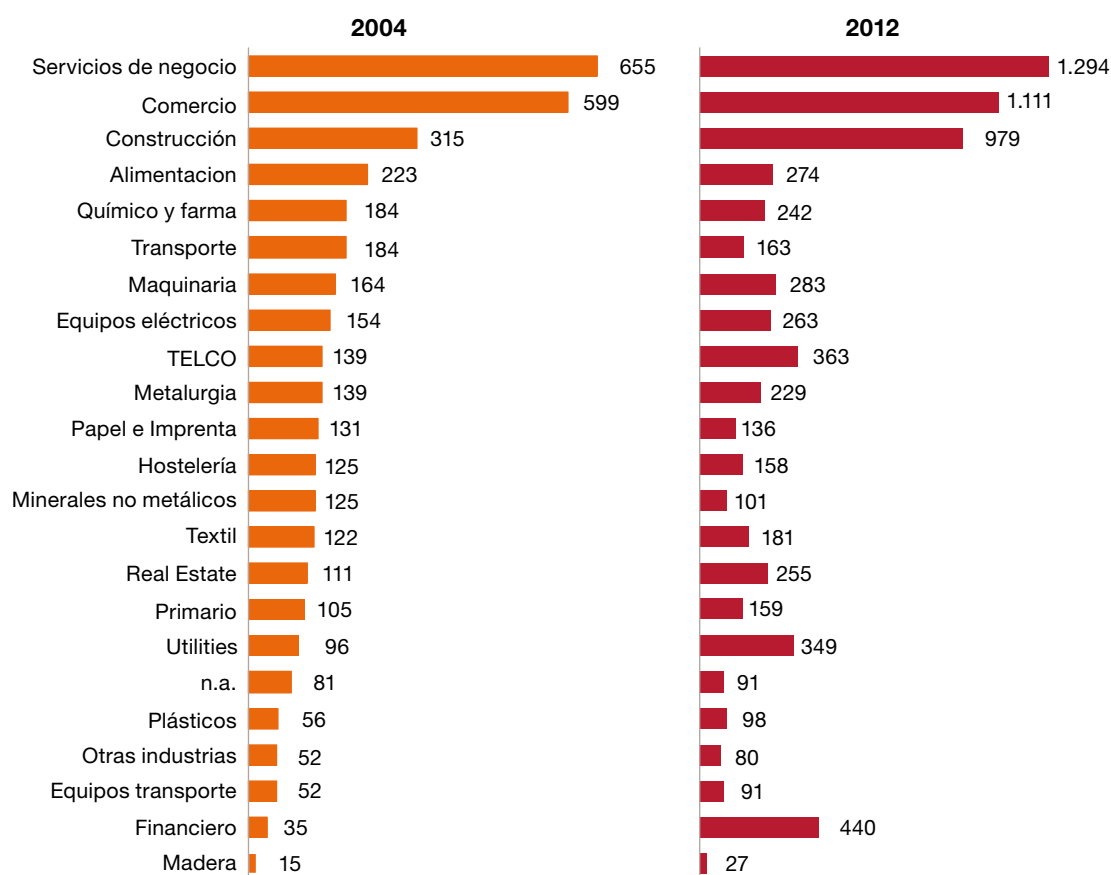
A continuación profundizamos en la evolución reciente de las multinacionales españolas (controladas por capital español).

Servicios de negocio, comercio y construcción absorbían en 2012 un 46% de las filiales extranjeras de empresas españolas. Sumando el resto de los servicios (actividades financieras, hostelería, transporte y real estate), se alcanzaba el 60%.

La industria manufacturera solo representaba el 27% de las filiales extranjeras; utilities y telecomunicaciones, el 10%, mientras que el 3% restante se repartía entre el sector primario y algunas empresas sin código CNAE.

Los servicios, liderados por la construcción, fueron también los más dinámicos entre 2004 y 2012, al copar el 69% de las nuevas filiales. Algún sector industrial presentó una reducción de filiales, lo que no excluye que se hayan establecido nuevas, ya que la cifra neta es el resultado de aperturas, cierres y cambios de propiedad de la empresa o de la matriz (las filiales de una empresa adquirida por capital extranjero se deducen del saldo del sector, ya que nuestro análisis solo contempla las filiales de empresas españolas controladas por capital español).

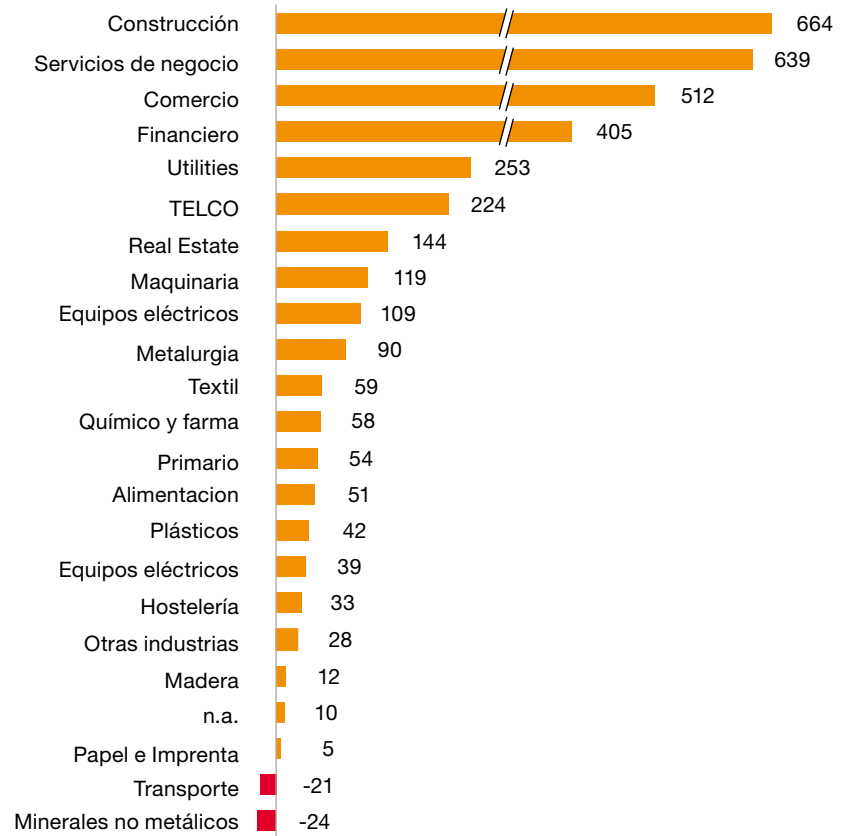
Cuadro 33.  
**Número de filiales extranjeras de grupos españoles por sector de actividad del grupo empresarial**



Fuente: Elaboración PwC a partir de universo de cuentas de resultados

Cuadro 34.

**Variación del número de filiales extranjeras de grupos españoles entre 2004 y 2012 por sector de actividad del grupo empresarial**



Fuente: Elaboración PwC a partir de universo de cuentas de resultados

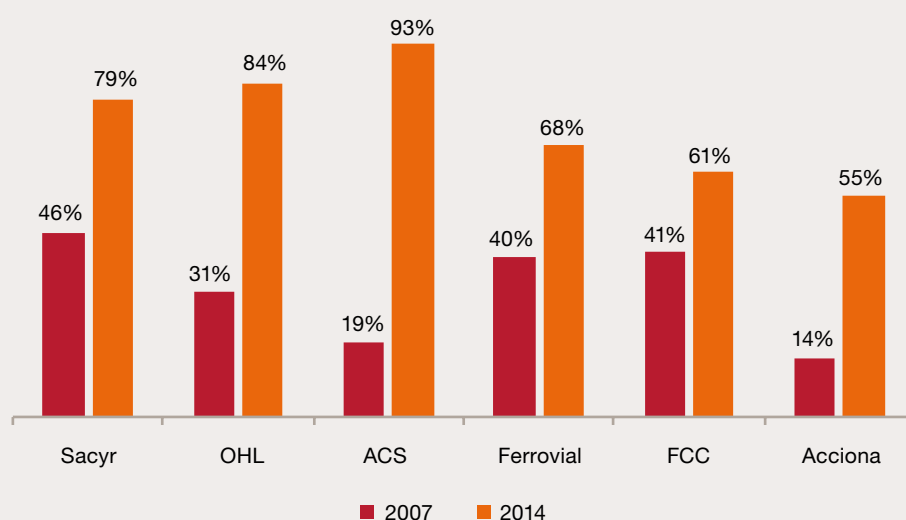


## El gran salto exterior de las constructoras

Con **664 nuevas filiales establecidas en el extranjero** entre 2004 y 2012, el sector de la construcción lidera el ranking de internacionalización empresarial. Altamente afectadas por la crisis económica, las grandes constructoras han encontrado en la expansión fuera de nuestras fronteras la cartera de proyectos que les ha permitido superar el desplome de la obra pública y privada en España.

Pero, ¿qué porcentaje de su cartera de obras representa este aumento de filiales en el extranjero? Lo podemos ver en el siguiente gráfico:

Cuadro 35.  
% de la cartera de proyectos de constructoras españolas ubicados en el extranjero



Fuente: Elaboración PwC a partir de universo de cuentas de resultados

ACS lidera el proceso de internacionalización con la mayor conversión de cartera de obras: el 74% en tan solo siete años. En términos de facturación, el 75% de los ingresos de las grandes constructoras proviene de obras realizadas en el exterior.

Esta tendencia no es cortoplacista; se prevé que más de la mitad de las inversiones en obra nueva se realicen en países en vías de desarrollo, fomentando la continuidad del proceso de internacionalización.

Según los directivos encuestados esta dinámica ha venido para quedarse y la construcción es el sector en España que mayor incremento en su nivel de internacionalización vivirá de aquí a 2033: solo el 19% piensa que este proceso será moderado y el 42% que será muy fuerte. La construcción lidera así el ranking en las expectativas de internacionalización futura de los directivos, adelantase a sectores como los servicios profesionales, la industria alimentaria o la banca.

Este proceso será impulsado, siempre según los directivos encuestados, por la expansión de empresas nacionales, contrariamente a lo que ocurrirá por ejemplo en los transportes o en los servicios profesionales, en los que será más bien el crecimiento de multinacionales extranjeras en España el que intensificará la globalización del sector.



Apuntábamos antes que en la última década se ha producido un cambio estructural en el grado de internacionalización del tejido empresarial español. No son solo las grandes multinacionales las que se expanden cada vez más, sino que hay sobre todo más empresas que han dado el salto al exterior.

Esta conclusión se confirma al mirar los datos por tamaño, tomando como indicador el número de empleados. Es evidente que el tipo de empresa que más ha ampliado su presencia societaria en el extranjero en la última década ha sido la pyme, y en concreto la de pequeño tamaño, pasando de representar el 69% de las matrices españolas al 78%.

Incluso por número de filiales, las pymes son el origen de casi el 40% de todas las que España tiene en el extranjero.

Según la encuesta anual de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales

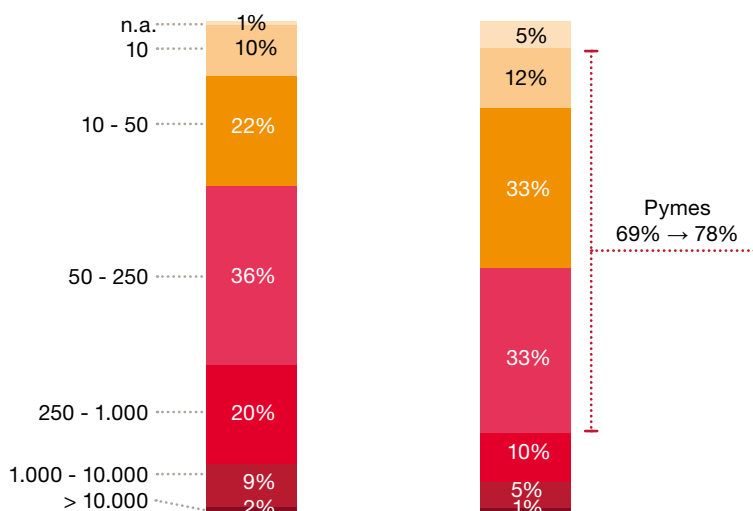
(SEPI), más de la mitad de las pymes industriales con filiales en el exterior han establecido algún centro de producción o montaje en el extranjero; es decir, han realizado una verdadera apuesta con inversión industrial. Aunque esa proporción es lógicamente superior en multinacionales de mayor tamaño, el dato muestra una internacionalización con vocación de futuro.

La mayoría (el 59%) de las empresas españolas con filiales en el exterior se han establecido en un único país.

Hay unos 260 grupos que se pueden definir como multinacionales, con presencia en más de tres países. La gran mayoría de ellos son grandes empresas o pertenecientes a grupos con más de 250 empleados. Aun así, cabe destacar que hay unas 120 pymes (menos de 250 empleados) de capital español con presencia en más de tres países extranjeros.

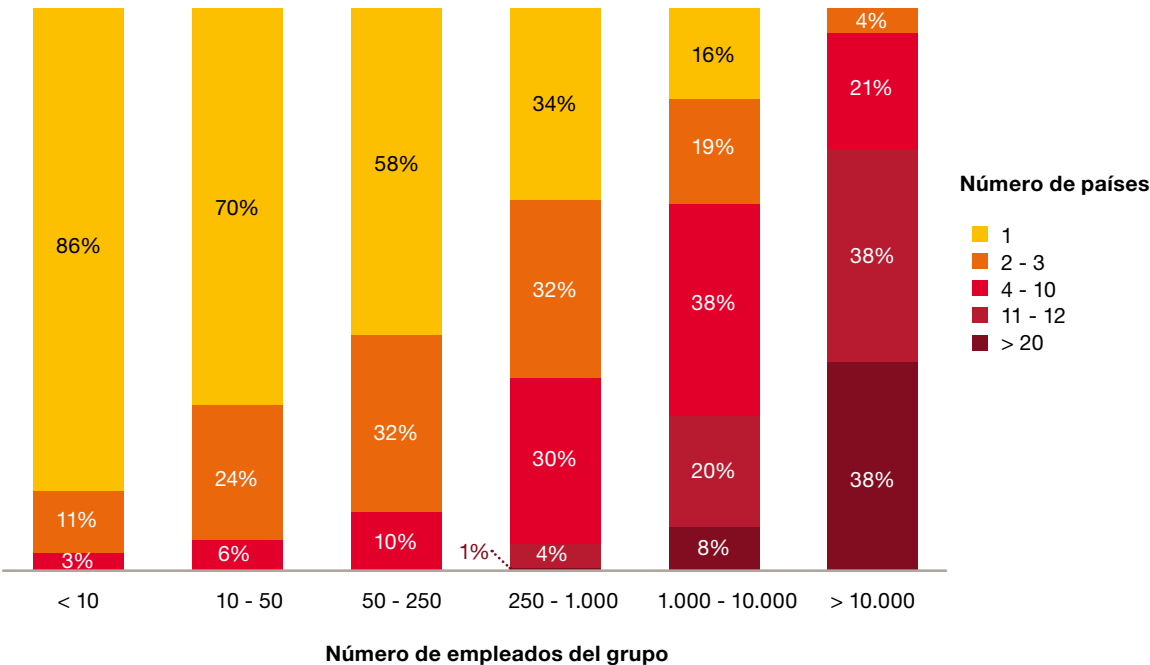
Cuadro 36.

**Distribución de los grupos empresariales españoles con filiales en el extranjero por número de empleados del grupo**



Fuente: Elaboración PwC a partir de universo de cuentas de resultados

Cuadro 37.  
**Grupos empresariales españoles según número de empleados y número de países en el que tiene filiales 2012**



Fuente: Elaboración PwC a partir de universo de cuentas de resultados.

Si comparamos el número de grupos empresariales según los países en los que tienen filiales extranjeras, se evidencia lo que ya adelantamos a principio del capítulo: la expansión internacional en la última década se ha dado en todos los sentidos, las ya multinacionales han incrementado y diversificado su presencia y empresas antes nacionales han emprendido el camino al exterior.

Cuadro 38.  
**Grupos empresariales españoles según el número de países en el que tienen filiales 2004- 2012**

Número de países en el que el grupo tiene filiales	Número de grupos empresariales	
	2004	2012
1	743	1.058
2 - 3	292	444
4 - 10	154	201
11 - 20	21	41
> 20	2	18

Fuente: Elaboración PwC a partir de universo de cuentas de resultados.

Esta dinámica ha incrementado el número de países en los que hay alguna presencia española, pasando de 104 en 2004 a 131 en 2012.

En 2004, solo Portugal albergaba más de 500 filiales españolas y en 2012 se le añadieron EEUU y Francia.

En el mismo periodo, de 15 países con más de 50 filiales españolas se pasó a 33.

La estructura geográfica de esta expansión está notablemente diversificada, con una subida del número de filiales en todos los continentes.

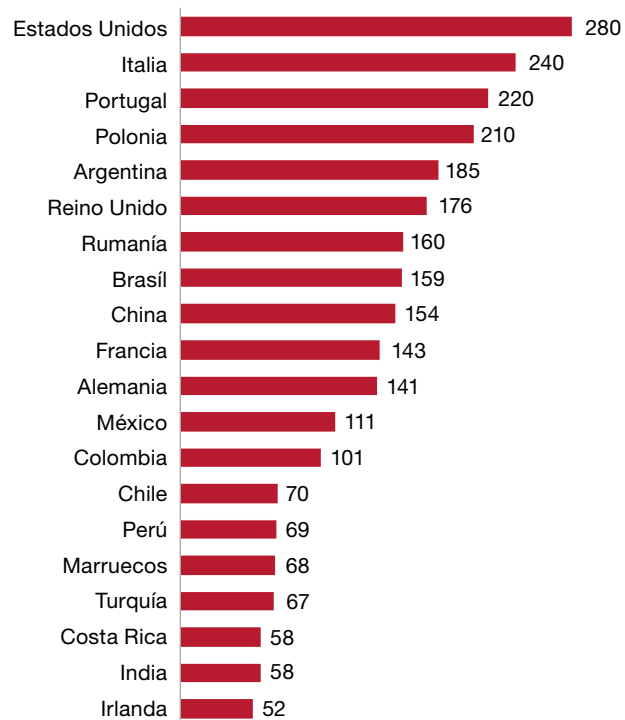
Entre los diez países con mayor aumento de filiales españolas encontramos a EEUU, a cuatro de la UE15 (Italia, Portugal, Reino Unido y Francia), a dos de Europa del Este (Rumania y Polonia), a dos latinoamericanos (Argentina y Brasil) y finalmente a China.

El único continente no representado en ese grupo es África.

Si abrimos el foco a veinte países, aparecen otros cinco latinoamericanos, Marruecos, India, Turquía, Alemania e Irlanda.

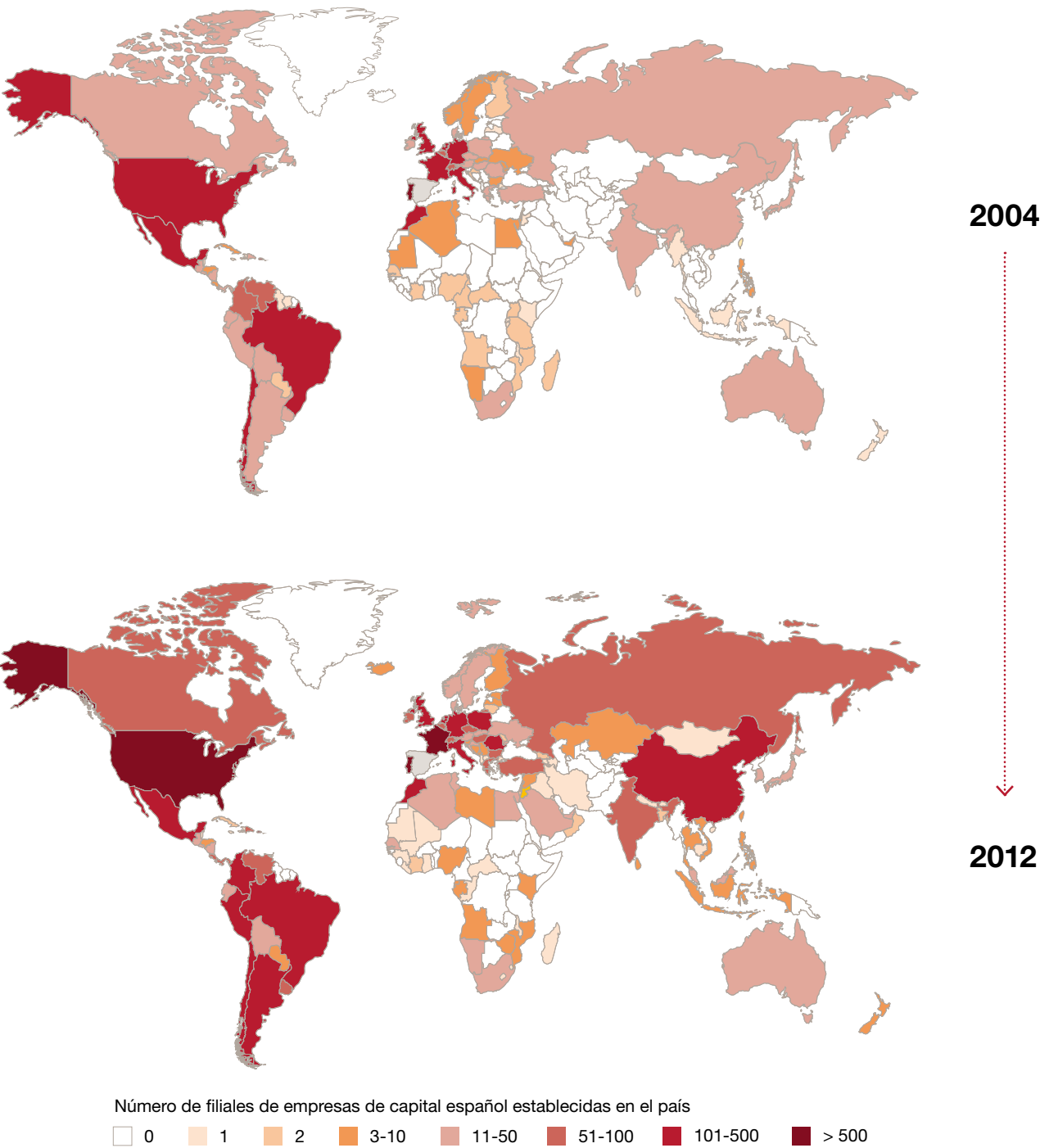
Cuadro 39.

**Ranking de países por incremento de número de filiales españolas 2004-2012**



Fuente: Elaboración PwC a partir de universo de cuentas de resultados.

Cuadro 40.  
Clasificación de países según número de filiales españolas 2004-2012



Fuente: Elaboración PwC a partir de universo de cuentas de resultados.

---

## El paso adelante de la exportación

Hoy hay sobre todo más microexportadoras y más megaexportadoras de las que había en el año 2000, pero en la mayoría de las empresas no se ha modificado sustancialmente el peso de las exportaciones. El fuerte incremento del número de empresa con exportaciones inferiores a los 5.000 euros anuales en los últimos tres años deja entrever intenciones poco planificadas y 'e-commerce' desestructurado. Hacia Europa se ha disparado el volumen medio exportado por empresa (las que ya exportaban, ahora exportan más), mientras que hacia el resto del mundo lo que ha aumentado es el número de empresas que exportan, cifra encabezada por África, seguida por América Latina.

En 2013 había en España 85.000 empresas exportadoras más de las que había en 2000, con un incremento del 128%. Este dato abarca a todas las empresas con sede en España, independientemente de su accionariado; es decir, que incluye la actividad de multinacionales extranjeras.

Sin embargo, la mayor diferencia en el número de entidades se encuentra en aquellas que venden fuera menos de 5.000 euros anuales, pues hay cerca de 63.000 más que en 2000, con un aumento de casi el 400%. En paralelo, el valor medio exportado por empresa en esta franja se ha reducido a la mitad, al pasar de 2.250 a 1.100 euros.

O sea que de las 150.000 empresas españolas que exportan, casi 80.000 están ligeramente por encima de los mil euros al año. Mientras, las empresas con exportación anual superior a los 5.000 euros han aumentado su número en 22.000, lo que representa una mejora de solo el 43% en 13 años.

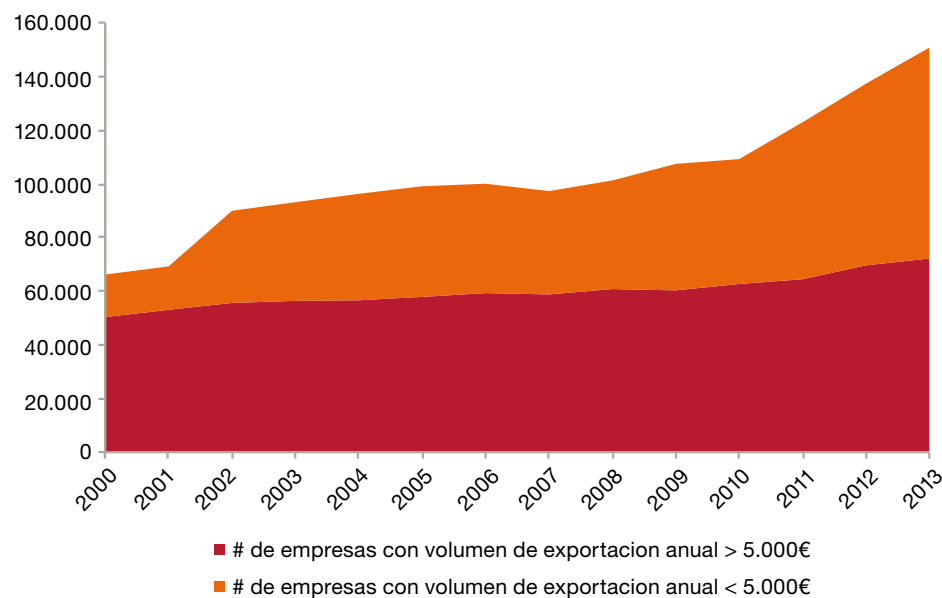
En el cuadro 41 se muestra la evolución del número de empresas exportadoras en España durante el periodo 2000-2013 según que su volumen de exportación anual sea inferior o superior a 5.000 euros.

En estos datos es evidente el efecto crisis: entre los años 2002 y 2010, la media de empresas con ventas al exterior creció a un ritmo medio anual del 4%, frente al 19% de 2010 a 2013.

Aparte de aumentar el volumen global de empresas exportadoras, en 2013 había en España más *megaexportadoras* que en 2000. En ese periodo casi se triplicaron las que obtenían fuera más de 250 millones de euros al año y casi se multiplicaron por dos las que superaban los 50 millones.

La facturación media no se modificó sensiblemente, excepto en el tramo por debajo de los 5.000 euros anuales, ya comentado.

Cuadro 41.

**Evolución del número de empresas exportadoras en España 2000 - 2013**

Fuente: ICEX

Cuadro 42.

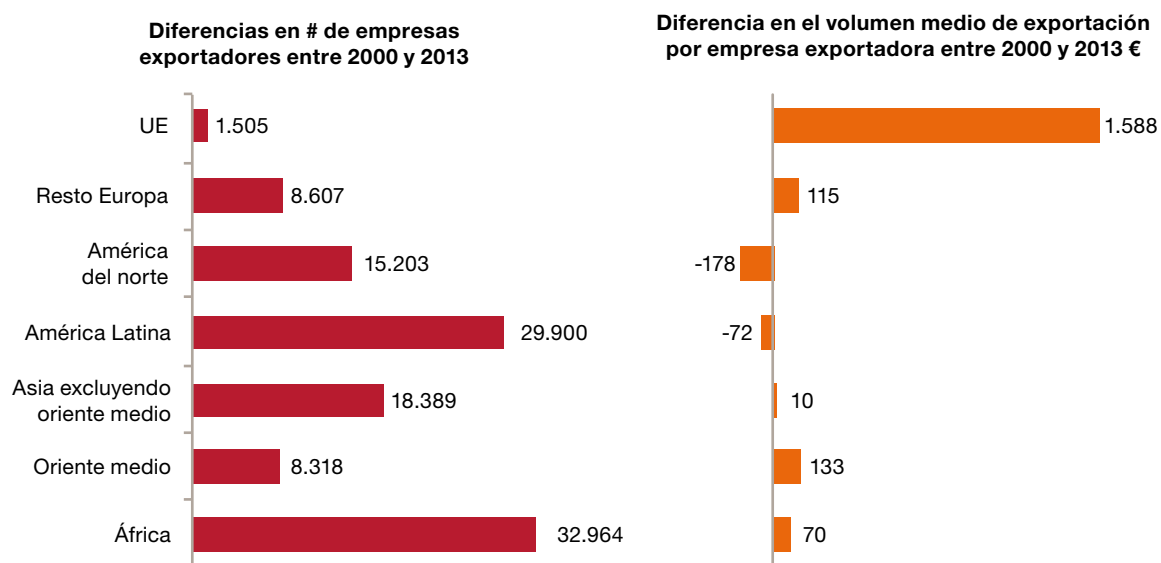
**Evolución del número de empresas exportadoras según rango de exportación anual 2000 - 2013**

Exportación anual (€)	2000		2013	
	# empresas	facturación media	# empresas	facturación media
<5.000 €	15.886	2.248€	78.734	1.108€
5.000€-25.000€	13.012	12.304 €	26.062	11.575 €
25.000€-50.000€	4.963	35.858 €	7.622	35.346 €
50.000€-500.000€	17.369	199.783 €	19.462	191.204 €
500.000€-5 Mill.€	11.739	1.652.378 €	14.177	1.668.675 €
5 Mill.€-50 Mill.€	3.026	13.666.790 €	4.365	14.345.834 €
50 Mill.€.-250 Mill.€	244	94.377.904 €	469	99.949.967 €
> 250 Mill.€	39	937.239.772 €	101	957.498.209 €

Fuente: ICEX



Cuadro 43.  
Evolución 2000-2013 del número de empresas exportadoras y del volumen medio exportado por destino



Fuente: ICEX

El cuadro 43 es muy explícito: entre 2000 y 2013 se disparó el volumen medio exportado por empresa hacia europa, mientras en el resto del mundo lo que aumentó fue el número de empresas españolas que exportaron, con África a la cabeza, seguida por América Latina. Los dos continentes coparon más del 44% de las nuevas vías de exportación.

1.505 empresas más exportaron a la U.E. y el volumen medio subió en 1.588 euros.

Como consecuencia de ello, la facturación total en esa zona se elevó a 55.000 millones.

A pesar del fuerte incremento del número de empresas activas, África absorbió en 2013 un 12% del crecimiento de las exportaciones y América Latina un 8%, lejos del 57% de la UE, como refleja el cuadro 44:

Cuadro 44.  
Número de empresas exportadoras y volumen medio exportado por destino 2000 y 2013

Exportación anual (€)	# empresas		Exportación media	
	2000	2013	2000	2013
UE	30.571	32.076	2.984 €	4.572 €
Resto Europa	16.377	24.984	197 €	312 €
América del norte	12.445	27.648	534 €	355 €
América Latina	18.355	48.255	383 €	311 €
Asia excl. Oriente M.	9.919	28.308	453 €	463 €
Oriente medio	8.175	16.493	335 €	468 €
África	15.114	48.078	272 €	343 €

Fuente: ICEX

## Demasiado concentrados

España tiene un elevado nivel de internacionalización y un perfil bastante equilibrado entre recepción de inversiones, emisión y exportaciones, lo que a priori genera mayor exposición a cualquier ‘ruido’ internacional, pero también mayor solidez ante ciclos económicos e incertidumbres geopolíticas del futuro.

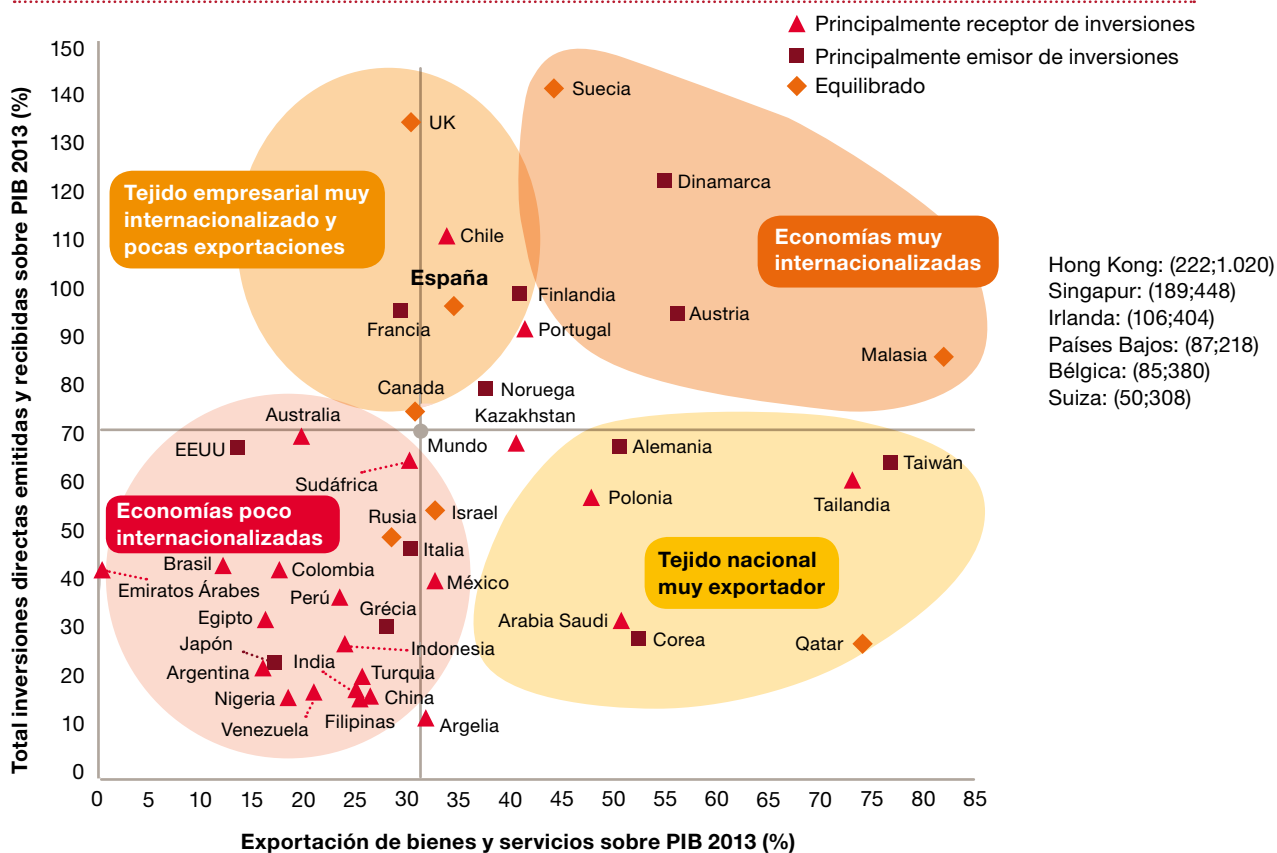
### Elevado nivel de internacionalización

Aunque inversiones extranjeras y exportaciones son variables cada vez más interdependientes, el análisis comparativo de las principales economías mundiales evidencia claramente no solo distintos niveles sino

también distintos perfiles de internacionalización, o distintas estrategias si asumimos una actuación intencionada y efectiva por parte de los respectivos gobiernos: EE.UU. y Japón no son en realidad economías muy internacionales, Alemania se centra en exportar manteniendo un tejido empresarial más bien nacional, UK y

Francia invierten en el extranjero, con modesto ‘retorno’ en cuanto a exportación para la economía nacional, los países de Europa oriental son grandes receptores de inversiones productivas que se reflejan en elevadas exportaciones.

Cuadro 45.  
Perfil de internacionalización de las principales economías mundiales



Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD y Banco Mundial

**La nuestra es una de las pocas economías desarrolladas y la única de las grandes occidentales que consigue defender su posición en el comercio mundial, principalmente de la mano de los servicios, con una cuota del 2%, superior por tanto al 1,8% que España aporta al PIB del planeta.**

**China pasó a liderar el ranking de países exportadores en 2012, superando a EEUU. De las seis primeras potencias exportadoras del mundo, solo Alemania puede considerarse una economía fundamentalmente basada en las ventas al exterior, que representaban en 2013 el 51% de su PIB. Para los líderes en valor exportado (China y EEUU), las exportaciones ‘solo’ suponían el 26% y el 14% del PIB respectivamente, y para España el 34%.**

**Nuestro país exporta, además, bienes y servicios con un alto componente de valor añadido nacional, por encima de Alemania, Francia o Reino Unido.**

### ***Defendiendo posición en el comercio mundial***

Cómo ya vimos en un capítulo anterior, el comercio mundial pasó del 19% del PIB mundial en 1990 al 31% en 2013. Pero, aparte el movimiento continental, no se han producido fuertes cambios estructurales.

Todas las grandes economías incrementaron notablemente durante ese periodo su actividad exportadora, sin cambios drásticos en el nivel de concentración mundial del comercio, que en 1990 ya estaba bastante distribuido (top3 de 31% a 28% y top10 de 61% a 50%).

Los principales cambios en el ranking son la escalada de China (que superó en 2012 a EEUU y se convirtió en líder) y el crecimiento de Corea, Rusia e India.

Entre los países con una economía más basada en exportaciones se encuentran los satélites de China, las denominadas pequeñas fieras europeas (Irlanda, Holanda, Bélgica), los países del petróleo, Malasia, Corea y, en los últimos años, Alemania.

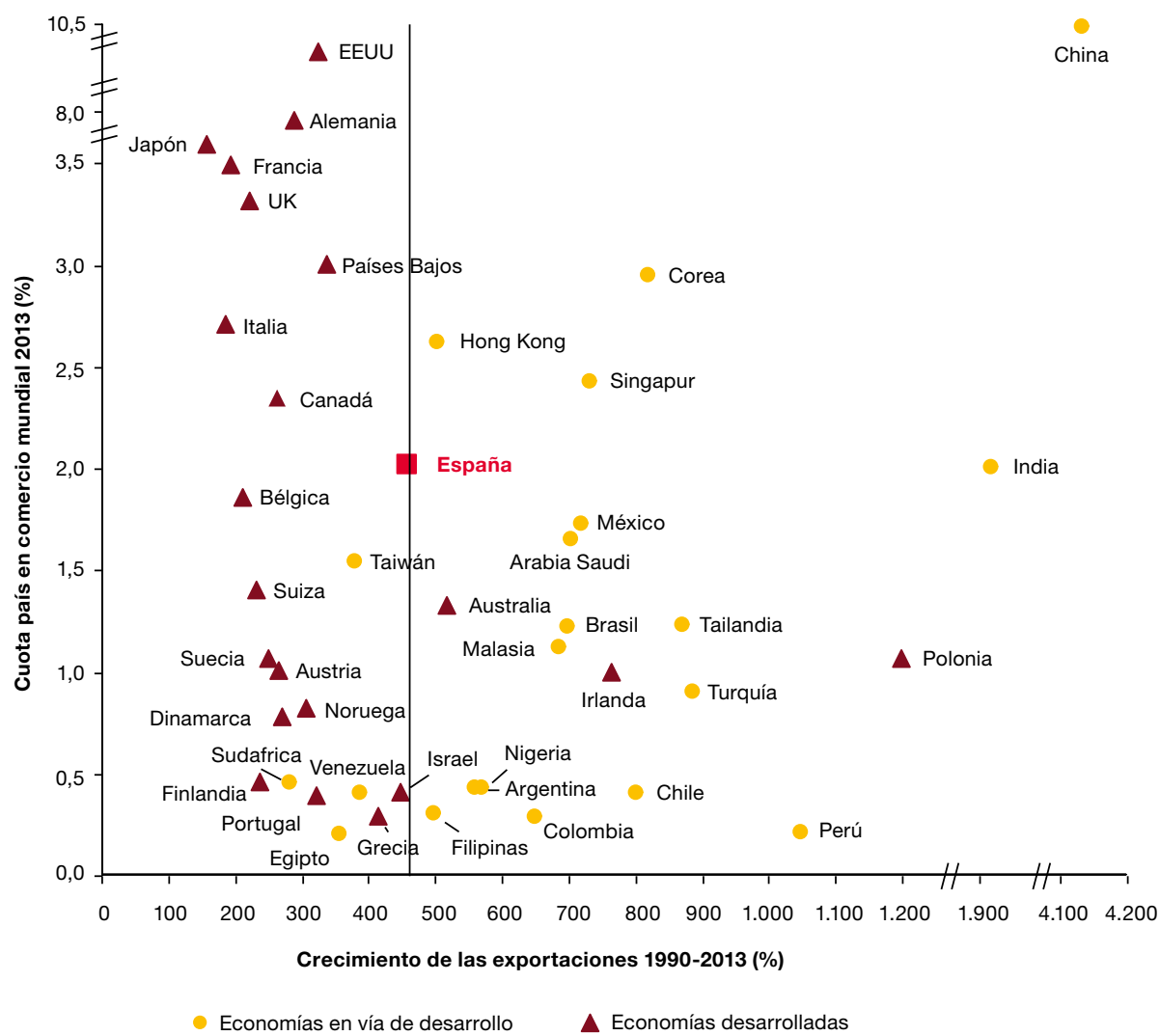
De hecho, de las seis primeras potencias exportadoras del mundo, solo Alemania puede considerarse una economía fundamentalmente basada en las exportaciones, que representan en 2013 el 51% de su PIB. Para los líderes en valor exportado– China y EE.UU. – las exportaciones ‘solo’ representan el 26% y el 14% del PIB respectivamente, para España el 34%.

España viene defendiendo su posición en el ranking mundial de exportadores, al pasar en los últimos 20 años de la posición 12 a la 14 y superar el promedio mundial en relación con el PIB, gracias principalmente a los servicios.

También ha experimentado una clara evolución positiva si se compara con otros países desarrollados: sus exportaciones equivalían al 16% de las de EEUU en 1990 y al 21% en 2013, y al 18% y al 25% de las alemanas en los mismos años.

La cuota de España en el comercio mundial es del 2%, superior por tanto al 1,8% que aporta al PIB del planeta.

Cuadro 46.  
Cuota y evolución de las principales economías en el comercio mundial 1990-2013



Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD

España exporta además bienes y servicios con un alto componente de valor añadido nacional, que generan el 23% del PIB, frente al 33% de Alemania o el 12% de EEUU.

Entre las principales economías europeas, solo las exportaciones italianas tienen un peso de valor añadido nacional similar al español.

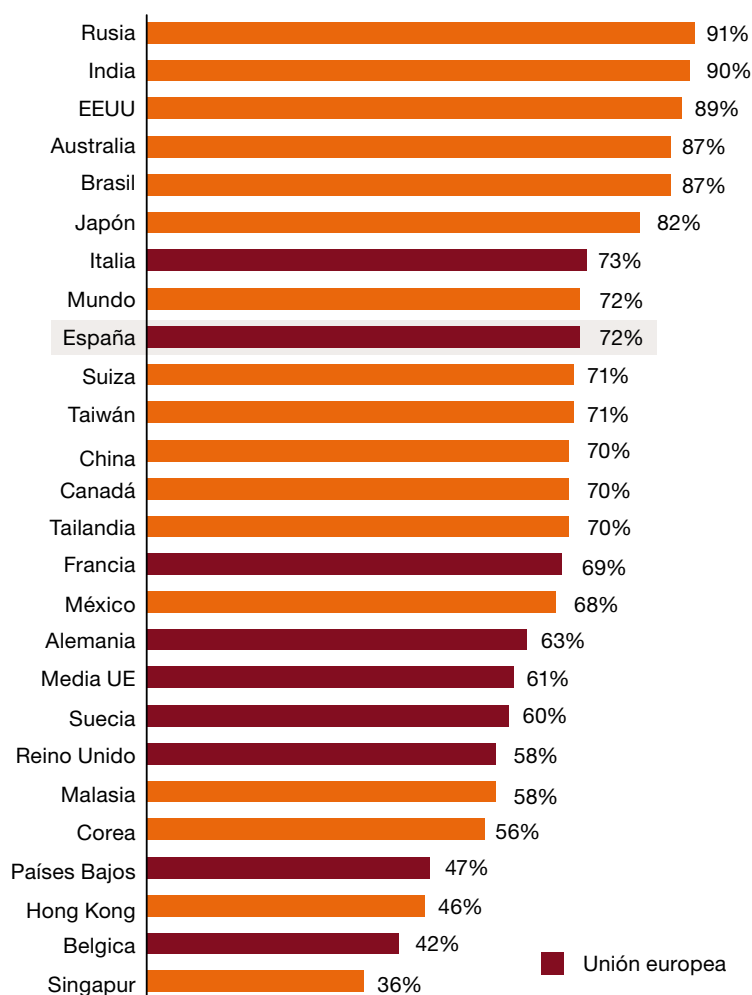
Eso se debe a la importancia de los servicios, que son en general menos

propensos a la creación de Cadenas de Valor Global (CVG) y a la incorporación de elementos importados.

El gráfico anterior, que visualiza las cuotas de mercado de los distintos países en el comercio mundial, cambiaría si en lugar de exportaciones reflejáramos su valor añadido doméstico, y España saldría ganando.

Cuadro 47.

**Peso del valor añadido nacional en los bienes y servicios exportados**



Fuente: UNCTAD

**España gana puestos en el ranking de países inversores. En 1990 su 'stock' en el extranjero era el 2% del de EEUU y en 2013 ascendía ya al 10%. Sin embargo, retrocede como destino, aunque mejora notablemente su posición relativa frente a Reino Unido o Alemania.**

**En comparación con otras grandes economías europeas, las multinacionales extranjeras que alberga España son más intensivas en empleo y más todavía en capital. La diferencia en VAB por empleado es especialmente acusada en el sector servicios y en el comercio. Por euro de inversión directa extranjera recibida, se crea en España menos empleo doméstico que en otros países.**

### ***Inversiones al alza***

La inversión directa en el extranjero ha vivido cambios radicales en los últimos veinte años. El stock ha pasado de representar el 9% del PIB mundial al 35% y los flujos inversores han escalado hasta superar el 10% de la formación bruta anual de capital fijo (20%-25% en Europa).

Aunque todos los países, incluido EEUU, han incrementado su actividad inversora en el exterior, hemos asistido a un fuerte proceso de desconcentración y diversificación de los países inversores: si en 1990 los tres más destacados representaban casi el 60% del stock mundial, en 2013 no pasaban del 40%.

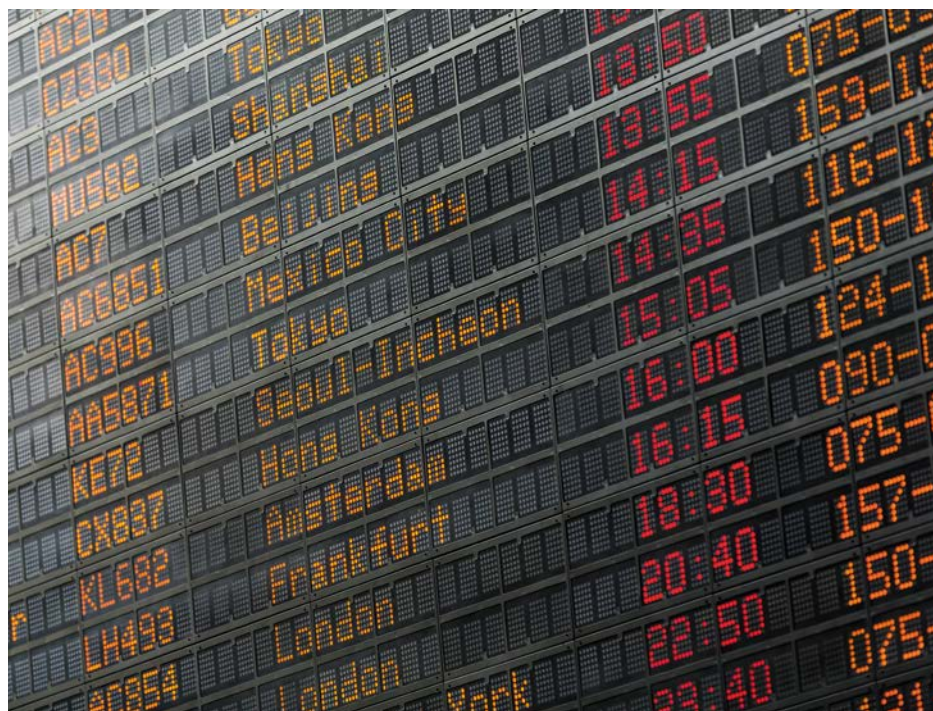
España ha sido una de las economías desarrolladas más dinámica a este respecto durante los últimos 20 años, superando ya a Italia y escalando desde el puesto 15 en 1990 al 11 en 2013 dentro del ranking mundial de países inversores.

En relación con el PIB, el volumen de inversiones españolas en el extranjero es todavía inferior al de Reino Unido y Francia, y alcanzó en 2013 el nivel alemán.

Como destino, España ha perdido posiciones al caer del noveno al décimo

primer puesto en el ranking mundial. Aun así, las inversiones extranjeras que alberga se multiplicaron por diez entre 1990 y 2013.

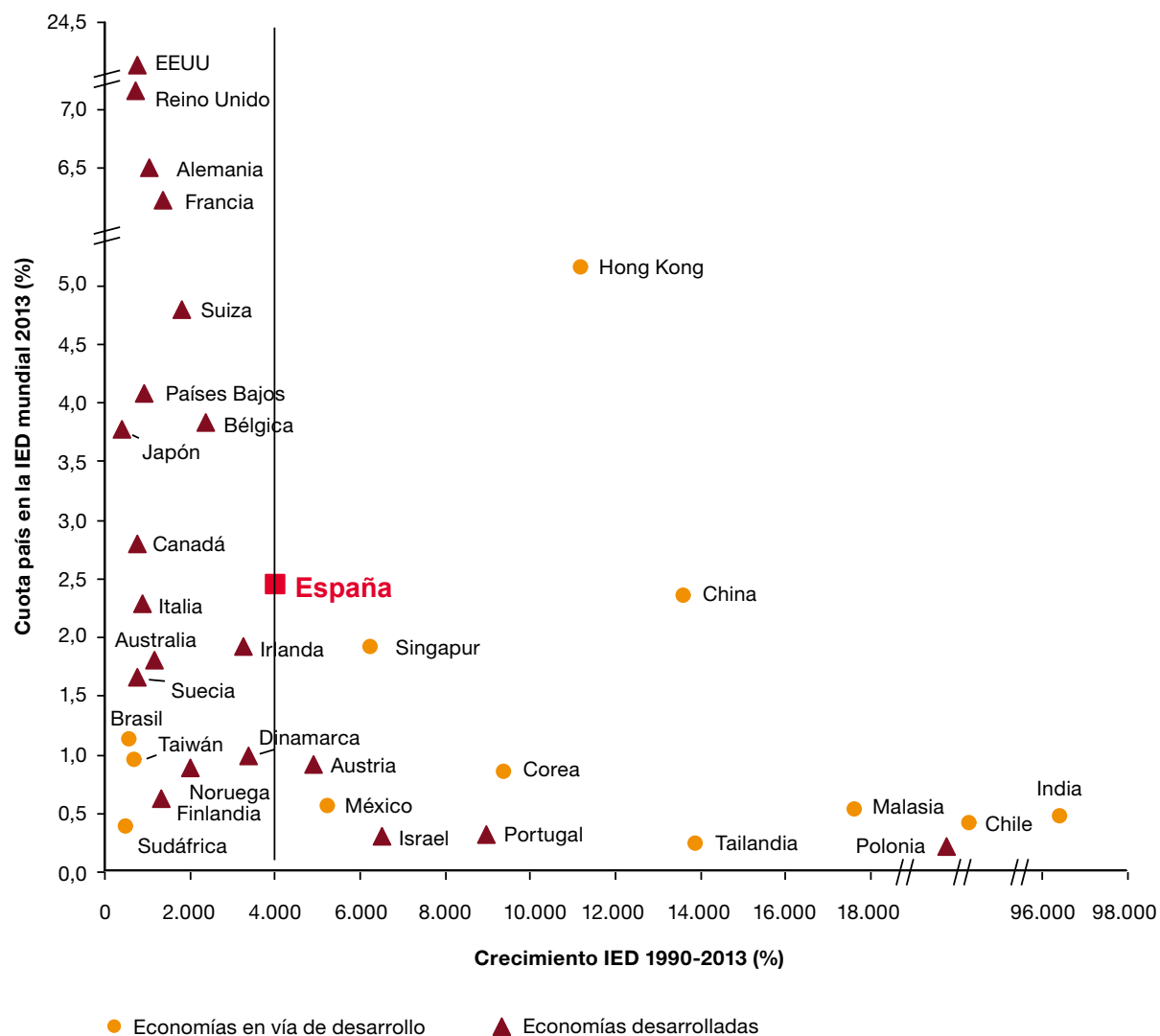
Cabe destacar que los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) están todavía lejos de hospedar stocks similares a los de las economías desarrolladas en relación a su PIB, mientras Malasia y Tailandia presentan ya indicadores muy elevados.





Cuadro 48.

**Cuota y evolución de las principales economías en el stock mundial de inversiones directas extranjeras (emisión) 1990-2013**



Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD

## España, destino de inversión intensivo en capital y pobre en empleo

En comparación con otras grandes economías europeas, las multinacionales extranjeras que operan España son más intensivas en empleo y más todavía en capital, respecto a la facturación y el valor añadido bruto generado. La diferencia en VAB por empleado es especialmente acusada en el sector servicios y en el comercio. En cambio, por euro de inversión directa extranjera recibida se crea menos empleo doméstico que en otros países.

Pese a las brechas existentes entre las cinco grandes economías europeas en el número absoluto de filiales extranjeras albergado, respecto al tamaño de la economía están muy alineadas. En el mínimo se encuentra Italia, con casi ocho filiales por cada mil millones de PIB, y en el extremo opuesto Reino Unido, con más de once.

Sin embargo, como ya hemos visto, España recibe un elevado volumen de inversiones con relación a su PIB, superada solo por Reino Unido. De hecho, las multinacionales extranjeras establecen en promedio en España filiales muy intensivas en capital y de ahí que lidere la inversión media por filial, con casi 50 millones de euros, frente a los 26 que se invierten, por ejemplo, en cada filial alemana. La facturación media es mucho más parecida, con excepción de Reino Unido, al igual que el valor añadido bruto (alrededor de 20% sobre facturación en los cinco países). Esto implica que la facturación y el VAB por millón invertido es muy inferior en nuestro país.

Las filiales establecidas en España son las más intensivas en empleo (132 empleados de media), con la única salvedad de Reino Unido (165). A pesar de ello, las filiales españolas son más intensivas en capital que en empleo, y los puestos que se generan por millón de euros invertido (2,7) nos sitúan por debajo de la media (3,3).

Cuadro 49.

### Comparación entre destinos de inversión europeos

	España	Alemania	Francia	UK	Italia
Filiales de multinacionales extranjeras en el país					
Stock de inversiones recibidas millones de €)	476.903	707.420	752.043	948.952	274.462
# de filiales extranjeras	9.608	27.717	20.166	20.044	12.556
# filiales/PIB (filiales/mil millones de PIB)	9,18	10,62	10,08	11,32	7,95
Stock de inversión medio por filial (millones €)	49,6	25,5	37,3	47,3	21,9
Facturación media por filial (millones €)	44,4	42,9	36,4	66,4	38,8
# medio de empleados por filial	132	97	86	165	89
VAB medio por empleado (miles de €)	68,5	93,0	83,5	86,1	85,5
# empleados/millón de € invertido	2,7	3,8	2,3	3,5	4,0
Filiales de multinacionales extranjeras en el país en el sector industria					
% de filiales extranjeras del sector	20%	19%	20%	18%	23%
VAB medio por empleado (miles de €)	80,1	89,2	80,4	97,3	90,4
Filiales de multinacionales extranjeras en el país en el sector comercio					
% de filiales extranjeras del sector	35%	32%	30%	28%	32%
VAB medio por empleado (miles de €)	54,7	111,0	69,9	53,9	74,3
Filiales de multinacionales extranjeras en el país en el sector servicios					
% de filiales extranjeras del sector	44%	49%	50%	53%	45%
VAB medio por empleado (miles de €)	67,8	88,1	99,2	86,1	88,2

Desde el punto de vista de la empresa, el inversor extranjero factura en media 440.000 euros anuales por cada empleado en Alemania y 340.00 en España (en valor añadido bruto, 93.000 y 69.000 euros respectivamente) y además ha tenido que invertir casi el doble.

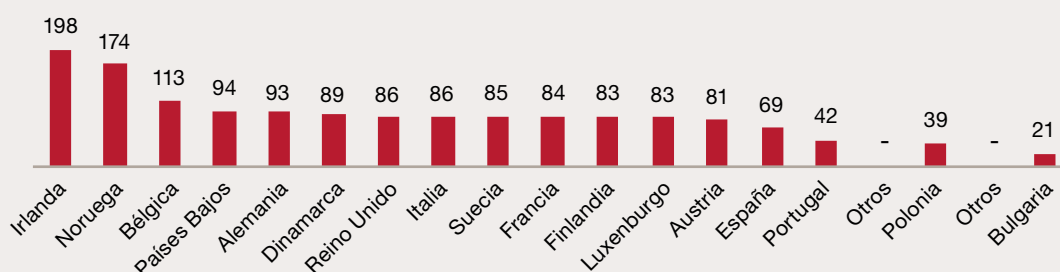
En la segmentación por sectores, el número de filiales se distribuye de una manera más o menos uniforme entre industria (20%), comercio (35%) y otros servicios (45%). La diferencia en VAB por empleado entre España y otros países es especialmente acusada en los servicios y en el comercio.

Con 198.000 por empleado, Irlanda registra el mayor VAB medio por empleado de las multinacionales extranjeras dentro de la UE. Esta cifra representa casi el triple (2,89 veces) de la española y más del doble (2,13 veces) de la alemana.

El siguiente cuadro representa el VAB por empleado de las multinacionales extranjeras con presencia en países de la UE:

Cuadro 50.

**VAB medio por empleado de filiales extranjeras en el país (miles euros año)**

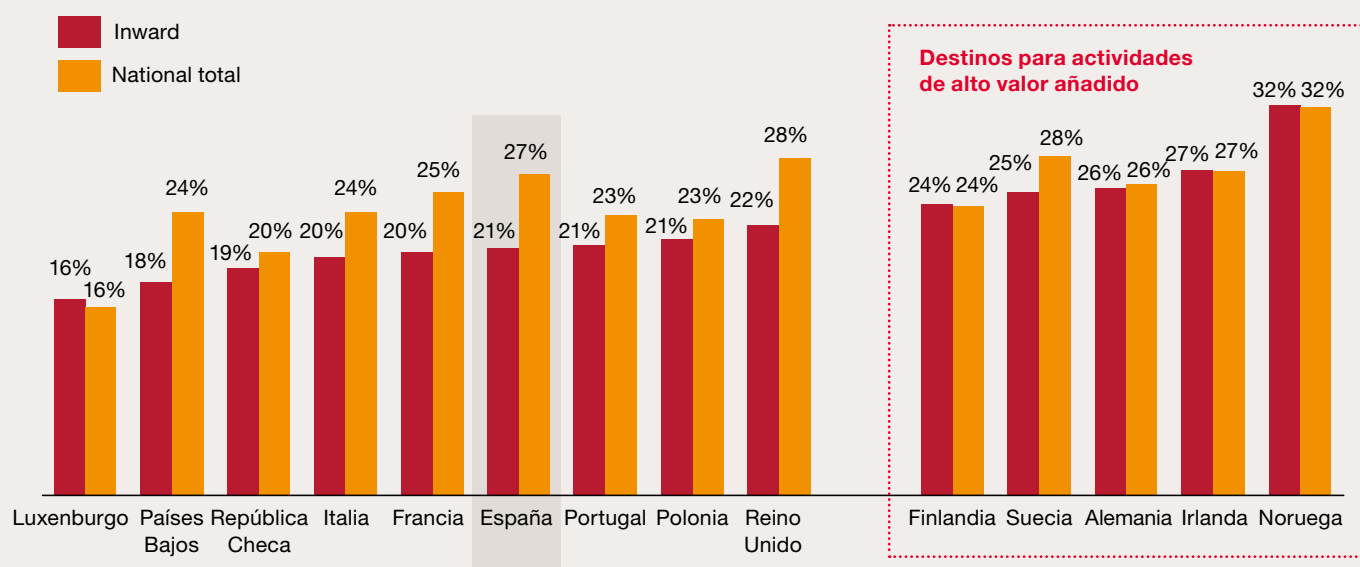


Fuente: OECD

La comparación entre el VAB sobre facturación alcanzado en el conjunto de las empresas de cada país (nacionales y extranjeras) y el de las multinacionales establecidas confirma que España es un destino para inversiones con bajo valor añadido.

Cuadro 51.

**VAB sobre facturación de las filiales extranjeras en el país en comparación con el promedio total nacional**



Fuente: OECD, actividad de filiales de multinacionales

Si los datos globales son buenos, hay que hacer alguna llamada de atención para España cuando se analiza la actividad exterior de forma dinámica y por destinos. Concentramos nuestras inversiones en Latinoamérica, pero exportamos poco y encima perdemos o mantenemos cuota a duras pena (con excepción de México). No estamos en Asia, y otras economías europeas son claramente más activas en este continente. Exportamos a África (mejor dicho, a Marruecos) pero no invertimos. Finalmente, nuestras inversiones presentan un comportamiento claramente reactivo a los ciclos económicos.

Desequilibrio geográfico

Si analizamos la estructura geográfica de las exportaciones e inversiones recibidas/emitidas de los principales países europeos, saltan a la vista algunos datos relevantes:

- El fuerte peso de EEUU en las inversiones exteriores de Alemania, Francia y Reino Unido, o mejor dicho el bajísimo peso que tiene en las españolas. No nos hemos atrevido con EEUU y el nuevo equilibrio mundial que se está configurando no fomenta evidentemente que las empresas españolas prioricen ahora América del Norte. Así lo confirma de hecho la encuesta realizada a directivos de empresas españolas. Pero a pesar del relativo declive de la primera potencia mundial, no hay que pasar por alto la desventaja que puede representar no participar del que sigue siendo el mercado más desarrollado y competitivo a nivel mundial y el caldo de cultivo de las principales disrupciones e innovaciones hasta la fecha.
- El elevado peso de Asia en las inversiones y exportaciones alemanas sobre todo, pero también francesas e inglesas, en comparación con España. España está incluso casi ausente en Medio Oriente, con solo un 0,1% sobre PIB comparado con el 1% de Francia y el 2% de Reino Unido.
- El foco claramente inversor ante que exportador de la relación española con América Latina, y viceversa para

África, que tiene un peso notable en nuestras exportaciones, incluso superior que en el caso de Francia, mientras es prácticamente ausente en el mix inversor.

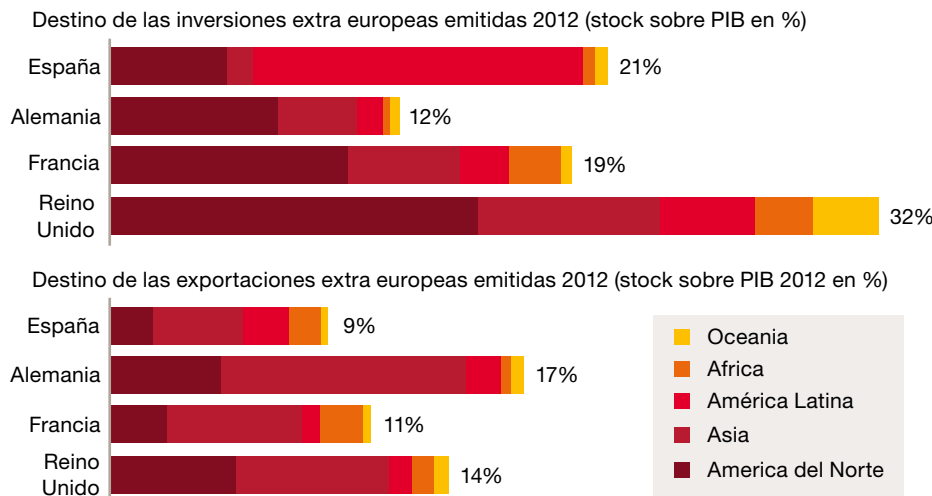
- Y por último, y a pesar de la tendencia a la diversificación, el todavía elevado peso de Europa en las exportaciones españolas, ligeramente superior al de otras grandes economías europeas. España realiza menos del 30% de sus exportaciones de bienes y servicios fuera de Europa, frente al 36% de Alemania y Francia o incluso el 50% de Reino Unido.

En valor total, en los últimos diez años Asia ha ganado terreno en las exportaciones españolas, igual que África

y América Latina, debido mucho más al crecimiento global de las importaciones de los países en vías de desarrollo que a un afianzamiento de nuestra posición competitiva en estos destinos.

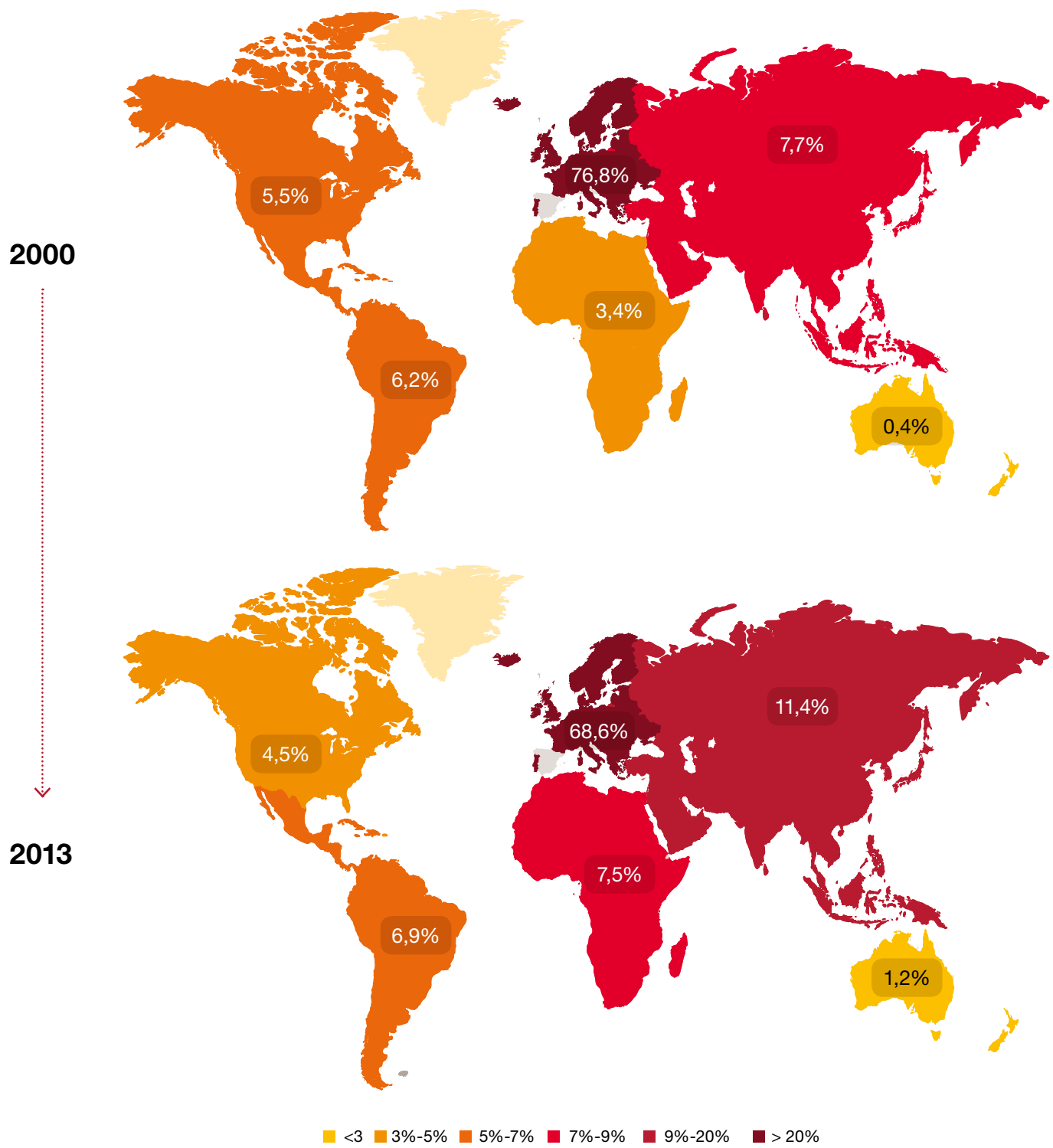
Mirando el mismo mapa, en términos de cuotas de mercado sobre las importaciones totales del país la foto cambian radicalmente. España ha retrocedido en gran parte de Latinoamérica, excepto México, y no ha variado sensiblemente su posición ni en Asia ni en África. En el siguiente gráfico se refleja, además, que España ha perdido ligeramente cuota a escala mundial en cuanto a exportaciones de bienes y servicios, como ya dijimos, gracias a los servicios.

Cuadro 52. Estructura geográfica de inversiones y exportaciones



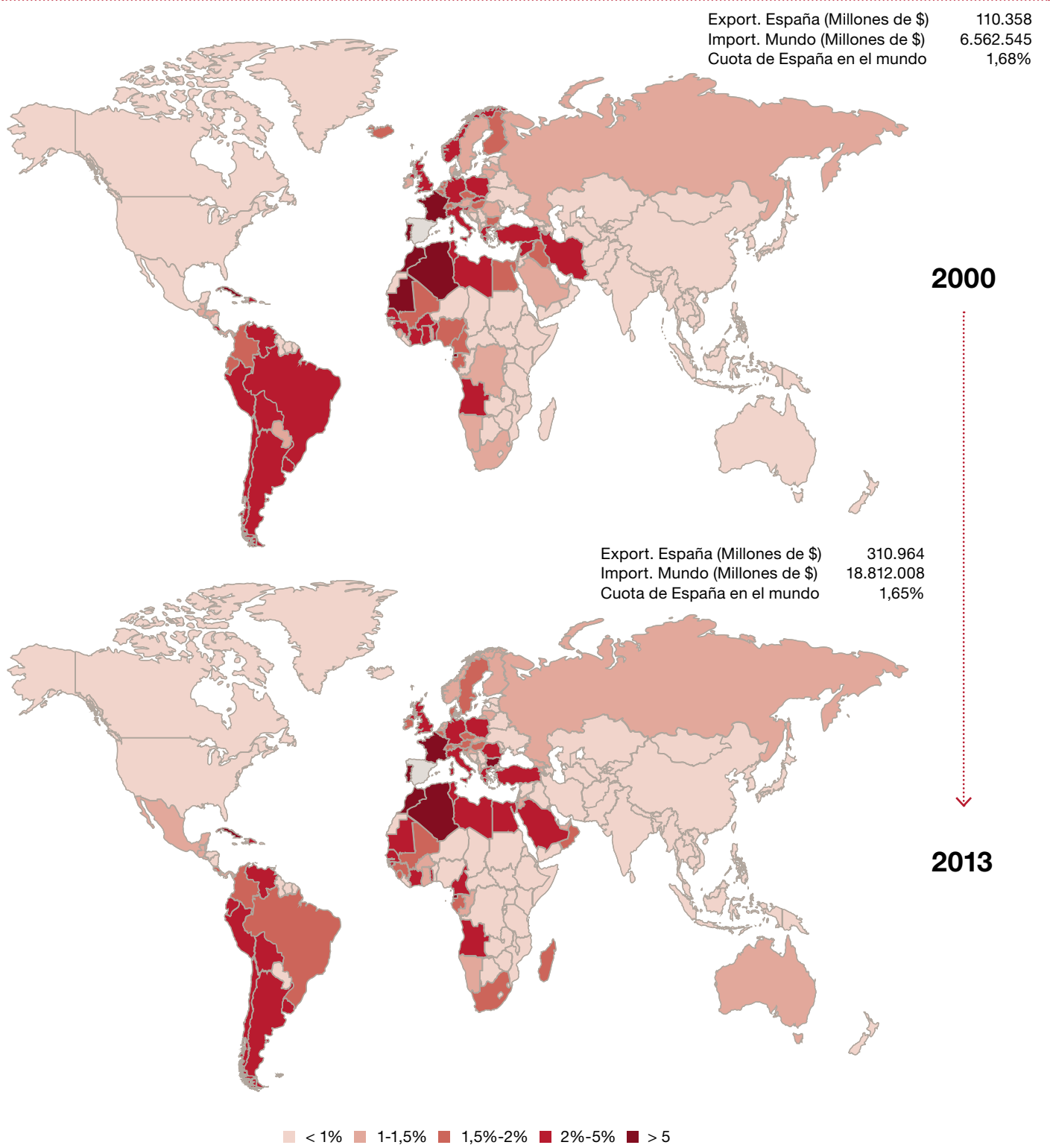
Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat

Cuadro 53.  
Distribución de las exportaciones de bienes de España por continente



Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD

Cuadro 54.  
**Cuota de mercado de españa en las importaciones totales de bienes del país**



Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD

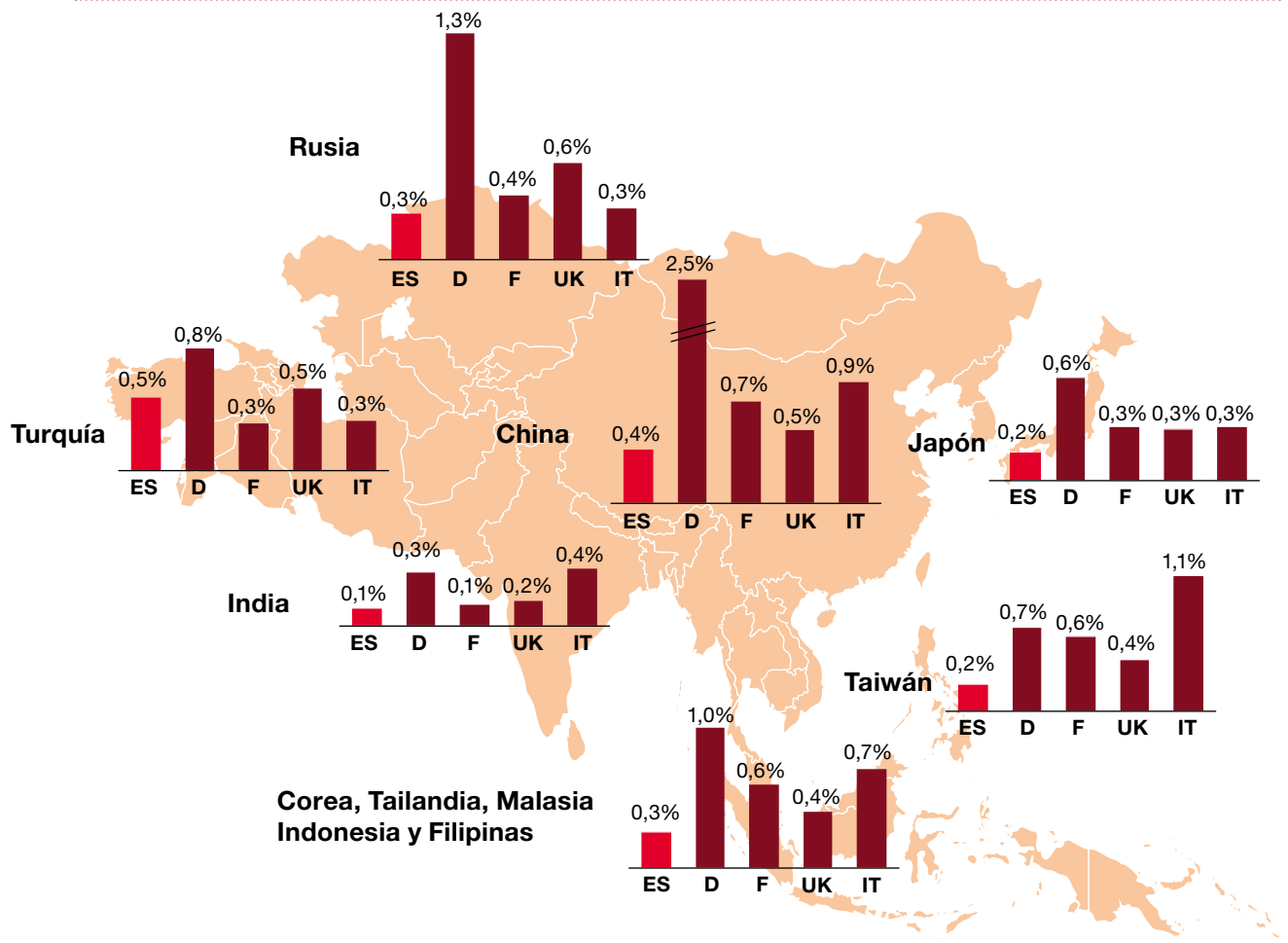


Haciendo un zoom sobre Asia, las exportaciones de España a Turquía y Japón están alineadas con las de otros países europeos si las relacionamos con el

PIB, mientras se evidencia la infraactividad española en las grandes promesas del futuro: Rusia, China y el Sudeste Asiático, incluida India.

Cuadro 55.

Exportación de bienes por destino en % sobre el PIB del país exportador. 2013



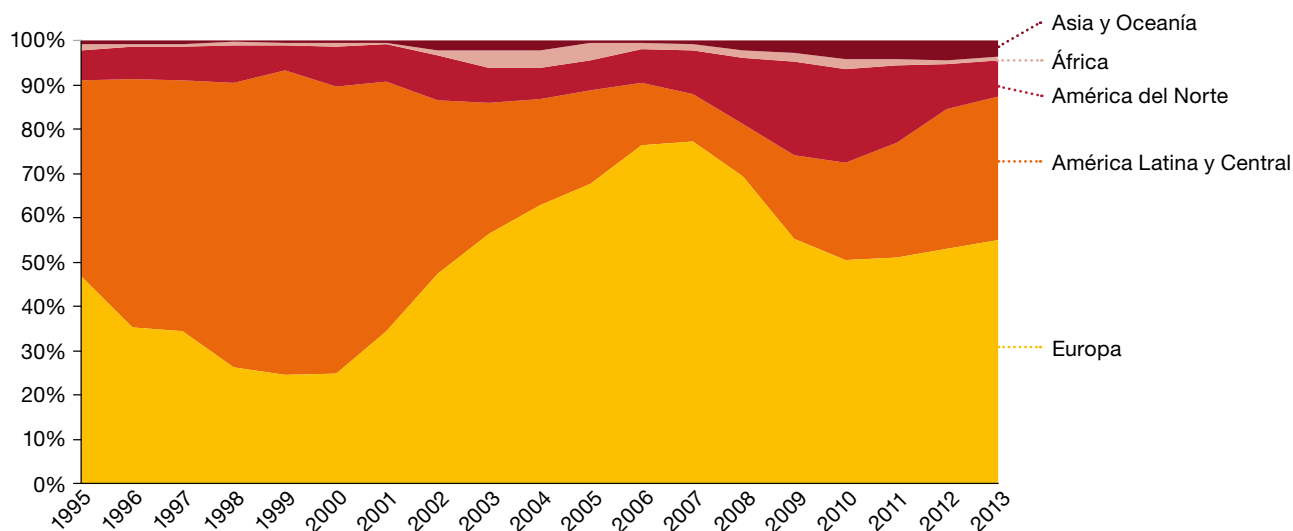
Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat

El flujo de inversiones, por otra parte, se ha diversificado en los últimos años y Asia por fin aparece en el reparto geográfico, pero se percibe un comportamiento claramente reactivo,

que hace surgir la duda de hacia dónde irán las inversiones españolas en una próxima fase de (moderada) recuperación europea.

Cuadro 56.

**Distribución del flujo de inversiones brutas españolas en el extranjero por continente  
(medias móviles tres años – operaciones no ETVE)**



Fuente: Elaboración PwC a partir de datos INE DATAINVEST

## ***El magnetismo de América Latina: atrapados por el trampolín***

La tónica expansiva de los últimos años no tiene viso de parar y cada vez más empresas, y más pymes, darán por primera vez el salto al exterior: según sus directivos tiene planes de expansión en los próximos 5 años el 54% de las empresas de capital español con menos de 50 empleados, el 74% de las empresas que todavía no tienen sedes en el extranjero e incluso el 20% de aquellas que ni siquiera exportan en la actualidad.

Son datos impactantes, igual que lo ha sido la realidad de la última década.

Los directivos consideran que el ritmo de internacionalización de la empresa española será especialmente intenso en los próximos años y tenderá luego a ralentizar, sin dejar pero de crecer. Si en 2013 los ingresos de filiales extranjeras pesaban en promedio el 19% sobre los ingresos totales de las empresas de capital español encuestadas, sus directivos estiman que en 2020 habrán pasado a representar ya el 30% y en 2033 incluso el 36%, es decir pesarán casi el doble que la actualidad...

Pero parece que si el mundo ha puesto ‘rumbo a Asia’ nuestros directivos todavía no han puesto ni el radar.

A medio plazo sus planes ‘extra-comunitarios’ se siguen concentrando en América Latina, incluso entre las ya multinacionales: en su conjunto menos del 10% de las empresas está pensando en Asia.

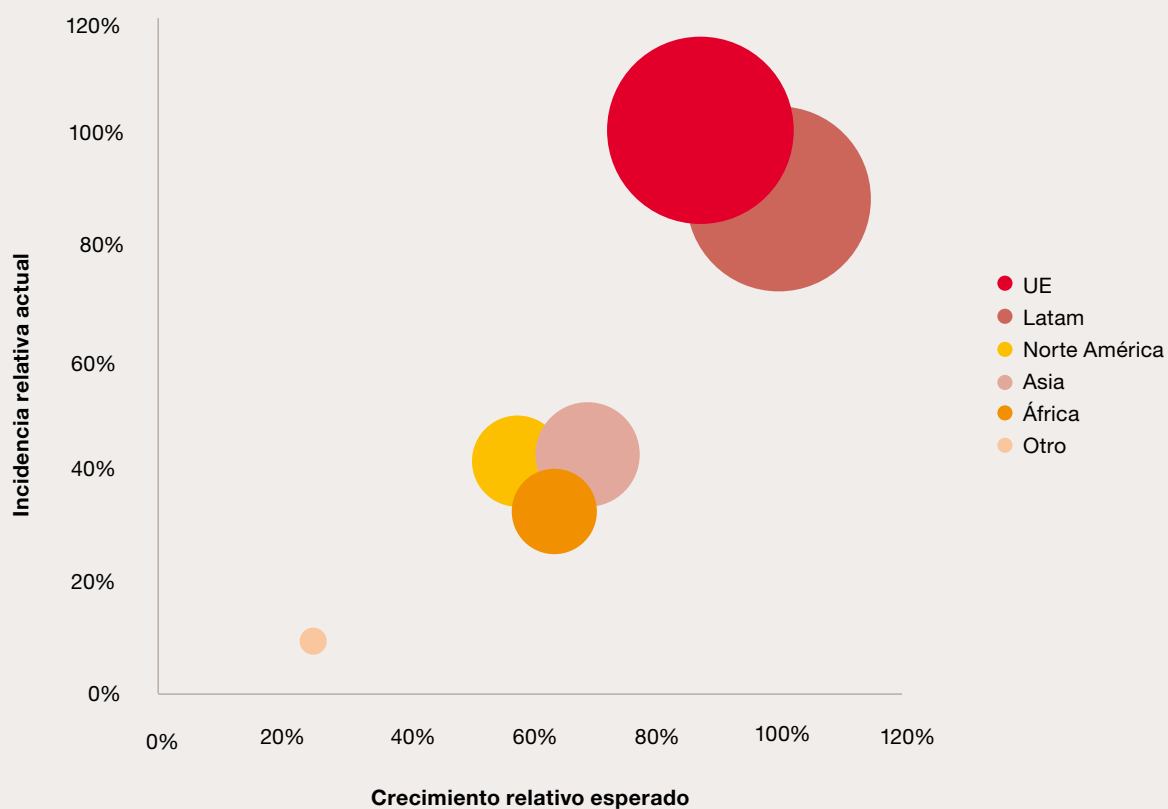
Eso sí, casi la mitad de los directivos asume que el peso de Asia habrá aumentado en los ingresos de la empresa de aquí a 2033, similar por cierto que a él de África, y una vez más muy por detrás de América Latina.

Cuadro 57.  
% de las empresas de capital español encuestadas que tiene planes de expansión en los próximos 5 años por continente destino

Continente	Mutinationales españolas	Continente	Empresas españolas sin actividad exterior actualmente
1. Latam	34%	1. UE	51%
2. UE	23%	2. Latam	26%
3. Asia	14%	3. Norte América	13%
4. África	14%	4. África	8%
5. Norte América	12%	5. Asia	2%
6. Otros	4%	6. Otros	0%

Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

Cuadro 58.  
Visión 2033: focos geográficos de los ingresos en el extranjero de empresas de capital español

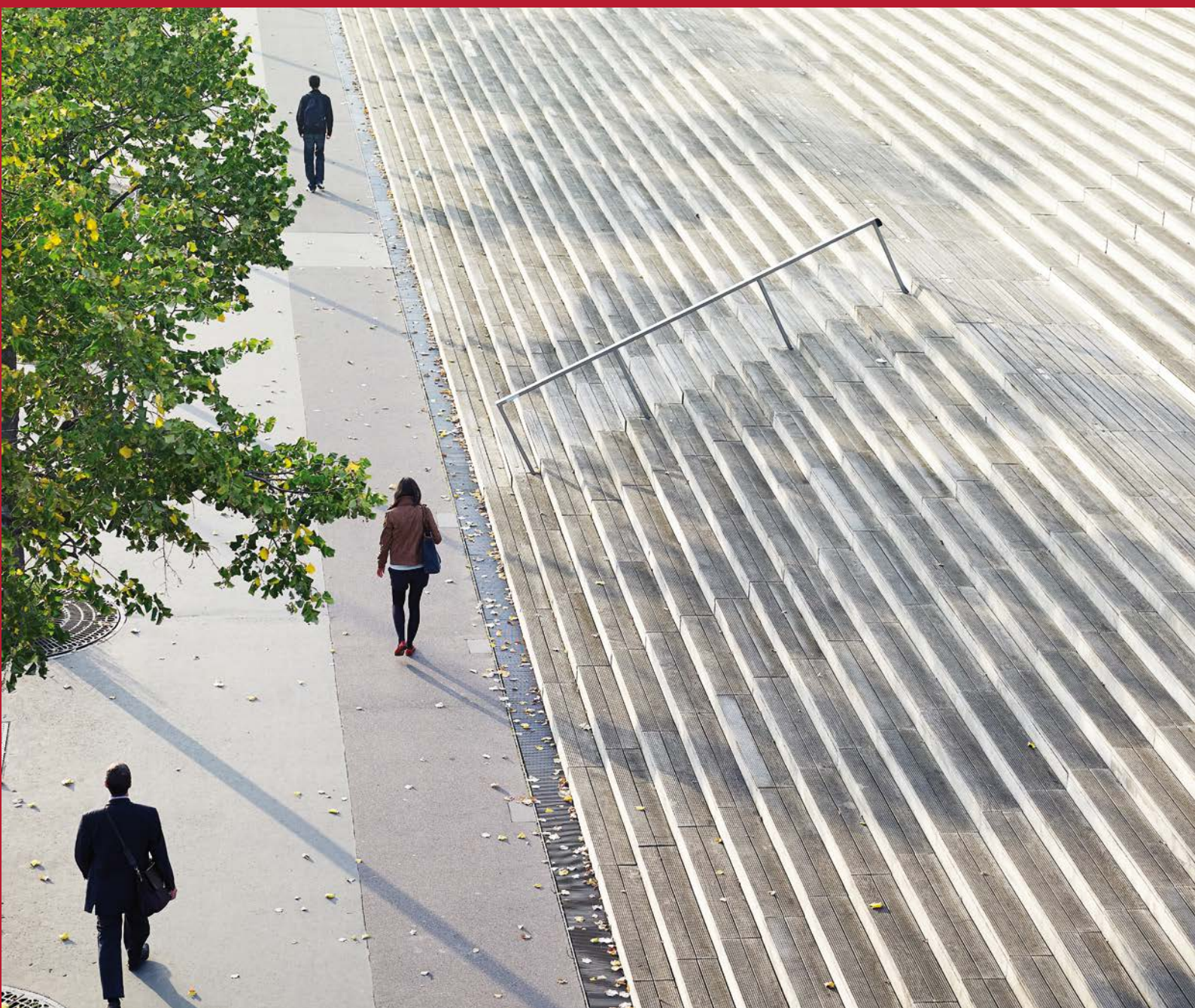


Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas



# 4

## *¿Cómo preparar a España para el 2033?*



---

## *Asignaturas pendientes*

Para seguir con éxito la senda abierta de la internacionalización y convertirla en una parte intrínseca y sólida de nuestro tejido empresarial, España y sus empresas tienen una serie de asignaturas pendientes.

En primer lugar, debemos conseguir que la internacionalización se afiance como un elemento planificado y apoyado por la Administración pública, no solo en el IBEX-35 sino en todo el tejido empresarial, y que se transforme de oportunista en estratégica, abriendo el campo de actuación mucho más, en especial hacia Asia y África.

En segundo lugar, España no puede competir a escala mundial fundamentalmente en función de sus costes laborales: la apuesta tiene que ser un modelo productivo basado en la relación calidad-precio (value for money) y por ende en la innovación y el talento. Es el único posicionamiento deseable, pero requiere una drástica mejora en dos áreas en las que España puntúa muy mal en todos los rankings mundiales: innovación y formación.

En tercer lugar, el nuevo mapa geopolítico hará que ganen los que saben entender y gestionar el entorno en destinos cada vez más alejados de

nuestra cultura, cada vez más diversos y complejos y cada vez más intervencionistas. Aquí adolecemos de experiencia y conocimiento, tanto en el ámbito público como en el empresarial. El entendimiento del entorno político y sus riesgos es, además, la premisa para tomar decisiones de localización y expansión realmente basadas en los potenciales y ventajas de cada ubicación, más allá de nuestra capacidad de gestión. Falta construir inteligencia política en las empresas, crear y capitalizar experiencia internacional de directivos españoles y extranjeros, dar un vuelco a la efectividad de nuestra política exterior y, no por último, desarrollar un mayor corporativismo en el extranjero.

Finalmente, hay un par de aspectos facilitadores que no se deben perder de vista. El acceso al crédito es un problema agudo ahora por razones coyunturales, pero con una vertiente estructural: la pyme familiar tendrá que abrirse a formas de financiación no bancaria, lo que supone un cambio cultural radical. El tamaño de la empresa, como palanca de competitividad, es otro facilitador clave y España carece en muchos sectores de mega y grandes empresas en comparación con sus competidores; es decir, tiene menos locomotoras.



# Recomendaciones para las Administraciones Públicas

## 1. Hay vida más allá del IBEX-35 y de América Latina

No se trata de dejar de apoyar a las empresas insignia españolas, que sin duda también necesitan respaldo institucional en el tablero mundial, ni de desligarse de América Latina, cuyos lazos con España son un activo clave para nuestra economía. Se trata, simplemente, de ampliar la visión tomando conciencia de que la nueva etapa de internacionalización está siendo protagonizada por miles de empresas y debe tener un alcance geográfico global si no queremos perder el tren del futuro.

## 2. Competir en conocimiento

Si España no quiere ver reducida su cuota de mercado y bloqueado su potencial de crecimiento, debe crear un entorno empresarial y una cultura atractiva que propicie la innovación y la productividad y atraiga y retenga el capital financiero, productivo, tecnológico y humano.

Resulta prioritario para España fomentar la participación del sector privado en la I+D+i y aumentar la cooperación público privada.

Es necesario propiciar que el ahorro privado se canalice hacia sectores de alto valor añadido y la inversión pública se oriente a la infraestructura intangible: educación e I+D+i. España ocupa hoy el puesto 16 en el indicador sintético de la innovación de la Comisión Europea, con la calificación de economía moderadamente innovadora.

Para crear un ecosistema económico productivo, hay que impulsar un cambio

en la relación entre empresas y Administración. La capacidad de las empresas españolas para innovar está en el puesto 57 del mundo. Invierten en I+D la mitad que sus homólogas francesas y una tercera parte que las alemanas, a pesar de contar con uno de los esquemas de deducción de impuestos más generosos para la I+D+i de toda la UE. Una de las principales razones es su reducido tamaño. La mejor forma de instar a las pymes a competir en un mercado global es desde instituciones como la Fraunhofer-Gesellschaft o parques tecnológicos que ayudan a innovar sin incurrir en grandes costes. A través de redes público-privadas de conocimiento, es factible alcanzar una innovación compleja sin contar con enormes recursos, lo que democratizaría la innovación. Este aspecto es clave para sostener el 15% del PIB que genera hoy la industria, un sector de especial relevancia para asegurar tanto el desarrollo tecnológico nacional como la disponibilidad de empleos de alta calidad y mantener una economía diversificada.

## 3. Necesitamos talento

España tiene un desajuste entre las habilidades que requieren las empresas y las ofrecidas por el mercado laboral. Para resolver este problema se requiere un esfuerzo global para la reforma del sistema universitario y de la formación profesional, que debiera estar dirigida a desarrollar habilidades relacionadas con el alto valor añadido y los sectores exportadores.

En un mundo con un capital humano cualificado altamente móvil, es imprescindible poner en marcha



políticas encaminadas a atraer talento. En el caso español, además, hay que comenzar por retenerlo. El nuestro es el segundo país con más escuelas de negocios en el top 25 global tras EEUU. Cerca del 90% de los estudiantes de MBA de ESADE, IE e IESE son extranjeros que suelen marcharse tras finalizar sus estudios. Hay que incentivar su permanencia. Una opción sería la puesta en marcha de las llamadas start-up visas, en línea con los programas de Canadá, Chile o Singapur. Estos visados estarían orientados al emprendimiento, la ciencia y la tecnología, con la finalidad de facilitar la creación de valor en España por parte de participantes en aceleradoras e incubadoras, y de graduados de escuelas de negocios, politécnicas, centros de investigación médica o CSIC.

Durante los próximos veinte años, los procesos de innovación tenderán a concentrarse en áreas urbanas a modo de nodos. Si España aspira a contar con alguno, debe fomentar el establecimiento de profesionales cualificados a través de incentivos fiscales y facilitación de trámites administrativos. La universidad española, por su parte, debería implementar métodos de contratación basados en el rendimiento, que propicien la captación de talento en el exterior.

Nuestro país, por otra parte, debe capitalizar la presencia de directivos y recursos cualificados españoles en el mundo. Es vital que las administraciones públicas sean capaces de gestionar las comunidades de emigrantes en el exterior para evitar su desvinculación y promover la posibilidad de que regresen a España a ocupar puestos en los que desarrollar las aptitudes adquiridas en el fuera. Son un activo al que España no puede renunciar. Los ministerios de Empleo y de Asuntos Exteriores y el resto de administraciones deberán cambiar el modelo de atención a la comunidad

española (pensado principalmente para antiguos emigrantes o sus descendientes) hacia un sistema orientado a los jóvenes recién llegados. La nueva diáspora española también puede servir para crear redes empresariales y funcionar como agente de la internacionalización de la empresa provocando un efecto de arrastre. Una gestión adecuada de esta emigración potenciaría la proyección exterior de la cultura y la lengua españolas. En el ámbito político, podría estudiarse la introducción de circunscripciones en el Congreso de los Diputados que representaran a los españoles expatriados, como hacen Italia o Francia.

Para afrontar los retos futuros es necesario apoyar también, desde un punto de vista institucional, la rotación internacional de directivos.

#### **4. Diplomacia eficaz y enfocada a los nuevos mercados**

En muchos países en vía de desarrollo, la interferencia gubernamental en los asuntos empresariales es muy superior a la que estamos acostumbrados en Europa. En este entorno se hace clave el apoyo institucional y diplomático en el extranjero.

Hace falta para ello una reforma completa del Servicio Exterior y de la carrera diplomática y un aumento de los medios materiales y humanos. Es imprescindible potenciar la formación económica, lingüística y multicultural, así como la capacidad de negociación y comunicación de los funcionarios españoles encargados de las relaciones exteriores. La asignación de recursos de la Administración no puede guiarse más que por la eficacia; los empleados públicos encargados de las relaciones con Asia-Pacífico y África deben estar liderados por expertos con amplios conocimientos de la región y no sólo por generalistas.

En cuanto a enfoque, la Administración pública y el Gobierno tienen que liderar un cambio de actitud y de percepción en la relación entre España y Latinoamérica. Ya no es viable la posición paternalista de ir a enseñar, pues Latinoamérica cuenta con varias multinacionales mucho más extendidas por el mundo y mucho más poderosas que las empresas insignia de España. Por el contrario, tendremos que preocuparnos de atraer inversiones latinoamericanas y de defender nuestra cuota de exportación frente al comercio en el Pacífico.

Además, a partir de ahora, una de las grandes prioridades de la diplomacia política y económica ha de ser poner rumbo a Asia-Pacífico, que representa el 60% de la población del planeta y concentra la mayor parte del crecimiento económico, mientras el peso español en la región es mínimo.

También habrá que aprovechar las oportunidades en zonas con alto ritmo de urbanización, como África e India, con una creciente demanda de infraestructuras del transporte, instalaciones energéticas, abastecimiento de agua, alcantarillado o prestación de servicios, sectores donde las constructoras e ingenierías españolas tienen mucho que aportar.

### **5. Una regulación favorable a la internacionalización de la pyme**

Es fundamental para la internacionalización de España el tamaño medio de sus empresas. Aunque las grandes son tan competitivas como las de los EEUU o Alemania, hay una cantidad significativamente inferior. Las pequeñas, mientras tanto, son menos capaces de exportar. Necesitamos, pues, un plan nacional para incrementar el tamaño medio de la empresa española. El difícil acceso a la financiación sigue siendo una restricción clave para la

internacionalización de nuestras pymes. En otros países, garantías gubernamentales y esquemas de mediación en el crédito han demostrado ser herramientas institucionales eficaces para abordar el problema. El Gobierno español debe seguir mejorando estos esfuerzos y considerar otras opciones para ampliar la gama de instrumentos a disposición de las pymes, con fórmulas no bancarias como el capital riesgo y la microfinanciación colectiva (crowdfunding).



---

## Recomendaciones para las empresas

Los países no exportan, lo hacen las empresas. La marca país tiene importancia por cuanto facilita el acceso a financiación, pero la clave es la competitividad y la preparación de las empresas para competir en un mercado globalizado. Aunque la crisis ha mostrado el carácter estratégico de la apuesta por la internacionalización, las empresas españolas deben avanzar mucho más en este proceso para afrontar los retos de un mundo en el que el crecimiento vendrá de nuevos mercados internacionales.

### **1. Un modelo más estratégico y menos reactivo**

La planificación de la internacionalización tendrá que transformarse para convertirse en parte integrante de la estrategia proactiva de las actividades de la empresa, en lugar de ser una respuesta reactiva a la caída de los ingresos nacionales. La selección de destinos tendrá que realizarse cada vez más en función de su potencial, en lugar de en función de su accesibilidad. El foco del crecimiento internacional de las empresas españolas han sido tradicionalmente Europa y América Latina. El reto de las próximas décadas será capitalizar la experiencia adquirida en esta expansión amigable, para transformarse en empresas realmente globales y asentarse en los mercados de máxima oportunidad en Asia y África.

### **2. Competir en ‘value for money’**

Las empresas españolas se han centrado tradicionalmente en competir en costes (en concreto, en el de la mano de obra)

en el ámbito europeo. Para competir a escala mundial, esta no puede ser evidentemente la ventaja competitiva clave. La empresa española y la pyme en especial tendrán que competir en value for money, atendiendo a ejemplos de éxito como el textil o la fórmula del todo incluido vacacional.

El auge de los servicios y de las nuevas tecnologías ayuda a que pequeñas empresas puedan competir en valor, restando peso a las economías de escala y las grandes inversiones industriales.

Para competir en los grandes mercados en crecimiento, este value for money tendrá que responder a las necesidades y preferencias de las nuevas clases medias emergentes.

La composición del mercado global se encuentra en transición. Las empresas preparadas para proporcionar bienes y servicios a los grupos sociales pujantes gozarán de grandes oportunidades durante los próximos veinte años. La incorporación al consumo de las mujeres en el mundo emergente y, en general, la irrupción de las nuevas clases medias generarán un nuevo mercado con un alto potencial de crecimiento y trastocará los esquemas de demanda y de precios.

Esta oportunidad puede ser aprovechada por sectores tradicionales en España (agroalimentario, automóvil, textil, moda y diseño o arquitectura) si son capaces de transformarse e innovar para generar valor a través de la gama de precios, ajustando su oferta a las especificidades de estos nuevos consumidores. La especialización en nichos o en lujo parece una estrategia adecuada en este contexto.

Ejemplos de innovación en una industria madura, con la intención de acomodarse a un grupo demográfico pujante, serían la educación universitaria telemática hacia los países emergentes o el tratamiento del agua en zonas de estrés hídrico extremo. Especialmente relevante es el sector financiero, ya que 2.500 millones de personas en el mundo no tienen acceso en la actualidad a este tipo de servicios, lo que encierra una gran oportunidad de negocio.

### **3. Capital humano flexible y multicultural**

El talento y el capital humano serán activos clave para la trayectoria internacional de nuestras empresas.

Las empresas, y en particular las pymes, tendrán que integrar la experiencia internacional entre las capacidades valoradas a la hora de contratar determinados perfiles y asegurarse de disponer de algún directivo con experiencia en el o con el extranjero.

Para una pyme con poca experiencia exterior puede ser también una ventaja contar con directivos españoles asentados en el país de destino a la hora de expandirse. Esto le permite asegurar una comunicación más cercana a la dirección en España y establecer así un puente eficaz entre las dos culturas.

En la matriz deben imponerse la multiculturalidad del capital humano (siendo este permeable a diferentes formas de hacer negocios) y la presencia de extranjeros en los consejos de administración.

Por otra parte, políticas de rotación geográfica de directivos favorecen la creación de perfiles internacionales y aseguran que la estrategia global acabe siendo de verdad parte integrante de la gestión de la empresa.

Finalmente las empresas, y con mayor razón las grandes, pueden desempeñar un papel clave en la propia formación de los recursos humanos, tanto en la fase académica, por medio de la colaboración con universidades y becas internacionales, como en la etapa propiamente laboral, mediante programas de desarrollo internacional de empleados con alto potencial.

### **4. Diplomacia corporativa e inteligencia política**

En los próximos veinte años se vivirá un proceso de desoccidentalización de los principales mercados para las empresas españolas, y las multinacionales ganarán peso en las relaciones entre países y pueblos. De ahí la necesidad de adquirir y desarrollar nuevas capacidades políticas y sociales, además de las tradicionales de gestión empresarial (financiera, marketing, producción y logística, etc.).

Los riesgos políticos crecerán, conformando un entorno más complejo para la actividad de las compañías españolas en el exterior, para el que tendrán que dotarse de medios de monitorización y gestión. Ya no es suficiente una comprensión general del contexto político, sino que se necesita capacidad de anticipar y gestionar los imprevistos. Las compañías deben contar con buenos servicios de análisis de riesgo político, que les permitan integrar estos aspectos en su planificación estratégica internacional, así como de inteligencia y diplomacia corporativa en los países de destino, que conozcan la cultura, lengua y regulaciones locales y tengan acceso a redes empresariales.

La utilización de estos servicios es prácticamente nula entre pymes, mientras que algunas grandes multinacionales españolas sí cuentan con ellos para guiar las decisiones empresariales. Entender el riesgo





político ha sido crucial para su expansión (especialmente en los países más inestables y volátiles con alto potencial de crecimiento) y para la gestión posterior de filiales y operaciones en el extranjero.

A la hora de identificar y valorar oportunidades de expansión, carecer de un sólido análisis de riesgos políticos limita automáticamente la amplitud del horizonte analizado y hace que la empresa se centre, como ha venido ocurriendo hasta la fecha, en mercados culturalmente más cercanos y accesibles, en lugar de en los más atractivos y de mayor potencial.

El entendimiento del riesgo político es particularmente importante en los mercados emergentes, donde los gobiernos resultan menos predecibles, los sistemas regulatorios son menos transparentes y las decisiones políticas fundamentales están vinculadas a menudo a decisiones personales de funcionarios y miembros del establishment. Además, los rápidos cambios políticos en estos mercados requieren a menudo una comprensión de

la dinámica macropolítica, como la interacción entre elecciones y entorno empresarial y las repercusiones económicas de los desórdenes sociales y políticos.

A medida que se expandan hacia nuevos mercados, tanto los fondos soberanos como las empresas estatales de las economías emergentes serán más relevantes en los accionariados de las compañías españolas, lo que obligará a replantearse las estrategias de dirección y trato del accionista. También cobrará importancia el acceso a formas de financiación no convencional, lo que requerirá de nuevas capacidades.

En el nuevo entorno geopolítico, las empresas, con las grandes multinacionales a la cabeza, tendrán además que asumir nuevas responsabilidades sociales derivadas de la difusión del poder institucional. Durante los próximos veinte años, la influencia de las empresas en la sociedad seguirá siendo determinante e incluso aumentará. Las grandes corporaciones son ya partes interesadas (stakeholders)

fundamentales a la hora de establecer estándares, suministrar bienes públicos, negociar a escala global y poner en marcha acuerdos internacionales. Las empresas serán especialmente relevantes en un escenario de gobernanza multinivel, en el que los agentes no estatales tendrán mayor poder y las relaciones estarán menos jerarquizadas.

Esta realidad hace imprescindible que los agentes empresariales asuman la responsabilidad política y social que tal influencia implica. En un contexto de incremento de la desigualdad de rentas, la ciudadanía y los agentes políticos y sociales exigirán de manera cada vez más firme a las empresas que contribuyan al bienestar de una sociedad cuya existencia y estabilidad es al fin y al cabo imprescindible para la generación de los beneficios que necesitan para sobrevivir. El compromiso con la comunidad deberá trascender la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y dotar a las empresas de autoridad política privada reconocida e influencia legislativa.

Las empresas tendrán así que adquirir interlocución política y una mejor gestión de su influencia en la comunidad, en consonancia con las expectativas sociales. Asimismo, habrán de crearse mecanismos para incorporar de una manera más efectiva la voz de los agentes empresariales a las instituciones que rigen la vida económica y social, a escala local, nacional y global.

## **5. Una dinámica colaborativa entre pymes**

Si bien la Administración pública debe apoyar la expansión de las pymes y la colaboración entre ellas, las iniciativas clave residen por supuesto en las propias empresas. En el caso de las familiares (la mayoría de las pequeñas y medianas), la colaboración pasa en muchos casos por rendir cuentas y asumir que eso no es una limitación a la autodeterminación, ni una pérdida de control, sino un trampolín

para ampliar el propio potencial y ámbito de actuación y asegurar la prosperidad del negocio en el futuro.

El relevo generacional juega un papel relevante en esta nueva forma de entender la empresa y la propiedad, que exige un nuevo estilo de gestión interna, incluyendo mayor delegación en los miembros del comité de dirección. La relación entre dos dueños es más sensible que la relación entre dos comités de dirección que identifican claras sinergias. Por otra parte, la personalización de muchas pymes puede representar una ventaja a la hora de desarrollar una red relacional en el extranjero.

La creación de relaciones más estrechas y estables entre una pyme y sus pymes proveedoras genera varias ventajas para la una y para las otras. Por un lado, permite profundizar en la búsqueda de sinergias, optimizar la adaptación mutua de productos y procesos y maximizar la relación coste/valor generado y la competitividad de la oferta. Y en segundo lugar, fomenta la realización de inversiones, tanto de las dirigidas a lograr las mejoras ante mencionadas, como de las necesarias para la expansión, ya que reduce notablemente el riesgo en parte de los ingresos. Las empresas también pueden actuar de introductores y de referencia recíproca para clientes terceros, aumentando así cada una su potencial de venta. Las ventajas de modelos interproveedor frente a modelos de compra spot se han evidenciado en sectores como el automóvil y la distribución alimentaria y son trasladables a las pymes con matices (algunos positivos y otros negativos), por ser la relación más equilibrada

Otra forma de colaboración es la creación sociedades conjuntas (joint ventures) específicas para establecerse en un determinado país o atender un determinado cliente/proyecto en el



extranjero. Pero el formato quizás más eficaz en este caso es la búsqueda de socios en el país destino. La joint venture permite sumar las capacidades de las empresas, además de compartir gastos e inversión.

La Administración Pública y otros organismos institucionales, como las asociaciones sectoriales, pueden allanar el camino con plataformas de puesta en contacto entre pymes españolas y pymes locales.

Tanto las relaciones estables de colaboración como la creación de joint ventures comunes pueden ser primeros pasos para testar la compatibilidad de los accionistas y de los gestores de dos empresas de cara a una posible fusión futura.

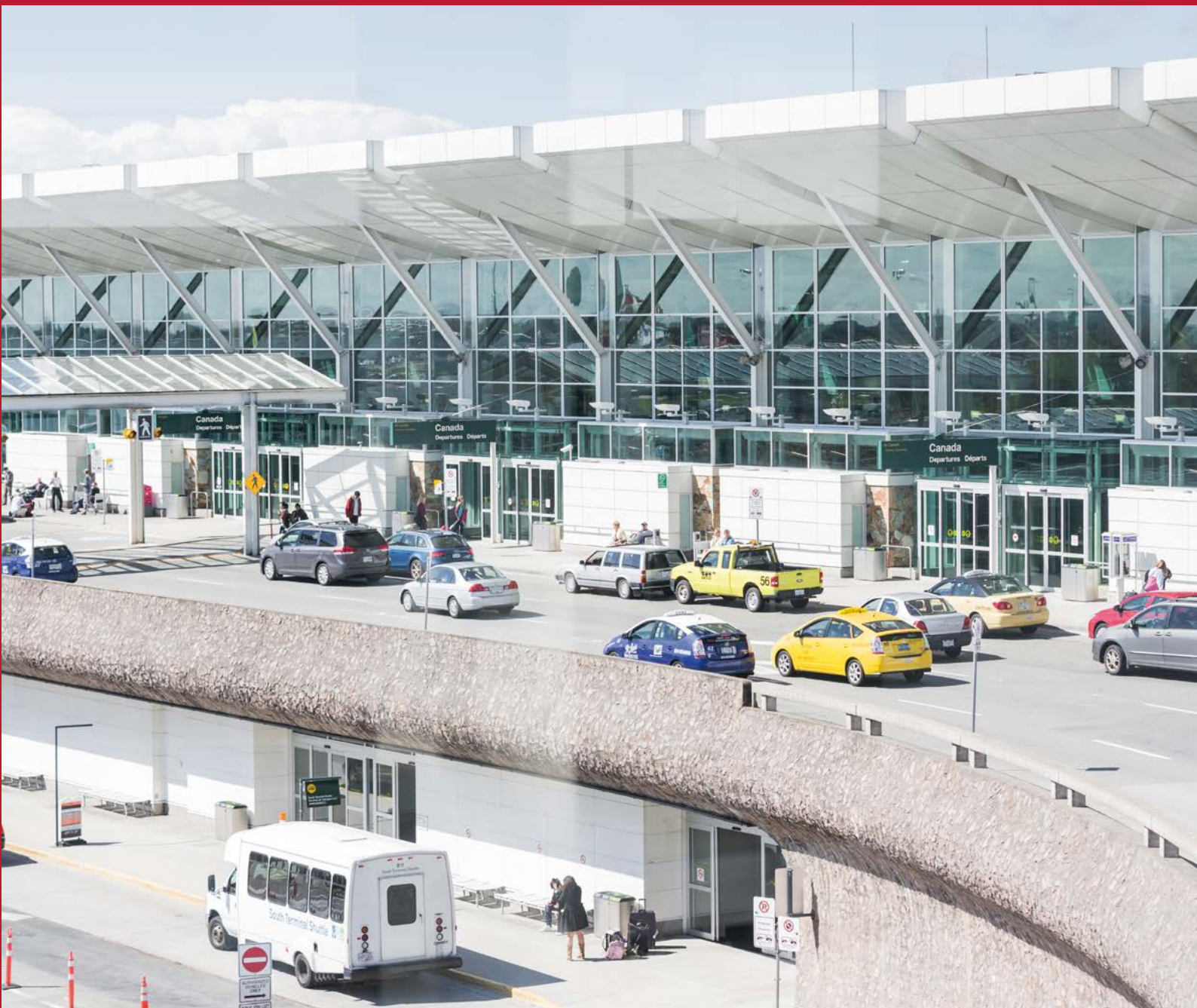
Al margen de colaboraciones en el propio negocio, hay que fomentar el

desarrollo de foros de intercambio de información y experiencias en el extranjero, que pueden ser perfectamente canalizables a través de organismos institucionales existentes, como las cámaras de comercio o el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), pero serán las propias empresas las que tendrán que darles vida y contenido con su participación.

Las ventajas de estos foros pueden ir desde la simple puesta en común de información hasta compartir proveedores de servicios especializados en destino, posiblemente a su vez pymes españolas: asesores legales y fiscales, empresas de búsqueda de profesionales, servicios de tecnología de la información y la comunicación (TIC), intérpretes y cursos de idioma, etc. Además, pueden ser una plataforma para dar mayor peso a las necesidades de las pymes en las relaciones institucionales en el país.

# 5

*Con zoom*



---

## ***La opinión de los directivos***

### **El tejido empresarial en 2033**

**El peso de las filiales extranjeras sobre los ingresos totales de las compañías será en promedio casi el doble que el actual, y el de las exportaciones crecerá un 70%. Las exportaciones a Latinoamérica aumentarán más que las dirigidas a Europa, mientras que la UE lidera claramente los nuevos asentamientos, seguida de América Latina. Norte América, África y Asia asustan más a la hora de invertir. Habrá más multinacionales, especialmente asiáticas y del sector de servicios profesionales y transporte. Nuestras pymes serán más internacionales y empresas de capital español liderarán la expansión exterior en hostelería, construcción, textil y banca.**

Para otear el tejido empresarial español del 2033 hemos preguntado a 450 directivos acerca de su visión a largo plazo y sus planes de crecimiento.

Según sus respuestas, el peso de las exportaciones se multiplicará por 1,5 de aquí a 2020 y por 1,7 hasta 2033, llegando a representar entonces casi la mitad de los ingresos, frente al 25% actual.

La aportación de las filiales en el extranjero al conjunto de la facturación, que ahora es del 19%, se multiplicará por 1,6 de aquí a 2020 y por 1,9 hasta 2033.

El peso de los ingresos generados por las exportaciones representa actualmente aproximadamente un 25% de los ingresos totales de las empresas españolas encuestadas y los ingresos generados por filiales extranjeras el 19%. Estos datos son promedio de la muestra y no extrapolables a escala nacional.

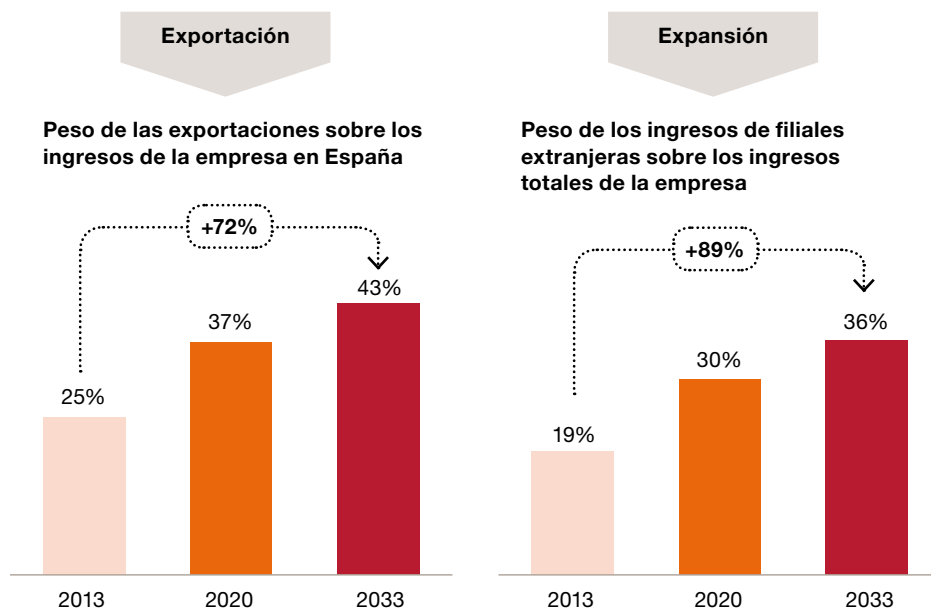
Sí es relevante, en cambio, la visión de los directivos respecto a la evolución esperada de aquí a 2033.

Existe un clarísimo consenso en que las empresas medianas-grandes (de 250 a 1.000 empleados) serán mucho más internacionales en 2033, pero hay ciertas divergencias respecto a la valoración del futuro de las pymes. El 60% de los directivos encuestados cree que desaparecerán muchas y que el tamaño medio de la empresa en España será superior. Siete de cada diez confían en que la mayoría de las que tienen más de 50 empleados desarrollarán actividades en el extranjero. Estos resultados no presentan diferencias mencionables ni según el origen ni según el tamaño de la empresa a la que pertenece el encuestado.

Hay que recalcar dos puntos interesantes en la visión de los directivos:

- El crecimiento de la expansión estructural (inversiones y centros en el extranjero) será superior al esperado para las exportaciones, al igual que en los últimos años.
- El ritmo se revelará especialmente intenso al principio y luego se ralentizará.

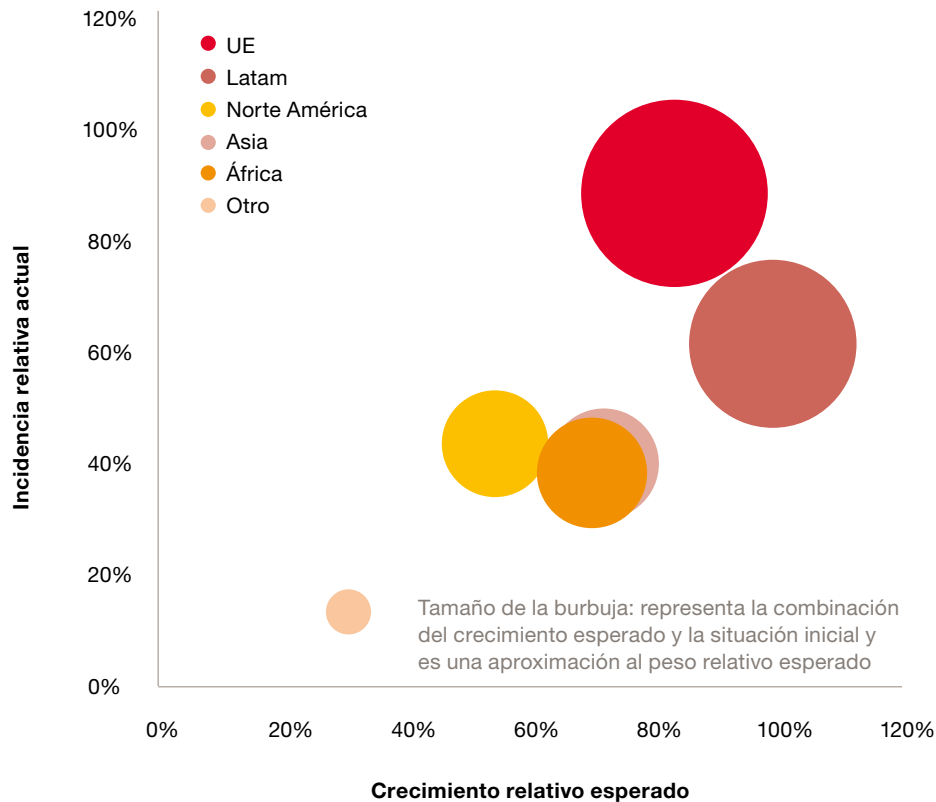
Cuadro 59.



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

Cuadro 60.

**Visión 2033: focos geográficos del comercio exterior de empresas de capital español**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

De las 298 empresas de capital español representadas en la muestra, 198 exportan a algún continente: 134 la UE, 93 a América Latina, 66 a Norte América, 60 a Asia y 58 a África.

De aquí a 2033, los países en desarrollo son los que mayor crecimiento de las exportaciones españolas generarán, encabezados por América Latina y seguidos por Asia y África. Sin embargo, la UE seguirá dominando entre los destinos, mientras que EEUU pasará a ocupar un lugar secundario.

Respecto a las filiales en el extranjero, 126 de las empresas encuestadas disponen de ellas en la UE y 111 en

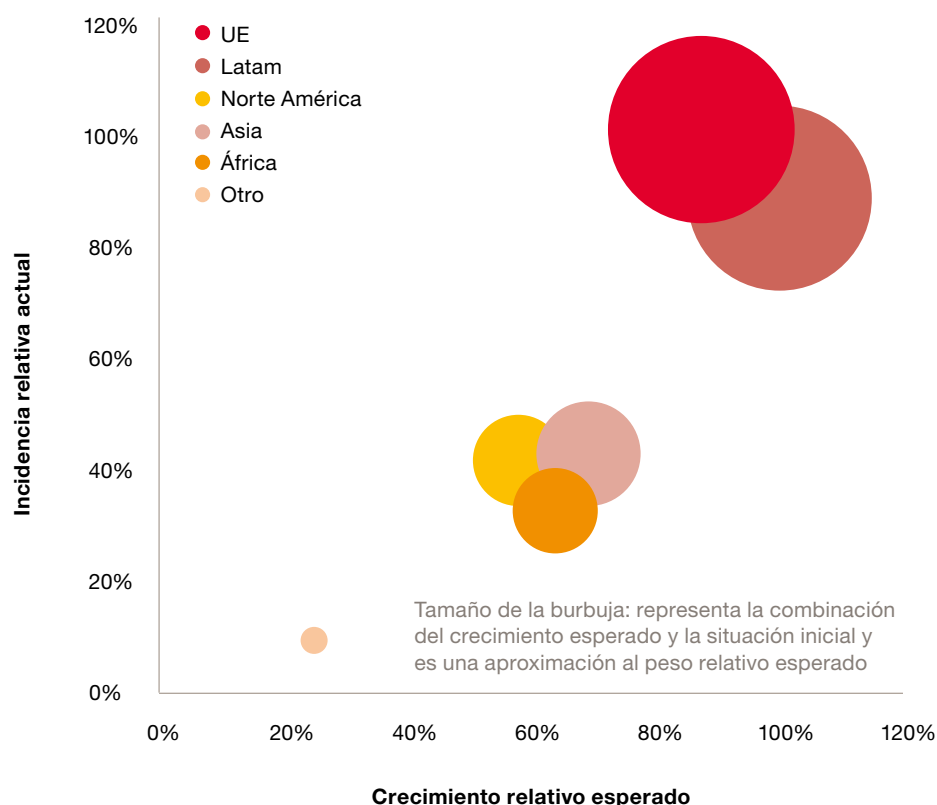
América Latina. Norteamérica, Asia y África también son zonas representativas, con 51, 53 y 41 filiales, respectivamente.

A largo plazo el crecimiento en expansión tendrá, según los directivos de las empresas españolas, una distribución geográfica similar a él proveniente de las exportaciones.

Por otra parte, la presencia de las multinacionales en el conjunto de la economía española será muy superior a la actual. En particular se espera que las de origen asiático, y más concretamente las de China, tengan un peso notable en la mayoría de los sectores.

Cuadro 61.

**Visión 2033: focos geográficos de los ingresos en el extranjero de empresas de capital español**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

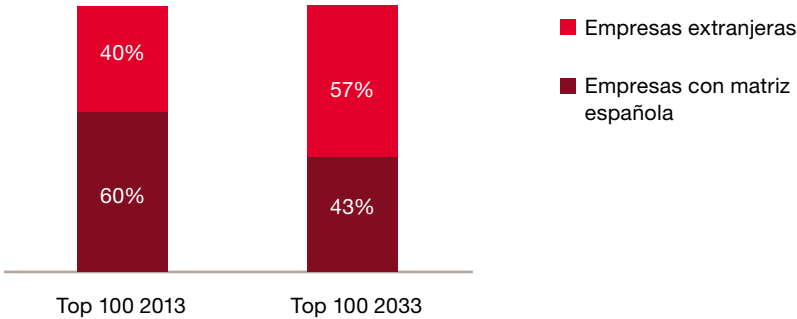
Si hoy encontramos 60 empresas de capital español entre las 100 principales del país, más del 80% de los directivos cree que en 2033 habrá subido el porcentaje de multinacionales extranjeras, hasta invertir la actual proporción.

Ingenierías y construcción, textil y moda,

servicios profesionales, alimentación y bebidas y hostelería serán sectores más globales en 2033. Menos cambios se esperan a este respecto en la automoción (ya muy globalizada) y en el comercio al por menor.

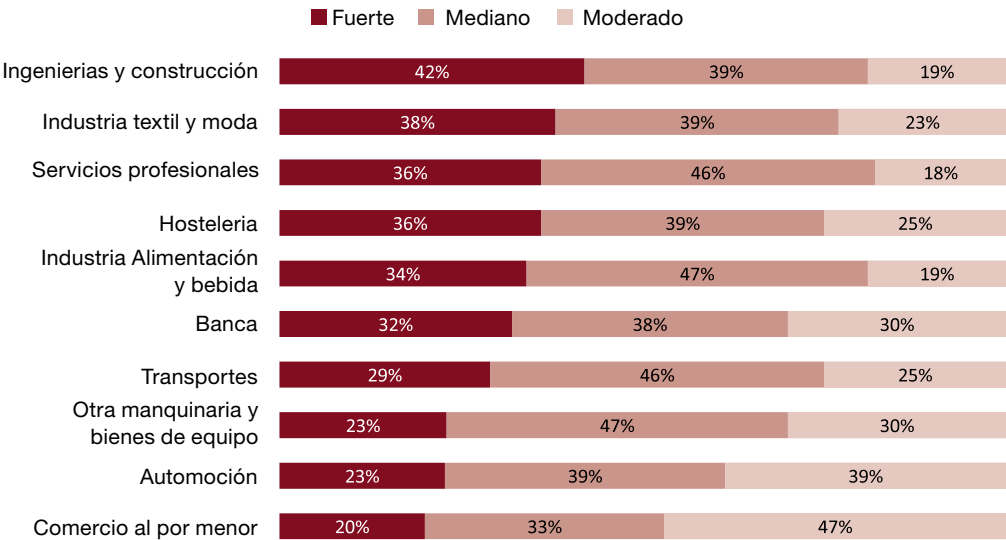
Con respecto a la dinámica de globalización de las empresas españolas,

Cuadro 62.  
**Distribución de las 100 principales empresas españolas según la nacionalidad de su matriz**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

Cuadro 63.  
**Nivel de incremento de la globalización esperado de aquí al 2033 por sector**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas



cabe destacar los sectores de hostelería, ingenierías y construcción, industria textil y moda y banca. Para los servicios profesionales y los transportes se espera, en cambio, un aumento de la proporción de multinacionales extranjeras.

Sobre alimentación y bebidas existe una total divergencia: el 33% de los directivos prevé una fuerte internacionalización de empresas españolas, el 38% creen que las multinacionales extranjeras aumentarán

su dominio y solo el 23% opina que ocurrirán las dos cosas de forma más bien equilibrada.

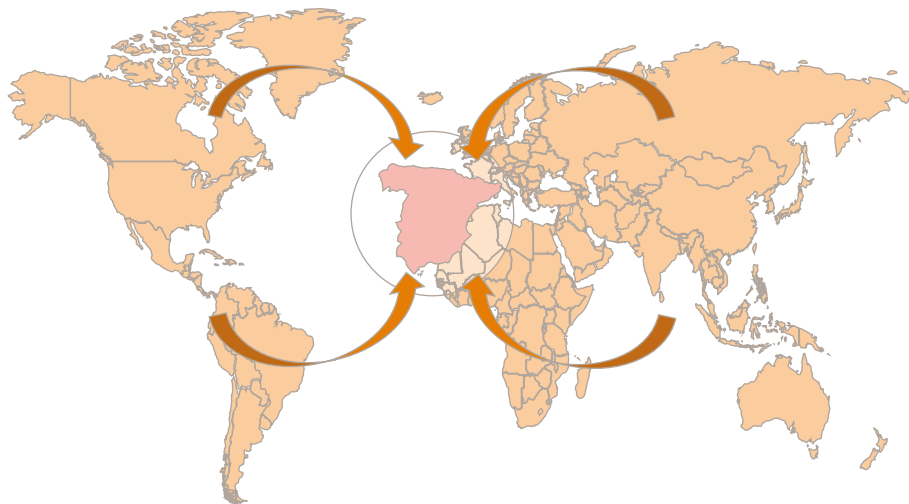
Ese equilibrio se dará en el comercio al por menor, mientras que la poca globalización que le puede quedar a la industria de automoción será protagonizada por multinacionales extranjeras.



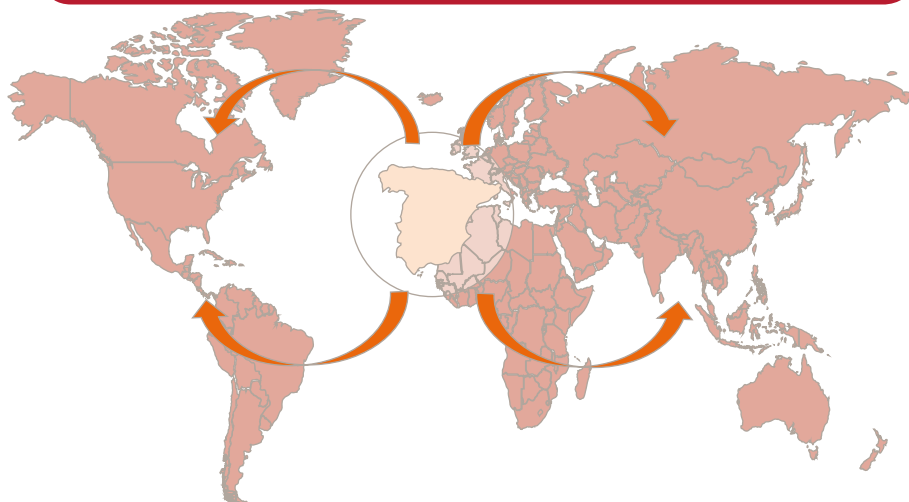
Cuadro 64.

**Dinámica de globalización esperada por sector**

**Sectores con expectativa de aumento de peso de multinacionales extranjeras**  
Servicios profesionales transporte



**Sectores con expectativa de expansión de empresas nacionales**  
Hostelería, ingeniería y construcción, textil y moda, banca



**Total divergencia de opiniones**  
Alimentación y bebidas



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

# Los planes de las empresas

**El 71% de las empresas tiene planes concretos de expansión internacional en los próximos 5 años, pero el foco sigue siendo América Latina.**

Restringiendo el análisis a los 298 directivos de empresas de capital español, un 66% afirma que su empresa tiene planes de expansión en los próximos 5 años.

El 94% de las matrices españolas que ya tienen filiales en el extranjero cuenta con planes de expansión internacional para los próximos 5 años, el 74% de aquellas que todavía no tienen sedes fuera, pero si exportan e incluso el 20% de aquellas que ni siquiera tienen actividad exportadora en la actualidad. Estos datos no sorprenden y son más bien continuistas y conservadores a la luz de la evolución vivida en los últimos 8 años que detallamos en capítulos siguientes.

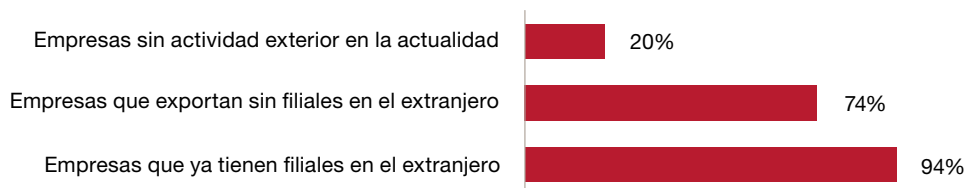
Desde el punto de vista del tamaño, las pequeñas empresas (hasta 50 empleados) tienen ligeramente menos planes de crecimiento internacional (54%), aunque no muy alejados de la media (64%). Las medianas son las que más aspiran a moverse fuera.

El tipo de expansión más frecuentemente planificado es la apertura de una filial comercial en algún país al que ya se está exportando. La siguiente tabla muestra el porcentaje de directivos que opta por cada tipo de internacionalización propuesta, segmentados en función del número de empleados de sus empresas.

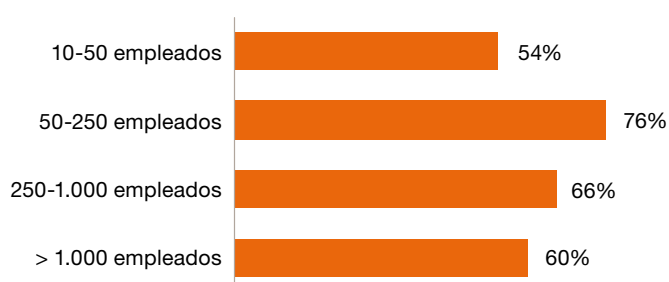
Cuadro 65.

## Existencia de planes de expansión según perfil de la empresa

**% de empresas con matriz española con planes de expansión en los próximos 5 años según actividad exterior actual - % que sí tiene plan**

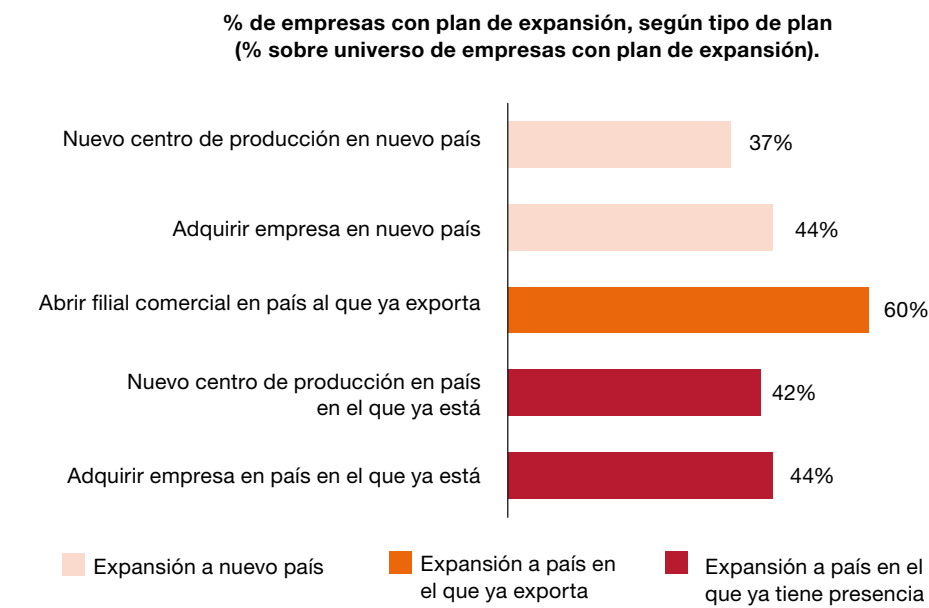


**% de empresas con matriz española con planes de expansión en los próximos 5 años según tamaño de la empresa - % que sí tiene plan**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

Cuadro 66.  
**Naturaleza de los planes de expansión de las empresas**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

Cuadro 67  
**% de empresas con plan de expansión, según tipo de plan y tamaño de la empresa**

Plan	Tamaño de la empresa en # de empleados			
	de 10 a 50	de 50 a 250	de 250 a 1.000	de 1.000 a 5.000
Montar un nuevo centro de producción en un país en el que no está presente	38%	29%	42%	46%
Adquirir empresas en un país en el que no está presente	19%	32%	65%	49%
Abrir una filial comercial en un país al que ya exporta	43%	56%	67%	64%
Montar un nuevo centro de producción en un país con presencia	38%	37%	50%	44%
Adquirir empresas en algún país con presencia	29%	29%	63%	51%

Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

Las filiales de multinacionales extranjeras encuentran en Asia el mayor atractivo (26%), seguida por la UE (23%) y América Latina (21%). Las empresas con matriz española, por su parte, se

centran en la UE y América Latina muy por encima del resto de regiones y mirando más hacia Europa a medida que su actividad exterior es menos representativa en su negocio.

Cuadro 68.  
% de empresas con plan de expansión, por continente destino

Multinacionales extranjeras		Multinacionales Españolas		Empresas españolas sin actividad exterior	
1. Asia	26%	1. Latam	34%	1. UE	51%
2. UE	23%	2. UE	23%	2. Latam	26%
3. Latam	21%	3. Asia	14%	3. Norte America	13%
4. Norte America	15%	4. África	14%	4. África	8%
5. África	11%	5. Norte America	12%	5. Asia	2%
6. Otros	5%	6. Otros	4%	6. Otros	0%

Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

América Latina, seguida de la UE, son los destinos preferidos por las empresas de entre diez y 50 empleados, mientras Asia y África van cobrando atractivo según crece el tamaño de la empresa.

Hay que tener en cuenta, a la hora de valorar estas respuestas, que las más grandes tienden a contar ya con mayor presencia en la UE y América Latina.

Cuadro 69.  
% de empresas con planes de expansión, según continente destino y tamaño de la empresa

Lugar	Tamaño de la empresa en # de empleados			
	de 10 a 50	de 50 a 250	de 250 a 1.000	> de 1.000
UE	43%	58%	73%	54%
Latam	67%	63%	73%	77%
Norte América	14%	21%	40%	44%
Asia	14%	23%	40%	49%
África	19%	26%	33%	46%
Otros	14%	9%	7%	13%

Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

# ¿A qué retos se enfrentan las empresas españolas y cómo de preparadas están?

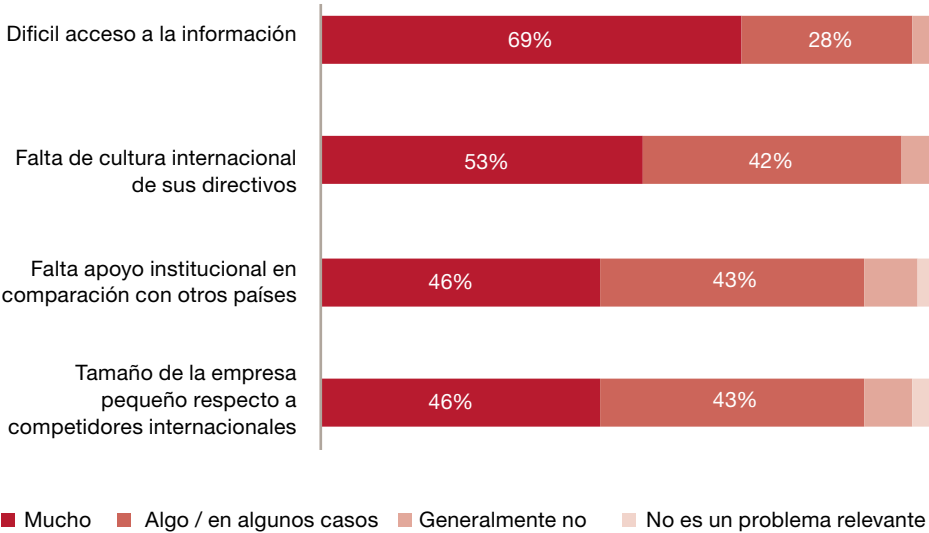
Las principales barreras a las que se enfrentan las empresas españolas a la hora de internacionalizarse son el acceso a la financiación (especialmente en las pymes) y la visión y preparación de los directivos y de los accionistas. El marketing está más preparado, pero falta totalmente ‘Inteligencia corporativa’: las empresas conocen los mercados pero desconocen los países.

Aunque afecte a todas las empresas, la dificultad para acceder a la financiación se agudiza en las pymes y especialmente en las pequeñas (de diez a 50 trabajadores). Un 82% de sus directivos subrayan la carencia de crédito como una dificultad recurrente y muy relevante. Por el contrario, para las grandes empresas (de 1.000 a 5.000 empleados) la financiación queda

relegada al segundo lugar, por detrás de la falta de cultura internacional de sus directivos.

La falta de apoyo institucional en comparación con el existente en otros países es la segunda dificultad más relevante para un 67% de los encuestados que trabajan en pequeñas empresas.

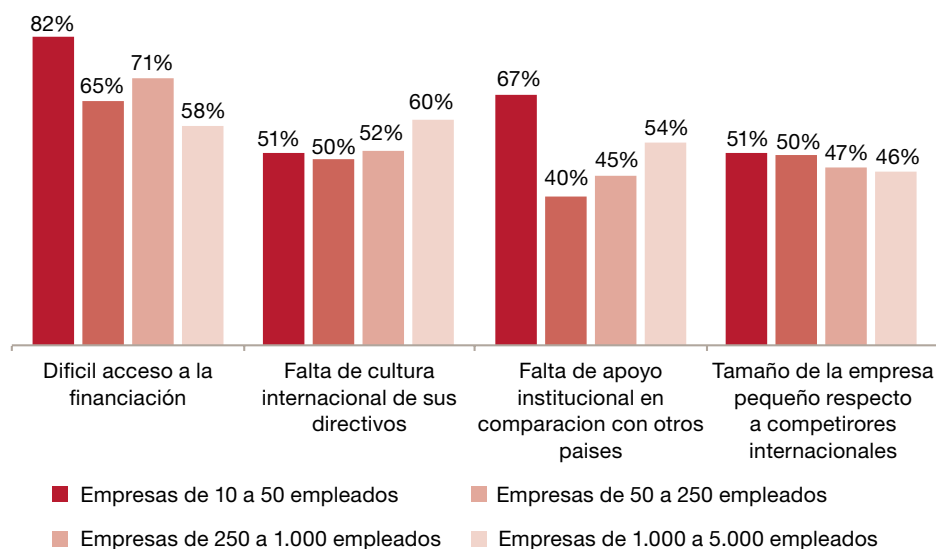
Cuadro 70.  
**¿Cuáles son las principales dificultades a las se enfrentan las empresas españolas a la hora de expandirse en el extranjero?**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas



Cuadro 71.  
**Dificultades consideradas muy relevantes por los directivos según tamaño de empresa**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

Sólo algo menos de la mitad de los directivos encuestados opina que el tamaño de la empresa es un obstáculo importante a la hora de expandirse en el extranjero.

Los directivos nombran además, de forma espontánea, otras tres barreras a la internacionalización:

- La falta de conocimiento de idiomas por los directivos.
- Las trabas administrativas, arancelarias y legales.
- La falta de cultura empresarial: no se integra la internacionalización en la planificación de la empresa, el consejo no lo apoya, etc.

**Asignaturas pendientes: riesgos políticos, relaciones institucionales y políticas de RR.HH.**

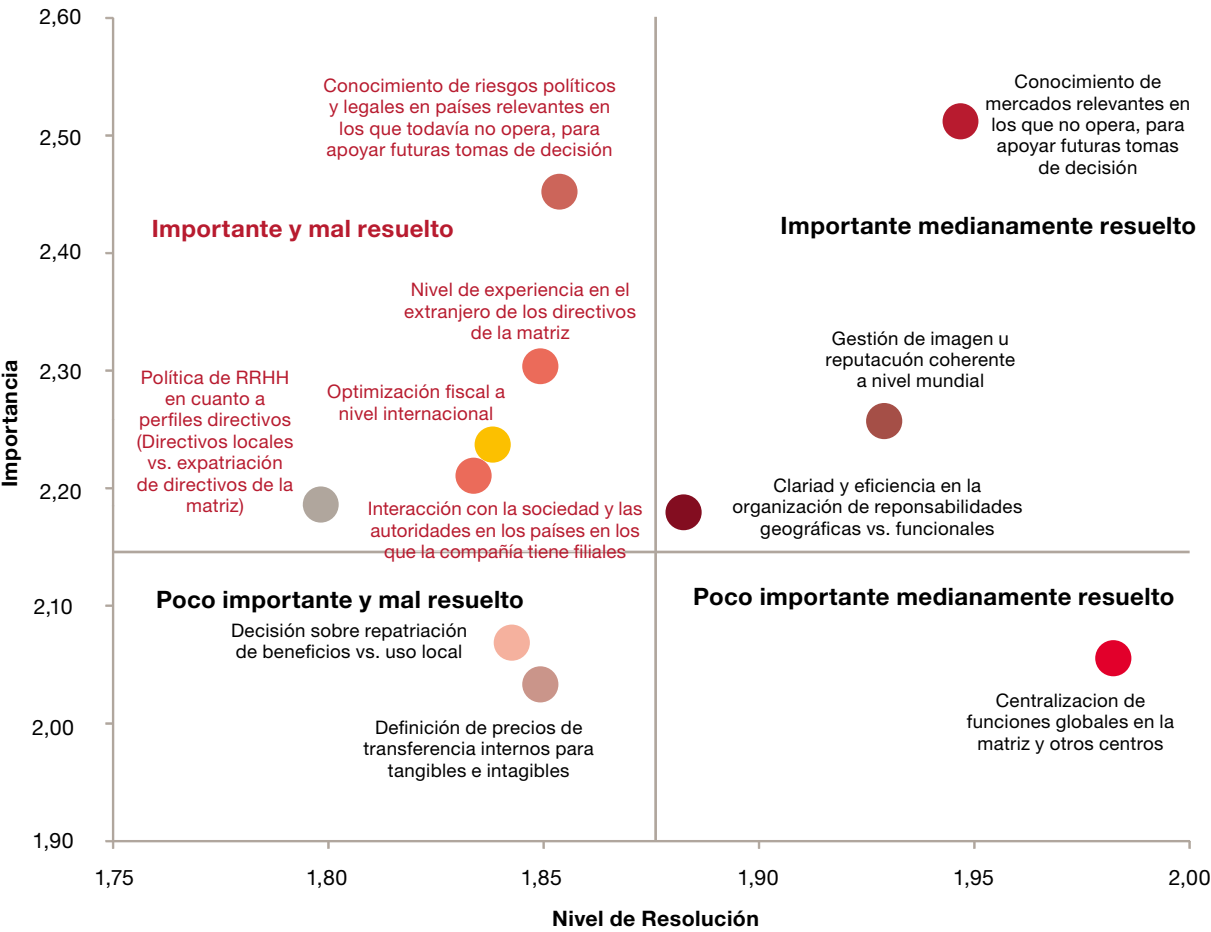
El conocimiento acerca de los países en los que la compañía todavía no opera es la capacidad más relevante a la hora de internacionalizarse. Las empresas están medianamente bien preparadas por lo que se refiere a la situación de los mercados, pero presentan fuertes carencias en el dominio del ámbito político, legal e institucional. Fallan en su relación con instituciones y sociedad incluso en aquellos países en los que ya se han establecido.

Otra capacidad muy relevante, y asignatura pendiente de las empresas, es la orientación internacional en la gestión de los directivos: selección, rotación y desarrollo de los mandos que aseguren conocimiento y cultura internacional en la empresa.

La fiscalidad en su conjunto tampoco puntúa bien.

Un aspecto valorado positivamente por los directivos es la gestión global coherente de la marca, lo que nos hace concluir que la función de marketing en su conjunto está madura y preparada para la internacionalización.

Cuadro 72.  
**Matriz de importancia - nivel de resolución de los aspectos que influye en la internacionalización**



Importancia	Nivel de Resolución
3 = Muy crítico	3 = Muy bien resuelto
2 = Relevante	2 = En vía de maduración
1 = Poco crítico	1 = Mal resuelto o incipiente

Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

El conocimiento de mercados relevantes en los que no opera actualmente la empresa es considerada como la capacidad más importante a la hora de expandirse, también es la capacidad más desarrollada actualmente por las empresas, aunque en promedio puntúan con un insuficiente.

El conocimiento de riesgos políticos y legales en países en los que aún no opera encabeza la lista de aspectos de alta importancia y con un grado de madurez por debajo de la media 2,45 y 1,87 respectivamente.

Las respuestas de los directivos de empresas españolas y los de filiales de multinacionales extranjeras están bastante alineadas en cuanto a relevancia de los factores.

La interacción con la sociedad y con las autoridades en los países en los que la compañía tiene filiales es el único factor que los españoles destacan más que los extranjeros.

Los directivos de multinacionales de fuera de España conceden mayor importancia a la gestión global de la imagen y a aspectos organizativos y de recursos humanos que los directivos de empresas nacionales.

Sin embargo, la valoración del grado de madurez de las empresas en cada uno de estos aspectos difiere mucho más entre directivos de empresas españolas y directivos de multinacionales extranjeras.

El siguiente gráfico muestra los mismos resultados, segmentados según la empresa tenga o no planes de expansión en el extranjero en los próximos cinco años. Las multinacionales españolas son, según sus directivos, claramente menos maduras y profesionales en cuestiones relacionadas con la internacionalización que las multinacionales extranjeras según los suyos.

Las empresas españolas, e incluso las multinacionales españolas, se llevan de hecho un insuficiente en absolutamente todos los aspectos, con excepción del conocimiento de los mercados.

Los dos colectivos puntúan bastante bien (alrededor de dos, en una escala de uno a tres) la organización de las funciones de soporte y la gestión de marca e imagen, mientras se encuentra en la cola, con un insuficiente, la política de recursos humanos en cuanto a perfiles directivos, que es el punto más débil en todos los segmentos.

Las mayores diferencias entre las empresas de capital español y las filiales de multinacionales extranjeras se dan en el conocimiento de los mercados relevantes en los que no se opera y la claridad organizativa, seguida de cerca por los asuntos fiscales, en los que las empresas nacionales puntúan muy mal.

Las multinacionales españolas, como era de esperar, salen mejor paradas que las que no tienen actividad internacional en todos los aspectos, pero siguen ganándose un insuficiente global y son menos maduras que el promedio de las multinacionales extranjeras.

Además de los retos propuestos en la encuesta, los directivos encuestados destacan en pregunta abierta algunos aspectos adicionales que consideran críticos y les preocupan:

- La potenciación de la marca España.
- El aumento de la competitividad a través de una mayor calidad del producto/servicio y de la optimización de costes.
- El aumento de la competitividad mediante la apuesta por la investigación y el desarrollo, así como la profesionalización y la especialización.

Cuadro 73.

**Nivel de resolución de los aspectos de gestión en la empresa del encuestado**



Fuente: Encuesta PwC a 450 directivos de empresas españolas

### Prioridades para el gobierno: económicas, diplomáticas y de asesoramiento.

En la encuesta se pidió finalmente a los directivos de empresas de capital español que identificaran de forma abierta los ámbitos de mejora por parte del Gobierno que consideran más prioritarios para favorecer la expansión en el extranjero. El siguiente gráfico muestra dichas prioridades:

Mejoras en el acceso, condiciones y apoyo a la financiación es lo más demandada (un 37%). La relajación de las normas fiscales, junto con las exenciones y beneficios por actividad en el extranjero, componen el segundo bloque de sugerencias de los directivos.

Con una presencia del 16%, las ayudas para la formación, el I+D y otras subvenciones ocupan el tercer lugar.

Las relaciones diplomáticas que establece el Gobierno de España con los diferentes países, así como el asesoramiento legal, comercial y de mercado que las instituciones pueden ofrecer a las empresas con planes de

expansión, fueron mencionadas por el 12% de los encuestados.

Con un 4% de peso en las menciones, la mejora de la Marca España la proponen aquellos directivos que identifican como principales retos para la internacionalización el aumento de la competitividad, la promoción de las fortalezas del servicio/producto español y la comunicación con empresas competidoras en el extranjero.

El 4% de los encuestados menciona la mejora de los procesos burocráticos como una absoluta prioridad.

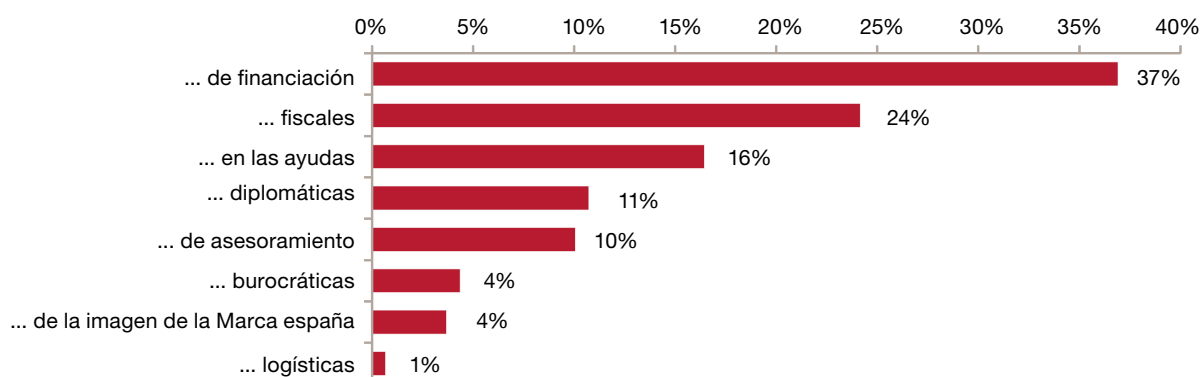
La implementación de mejoras en el ámbito de la financiación es la mayor preocupación de los directivos de las pymes españolas y de grandes empresas hasta 1.000 empleados.

Por otra parte, las muy grandes empresas (de 1.000 a 5.000 empleados) otorgan mayor importancia a mejoras fiscales y son las más sensibles a la Marca España.

En contra de lo esperable, los directivos echan de menos asesoramiento público en todos los tamaños de la empresa.

Cuadro 74.

### En manos del gobierno queda implementar mejoras...



## ¿Por qué y cómo se internacionalizan las empresas?

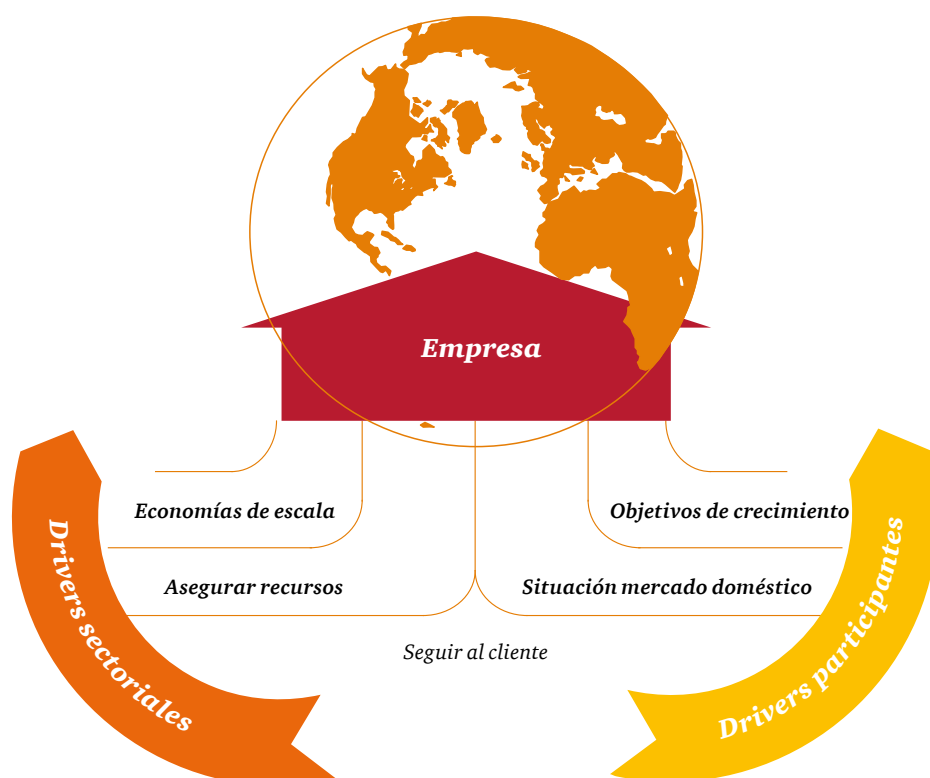
El ritmo y el modelo de internacionalización de una empresa dependen por supuesto de ella misma y del país en el que reside, pero también en gran medida del sector en el que opera. Economías de escala y transportabilidad del producto influyen en si las empresas de un sector tienden más a centrarse en exportación, a generar réplicas de su ‘modus operandi’ en otros países, creando una estructura multinacional, o a construir un modelo operativo integrado de ámbito internacional. Las Cadenas de Valor Global (CVG) cobran cada vez más peso en la estructura productiva mundial y generan hoy casi el 60% del comercio. Esto es un cambio fundamental en la naturaleza del comercio exterior e implica que el mapa ha pasado de reflejar mercados a ser el resultado de hitos en cadenas de valor y decisiones de localización industrial de empresas multinacionales. Eso quiere decir que los flujos futuros de comercio dependen en buena medida de los flujos inversores de hoy.

Las empresas se internacionalizan por la propia dinámica del sector en el que operan o por motores específicos de la empresa o por una combinación de los dos factores.

Identificamos los cinco motores de internacionalización más comunes que (aunque en la mayoría de los casos se combinan entre ellos) permiten ordenar la reflexión acerca de por qué una empresa se internacionaliza:

- La relación de economías de escala versus transportabilidad. En los sectores en los que se den importantes economías de escala, las empresas tienen que crecer para ser competitivas. Esta necesidad de generar tamaño hace que las empresas se internacionalicen y la industria se concentre cada vez más en grandes multinacionales, que a su vez agrupan determinados pasos de

Cuadro 75.  
**Motores de internacionalización empresarial**





su proceso productivo en una o pocas ubicaciones mundiales, creando Cadenas de Valor Globales. En el proceso de concentración asistimos a adquisiciones y fusiones, así como a la desaparición de competidores que no han conseguido dar el salto y se han quedado fuera de mercado. En principio, todos los sectores presentan economías de escala, pero con distinta incidencia y han de compensar mayores o menores barreras a la globalización. Esto hace que, a pesar de la tendencia general, la internacionalización adquiera diferentes perfiles sectoriales.

- La necesidad de asegurar los recursos. En algunos sectores y desde algunos países puede ser necesario o conveniente asegurarse recursos que se encuentran en el extranjero, como recursos naturales no deslocalizables (cultivos, reservas minerales, etc.). Así ocurre, por ejemplo, en el sector del papel, que invierte en la producción de madera, o en las grandes petroleras. Un caso similar es la deslocalización de fases de producción muy intensivas en mano de obra hacia destinos con bajo coste laboral, siempre que controlar directamente esta fase del proceso sea una ventaja competitiva. De lo contrario, la búsqueda de mano de obra barata se traduce más bien en subcontratación o importación, como en el sector del textil.
- La situación de su mercado doméstico. El salto al exterior se produce si el mercado en el que se opera es pequeño, está en crisis, es cíclico o se ha quedado obsoleto. Ya hemos mencionado que la situación del mercado doméstico ha sido el motor de la aceleración de la internacionalización vivida en los últimos años en España, cuyas empresas han intentado mantener sus ingresos mediante la exportación e inversión en mercados exteriores. La

crisis ha tenido un efecto internacionalizador generalizado e intersectorial, pero no es la única razón por la que una empresa pueda verse seriamente afectada en su mercado nacional y se expanda en el exterior. Esto se da también en sectores claramente cíclicos, en los que hay que compensar continuos altibajos diversificando los mercados geográficos. Finalmente, empresas con productos y servicios muy maduros pueden tender a comercializarlos en países menos desarrollados antes de retirarlos, lo cual por cierto entraña riesgos de reputación de la marca en los mercados clave y deriva generalmente en una falta de adaptación a las características locales.

- Las demandas de los clientes. Hay empresas e incluso sectores enteros que se internacionalizan de la mano de sus clientes, cuya estructura productiva hace que tengan que suministrar en varias localizaciones en el mundo y les obliga a conseguir economías de escala y maximizar la competitividad en costes. En el sector aeroespacial, por ejemplo, el fabricante es cada vez menos fabricante y más ensamblador, mientras han surgido proveedores súperespecializados que operan a escala mundial. Esta coevolución puede darse en un proceso colaborativo o de selección natural. En el primero de ellos, el proveedor se desarrolla de acuerdo con su cliente (y con un cierto nivel de compromiso por parte de él) o como fórmula de blindaje frente a competidores que podrían acabar aspirando a entrar también en el mercado doméstico.
- La estrategia inversora de los accionistas o dueños. La empresa genera cash y sus accionistas consideran que una inversión industrial en el extranjero es la mejor opción para reforzar el negocio y crear sinergias.

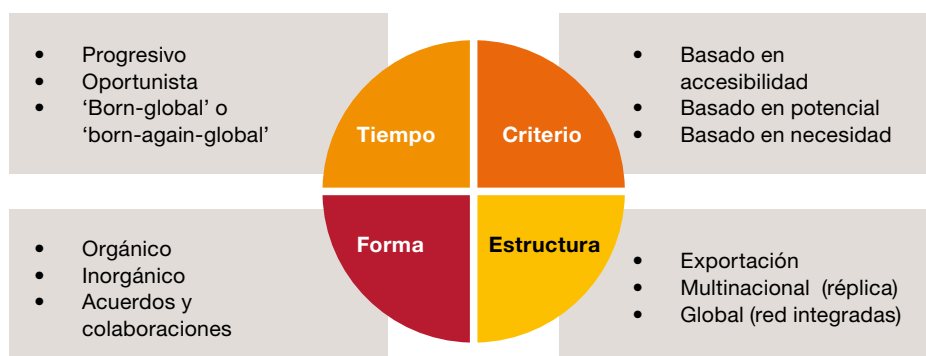


Hay industrias en las que las economías de escala son limitadas y la internacionalización no es en principio una necesidad, pero están dominadas por grandes multinacionales que no crean Cadenas de Valor Globales, ni deslocalizan la producción, sino que replican su estructura nacional en otro país. El proceso natural de optimización de las operaciones suele llevar a estas multinacionales a centralizar determinadas funciones de soporte y de valor añadido y finalmente

transforman su tamaño y know-how en ventaja competitiva, como sucede con la industria alimentaria y, en cierta medida, con las utilities y las telecom.

Las razones de la expansión, junto con el perfil de sus directivos y accionistas y su capacidad de financiación, condicionan finalmente el modelo por el que una empresa se internacionaliza. Las decisiones estratégicas se toman con arreglo a cuatro ejes: el tiempo, el criterio, la estructura y la forma.

Cuadro 76.  
**Modelo de internacionalización empresarial**



### Las fuerzas de internacionalización de un sector y de sus empresas

La naturaleza del sector en el que opera una empresa es decisiva, tanto para la presión internacionalizadora a la que está sometida como para la estructura operativa que establecerá.

Una breve mirada a indicadores básicos confirma lo que todos intuimos: a escala mundial, los sectores son muy dispares entre ellos en cuanto al grado (o por lo menos ritmo) de internacionalización, así como en lo referente al peso relativo entre comercio exterior e inversión directa extranjera.

El siguiente gráfico refleja el valor de las exportaciones sobre el VAB total de cada sector como indicador de comercio

exterior, y el stock de capital extranjero sobre el VAB como indicador de la presencia de multinacionales y cadenas de valor global.

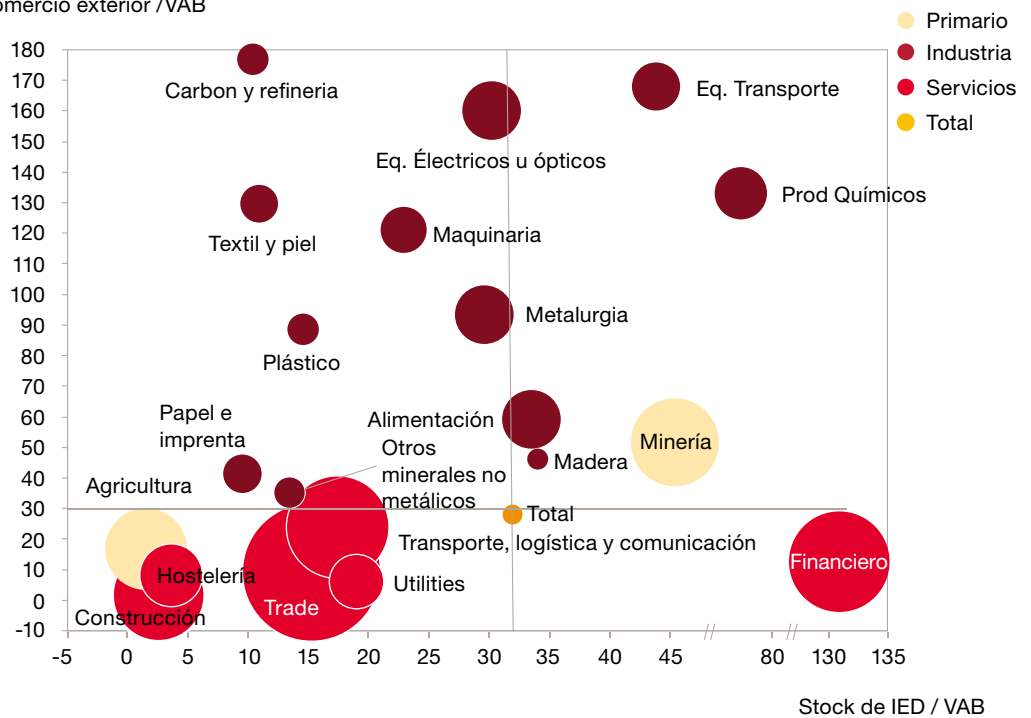
Salta a la vista que los sectores de servicios (con excepción del financiero) son mucho menos internacionales que los sectores industriales en comercio e inversiones, y las multinacionales pesan menos por muy sorprendente que parezca. Bien es verdad que nuestro análisis no incluye (por falta de datos homogéneos sobre inversiones) ni los servicios profesionales, más abiertos al mundo, ni el turismo, internacional casi por naturaleza.

También llama la atención la elevada disparidad entre sectores industriales: la relación comercio exterior-VAB de la automoción y otros equipos de transporte

Cuadro 77.

**Comercio exterior e Inversión extranjera directa sobre valor añadido. Total mundo 2011 (%).**

Comercio exterior /VAB



Fuente : World-input-output-tables, Unctad, elaboración PwC

es, por ejemplo, el triple que en la industria alimentaria.

Evidentemente, estas diferencias no son casuales.

Para visualizar de manera sencilla la predisposición de un sector a internacionalizarse, miramos dos variables: el peso de la economía de escala y la transportabilidad del producto o servicio, que además nos ayudan a entender qué dinámica de internacionalización tenderán a seguir sus empresas.

### Exportación

Si las economías de escala no son relevantes, el sector no estará sometido a una fuerte presión de crecimiento de sus empresas, ni a la concentración y consolidación de las operaciones en el extranjero. La actividad internacional será menos generalizada, habrá empresas locales que jueguen un papel relevante en cada país y, siempre que el producto viaje fácilmente, el potencial de los mercados extranjeros podrá aprovecharse vía exportación.

### Estructura multinacional

Si existen claras economías de escala intangibles (en aspectos como el I+D, el conocimiento, el valor de marca, la solvencia financiera), el sector está sometido a una fuerte presión de concentración de las empresas, que generan oligopolios locales. La estrategia más común en estos casos es la expansión exterior. Sin embargo, las operaciones no necesitan concentrarse a escala internacional y cada zona geográfica puede tener sus propias estructuras productivas o de prestación de servicio. En un principio, solo se centralizan las funciones que aportan el valor diferencial de la empresa (I+D, marketing) y, en segunda instancia, aquellas que presenten claras sinergias, como funciones de soporte. No se crean cadenas de valor

globales y no se generan grandes flujos comerciales. La opción multinacional es típica también de industrias con bajas economías de escala en las que las empresas se internacionalizan no por fuerzas intrínsecas a sus operaciones, sino simplemente para crecer y diversificar riesgo.

### Estructura en CVG

En sectores en los que se dan importantes economías de escala, existe una fuerte presión hacia la consolidación empresarial y además hacia la consolidación (dentro de cada empresa) de las diferentes fases del proceso en el ámbito geográfico. Es el caso de las industrias dominadas por Cadenas de Valor Globales (CGV), como el automóvil y la electrónica, que invierten en el extranjero porque necesitan ubicar cada fase en la localización más conveniente a escala mundial o por lo menos regional, con lo que generan importantes flujos de comercio exterior de componentes y productos intermedios entre los centros de producción y, finalmente, de producto acabado hacia los correspondientes mercados de destino.

Los siguientes cuadros visualizan el impacto de los tres tipos básicos de internacionalización sobre comercio exterior e inversión directa extranjera, la relación entre movilidad-economías de escala y perfil de internacionalización de un sector, y los principales sectores de actividad, con sus indicadores de comercio exterior e inversión directa extranjera.

Cuadro 78.  
Impacto del perfil de internacionalización de las empresas sobre los flujos económicos entre países

	Comercio exterior	Inversiones directas extranjeras
Export	↑	
Multinationales		↑
Cadenas de valor globales	↑	↑

Cuadro 79.

**Perfiles de internacionalización empresarial**

+ - + -  Movilidad	Servicios intangibles	Exportación	Multinacionales	Cadena de valor global
	Productos alto valor/ coste transporte	Exportación	Multinacionales	Cadena de valor global
	Productos bajo valor/ coste transporte	Empresas locales	Oligopolio locales Multinacionales	Oligopolio locales Multinacionales
	Servicios físicos	Empresas locales	Oligopolio locales Multinacionales	Oligopolio locales Multinacionales
		Bajas	Intangibles (Know how)	Físicas

- Economías de escala +

Ejemplos

+ - + - Movilidad	Servicios intangibles		Consultoría Ingeniería Banca de inversión	Call-center Servicios IT
	Productos alto valor/ coste transporte	Textil básico Carbón	Lujo, moda	Maquinaria Automoción Metalurgia Química
	Productos bajo valor/ coste transporte	Papel procesado Alimentación Agricultura	Farmacéutico	Paper pulp
	Servicios físicos	Construcción Hostelería Transporte terrestre	Banca retail	Utilities Telco Transporte aéreo
		Bajas	Intangibles (Know how)	Físicas

- Economías de escala +

Nivel de internacionalización esperable

Alto Medio Bajo

## ***Perfiles de internacionalización de las economías nacionales***

Aunque inversiones extranjeras y exportaciones son variables cada vez más interdependientes, el análisis comparativo de las principales economías mundiales evidencia claramente no solo distintos niveles sino también distintos perfiles de internacionalización, o distintas estrategias si asumimos una actuación intencionada y efectiva por parte de los respectivos gobiernos. EEUU y Japón no son en realidad economías muy internacionales; Alemania se centra en la exportación pero manteniendo un tejido empresarial más bien nacional; Reino Unido y Francia invierten en el extranjero con modesto retorno en términos de exportaciones; los países de Europa oriental son grandes receptores de inversiones productivas que se reflejan en elevadas exportaciones... España tiene un elevado nivel de internacionalización con perfil bastante equilibrado entre recepción de inversiones, emisión y exportaciones, lo que a priori genera mayor exposición a cualquier perturbación internacional, pero también mayor solidez ante ciclos económicos e incertidumbres geopolíticas del futuro.

### ***Tejido empresarial***

Si nos centramos en las principales economías del mundo, saltan a la vista siete países donde las inversiones extranjeras tienen una importancia excepcional, al representar entre dos y diez veces su PIB. Son Hong Kong, Singapur, Países Bajos, Luxemburgo, Irlanda, Bélgica y Suiza. Para visualizar estrategias más moderadas y relevantes para España, los excluirémos de los análisis siguientes.

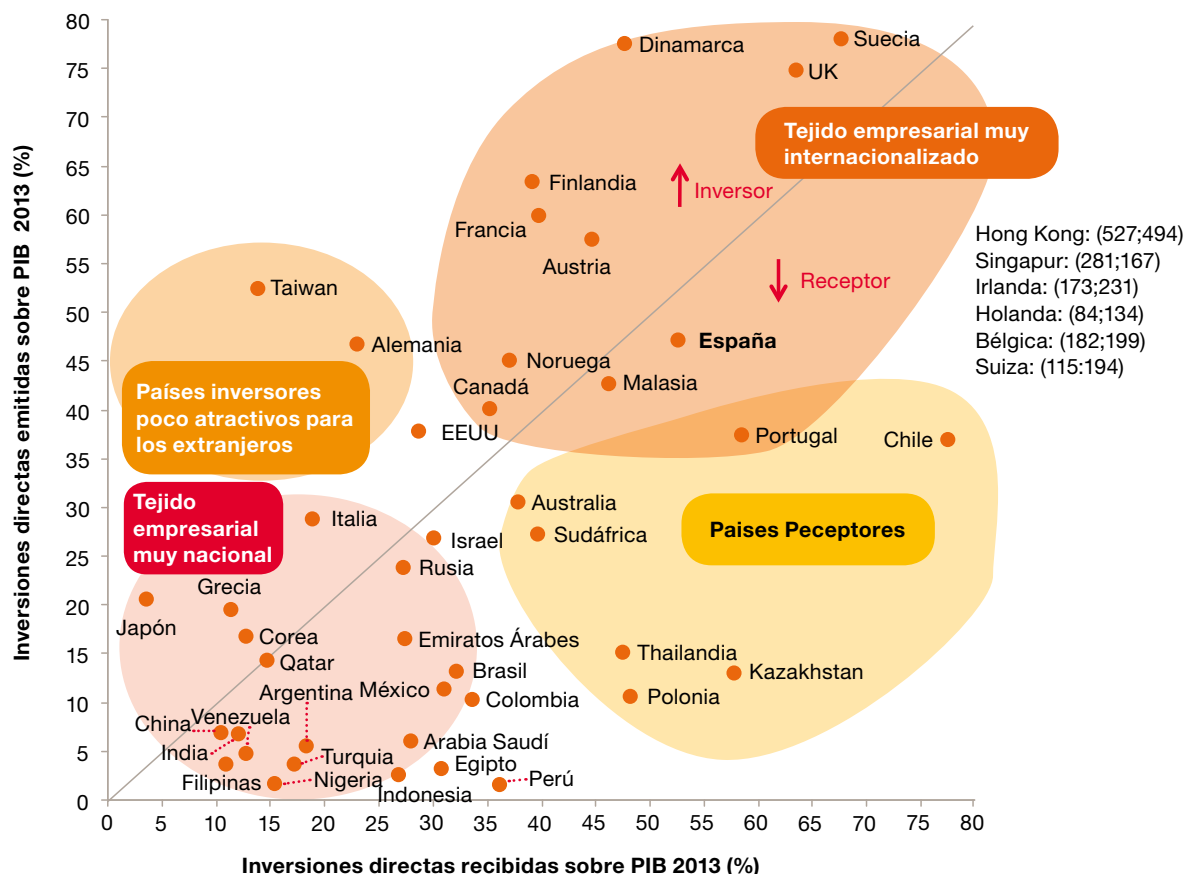
A la vista de los datos comparativos de inversión recibida y emitida, hay que romper un mito: países con multinacionales emblemáticas no tienen, ni mucho menos, un tejido empresarial de lo más internacional, sino que su liderazgo mundial obedece al tamaño de sus economías.

Japón es el caso más evidente, y en menor medida EEUU y Alemania, cuyas empresas se expanden más al exterior que las japonesas, aunque están lejos de llegar a las cotas de otras grandes economías europeas. La actividad inversora de Alemania es, en relación con el PIB, muy similar a la española.

No hay una correlación entre las inversiones expansivas y las receptoras. Existen varios países con elevado peso de las segundas y sin apenas actividad en las primeras, lo cual nos hace pensar que, si bien es probable que el asentamiento de empresas extranjeras fomente el desarrollo de un tejido local satélite, esto no implica que dicho tejido vaya a salir fuera masivamente de la mano de las multinacionales en cuestión.



Cuadro 80.  
Internacionalización del tejido empresarial



Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD y Banco Mundial

Sin embargo, no se da el caso contrario: los países que invierten mucho en el exterior también son receptores de inversiones extranjeras, con excepción de Taiwán y Alemania, moderadamente inversores y no receptores.

España tiene un tejido empresarial muy internacionalizado, contando a la vez

con actividad propia en el extranjero, y con recepción de inversiones extranjeras, concepto en el que supera (en relación a su PIB) a todas las grandes economías europeas.

Los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) presentan todavía tejidos industriales muy poco internacionalizados.

## Tejido empresarial y comercio exterior: perfiles de internacionalización

Si relacionamos ahora el nivel de internacionalización del tejido empresarial (cuantificado como suma de stock de inversiones emitidas y recibidas sobre PIB) con las exportaciones del país, se dibujan claramente perfiles distintos para las economías nacionales.

### 1. Países altamente

**internacionalizados.** Tienen una fuerte presencia extranjera y elevadas inversiones en el exterior por parte de las empresas locales, que pueden ser de capital nacional o filiales de multinacionales de otros países. Además, una parte elevada del PIB depende de las exportaciones (o se genera gracias a las exportaciones, según se quiera mirar). Entre ellos están los nórdicos europeos (Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca) y Austria, principalmente inversores; algunos europeos orientales (República Checa, Hungría) y Portugal, principalmente receptores, y Malasia, que se revela como el país que mayor nivel de internacionalización equilibrada ha alcanzado, junto con Suecia. En esta categoría recaerían también los paraísos fiscales que consiguen atraer inversiones productivas y por lo tanto exportaciones, aquí excluidos del análisis.

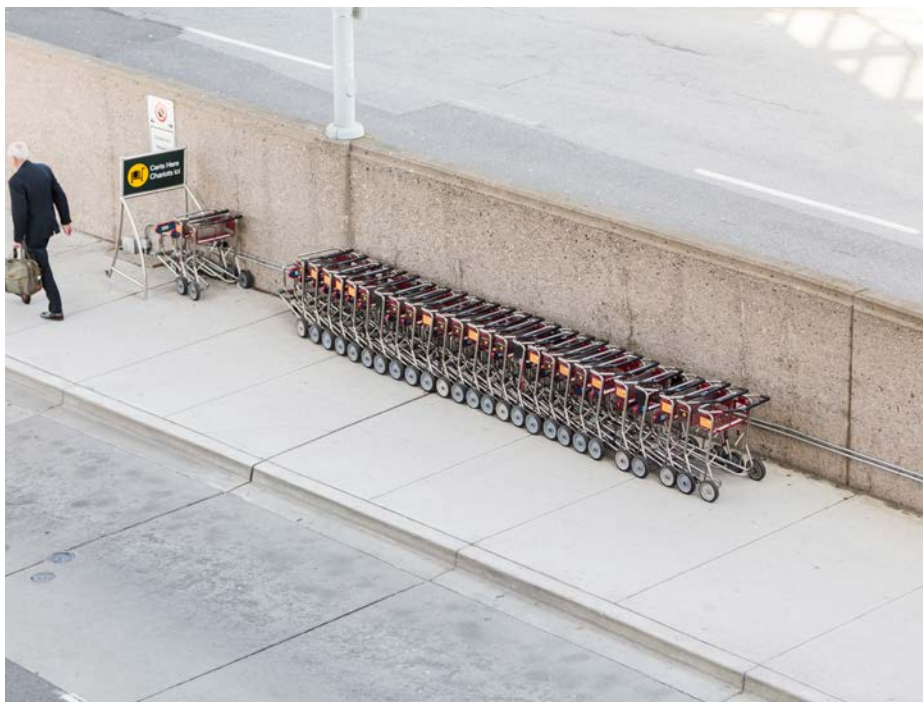
**2. Países expansivos.** Tienen un elevado nivel de inversión en el exterior y unas exportaciones relativamente bajas. El caso más acusado (y casi único) es Reino Unido, que invierte sobre todo en materias primas y en el sector financiero, dos sectores muy poco dados a las Cadenas de Valor Global y por lo tanto a la repercusión de inversiones extranjeras en las exportaciones. En menor medida está

Francia, que también concentra gran parte de sus inversiones en el sector financiero.

**3. Países emisivos,** con elevadas exportaciones y relativamente baja intensidad inversora, tanto de recepción como de inversión. En estos países las exportaciones se logran en mayor medida gracias a la competitividad de la industria nacional. Es el caso de Alemania, Taiwán, Polonia y Tailandia.

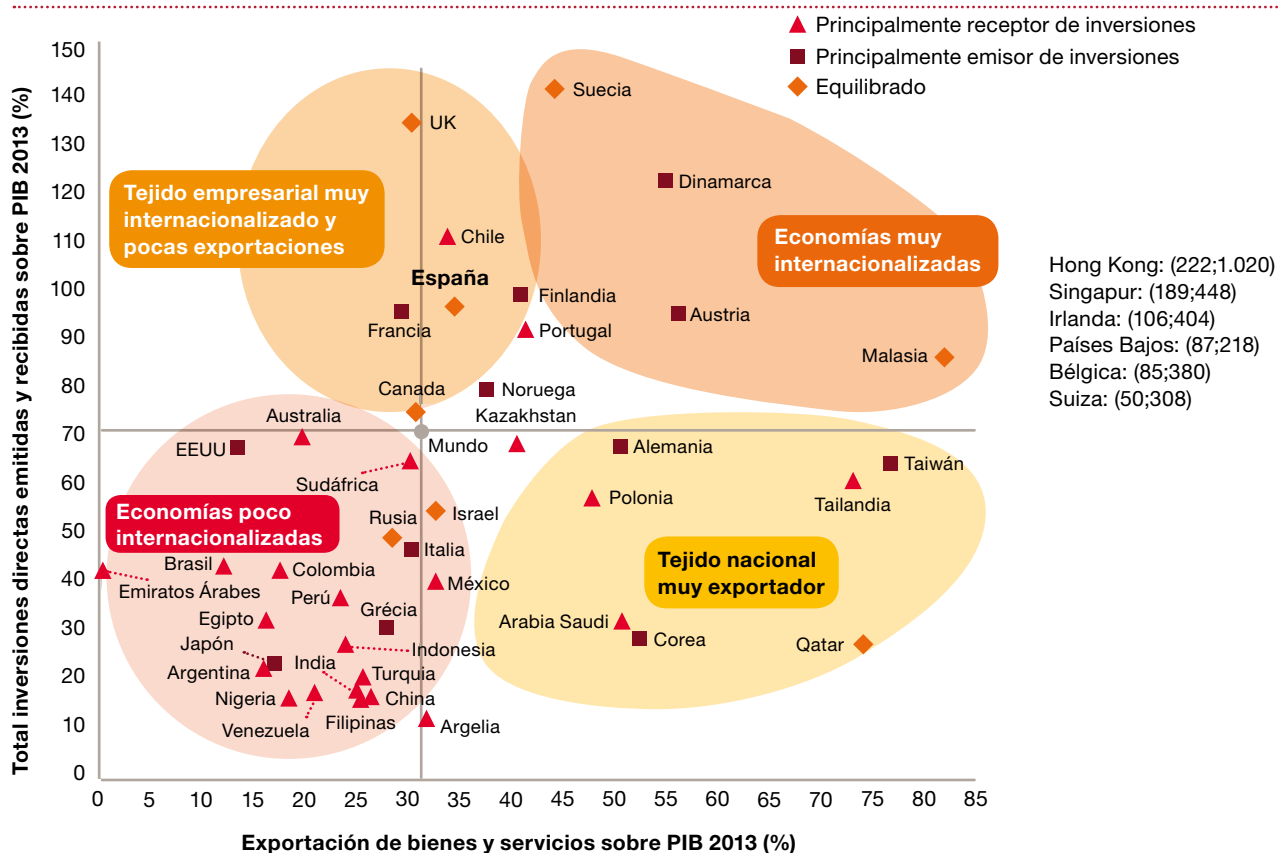
**4. Países egocéntricos.** Poco internacionalizados en relación al tamaño de su economía, curiosamente se cuentan entre ellos, a raíz de la magnitud de su PIB, los principales inversores y exportadores mundiales en valores absolutos: EEUU, Japón y los BRICS.

Hay que resaltar que todas las grandes economías europeas tienen niveles similares de exportaciones sobre el PIB (alrededor de 30%), con excepción de Alemania (más del 50%).



Cuadro 81.

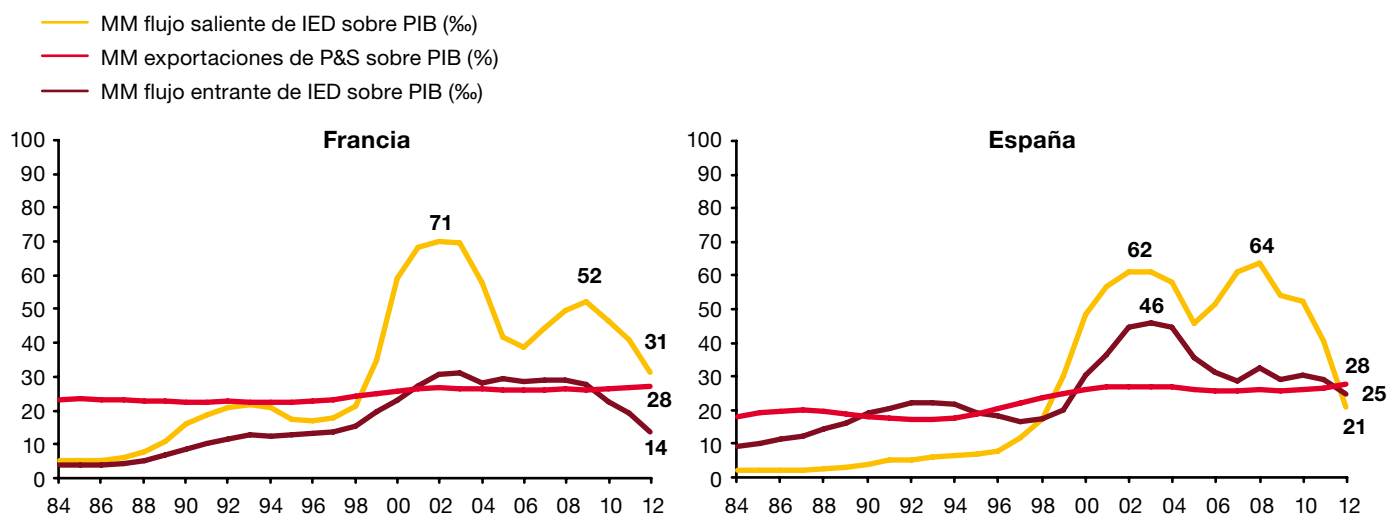
**Perfil de internacionalización**



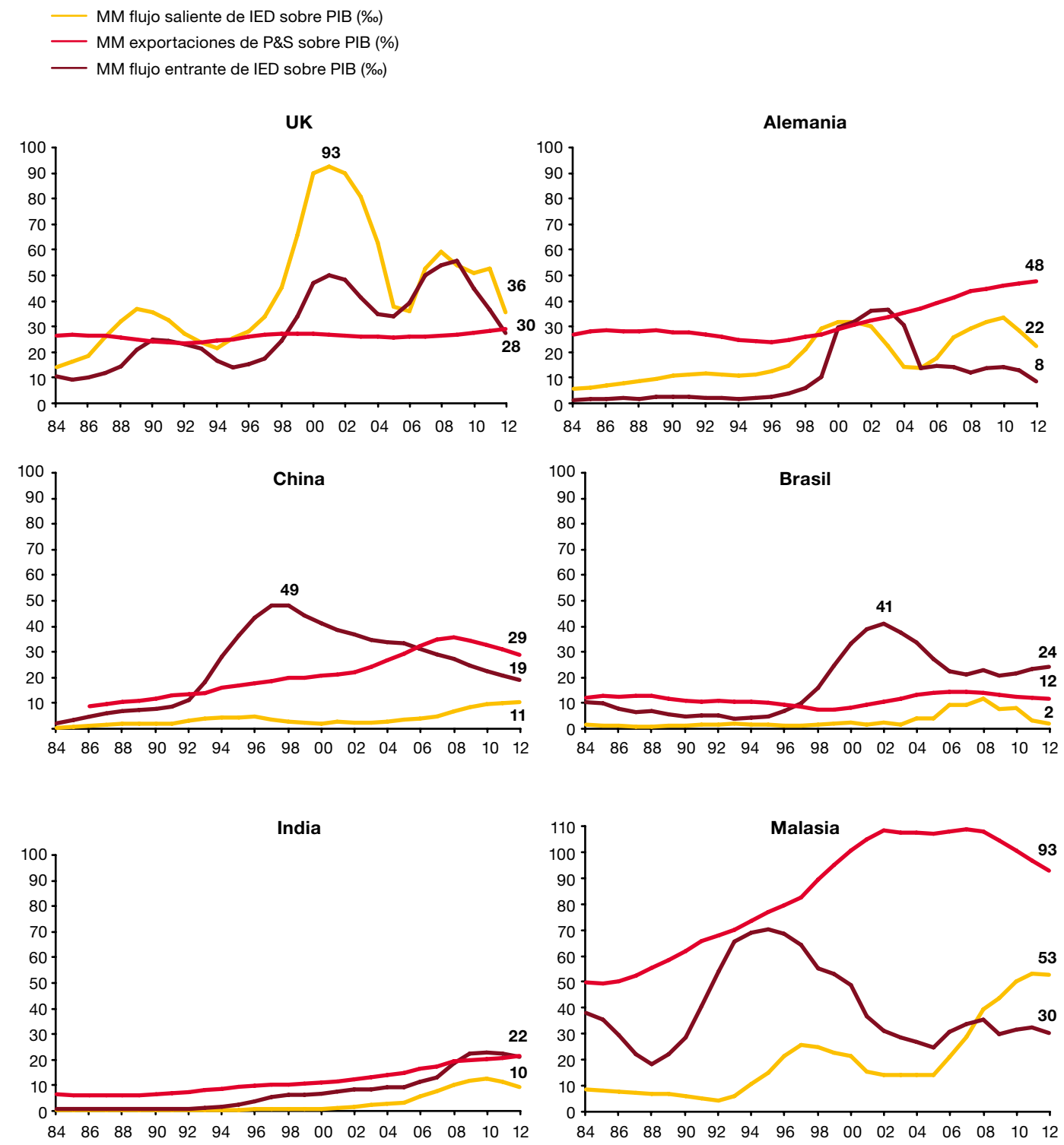
Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD y Banco Mundial

Cuadro 82.

**Evolución histórica de los flujos de inversión directa extranjera emitida y recibida y las exportaciones sobre PIB - Medias móviles últimos 5 años**

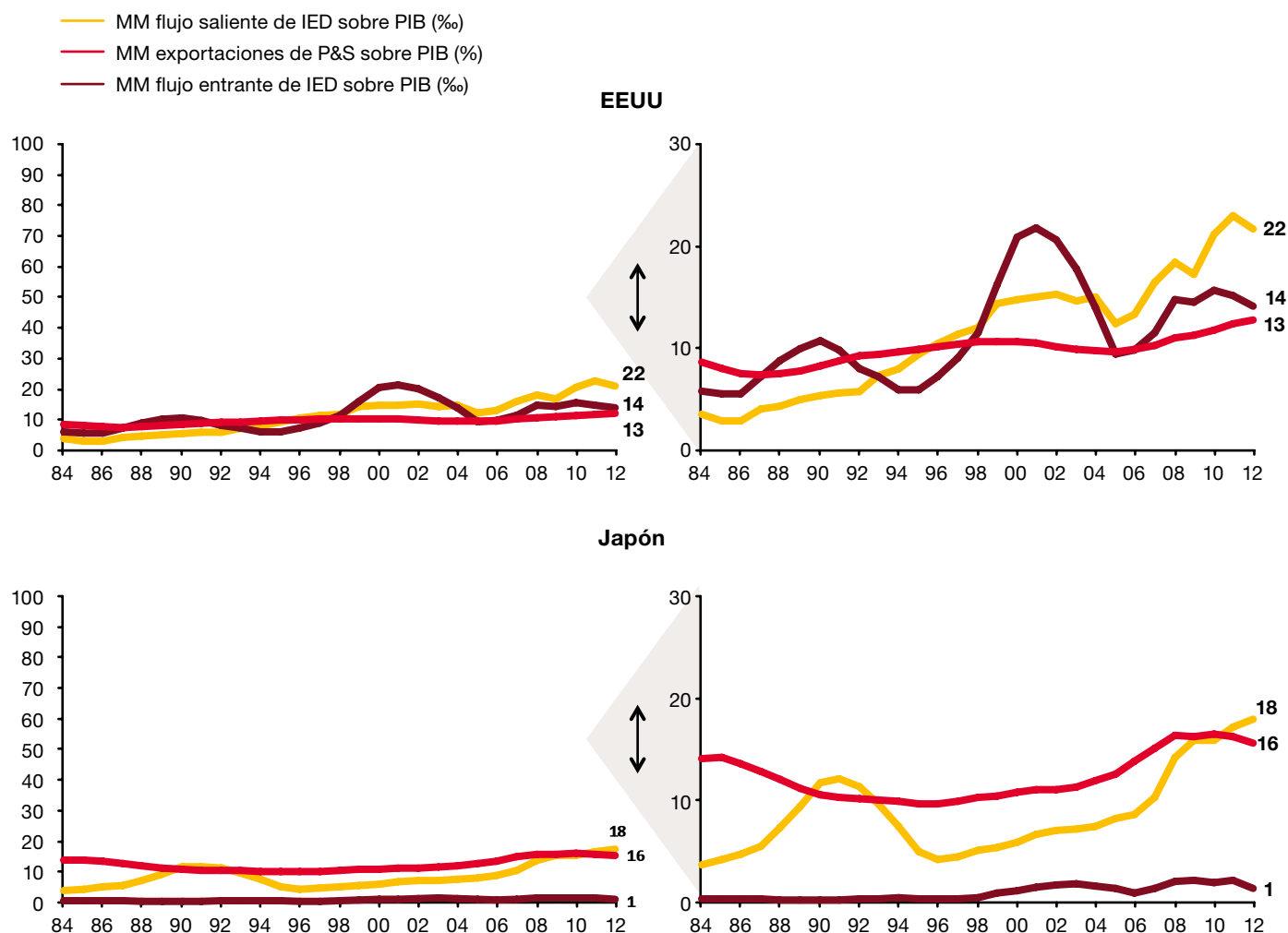


Cuadro 82. (cont)  
**Evolución histórica de los flujos de inversión directa extranjera emitida y recibida y las exportaciones sobre PIB - Medias móviles últimos 5 años**



Cuadro 82 (cont).

**Evolución histórica de los flujos de inversión directa extranjera emitida y recibida y las exportaciones sobre PIB - Medias móviles últimos 5 años**

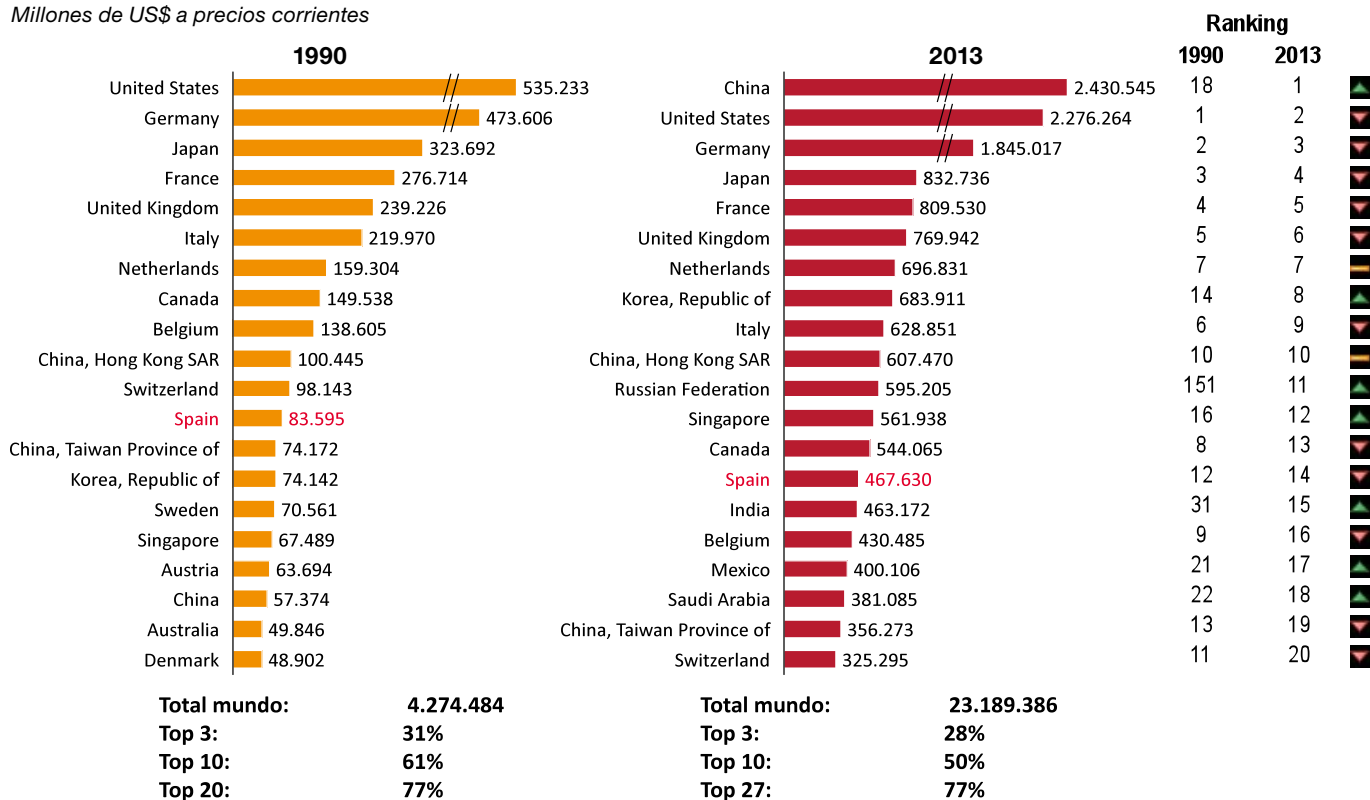


Fuente: Elaboración PwC a partir de datos UNCTAD

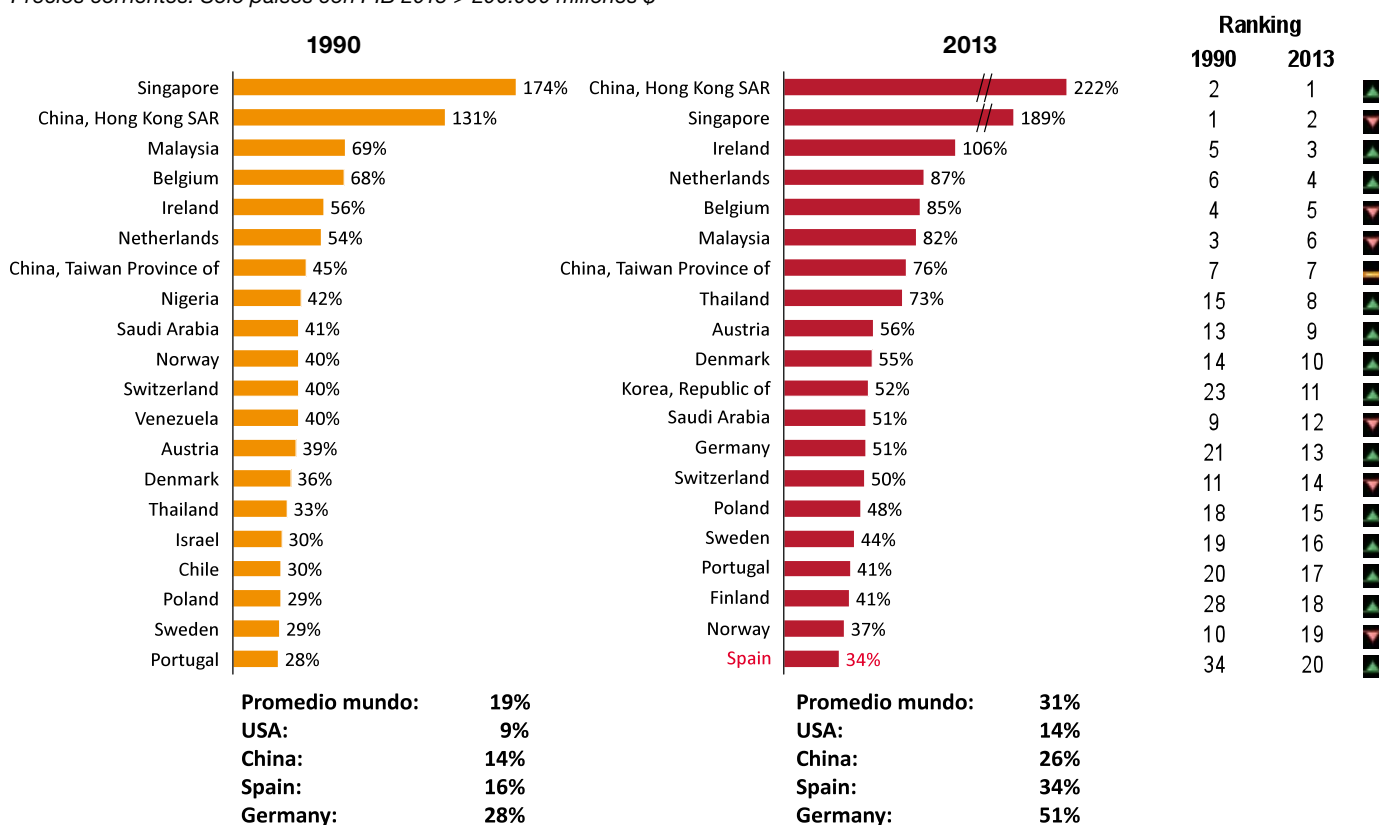
Cuadro 83.

**Ranking mundial de países por exportación e inversión 1990-2013****Exportaciones**

Millones de US\$ a precios corrientes

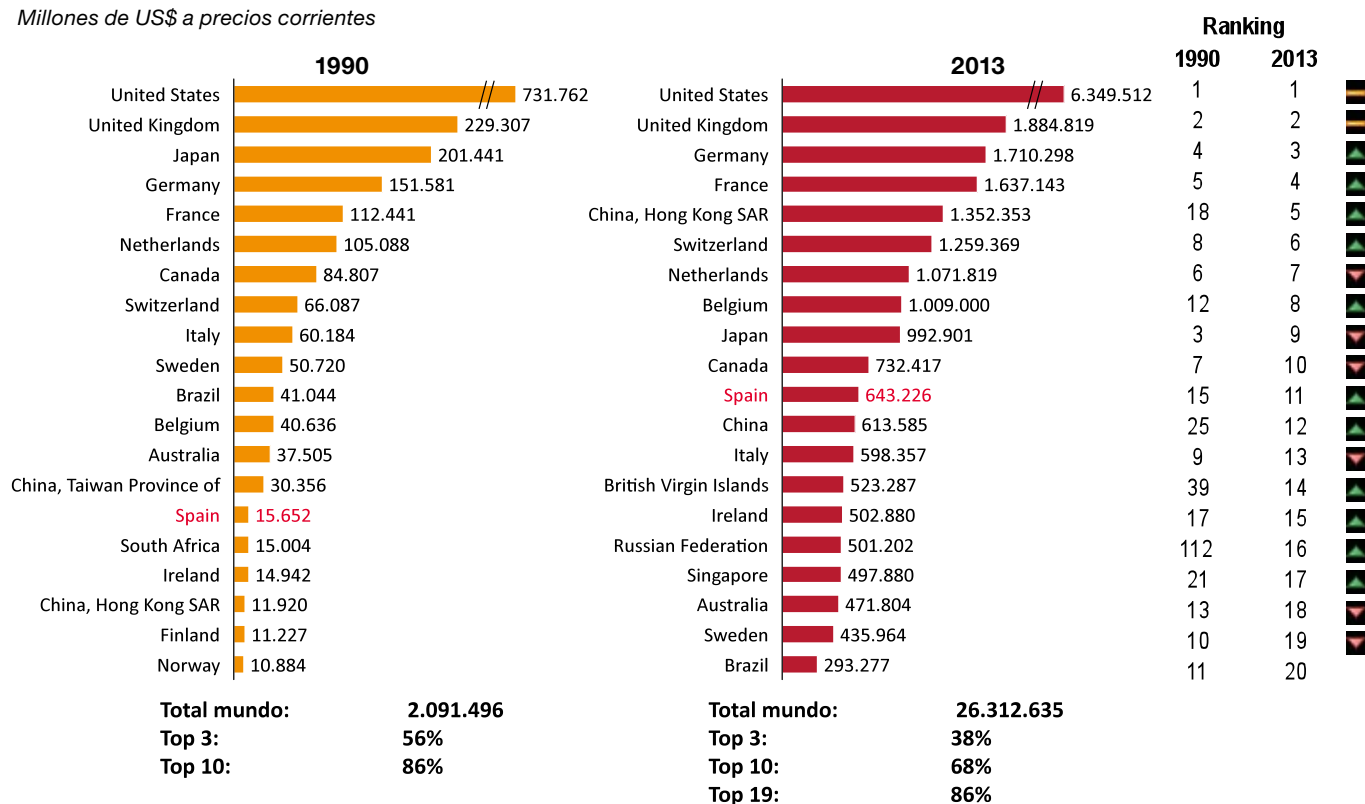
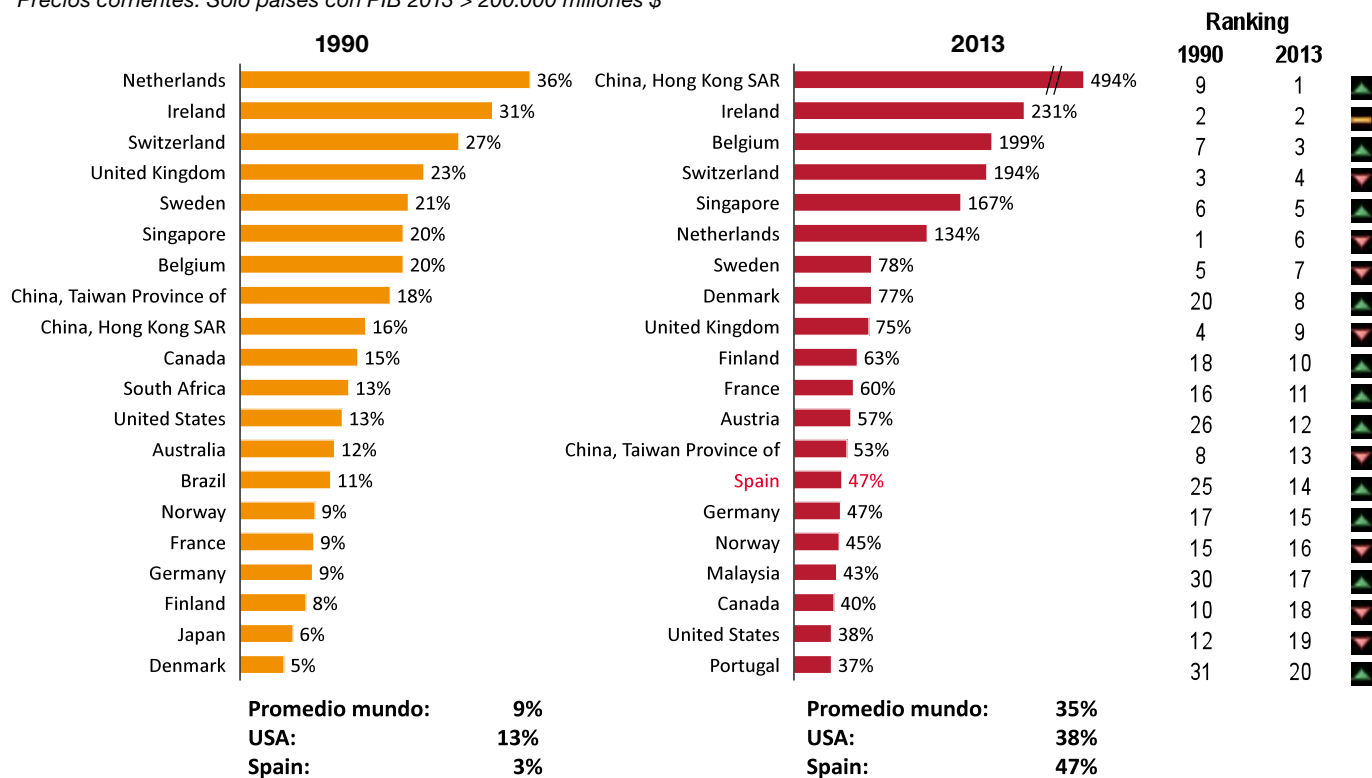
**Exportaciones sobre PIB**

Precios corrientes. Solo países con PIB 2013 &gt; 200.000 millones \$

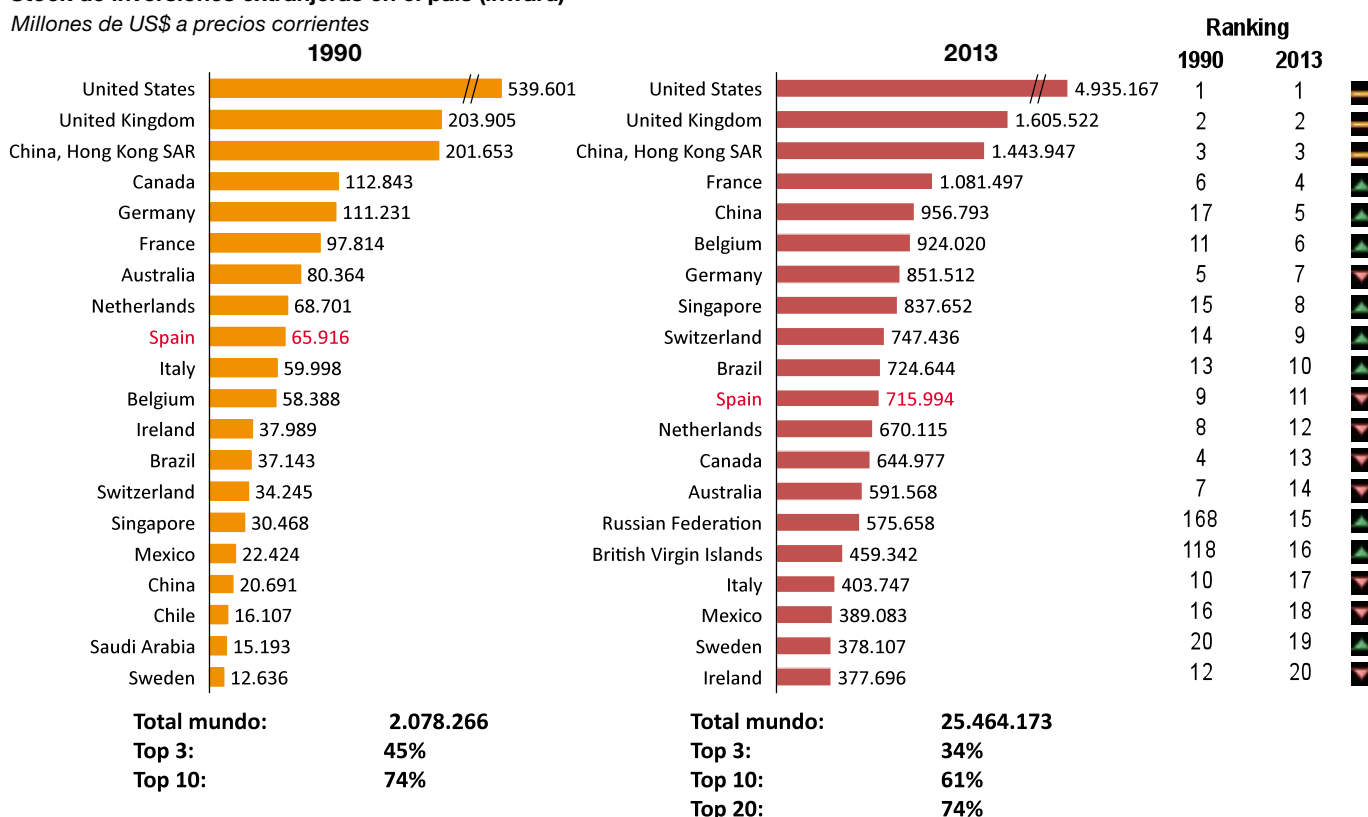
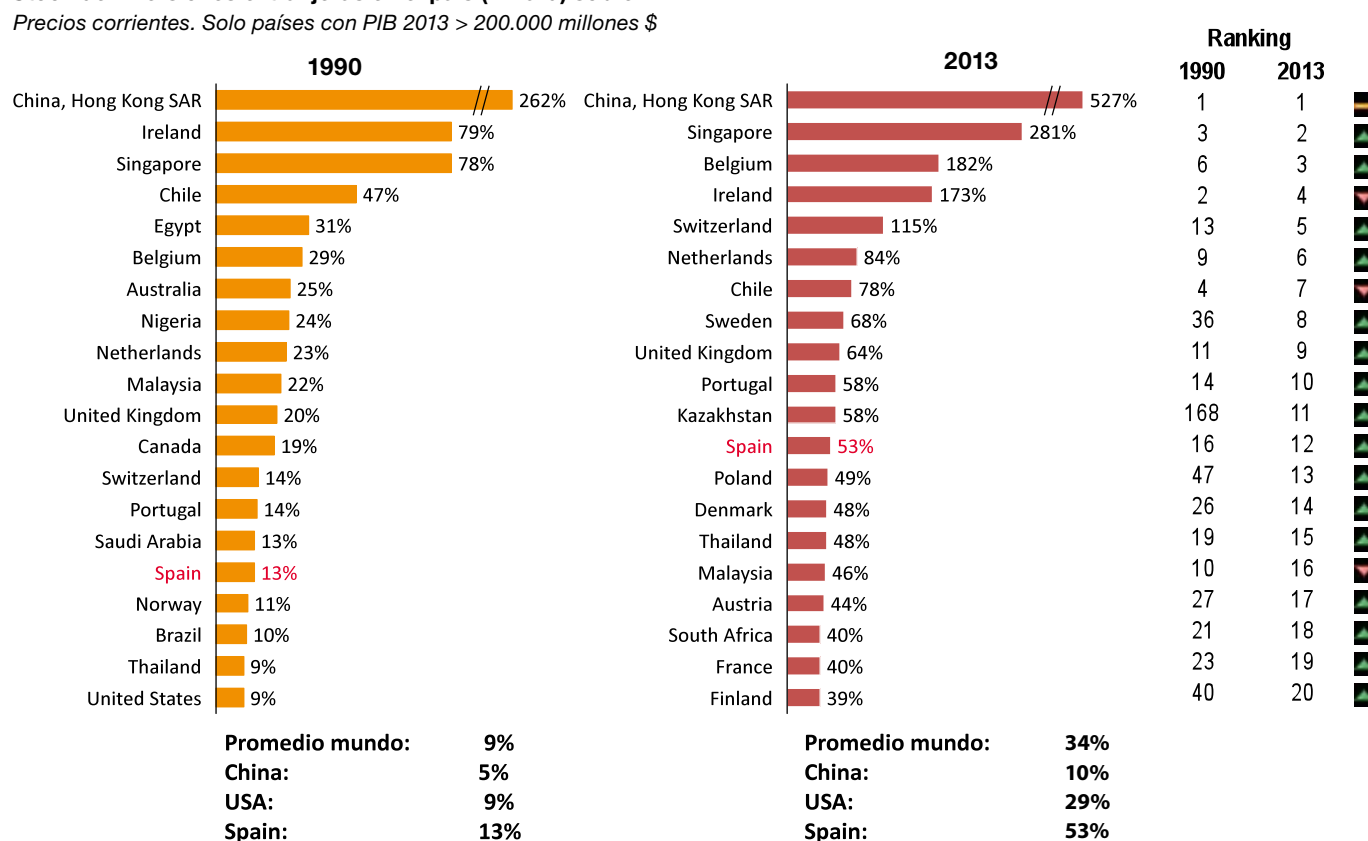




Cuadro 83. (cont.)

**Stock de inversiones del país en el extranjero (outward)***Millones de US\$ a precios corrientes***Stock de inversiones del país en el extranjero (outward) sobre PIB***Precios corrientes. Solo países con PIB 2013 > 200.000 millones \$*

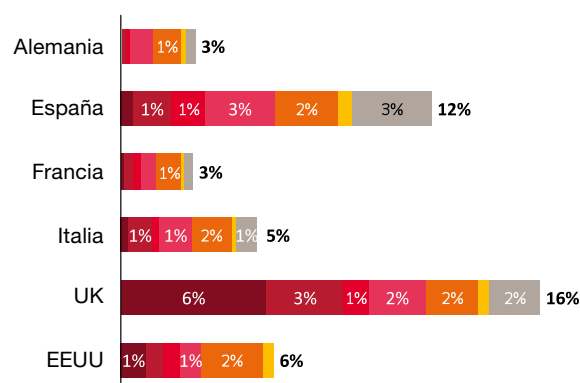
Cuadro 83. (cont.)

**Stock de inversiones extranjeras en el país (inward)***Millones de US\$ a precios corrientes***Stock de inversiones extranjeras en el país (inward) sobre PIB***Precios corrientes. Solo países con PIB 2013 > 200.000 millones \$*

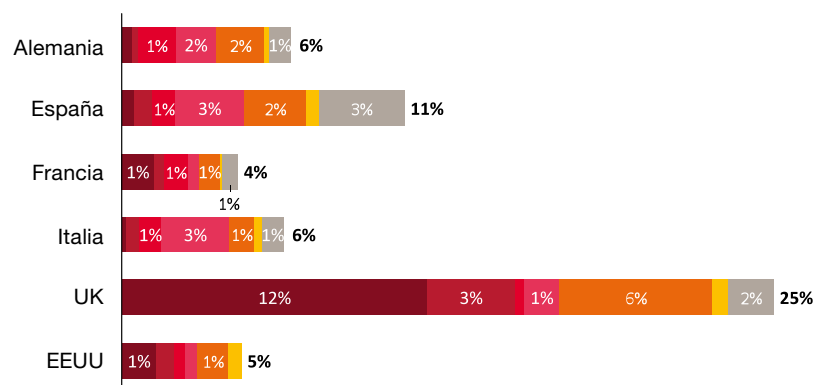
Fuente: Unctadstat, cálculos PwC

Cuadro 84.  
Estructura sectorial de comercio exterior e inversiones extranjeras: Industria

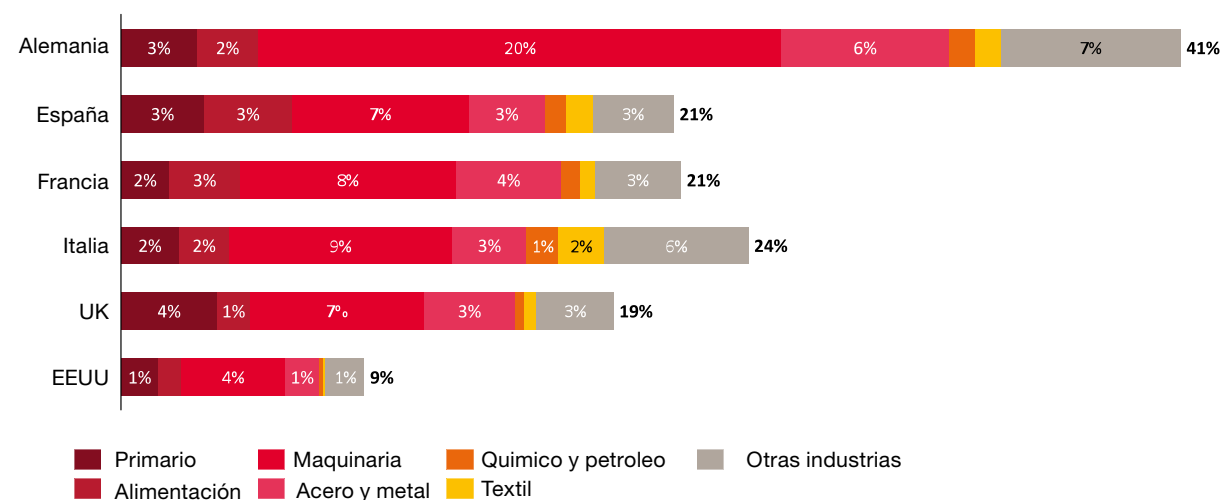
**Stock de inversiones directas extranjeras recibidas / GDP 2011**



**Stock de inversiones directas extranjeras emitidas / GDP 2011**



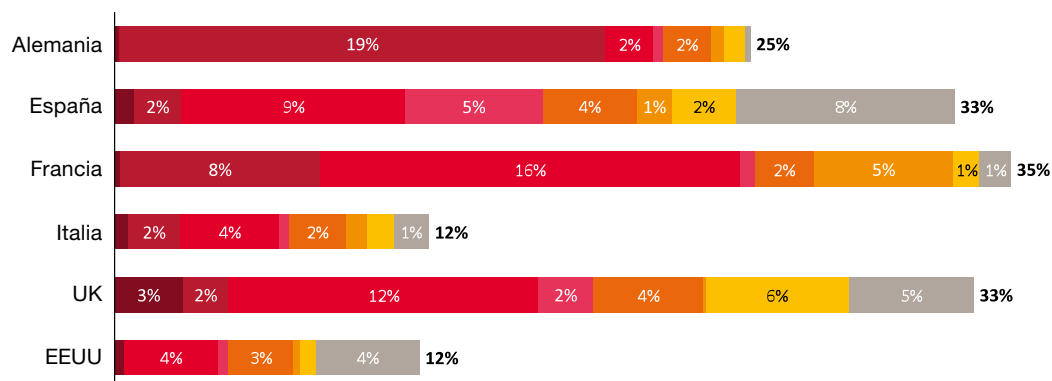
**Exportaciones / GDP 2012**



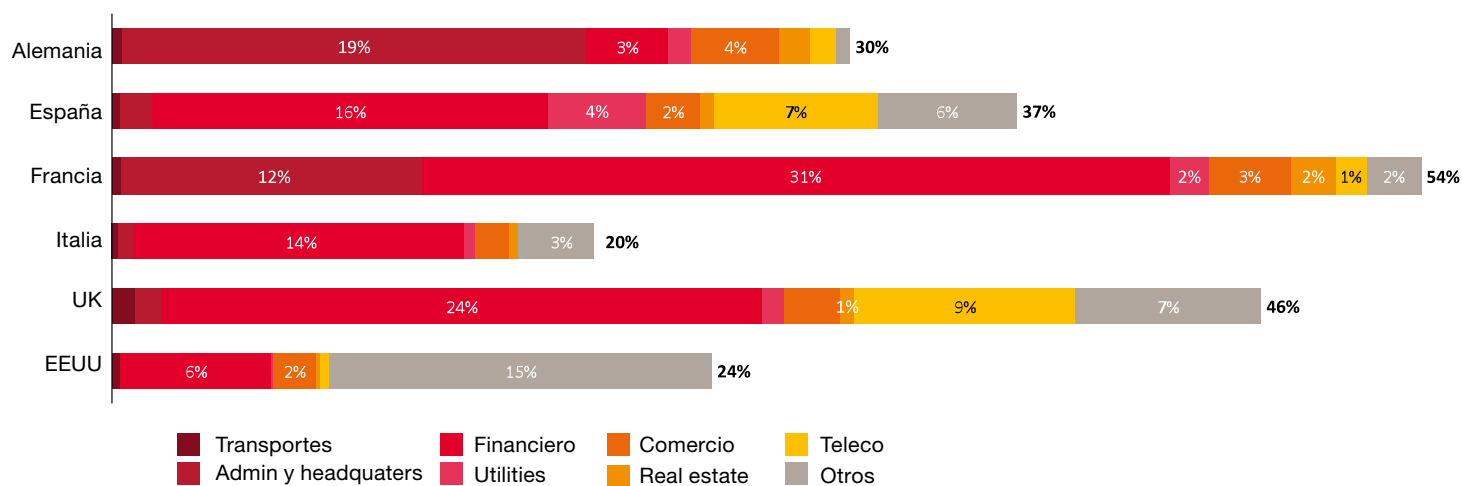
Fuente: Elaboración propia a partir de WTO, Unctad y Eurostat

Cuadro 85.  
Estructura sectorial de comercio exterior e inversiones extranjeras: Servicios

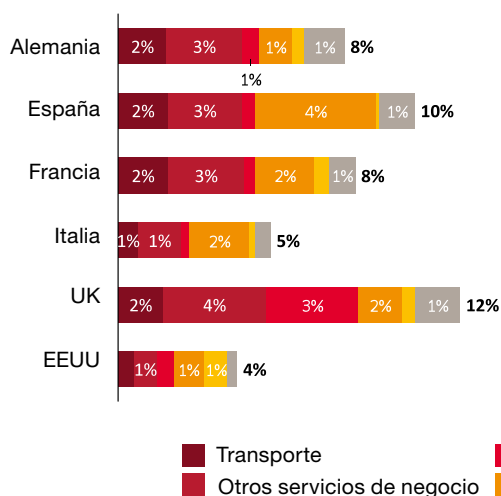
#### Stock de inversiones directas extranjeras recibidas / GDP 2011



#### Stock de inversiones directas extranjeras emitidas / GDP 2011



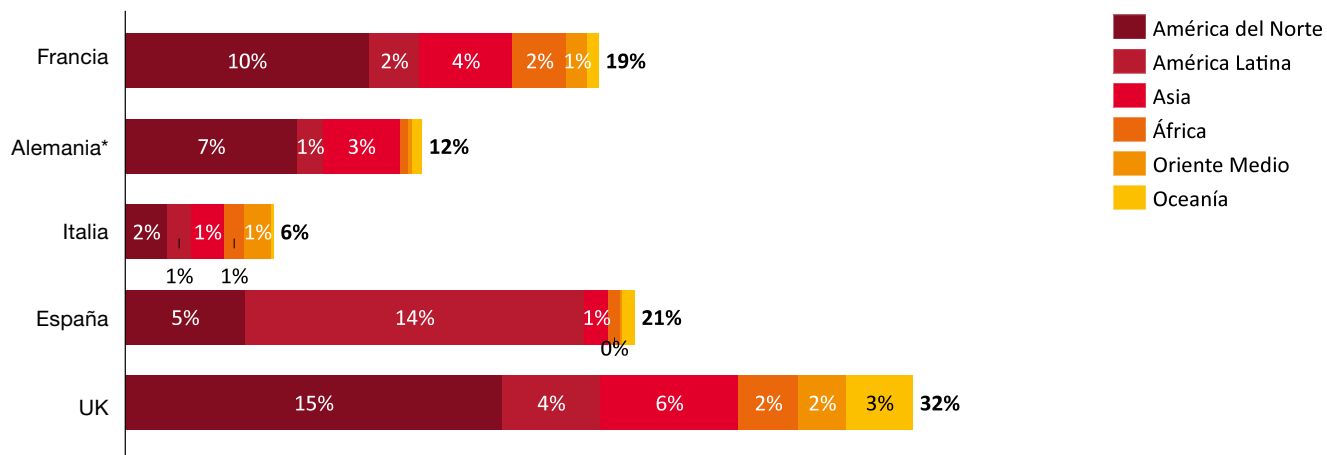
#### Exportaciones / GDP 2012



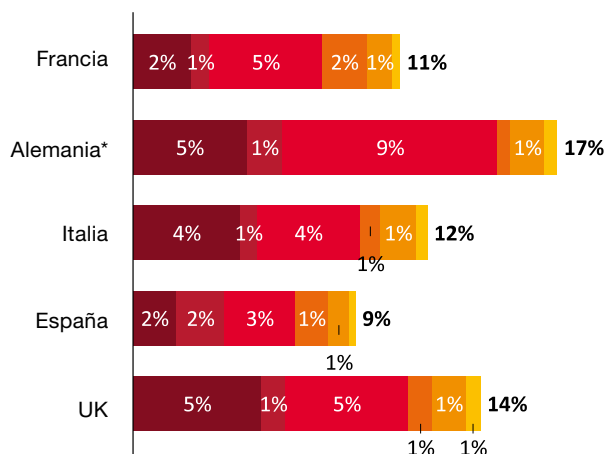
Fuente: Elaboración propia a partir de WTO, Unctad y Eurostat

Cuadro 86.  
Estructura geográfica de comercio exterior e inversiones extranjeras

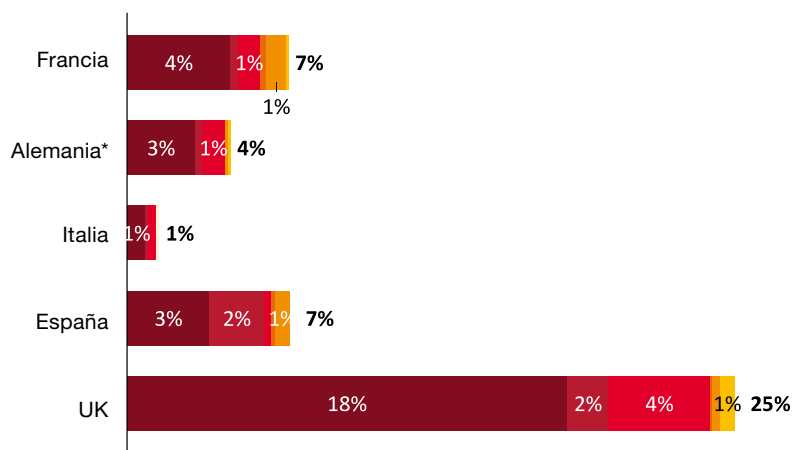
**Continentes destino de las inversiones extra-europeas emitidas por las principales economías europeas  
(stock sobre PIB 2012 en %)**



**Continentes destino de las exportaciones extra-europeas de las principales economías europeas  
(sobre PIB 2012 en %)**



**Continentes origen de las inversiones extra-europeas recibidas por las principales economías europeas  
(sobre PIB 2012 en %)**



Fuente: Elaboración propia a partir de WTO, Unctad y Eurostat

## El comercio exterior en 2033

### Proyección de los principales países importadores de las categorías clave para España

A continuación presentamos para las siete categorías de productos más relevantes para el desarrollo futuro del comercio exterior español nuestras proyecciones acerca de quiénes serán los principales importadores mundiales y cómo evolucionará su demanda, e identificamos las principales oportunidades para España.

En concreto:

- **En el primer cuadro el ranking de destinos actuales de las exportaciones españolas.** Este ranking está por lo general dominado por países europeos, y el peso de España en las importaciones totales de este país en esta categoría, evidenciando así posibles posiciones de debilidad, en el caso de depender fuertemente de ‘compradores’ para los que no somos un ‘proveedor’ crítico. Resaltamos además en rojo aquellos países que presentan mayores tasas de crecimiento de las importaciones para identificar los mercados más atractivos e evidenciar el potencial para España. (ejemplo maquinaria en China con una cuota de España de solo 0,2%)
- **En el segundo cuadro el ranking de los principales importadores mundiales.** Para ellos reflejamos la cuota actual que representa cada uno de ellos en las importaciones totales mundiales de la categoría en cuestión, nuestra proyección de su crecimiento en los próximos 20 años y la cuota que tendrán en consecuencia en 2033. De estos datos se desprende los dramáticos cambios que se darán en la estructura mundial de las importaciones. Hemos sombreado en amarillo aquellos países que figuran entre los principales importadores mundiales, pero no entre los principales destino españoles. Estas son las grandes ‘ausencias’ españolas.
- **En el tercer cuadro resaltamos los importadores con mayores tasas de crecimiento, es decir los mercados más dinámicos,** entendiendo que aunque su volumen absoluto no sea tan relevante como el de los países del ranking, su dinamismo no deja de representar una excelente oportunidad. Aun así hemos limitado el análisis a países con peso interesante, que reflejamos en la tercera columna. Estos dos datos, crecimiento y peso total, junto con la cuota que representan actualmente las importaciones desde España en las importaciones totales del país, proporcionan un orden de magnitud de la oportunidad, y hemos sombreado en rosa las principales.

País

Países con mayor crecimiento entre los principales importadores mundiales.

País que cuenta entre los principales importadores mundiales, pero no entre los principales destinos Españoles.

País con fuerte crecimiento de las importaciones en los que España está poco presente.



Cuadro 87.  
Animales vivos y productos derivados

Período 2008-2012			Período 2008-2012		Proyección 2033	
Ranking de destinos exportaciones españolas	Peso del destino sobre export totales España	Cuota de España en las import. del país	Ranking de importadores mundiales 2008-2012	Peso medio 2008-2012	Peso 2033	Crecimiento medio anual 2013-2033
Francia	21,7%	13,4%	Japón	8,2%	5,2%	4,5%
Portugal	21,0%	49,7%	EEUU	7,8%	4,1%	3,6%
Italia	16,1%	8,3%	Alemania	7,7%	5,5%	5,5%
Alemania	5,5%	2,3%	Italia	6,1%	2,3%	2,7%
Federación de Rusia	3,0%	2,3%	Francia	5,1%	2,6%	3,8%
Reino Unido	2,6%	1,8%	Reino Unido	4,6%	1,7%	2,5%
Países Bajos	2,3%	1,9%	Federación de Rusia	4,0%	7,1%	9,5%
Japón	2,1%	0,8%	Países Bajos	3,8%	5,0%	8,0%
China	1,9%	1,7%	España	3,7%	1,1%	2,0%
Hong Kong	1,9%	1,9%	China	3,4%	7,8%	10,0%
Grecia	1,7%	4,9%	Hong Kong	3,1%	4,3%	8,5%
Dinamarca	1,4%	3,4%	Bélgica	2,8%	1,2%	3,3%
Total top 12	81,1%		Total top 12	60,3%	48,0%	
Mundo		3,1%	Mundo			6,9%

Las estrellas en crecimiento (> 10% 2008-2012)			
	Crecimiento medio 2008-2012	Peso de España sobre las importaciones del país 2008-2012	Cuota de España en las import. del país 2008-20012
Vietnam	73,6%	1,1%	0,7%
Brasil	21,7%	1,0%	0,6%
Nigeria	21,2%	0,5%	0,6%
Polonia	15,9%	2,4%	1,4%
Tailandia	14,2%	1,3%	1,1%
Taipei	13,1%	0,4%	0,7%
República Checa	12,4%	3,0%	0,7%
Emiratos Árabes	12,4%	0,3%	0,8%
Malasia	11,3%	0,1%	0,7%

País	Países con mayor crecimiento entre los principales importadores mundiales.
	País que cuenta entre los principales importadores mundiales, pero no entre los principales destinos Españoles.
	País con fuerte crecimiento de las importaciones en los que España está poco presente.

Cuadro 88.

**Productos vegetales**

Período 2008-2012			Período 2008-2012		Proyección 2033	
Ranking de destinos exportaciones españolas	Peso del destino sobre export totales España	Cuota de España en las import. del país	Ranking de importadores mundiales 2008-2012	Peso medio 2008-2012	Peso 2033	Crecimiento medio anual 2013-2033
Alemania	20,2%	9,6%	China	8,5%	17,1%	10,0%
Francia	19,8%	20,6%	EEUU	8,0%	7,7%	7,0%
Reino Unido	11,8%	11,7%	Alemania	7,8%	4,8%	5,5%
Países Bajos	7,9%	6,8%	Japón	5,4%	2,8%	4,5%
Italia	6,8%	8,4%	Países Bajos	4,3%	3,3%	6,4%
Portugal	5,6%	25,9%	Reino Unido	3,8%	1,1%	2,2%
Bélgica	3,6%	4,3%	Francia	3,6%	1,7%	4,4%
Polonia	3,6%	13,0%	Bélgica	3,1%	1,8%	5,4%
Suiza	1,9%	8,0%	Federación de Rusia	2,7%	3,5%	8,8%
Suecia	1,8%	9,1%	Italia	3,0%	1,4%	4,4%
Federación de Rusia	1,5%	2,1%	España	2,6%	1,5%	5,0%
Total top 11	84,6%		Total top 11	52,7%	46,8%	
Mundo		3,7%	Mundo			7,5%

Las estrellas en crecimiento (> 10% 2008-2012)			
	Crecimiento medio 2008-2012	Peso de España sobre las importaciones del país 2008-2012	Cuota de España en las import. del país 2008-2012
Ucrania	27,0%	0,7%	0,4%
Lituania	21,6%	4,5%	0,3%
Argelia	20,9%	2,0%	1,0%
Brasil	13,4%	1,4%	1,1%
Emiratos Árabes Unidos	12,8%	3,3%	1,2%
Arabia Saudita	11,5%	0,7%	1,6%

País

Países con mayor crecimiento entre los principales importadores mundiales.

País que cuenta entre los principales importadores mundiales, pero no entre los principales destinos Españoles.

País con fuerte crecimiento de las importaciones en los que España está poco presente.

Cuadro 89.  
Alimentación, bebidas y tabaco

Período 2008-2012			Período 2008-2012		Proyección 2033	
Ranking de destinos exportaciones españolas	Peso del destino sobre export totales España	Cuota de España en las import. del país	Ranking de importadores mundiales 2008-2012	Peso medio 2008-2012	Peso 2033	Crecimiento medio anual 2013-2033
Francia	17,7%	9,3%	EEUU	10,2%	9,2%	7,0%
Portugal	10,4%	40,2%	Alemania	7,4%	6,1%	7,0%
Reino Unido	9,1%	4,0%	Reino Unido	6,3%	3,4%	4,8%
Alemania	9,0%	3,4%	Francia	5,3%	2,8%	4,9%
Italia	8,5%	7,3%	Japón	5,2%	4,6%	6,7%
EEUU	5,8%	1,6%	Países Bajos	4,4%	5,3%	8,6%
Países Bajos	3,6%	2,3%	Canadá	3,3%	3,7%	8,2%
Bélgica	2,5%	2,3%	Italia	3,3%	1,6%	4,7%
Federación de Rusia	2,1%	2,4%	Bélgica	3,1%	1,6%	4,5%
Suiza	1,8%	4,1%	España	2,9%	1,3%	4,5%
México	1,4%	3,1%	China	2,1%	8,7%	13,8%
Total top 11	71,9%		Total top 11	53,6%	48,3%	
Mundo		2,8%	Mundo			7,5%

Las estrellas en crecimiento (> 10% 2008-2012)			
	Crecimiento medio 2008-2012	Peso de España sobre las importaciones del país 2008-2012	Cuota de España en las import. del país 2008-20012
Nigeria	99,4%	1,2%	0,6%
Argelia	22,6%	5,2%	0,4%
Brasil	21,1%	1,9%	0,5%
Chile	19,3%	1,6%	0,4%
Emiratos Árabes Unidos	18,2%	1,8%	0,8%
Arabia Saudita	16,5%	3,3%	0,9%
Filipinas	15,5%	2,8%	0,5%
Australia	13,0%	0,8%	1,4%
Rumania	11,5%	1,9%	0,5%
Polonia	10,2%	2,2%	1,3%

País	Países con mayor crecimiento entre los principales importadores mundiales.
	País que cuenta entre los principales importadores mundiales, pero no entre los principales destinos Españoles.
	País con fuerte crecimiento de las importaciones en los que España está poco presente.

Cuadro 90.  
Textil

Período 2008-2012			Período 2008-2012		Proyección 2033	
Ranking de destinos exportaciones españolas	Peso del destino sobre export totales España	Cuota de España en las import. del país	Ranking de importadores mundiales 2008-2012	Peso medio 2008-2012	Peso 2033	Crecimiento medio anual 2013-2033
Francia	14,3%	5,0%	EEUU	16,1%	9,5%	1,7%
Portugal	12,7%	30,1%	Alemania	7,8%	6,3%	3,5%
Italia	10,5%	4,1%	Japón	5,7%	7,0%	5,0%
Alemania	6,2%	1,3%	China	5,0%	12,6%	8,0%
Marruecos	4,9%	18,2%	Reino Unido	4,9%	2,4%	1,1%
Reino Unido	4,8%	1,6%	Francia	4,6%	2,2%	1,1%
Grecia	3,2%	10,2%	Hong Kong	4,3%	1,8%	0,5%
Bélgica	3,1%	2,5%	Italia	4,2%	2,0%	1,4%
México	3,1%	3,7%	España	2,9%	2,2%	3,5%
Turquía	2,8%	2,6%	Países Bajos	2,1%	1,9%	4,1%
Polonia	2,6%	3,3%	Vietnam	1,6%	7,5%	10,0%
Total top 11	68,2%		Total top 11	59,2%	55,3%	
Mundo		1,6%	Mundo			4,2%

Las estrellas en crecimiento (> 10% 2008-2012)			
	Crecimiento medio 2008-2012	Peso de España sobre las importaciones del país 2008-2012	Cuota de España en las import. del país 2008-2012
Arabia Saudita	73,9%	4,3%	0,5%
Emiratos Árabes Unidos	24,7%	1,5%	1,5%
Federación de Rusia	22,3%	2,0%	1,5%
Brasil	20,0%	1,0%	0,8%
Chile	15,3%	0,9%	0,5%
Tailandia	12,9%	0,6%	0,7%

País	Países con mayor crecimiento entre los principales importadores mundiales.
	País que cuenta entre los principales importadores mundiales, pero no entre los principales destinos Españoles.
	País con fuerte crecimiento de las importaciones en los que España está poco presente.

Cuadro 91.  
Productos químicos y derivados

Período 2008-2012		
Ranking de destinos exportaciones españolas	Peso del destino sobre export totales España	Cuota de España en las import. del país
Francia	11,9%	4,5%
Alemania	9,7%	2,3%
Italia	9,3%	4,8%
Portugal	6,3%	22,7%
Reino Unido	6,1%	2,7%
Suiza	5,5%	4,4%
EEUU	5,3%	0,9%
Países Bajos	5,0%	2,6%
Bélgica	2,8%	0,9%
Japón	2,3%	1,1%
Turquía	1,9%	3,1%
Total top 11	66,2%	
Mundo		1,9%

Período 2008-2012		Proyección 2033	
Ranking de importadores mundiales 2008-2012	Peso medio 2008-2012	Peso 2033	Crecimiento medio anual 2013-2033
EEUU	11,2%	8,4%	5,1%
Alemania	8,1%	5,6%	4,9%
China	6,5%	14,4%	10,0%
Bélgica	6,0%	2,8%	3,2%
Francia	5,1%	3,6%	4,9%
Reino Unido	4,2%	2,4%	3,6%
Japón	3,8%	6,4%	9,0%
Italia	3,7%	2,1%	4,0%
Países Bajos	3,6%	2,4%	5,1%
España	2,7%	1,5%	4,0%
Suiza	2,4%	1,9%	5,1%
Total top 11	57,2%	51,4%	
Mundo			6,5%

Las estrellas en crecimiento (> 10% 2008-2012)			
	Crecimiento medio 2008-2012	Peso de España sobre las importaciones del país 2008-2012	Cuota de España en las import. del país 2008-2012
Arabia Saudita	27,3%	2,3%	0,5%
India	20,3%	0,6%	2,1%
Brasil	16,3%	1,7%	2,0%
Federación de Rusia	14,5%	1,0%	1,8%
Ucrania	12,9%	0,6%	0,5%
Argentina	12,4%	1,8%	0,6%
Tailandia	12,2%	0,5%	1,1%
Vietnam	12,2%	0,7%	0,6%
Malasia	11,9%	0,8%	0,8%
Australia	10,8%	2,4%	1,3%

País

Países con mayor crecimiento entre los principales importadores mundiales.

País que cuenta entre los principales importadores mundiales, pero no entre los principales destinos Españoles.

País con fuerte crecimiento de las importaciones en los que España está poco presente.

Cuadro 92.  
Maquinaria y equipos eléctricos

Período 2008-2012		
Ranking de destinos exportaciones españolas	Peso del destino sobre export totales España	Cuota de España en las import. del país
Francia	14,3%	4,1%
Alemania	11,4%	1,6%
Portugal	7,9%	22,3%
Italia	6,7%	3,0%
Reino Unido	5,7%	1,7%
EEUU	5,1%	0,4%
Marruecos	2,6%	13,4%
China	2,4%	0,2%
Países Bajos	2,3%	0,8%
México	2,2%	0,7%
Bélgica	2,1%	1,4%
Total top 11	62,6%	
<b>Mundo</b>		<b>0,9%</b>

Período 2008-2012		Proyección 2033	
Ranking de importadores mundiales 2008-2012	Peso medio 2008-2012	Peso 2033	Crecimiento medio anual 2013-2033
EEUU	13,2%	11,9%	4,3%
China	11,9%	23,7%	8,2%
Alemania	6,5%	4,2%	3,2%
Hong Kong	6,0%	9,1%	6,7%
Japón	3,5%	3,1%	4,2%
Singapur	3,2%	2,7%	4,2%
Francia	3,2%	1,2%	0,7%
Reino Unido	3,2%	1,1%	0,2%
México	2,9%	3,1%	5,0%
Corea	2,7%	2,2%	4,3%
Canadá	2,5%	1,7%	3,1%
Total top 11	59,0%	64,1%	
<b>Mundo</b>			<b>5,0%</b>

Las estrellas en crecimiento (> 10% 2008-2012)			
	Crecimiento medio 2008-2012	Peso de España sobre las importaciones del país 2008-2012	Cuota de España en las import. del país 2008-20012
Arabia Saudita	24,7%	1,2%	0,6%
Federación de Rusia	16,6%	0,7%	1,8%
Emiratos Árabes Unidos	16,2%	0,7%	1,0%
Brasil	15,8%	1,2%	1,3%
Chile	13,5%	2,4%	0,4%
Ucrania	13,0%	0,6%	0,3%
Colombia	11,9%	1,2%	0,3%
India	11,7%	0,8%	1,4%
Argelia	10,5%	3,8%	0,3%

País

Países con mayor crecimiento entre los principales importadores mundiales.

País que cuenta entre los principales importadores mundiales, pero no entre los principales destinos Españoles.

País con fuerte crecimiento de las importaciones en los que España está poco presente.



Cuadro 93.

**Vehículos y material de transporte**

Período 2008-2012			Período 2008-2012		Proyección 2033	
Ranking de destinos exportaciones españolas	Peso del destino sobre export totales España	Cuota de España en las import. del país	Ranking de importadores mundiales 2008-2012	Peso medio 2008-2012	Peso 2033	Crecimiento medio anual 2013-2033
Francia	29,2%	17,9%	EEUU	15,1%	12,5%	3,6%
Alemania	16,0%	6,8%	Alemania	8,5%	4,8%	2,9%
Reino Unido	8,5%	6,4%	Francia	5,9%	3,6%	3,0%
Italia	6,9%	7,3%	Reino Unido	4,8%	1,8%	0,6%
Portugal	4,0%	23,6%	Canadá	4,7%	3,1%	3,0%
Bélgica	3,8%	4,4%	China	4,5%	11,9%	8,9%
Turquía	2,8%	8,2%	Italia	3,4%	0,9%	0,3%
Países Bajos	1,9%	3,9%	Bélgica	3,1%	1,2%	1,2%
EEUU	1,5%	0,4%	Fed. de Rusia	7,2%	9,0%	5,0%
México	1,5%	2,8%	Australia	1,9%	3,1%	6,8%
Polonia	1,3%	3,5%	México	1,9%	1,9%	4,5%
Total top 11	77,2%		Total top 11	56,5%	52,1%	
Mundo		3,6%	Mundo			5,0%

Las estrellas en crecimiento (> 10% 2008-2012)			
	Crecimiento medio 2008-2012	Peso de España sobre las importaciones del país 2008-2012	Cuota de España en las import. del país 2008-2012
Indonesia	31,6%	0,5%	0,8%
Tailandia	28,3%	0,6%	0,8%
India	26,0%	1,1%	0,9%
Chile	24,0%	2,1%	0,6%
Brasil	23,0%	3,1%	1,4%
Emiratos Árabes Unidos	19,8%	0,7%	1,5%
Argentina	17,3%	1,9%	0,8%
Arabia Saudita	12,9%	0,6%	1,3%
Turquía	10,6%	8,2%	1,2%
Japón	10,0%	0,7%	1,5%

País

Países con mayor crecimiento entre los principales importadores mundiales.

País que cuenta entre los principales importadores mundiales, pero no entre los principales destinos Españoles.

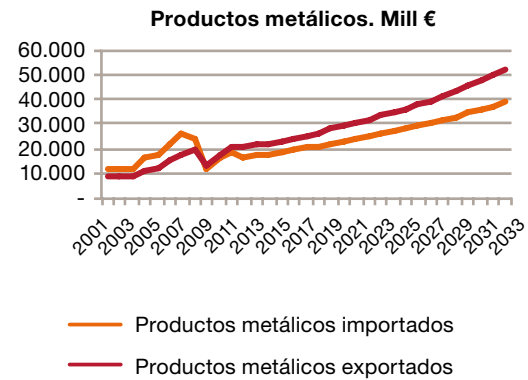
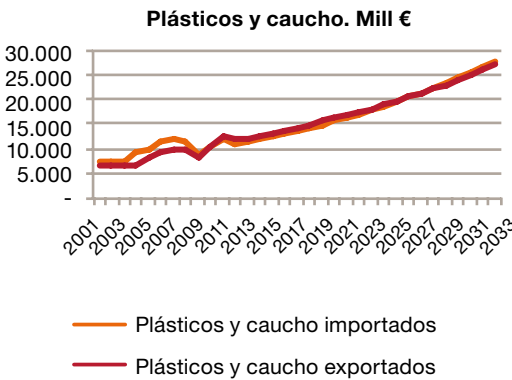
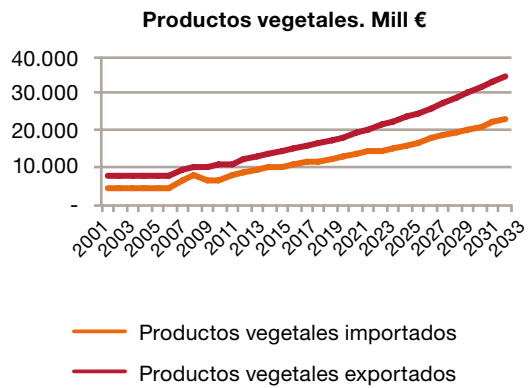
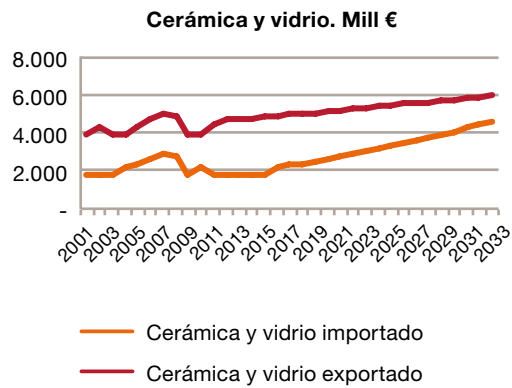
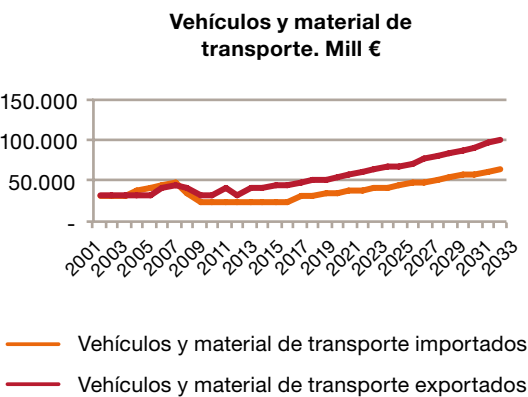
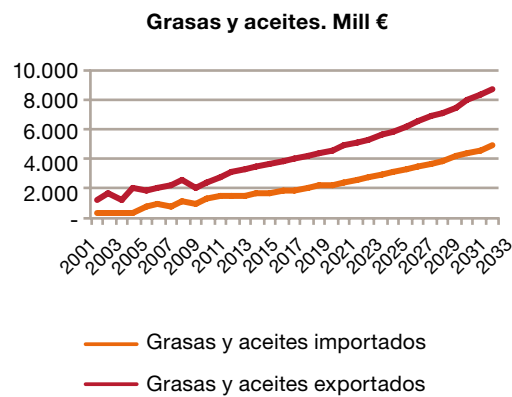
País con fuerte crecimiento de las importaciones en los que España está poco presente.

Proyección de las importaciones y exportaciones españolas por producto

A continuación presentamos el detalle de la evolución histórica del comercio

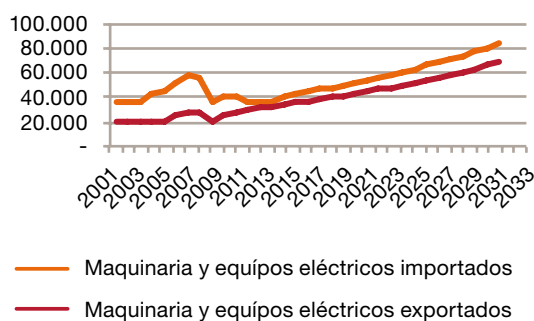
exterior español de bienes desglosado en 16 categorías, así como nuestras proyecciones para los próximos 20 años.

Cuadro 94.

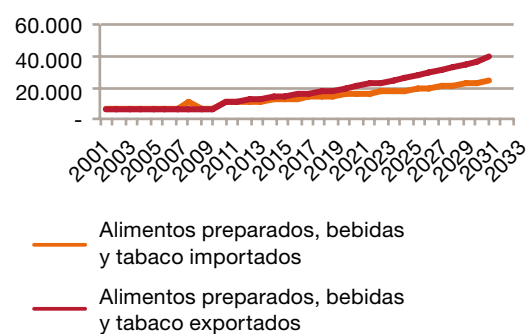


Cuadro 94. (cont.)

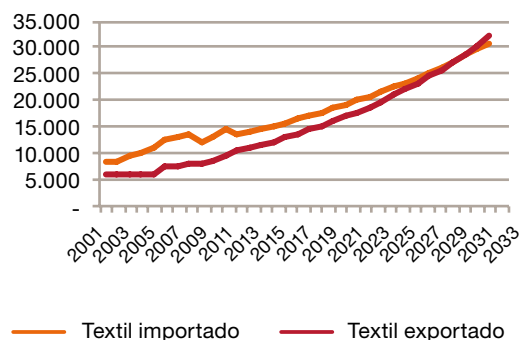
**Maquinaria y equipos eléctricos. Mill €**



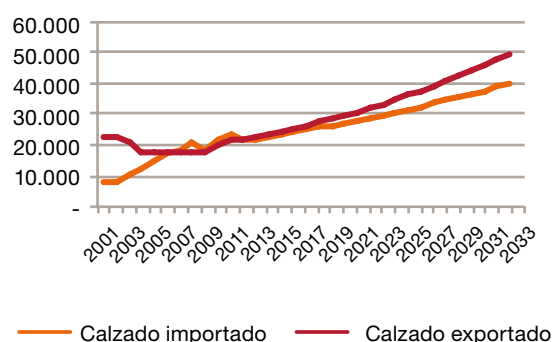
**Alimentos preparados, bebidas y tabaco. Mill €**



**Textiles. Mill €**



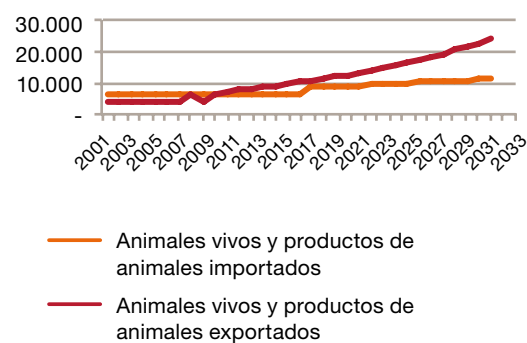
**Calzado. Mill €**



**Productos químicos. Mill €**

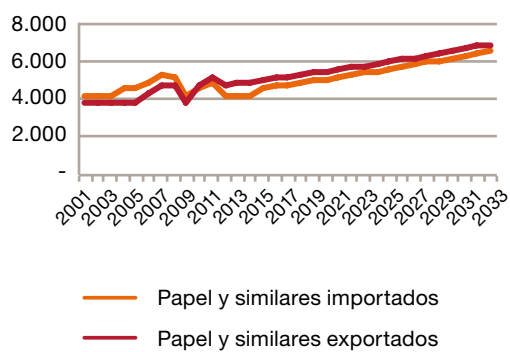


**Animales vivos y productos de animales. Mill €**

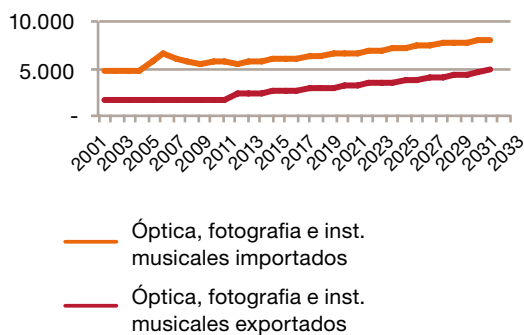


Cuadro 94. (cont.)

**Papel y similares. Mill €**



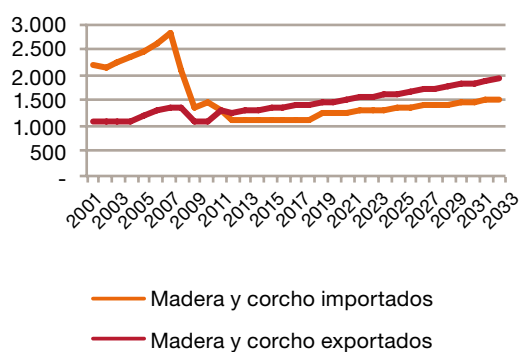
**Óptica, fotografía e inst. musicales. Mill €**



**Productos minerales. Mill €**



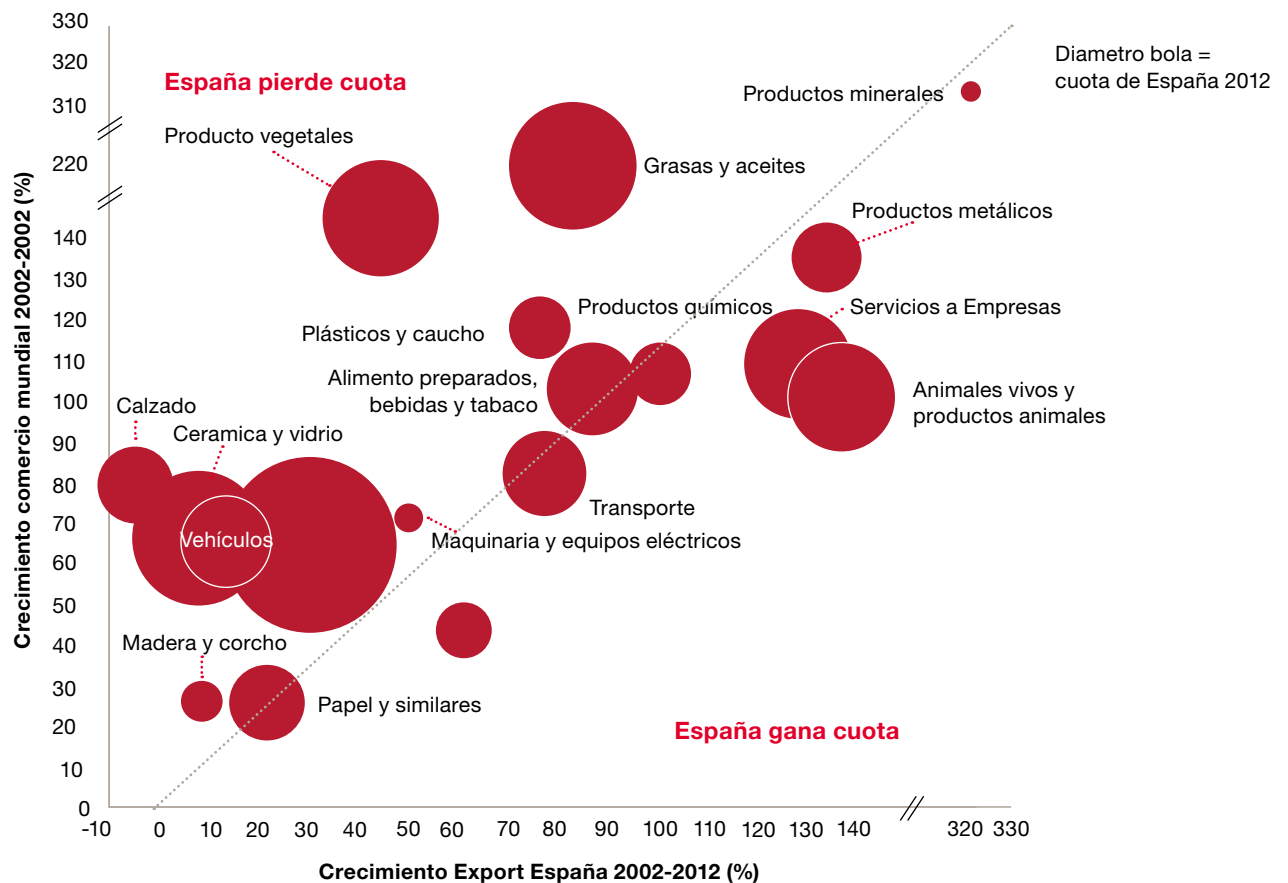
**Madera y corcho. Mill €**



Fuente: Datos históricos UNComtrade, Análisis y proyecciones PwC

## Situación competitiva de España en el comercio mundial por categoría

Cuadro 95.  
Crecimiento del comercio mundial y de las exportaciones españolas 2002-2012 (%)



Fuente: Elaboración PwC Con datos UNAC TD, WTO, EUROSTAT

---

# Bibliografía

- Aläjäaskö, P., (2006) International sourcing in Europe (Luxemburgo), Eurostat, Statistics in focus 4/2009,
- Arzeni, S., (2008) Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains (Ginebra), OECD, ,
- Békés, G. et al., (2012) Internationalisation modes of European firms (Budapest), EFIGE, Working paper 52,
- Bell, J. et al., (2003) Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation (Londonderry, Northern Ireland), Kluwer Academic Publishers, Journal of International Entrepreneurship 1 (2003), 339-362
- Bremmer, I., (2013) Every Nation for itself: Winners and losers in a G-Zero world (Londres), Portfolio Penguin, 1,
- Chislett, W., (2010) The way forward for the Spanish economy: more internationalisation (WP) (Madrid), Real Instituto Elcano, International Economy and Trade Working Paper 1/2010,
- Crespo, A., (2012) Trade, innovation and productivity: a quantitative analysis of Europe (Madrid), EFIGE, Working paper 62,
- European Comission, Enterprise and Industry, (2010) Internationalisation of European SMEs (Bruselas), European Comission, Entrepreneurship Unit, ,
- European Comission, Research and Innovation, (2012) Global Europe 2050 (Luxemburgo), European Comission, Publications Office, ,
- Fontagné, L. et al., (2013) Opening a Pandoras Box: Modeling World Trade patterns at the 2035 Horizon (Ginebra), World Trade Organization, Staff Working Paper ERSD-2013-9,
- Frieden, J., (2012) After the Fall: the future of global cooperation (Ginebra), International Center for Monetary and Banking Studies (ICMB), Geneva Reports on the World Economy 14,
- Gore, A., (2013) The Future (Nueva York), Random House, ,
- Herce, J.A. et al., (2010) Internacionalización, empleo y modernización de la economía española (Madrid), ICEX, ,
- Kleinert, J., et al, (2012) The few leading the many: foreign affiliates and business cycle co-movement (Budapest), EFIGE, Working paper 52,
- Mayer, T. et al., (2007) The happy few: The internationalisation of European firms (Bruselas), Bruegel, Bruegel blueprint series 3,
- McDougall, P.P. et al., (2007) International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internacionalization (Texas), Academy of International Business, Journal of International Business Studies (2008) 39, 267-290



- Ministerio de Economía y Competitividad, (2013) Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española (Madrid), Ministerio de Economía y Competitividad, 2014-2015,
- OECD, (2014) Global Trade and Specialisation Patterns over the next 50 years, OECD
- OEME, (2008) La expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos (Madrid), OEME, ,
- OEME, (2010) La multinacional española ante un nuevo escenario internacional (Madrid), OEME, Segundo Informe anual del OEME,
- OEME, (2012) Retos de futuro de la multinacional española (Madrid), OEME, Tercer Informe anual del OEME,
- Peiris, I.K., (2012) International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research (Nueva York), Springer Science+Business Media, Journal of International Entrepreneurship 10 (2012), 279-324
- PriceWaterhouseCoopers, (2009) Building to win: how multinationals are structuring to compete in emerging markets (Londres), PwC, ,
- Rodríguez, D., (2013) Las empresas españolas en 2011: encuesta sobre estrategias empresariales (Madrid), SEPI, ,
- Romero, J.M., (2012) El modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa española: análisis y propuestas (), Instituto de la Empresa Familiar, Documento 167,
- Roxburgh, C. et al., (2011) The emerging equity gap: Ggrowth and stability in the new investor landscape (), McKinsey Global Institute, ,
- Selfin, Y., (2010) Emerging Multinationals: the rise of new multinational companies from emerging economies (Londres), PwC, Economic Views,
- Servicio de Estudios, (2007) Internacionalización de la empresa española: cooperación empresarial e inversión exterior (Madrid), Cámaras de Comercio, ,
- Timmer, M., (2012) Te World Input-Output Database (WIOD): Contents, Sources and Methods (Groningen), European Comission, Research Directorate General, 0.9,
- UNCTAD, (2013) Trade and Development Report, 2013 (Ginebra), UNCTAD,
- UNCTAD, (2013) World Investment Report, 2013 (Ginebra), UNCTAD,
- UNCTAD, (2014) World Investment Report, 2014 (Ginebra), UNCTAD,

---

## Índice de cuadros

Cuadro 1. Exposición al exterior 1990-2013	16
Cuadro 2. ¿Cree que la crisis ha acelerado el proceso de internacionalización de las empresas españolas?	17
Cuadro 3. Internacionalización desde el punto de vista de la empresa	18
Cuadro 4. Internacionalización desde la perspectiva de país	19
Cuadro 5. Exportaciones y stock de inversiones directas en el extranjero	20
Cuadro 6. Valor añadido doméstico de la exportación	22
Cuadro 7.	28
Cuadro 8. Distribución geográfica del comercio exterior y del stock de inversiones directas extranjeras	29
Cuadro 9. Tasa de variación media: evoluciones y proyecciones	32
Cuadro 10. Exportaciones, importaciones y PIB (Millones de €)	33
Cuadro 11. Aportación del comercio exterior al PIB	33
Cuadro 12. Grado de apertura de la economía española	34
Cuadro 13. Tasa de variación del comercio exterior español	35
Cuadro 14. Proyección del peso de las exportaciones sobre el PIB	35
Cuadro 15. Proyección del comercio exterior español	36
Cuadro 16. Evolución del mix de Bienes y Servicios exportados por España	36
Cuadro 17. Tasa de variación de las exportaciones españolas de servicios	37
Cuadro 18. Proyecciones de importaciones y exportaciones	38
Cuadro 19. Estructura de las exportaciones españolas de servicios	39
Cuadro 20. Tasa de variación y estructura de las exportaciones de bienes	40
Cuadro 21. Volumen y tasa de variación de las exportaciones por categoría	41
Cuadro 22.	42
Cuadro 23. Proyecciones de importaciones y exportaciones	43
Cuadro 24. Ranking de importadores y su cuota sobre las importaciones mundiales	44
Cuadro 25. Mercados con mayor previsión de crecimiento de las importaciones	45-46
Cuadro 26. Calidad del entorno político para el crecimiento económico	47
Cuadro 27. Índices de riesgo político GPRI y CPRI en África	49
Cuadro 28. Índices de riesgo político GPRI y CPRI en Asia	51
Cuadro 29. Índices de riesgo político GPRI y CPRI en América Latina	53
Cuadro 30.	57
Cuadro 31. Apreciación pública de la internacionalización empresarial	59
Cuadro 32.	60
Cuadro 33. Número de filiales extranjeras de grupos españoles por sector de actividad del grupo empresarial	61
Cuadro 34. Variación del número de filiales extranjeras de grupos españoles entre 2004 y 2012 por sector de actividad del grupo empresarial	62

Cuadro 35. % de la cartera de proyectos de constructoras españolas ubicados en el extranjero	63
Cuadro 36. Distribución de los grupos empresariales españoles con filiales en el extranjero por número de empleados del grupo	64
Cuadro 37. Grupos empresariales españoles según número de empleados y número de países en el que tiene filiales 2012	65
Cuadro 38. Grupos empresariales españoles según el número de países en el que tienen filiales 2004- 2012	65
Cuadro 39. Ranking de países por incremento de número de filiales españolas 2004-2012	66
Cuadro 40. Clasificación de países según número de filiales españolas 2004-2012	67
Cuadro 41. Evolución del número de empresas exportadoras en España 2000 - 2013	69
Cuadro 42. Evolución del número de empresas exportadoras según rango de exportación anual 2000 - 2013	69
Cuadro 43. Evolución 2000-2013 del número de empresas exportadoras y del volumen medio exportado por destino	70
Cuadro 44. Número de empresas exportadoras y del volumen medio exportado por destino 2000 y 2013	70
Cuadro 45. Perfil de internacionalización de las principales economías mundiales	71
Cuadro 46. Cuota y evolución de las principales economías en el comercio mundial 1990-2013	73
Cuadro 47. Peso del valor añadido nacional en los bienes y servicios exportados	74
Cuadro 48. Cuota y evolución de las principales economías en el stock mundial de inversiones directas extranjeras (emisión) 1990-2013	76
Cuadro 49. Comparación entre destinos de inversión europeos	77
Cuadro 50. VAB medio por empleado de filiales extranjeras en el país (miles euros año)	78
Cuadro 51. VAB sobre facturación de las filiales extranjeras en el país en comparación con el promedio total nacional	79
Cuadro 53. Distribución de las exportaciones de bienes de España por continente	80
Cuadro 54. Cuota de mercado de España en las importaciones totales de bienes del país	81
Cuadro 55. Exportaciones de bienes por destino en % sobre el PIB del país exportador. 2013	82
Cuadro 56. Distribución del flujo de inversiones brutas españolas en el extranjero por continente (medias móviles tres años – operaciones no ETVE)	83
Cuadro 57. % de las empresas de capital español encuestadas que tiene planes de expansión en los próximos 5 años por continente destino	84
Cuadro 58. Visión 2033: focos geográficos de los ingresos en el extranjero de empresas de capital español	84
Cuadro 59.	97
Cuadro 60. Visión 2033: focos geográficos del comercio exterior de empresas de capital español	97
Cuadro 61. Visión 2033: focos geográficos de los ingresos en el extranjero de empresas de capital español	98
Cuadro 62. Distribución de las 100 principales empresas españolas según la nacionalidad de su matriz	99

Cuadro 63. Nivel de incremento de la globalización esperado de aquí al 2033 por sector	99
Cuadro 64. Dinámica de globalización esperada por sector	101
Cuadro 65. Existencia de planes de expansión según perfil de la empresa	102
Cuadro 66. Naturaleza de los planes de expansión de las empresas	103
Cuadro 67. % de empresas con plan de expansión, según tipo de plan y tamaño de la empresa	103
Cuadro 68. % de empresas con plan de expansión, por continente destino	104
Cuadro 69. % de empresas con planes de expansión, según continente destino y tamaño de la empresa	104
Cuadro 70. ¿Cuáles son las principales dificultades a las se enfrentan las empresas españolas a la hora de expandirse en el extranjero?	105
Cuadro 71. Dificultades consideradas muy relevantes por los directivos según tamaño de empresa	106
Cuadro 72. Matriz de importancia - nivel de resolución de los aspectos que influye en la internacionalización	107
Cuadro 73. Nivel de resolución de los aspectos de gestión en la empresa del encuestado	109
Cuadro 74. En manos del gobierno queda implementar mejoras...	110
Cuadro 75. Motores de internacionalización empresarial	111
Cuadro 76. Modelo de internacionalización empresarial	113
Cuadro 77. Comercio exterior e Inversión extranjera directa sobre valor añadido. Total mundo 2011 (%).	114
Cuadro 78. Impacto del perfil de internacionalización de las empresas sobre los flujos económicos entre países	115
Cuadro 79. Perfiles de internacionalización empresarial	116
Cuadro 80. Internacionalización del tejido empresarial	118
Cuadro 81. Perfil de internacionalización	120
Cuadro 82. Evolución histórica de los flujos de inversión directa extranjera emitida y recibida y las exportaciones sobre PIB - Medias móviles últimos 5 años	120-121-122
Cuadro 83. Ranking mundial de países por exportación e inversión 1990-2013	123-124-125
Cuadro 84. Estructura sectorial de comercio exterior e inversiones extranjeras: Industria	126
Cuadro 85. Estructura sectorial de comercio exterior e inversiones extranjeras: Servicios	127
Cuadro 86. Estructura geográfica de comercio exterior e inversiones extranjeras	128
Cuadro 87. Animales vivos y productos derivados	130
Cuadro 88. Productos vegetales	131
Cuadro 89. Alimentación, bebidas y tabaco	132
Cuadro 90. Textil	133
Cuadro 91. Productos químicos y derivados	134
Cuadro 92. Maquinaria y equipos eléctricos	135
Cuadro 93. Vehículos y material de transporte	136
Cuadro 94.	137-138-139
Cuadro 95. Crecimiento del comercio mundial y de las exportaciones españolas 2002-2012 (%)	140

---

## **Informes publicados en la colección España 2033:**

### **La Economía española en 2033**

(diciembre 2013)

<http://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/la-economia-espanola-en-2033.jhtml>

### **España en el mundo 2033**

(abril 2014)

<http://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/espana-en-el-mundo-2033.jhtml>

### **Cientes@2.033**

(julio 2014)

### **Trabajar en 2033**

(septiembre 2014)

### **Ciudades y ciudadanos en 2033**

(septiembre 2014)

### **España 'goes global'**

(Octubre 2014)

---

## **Informes de próxima publicación en la colección España 2033:**

### **Filantrocapitalismo**

### **¿De dónde saldrá el dinero?**

### **Competir en innovación**

### **Economía baja en carbono**

### **Administración invisible**

Un programa para apoyar a las empresas y a las Administraciones Públicas en el tránsito hacia un nuevo modelo productivo sostenible basado en la **innovación, la calidad, el talento y el valor añadido**.



*Crecimiento Inteligente*

El programa está coordinado por Jordi Sevilla, senior advisor de PwC.

Más información en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

---

# Contactos

## ***Equipo Crecimiento Inteligente***

### ***Jordi Sevilla Segura***

Senior counsellor de PwC España  
Líder España 2033  
jordi.sevilla@es.pwc.com  
+34 915 684 119

### ***Tecla Keller***

Senior manager de PwC España  
Responsable España 2033  
tecla.keller@es.pwc.com  
+34 915 685 058

## ***Contactos Club'33***

### ***Máximo Ibáñez***

Socio de Clientes y Mercados de PwC  
maximo.ibañez@es.pwc.com  
+34 915 684 744

### ***Gonzalo Sánchez Martínez***

Socio de PwC España  
gonzalo.sanchez@es.pwc.com  
+34 915 684 075

### ***Marta Colomina Casaus***

Directora de Marketing Relacional  
de PwC España  
marta.colomina@es.pwc.com  
+34 915 684 063





PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2014 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.