

Atlas de las marcas líderes españolas

*Atlas of the leading
brands of Spain*

Análisis de la proyección
exterior de España

2

Analysis of Spain's
international presence



Foro de
Marcas Renombradas
Españolas

Leading
Brands of Spain
Forum

Atlas de las marcas líderes españolas

*Atlas of the leading
brands of Spain*

Análisis de la proyección
exterior de España

2

Analysis of Spain's
international presence

Edita

Foro de Marcas Renombradas Españolas | *Leading Brands of Spain Forum*

Ayala 11, 2ª planta

28001 Madrid

Tel: +34 91 426 38 43

Fax: +34 91 426 38 69

foro@brandsofspain.com

 www.facebook.com/forodemarcas

 [@brandsofspain](https://twitter.com/brandsofspain)

 www.youtube.com/user/ForoMarcas

www.marcasrenombradas.com

www.brandsofspain.com

Coordinación/Coordination: Pablo López y Pedro Vargas

Diseño y maquetación/Design and Layout: Prodigioso Volcán S.L. (www.prodigiosovolcan.com)

Traducción/Translation: Cillero & De Motta

Impresión/Print: Artes Gráficas Eujoa

ISBN: 978-84-95242-74-7

Depósito Legal: M-4628-2013



Foro de
Marcas Renombradas
Españolas

Leading
Brands of Spain
Forum

SU MARIO

TABLE OF CONTENTS

**PAÍSES Y ÁREAS
GEOGRÁFICAS**
COUNTRIES AND
GEOGRAPHICAL AREAS

69

ANÁLISIS
ANALYSIS

William Chislett
6

Antonio Hernández (KPMG)
22

Carlos Pobre (Crédito
y Caución)
34

Gonzalo Brujón (Interbrand)
41

Javier Santiso (ESADE)
52

Ramón María Moreno
(Casa Asia)
92

Ana González (Casa Árabe)
103

Lluís Renart (IESE)
114

Ricardo Añino
(Casa América)
124

Juan Carlos Martínez Lázaro
(IE Business School)
135

Fernando Prado
(Reputation Institute)
162

Manuel Butler (Turespaña)
172

A. Subira y M.L. Blázquez
(IESE)
185

A. Arahetes y F. Steinberg
214

Antonio López Ávila
(Segittur)
232

**EMBAJADAS Y
CONSULADOS**
EMBASSIES AND
CONSULATES

152

**OFICINAS
COMERCIALES**
COMMERCIAL OFFICES

154

OFICINAS DE TURISMO
TOURIST OFFICES

156

**INSTITUTOS
CERVANTES**

158

**EMBAJADORES
HONORARIOS
DE LA MARCA ESPAÑA**
SPAIN BRAND HONORARY
AMBASSADORS

202

EL AUGE DE LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE ESPAÑA

THE RISE OF SPAIN'S INTERNATIONAL PRESENCE



William Chislett

Antiguo corresponsal del Financial Times y autor de tres libros sobre España para el Real Instituto Elcano, del que forma parte en calidad de investigador asociado. Es miembro del Comité de Marcas Embajadoras e Imagen de España del Foro de Marcas Renombradas Españolas. Oxford University Press publicará en 2013 su último libro sobre España.
www.williamchislett.com

A former Financial Times correspondent and author of three books on Spain for the Elcano Royal Institute, of which he is an associate researcher. He is a member of the Committee of Ambassador Brands and Spain Image of the Leading Brands of Spain Forum. His book on Spain will be published by Oxford University Press in 2013.
www.williamchislett.com

Perspectiva general de las multinacionales

Si hace 15 años alguien hubiera dicho que las empresas españolas serían propietarias del mayor operador de telefonía móvil (O2) del Reino Unido, que explotarían varias líneas del metro de Londres y algunos de los aeropuertos más grandes del Reino Unido (entre ellos el de Heathrow), que adquirirían tres bancos (Abbey, Bradford & Bingley y Leicester & Alliance) y una compañía energética (Scottish Power) o que los dos mayores bancos, Santander y BBVA, generarían más beneficios en Latinoamérica que en su propio país e Inditex sería una de las cadenas de ropa más grandes del mundo, habría sido objeto de mofa por haber hecho unas declaraciones tan absurdas. Sin embargo, esta es la situación actual, y es solo una pequeña parte del panorama general.

Aunque la afluencia de inmigrantes ha sido el factor interno más importante durante este periodo, el factor externo de mayor relevancia ha sido la espectacular inversión en el extranjero que han realizado las empresas españolas, lo que ha llevado a la creación de multinacionales. España, junto con Corea del Sur y Taiwán, es el país que mayor número de multinacionales de carácter verdaderamente global ha generado de entre los países que en los años sesenta aún no habían desarrollado una base industrial sólida. También hay una serie de pequeñas y exitosas multinacionales de 'bolsillo'.

Overview of Multinationals

Anyone who had predicted 15 years ago that Spanish companies today would own the largest mobile telephone company (O2) in the UK, operate several lines of the London underground and some of the country's largest airports (including Heathrow), acquire three banks (Abbey, Bradford & Bingley and Leicester & Alliance) and a power company (Scottish Power), or that the two largest banks, Santander and BBVA, would generate more profits in Latin America than in their home country and Inditex would be one of the world's two biggest clothes makers would have been laughed at for making an absurd joke.

But this is precisely what has happened, and it is only a small part of the overall picture.

While the influx of immigrants is the most significant inward factor during this period, the most important outward factor is the massive investment abroad by Spanish companies and with it the creation of multinationals. Spain, along with South Korea and Taiwan, has produced the largest number of truly global multinationals among the countries that in the 1960s had not yet developed a solid industrial base. There is also a host of small and successful 'pocket-sized' multinationals.

Figura 1. Cantidad externa de inversión extranjera directa en 2011, países de la UE seleccionados (mill. de USD y % de PIB)
Figure 1. Outward Stocks of Foreign Direct Investment 2011, Selected EU Countries (US\$ mn and % of GDP)

	UK	France	Germany	Spain	Italy
US\$ mn	1,731,095	1,372,676	1,441,611	640,312	512,201
% of GDP	71.9	49.4	40.4	42.5	23.2

Fuente: World Investment Report 2012, UNCTAD.
Source: World Investment Report 2012, UNCTAD.

A finales de 2011, España realizó una inversión externa de 640.300 millones de USD frente a una inversión interna de 634.500 millones de USD. En cuanto al PIB, el stock de inversión externa de España pasó del 3,0% en 1990 al 42,5% en 2011, superando a Italia en términos relativos y absolutos (véase la figura 1), mientras que la cantidad de inversión interna a lo largo del mismo periodo aumentó del 12,5% al 42,5% del PIB.

Unas 25 empresas ocupan posiciones de liderazgo en la economía mundial en sus respectivos ámbitos (véase la figura 2), y dos de ellas, Zara, el buque insignia de Inditex, y el banco Santander, se encuentran entre las 100 marcas más valiosas del mundo (véase la figura 3).

En los primeros seis meses de 2012, más del 60% de los ingresos de las empresas que conforman el Ibex-35 (el índice

de referencia de la bolsa de Madrid) se produjeron en el extranjero (véase la figura 4). Gracias a su diversificación geográfica y empresarial, estas empresas pudieron compensar, en distinto grado, el declive empresarial en la deprimida economía española. Acerinox (acero inoxidable) generó en el extranjero el 92% de sus ingresos, ACS (construcción) el 81%, Ebro Foods el 92% y el Santander el 79%.

Los bancos Santander y BBVA se encuentran en los 50 primeros puestos mundiales de empresas transnacionales financieras (ETN), y cuentan con 407 y 142 filiales extranjeras respectivamente, según el Informe sobre las Inversiones en el Mundo en 2012 de la UNCTAD, mientras cuatro empresas (Telefónica, Iberdrola, Ferrovial y Repsol YPF) se encuentran entre las 100 principales ETN no financieras del mundo. El Consejo de Estabilidad Financiera (FSB por sus

The stock of Spain's outward investment stood at US\$640.3 billion at the end of 2011 compared with a stock of inward investment of US\$634.5 billion. In GDP terms, Spain's stock of outward investment soared from 3.0% in 1990 to 42.5% in 2011, higher than Italy's in relative and absolute terms (see Figure 1), while the stock of inward investment over the same period increased from 12.5% to 42.5% of GDP.

Some 25 companies have leading positions in the global economy in their respective fields (see Figure 2), and two of them, Zara, the flagship of Inditex, and Santander, are among the 100 most valuable brands in the world (see Figure 3).

More than 60% of the revenues of the companies that comprise the Ibex-35, the benchmark index of the Madrid stock exchange, were produced abroad in the first half of 2012 (see Figure 4). Thanks to their geographic and business diversification, these companies were able, to varying degrees, to offset the decline in business in the depressed Spanish economy. Acerinox (stainless steel) generated 92% of its revenues abroad, ACS (construction) 81% and Santander 80%.

Santander and BBVA are among the world's top 50 financial transnational corporations (TNCs), with 407 and 142

foreign affiliates respectively, according to the 2012 World Investment Report of UNCTAD, while four companies – Telefónica, Iberdrola, Ferrovial and Repsol YPF – are ranked among the world's top 100 non-financial TNCs. The Financial Stability Board included Santander and BBVA in its updated list of the world's systemically most important banks.

The Paradox of Exports

The Spanish economy has been losing competitiveness over the last few years, in terms of costs, prices and productivity, and yet the performance of exports has been surprisingly positive. Between 2009 and 2011 exports of goods rose by €54.6

Figura 2. Multinacionales españolas con las mejores posiciones en el mercado mundial (1)

Figure 2. Spanish multinationals with the largest global market positions (1)

Company	Industry	Global market position
Ebro Puleva	Food processing	#1 producer of rice, and 2nd of pasta
Deoleo	Food processing	#1 producer of olive oil
Viscofán	Food processing	#1 producer of artificial casings for the meat industry
Freixenet	Sparkling wine	#1 producer of sparkling wine
Tavex	Textiles	#1 producer of denim
Inditex	Clothing	#1 fashion retailer by sales.
Pronovias	Clothing	#1 maker of bridal wear
Acerinox	Steel	#3 producer of stainless steel
Repsol	Energy	#3 privately-owned shipper of liquefied gas
Roca	Sanitary equipment	#1 maker of sanitary equipment
Grupo Antolin	Automobile components	#1 producer of interior linings
Zanini	Automobile components	#1 producer of wheel trims
Gamesa	Machinery	#4 manufacturer of wind turbines
Indo	Optical equipment	#3 manufacturer of lenses
Mondragón	Diversified	#1 worker-owned cooperative group
Iberdrola	Electricity	#1 wind farm operator
Grupo Ferrovial	Infrastructure	#7 developer & manager of transportation infrastructure (Public Works Financing 2012) (2)
ACS/Hochtief	Infrastructure	#1 developer & manager of transportation infrastructure (Public Works Financing 2012) (2)
Acciona	Infrastructure, renewable energy and water	#6 in wind energy and #7 in renewables (Bloomberg New Energy Finance)
Abertis	Infrastructure	#3 developer & manager of transportation infrastructure (Public Works Financing 2012) (2)
Telefónica	Telecom	#5 telecom operator by total customers (3)
Santander	Banking	#4 most valuable bank brand (BrandFinance 2011), largest bank by market capitalization in the euro zone, and #1 franchise in Latin America (double that of its nearest competitor)
Prosegur	Security	#3 company by sales
Meliá Hotels	Hotels	#17 Meliá Hotels by number of beds
Real Madrid	Sports	#1 football club by revenue

(1) Desde el año 2011 o la última fecha disponible.

(2) Clasificación según el número de concesiones de carreteras, puentes, vías, puertos y aeropuertos por un valor de inversión superior a 50 millones de dólares, cuya construcción o explotación haya empezado a partir del 1 de octubre de 2012.

(3) Tres de las cuatro empresas por delante de Telefónica son empresas chinas.

Fuente: Recopilación de William Chislett, Esteban García-Canal y Mauro F. Guillén, procedente de varias fuentes.

(1) 2011 or latest available.

(2) Ranked by number of road, bridge, tunnel, rail, port and airport concessions over \$50 million investment value put under construction or operation as of October 1, 2012.

(3) Three of the four companies ahead of Telefónica are Chinese.

Source: compiled by William Chislett, Esteban García-Canal and Mauro F. Guillén from various sources.

Figura 3. Las 100 marcas más valiosas de 2012

Figure 3. Top 100 most valuable brands in 2012

Brand and Ranking	US\$ mn
1. Coca Cola	77,839
3. IBM	75,532
4. Google	69,726
5. Microsoft	57,853
37. Zara	9,488
76. Santander	4,772
100. GAP	3,731

Fuente: Interbrand.
Source: Interbrand.

siglas en inglés) incluye a Santander y BBVA en la lista actualizada de bancos sistémicos a nivel global y en la categoría de menor riesgo.

La paradoja de las exportaciones

La economía española ha perdido competitividad en los últimos años en términos de costes, precios y productividad y, a pesar de ello, los resultados de las exportaciones han sido sorprendentemente positivos. Entre 2009 y 2011 la cifra de exportaciones de productos pasó de 54.600 millones de euros a 214.500 millones de euros (un 20% del PIB), lo que representa una mejora equivalente al 5,1% del PIB y un mayor ritmo de crecimiento que Alemania,

billion to €214.5 billion (20% of GDP), an improvement equivalent to 5.1% of GDP and a faster pace of growth than Germany, France and Italy, albeit from a smaller volume. Merchandise exports represented around 22% of GDP in 2012, up from 18% decade earlier.¹

1. See the author's analysis of exports at http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/738169804cc038f3b4f8ff2157e2fd8/ARI60-2012_Chislett_Spain_Exports_Success.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=738169804cc038f3b4f8ff2157e2fd8

Figura 4. Ingresos internacionales de las empresas del Ibx 35, primeros seis meses de 2012 (mill. de euros y % del total)

Figure 4. International revenues of Ibx 35 companies, First Half of 2012 (€bn and % of total)*

Company	Sector	Total revenues (€bn)	International (% of total)
Abengoa	Technology	3.7	72.3
Abertis	Motorways	1.8	55.5
Acciona	Construction	3.3	39.6
Acerinox	Metals	2.4	91.6
ACS	Construction & services	18.8	81.3
Amadeus IT Holding	Travel technology	1.5	6.6
Banco Popular	Banking	2.7	8.8
Banco Sabadell	Banking	1.9	5.2
Banco Santander	Banking	30.5	79.5
Bankinter	Banking	0.9	0.0
BBVA	Banking	12.7	63.7
Dia	Supermarket chain	5.0	48.8
Enagás	Electricity	0.5	0.0
Endesa	Electricity	15.8	38.0
FCC	Construction	5.3	56.2
Ferrovial	Construction	3.6	61.6
Gamesa	Wind turbines	1.6	85.2
Gas Natural	Gas	12.4	44.0
Grifols	Pharmaceutical	1.3	91.5
IAG	Airlines	7.8	86.6
Iberdrola	Electricity	16.9	52.4
Inditex	Fashion retailer	7.2	77.5
Indra	Electronics	1.4	53.6
Mapfre	Insurance	9.1	58.7
Mediaset (Telecinco)	Media	1.7	71.7
OHL	Construction	2.5	74.4
Red Eléctrica	Electricity	0.8	2.4
Repsol	Oil	28.7	47.0
Sacyr-Vallehermoso	Construction	1.7	43.0
Técnicas Reunidas	Engineering	1.3	96.0
Telefónica	Telecoms	30.9	75.0
Total		239.8	60.4

Fuente: A partir de las cifras de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

(* Figures rounded to nearest decimal point.

Source: Based on figures from the National Securities Market Commission.

Recession at home or very low growth in the last four years has pushed companies into seeking markets abroad. Exports of goods grew 15.4% in 2011 to €214.5 billion, compared with 11.4% growth in Germany and Italy and 7.5% in France, and imports 9.6% to €260.8 billion, reducing the trade deficit by 11.4% to €46.3 billion (0.5% of GDP compared to 5.8% in 2008). The main reason for Spain's continued high trade deficit is the energy bill. The trade balance with the EU registered a surplus of €4.06 billion

in 2011 compared with a deficit of €4.19 billion in 2010. There was also a surplus with the euro zone of €1.66 billion. These were the first surpluses since Spain joined the EU in 1986. In 2011, 122,987 companies exported, the largest number ever and 14% more than in 2009.

While the US, the UK, Germany, France and Italy have lost global market share to varying degrees over the last decade, mainly to China and other emerging countries, Spain's share of world

Francia e Italia, a pesar del menor volumen. Las exportaciones de mercancías representaron en torno al 22% del PIB en 2012, un incremento con respecto al 18% obtenido una década antes.¹

La recesión en España ha obligado a las empresas a buscar mercados en el extranjero. Las exportaciones de productos se incrementaron un 15,4% en 2011 hasta alcanzar los 214.500 millones de euros, en comparación con el crecimiento del 11,4% registrado en Alemania e Italia y el 7,5% obtenido en Francia. Las importaciones aumentaron el 9,6%, hasta alcanzar los 260.800 millones de euros, lo que redujo el déficit comercial en un 11,4%, hasta alcanzar los 46.300 millones de euros (0,5% del PIB en comparación con el 5,8% en 2008). La principal razón de que se mantenga el alto déficit comercial en España es la factura energética. La balanza comercial con la UE registró un superávit de 4 060 millones de euros en 2011, en comparación con el déficit de 4.190 millones de euros registrado en 2010. También se produjo un superávit con la zona euro de 1.660 millones de euros. Estos fueron los primeros superávits registrados desde que España se incorporó a la UE en 1986. En 2011, 122.987 empresas exportaron, el mayor número en la historia y 14% más que en 2009.

Mientras que Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, Francia e Italia han perdido cuota de mercado mundial en diferente grado en la última década, principalmente a favor de China y otros países emergentes, la cuota de exportaciones mundiales de mercancías de España apenas ha variado y se ha mantenido en torno al 1,7% (véase la figura 5), según la Organización Mundial del Comercio (OMC). España solo

1. Consulte el análisis de exportaciones del autor en: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/738169804cc038f3b4f8ff2157e2fd8/ARI60-2012_Chislett_Spain_Exports_Success.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=738169804cc038f3b4f8ff2157e2fd8

perdió 0,4 puntos porcentuales de su cuota mundial desde que alcanzó su pico de 2,0% en 2004, en comparación con los 1,9 puntos porcentuales de Alemania desde 2004, los 4,0 de Estados Unidos desde 2000, los 1,6 de Francia desde 2004 y los 0,9 de Italia desde 2004.

Uno de los factores subyacentes a estos aparentemente misteriosos resultados es que la pérdida acumulada de competitividad ha afectado en menor medida al sector de la exportación, ya que este tiene que ser más eficiente que el sector estrictamente nacional para poder ser competitivo. Los exportadores también han reducido sus márgenes de beneficios para competir con mayor fuerza y han mejorado la calidad de sus productos. Y aunque España aún no es un exportador consolidado, como muestra la figura 6, el volumen de productos vendidos en el extranjero ha pasado de 55 600 millones de dólares en 1990 a 298.200 millones de dólares en 2011.

Figura 5. Cuota de mercado mundial de exportaciones de mercancías (%)
Figure 5. Global market share of merchandise exports, 2000-2011 (%)

Country	2000	2009	2010	2011
China	3.91	10.17	10.40	10.40
US	12.10	8.55	8.40	8.10
Germany	8.60	9.07	8.30	8.10
France	5.07	3.92	3.40	3.30
Italy	3.71	3.27	2.90	2.90
UK	4.34	2.85	2.70	2.60
Spain	1.70	1.76	1.60	1.60

Fuente: Organización Mundial del Comercio
 Source: World Trade Organisation.

merchandise exports has remained virtually unchanged at around 1.7% (see Figure 5), according to the World Trade Organisation (WTO). Spain only lost 0.4 pp of its global share since its peak of 2.0% in 2004 compared with Germany's 1.9 pp since 2004, the US's 3.9 pp since 2000, France's 1.6 pp since 2004 and Italy's 0.9 pp.

One factor behind this apparently mysterious performance is that the cumulative loss of competitiveness has affected the export sector less as it has to be more efficient than the purely domestic sector in order to compete. Exporters have also reduced their profit

margins in order to compete more strongly and enhanced the quality of their products. Spain, however, is still not a strong exporter, as Figure 6 shows, although the volume of goods sold abroad rose from \$55.6 billion in 1990 to \$298.2 billion in 2011.

Spain's structural problem is that external demand is only ever positive when the economy is in the doldrums, as Figure 7 shows. Between 1988 and 2012, the contribution of external demand to GDP growth was positive in only seven years. Its largest contribution was in 1993, when Spain suffered its last recession, mild and short-lived compared to the current one.

But for the greater contribution to GDP growth of external demand, the recession, officially forecast to last until 2014, would have been deeper.

The comparison with 1993, however, is tenuous because until Spain joined the euro in 2002 it could resort to the policy option of devaluing its currency, the peseta, in order to restore or boost export competitiveness. This disappeared with entry into the euro and since then competitiveness can only be enhanced through internal devaluation, essentially by lowering wage costs and increasing productivity. The economy's external competitiveness continued to improve

Figura 6. Exportaciones de mercancías per cápita (en USD)
Figure 6. Merchandise exports per head (US\$)

Country	Exports	Country	Exports
Singapore	70,373	Republic of Korea	9,518
Hong Kong, China (1)	57,288	France	8,010
Netherlands	33,727	Italy	7,458
Switzerland	24,424	Malaysia	7,100
Sweden	17,590	UK	6,543
Germany	15,474	Japan	6,061
Australia	9,661	Spain	5,339

(1) Incluye reexportaciones.
 Fuente: A partir de las cifras de exportaciones y población para 2010 del Banco Mundial.
 1) Includes re-exports.
 Source: based on World Bank figures of exports and population for 2010.

El problema estructural de España es que la demanda externa solo es positiva cuando la economía se encuentra en recesión, tal y como muestra la figura 7. Entre 1988 y 2012, la contribución de la demanda externa al crecimiento del PIB fue positiva en solo siete años. Su mayor aportación se produjo en 1993, cuando España sufrió su última recesión, bastante más leve y breve que la actual. Si no fuese por la mayor contribución al crecimiento del PIB que se obtiene de la demanda externa, la recesión, que está previsto que dure hasta 2014 según fuentes oficiales, habría sido más profunda.

La comparación con 1993, no obstante, carece de fundamento, ya que hasta que España se incorporó al euro en 2002, podía recurrir a la opción política de devaluar su moneda, la peseta, para recuperar o impulsar la compe-

in the first half of 2012. The Competitive Trend Index, calculated on the basis of consumer price inflation as well as on the unit value of exports, registered gains.

Once the economy starts to expand again, external demand's contribution becomes negative again. The challenge for Spain is to achieve a better balance between the different components of the economy in which exports play a greater and strategic role, like Germany. It is no accident that Germany has recovered more quickly than the other large euro zone countries as its economy is much more export-oriented and internationalised than Spain's in good times and not just in bad ones.

This goes some way toward explaining why Germany's seasonally-adjusted joblessness rate is less than 6%, one-quarter of Spain's 25%. Germany's rate, albeit cushioned by subsidies to companies to keep workers in employment while reducing their hours (a scheme known as *kurzarbeit*), is the lowest since records for a reunified Germany began in 1991, while Spain's is the highest in 15 years. The comparison is even more stark in absolute terms: Germany, with a population of 82 million, has fewer than 3 million people out of work while Spain (population 47 million) officially has more than 5.7 million.

titividad en términos de exportación. Sin embargo, esto desapareció con la entrada del euro. A partir de ese momento la competitividad tan solo puede mejorarse mediante la devaluación interna, esencialmente mediante la reducción de los costes salariales y el aumento de la productividad. La competitividad externa de la economía continuó su línea de mejora durante la primera mitad de 2012. El Índice de Tendencia de Competitividad, calculado a partir de la inflación de los precios al consumo y del valor unitario de exportaciones, mejoró.

En cuanto la economía comience a expandirse de nuevo, la aportación de la demanda externa volverá a ser negativa. El reto de España es conseguir un mejor equilibrio entre los diferentes componentes de la economía donde las exportaciones desempeñan una función más importante y estratégica, siguiendo el modelo de Alemania. Que Alemania se haya recuperado más rápidamente que el resto de los países grandes de la zona del euro no es una coincidencia: su economía se basa mucho más en las exportaciones y tiene un carácter más internacional que la de España en tiempos de bonanza, no solo en tiempos de vacas flacas.

En cierto modo, esto ayuda a entender por qué la tasa de desempleo ajustada estacionalmente de Alemania es inferior al 6%, una cuarta parte de la de España, que es del 25%. La tasa de Alemania, a pesar de verse atenuada por las prestaciones que se ofrecen a las empresas para que mantengan el empleo de los trabajadores reduciendo sus jornadas laborales (modelo conocido como *kurzarbeit*), es la más baja que se recuerda desde el comienzo de la reunificación de Alemania en 1991, mientras que la de España es la más alta en 15 años. La comparación

Traditionally an exporter of vegetables, fruit and wine, Spain today exports an increasingly diversified range of products (see Figure 8), from oddities such as doughnuts (Panrico/Donut) to information and air traffic control systems (Indra) and space navigation equipment (GMV). Sectors with a high technological component, however, are under-represented in the structure of exports. In contrast, goods with an average technological component are relatively over-represented, and this is an area where competition is increasingly tough.

The geographical distribution of exports has also changed over the years. The EU-

Figura 7. Aportación de la demanda nacional y externa al crecimiento del PIB (cambio porcentual anual)

Figure 7. Contribution of domestic and external demand to GDP growth (annual % change)

	GDP growth	Domestic demand	External demand
1988	+5.2	+7.1	-1.9
1990	+3.7	+5.0	-1.3
1993	-1.2	-4.5	+3.4
1997	+3.9	+3.4	+0.5
2000	+5.0	+5.4	-0.4
2001	+3.6	+3.9	-0.3
2002	+2.7	+3.3	-0.6
2003	+3.1	+3.9	-0.8
2004	+3.3	+4.9	-1.6
2005	+3.6	+5.3	-1.6
2006	+4.0	+5.5	-1.5
2007	+3.6	+4.4	-0.8
2008	+0.9	-0.6	+1.5
2009	-3.7	-6.4	+2.7
2010	-0.3	-0.6	+0.3
2011	+0.4	-1.9	+2.3
2012 (E)	-1.7	-4.3	+2.6

Nota: las diferencias se deben al redondeo.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) para el periodo 1988-2011 y Analistas Financieros Internacionales (AFI) para 2012.
Note: differences are due to rounding.
Source: National Statistics Office (INE) for 1988-2011 and Analistas Financieros Internacionales (Afi) for 2012.

es aún más sobrecogedora si se habla en términos absolutos: Alemania, con una población de 82 millones de habitantes, tiene menos de 3 millones de desempleados, mientras que España, con una población de 47 millones, presenta más de 5,7 millones de desempleados.

España, exportadora de verduras, fruta y vino tradicionalmente, se dedica actualmente a la exportación de una gama cada vez más diversa de productos (véase la figura 8), desde productos singulares como “donuts” (Panrico/Donut) a sistemas informáticos y de control de tráfico aéreo (Indra) y equipamiento de navegación espacial (GMV). A pesar de lo indicado antes, los sectores con un alto componente tecnológico no están suficientemente representados en el esquema de exportaciones. En cambio, los productos con un componente tecnológico medio están en cierto modo representados en exceso y justo en este ámbito la competencia es cada vez más dura.

La distribución geográfica de las exportaciones también ha variado a lo largo de los años. La UE de los 27 asumió un 64,2% de las exportaciones de España en la primera mitad de 2012 en comparación con el 52% en 1985, el año anterior a que España se uniera al club de los 10. La proporción de exportaciones destinadas a Estados Unidos apenas ha variado y se sitúa en torno al 4%.

Presencia institucional

España está bien representada institucionalmente en el extranjero a través de embajadas, oficinas de comercio y turismo y sucursales del Instituto Cervantes (fundado en 1991) para enseñar el español y promocionar la cultura de las naciones hispanohablantes. Existen 118 embaja-

27 took 64.2% of Spain's exports in the first half of 2012 compared with 52% in 1985, the year before Spain joined the then 10-member club. The proportion of exports that goes to the US has hardly changed at around 4%.

Institutional Presence

Institutionally, Spain is well represented abroad in the form of embassies, trade and tourism offices and branches of the Instituto Cervantes (founded in 1991) for teaching Spanish and promoting the culture of Spanish-speaking nations. There are 118 embassies and 92 consulates, 100 offices of the Spanish Institute of Foreign Trade (ICEX) and more than 70 Cervantes branches in over 40 countries.

The Rise of Spanish Multinationals

Spanish companies began to invest abroad in the 1960s, but it was not until the country joined the European Community in 1986 and adopted the euro as its currency in 1999, which enabled companies to raise funds for their acquisitions at rates unimaginable just a few years back, that outward investment took off. EU membership changed the strategic focus of corporate Spain from one of defending the relatively mature home market –much more open to other EU countries– to aggressively expanding abroad. The liberalisation of the domestic market as European single market directives began to unfold made the big

Spanish companies, especially the state-run companies in oligopolistic sectors such as telecommunications (Telefónica), oil and natural gas (Repsol and Gas Natural) and electricity (Endesa)² –all of which were to be privatised and become cash rich– and the big private sector banks, Santander and BBVA, conscious of the need to reposition themselves in the more competitive environment. The tougher environment was underscored by an inward FDI boom in the first years after EU entry when hardly a week passed without an acquisition and it seemed that Spain was up for sale.

². Endesa has been more than 90% owned by Italy's Enel since 2009.

Figura 8. Exportaciones por grupo de productos, 1986 y primera mitad de 2012 (% del total)

Figure 8. Exports by Product Group, 1986 and First Half of 2012 (% of total)

	1986	2012
Food	16.2	15.2
Energy products	6.3	6.7
Raw materials	3.2	2.8
Semi-manufactured goods exc. chemicals	17.3	12.0
Chemical products	8.6	14.5
Capital goods	17.3	19.2
Automotive industry	15.4	14.8
Consumer durables	15.8	1.6
Consumer manufactured goods	-	8.1
Other goods	-	5.1

Fuente: Departamento de aduanas
Source: Department of Customs.

das y 92 consulados, 100 oficinas del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y más de 70 sucursales del Instituto Cervantes en más de 40 países.

El auge de las multinacionales españolas

Las empresas españolas comenzaron a invertir en el extranjero en los años sesenta, aunque la inversión externa no despegó hasta que el país se incorporó a la Comunidad Europea en 1986 y adoptó el euro como moneda en 1999, lo que permitió a las empresas recaudar fondos

The strategic response to the threat of acquisition was to become bigger and go on the offensive. Liberalisation at home gave Spanish companies the opportunity to do this. And they seized it. Outward investment surged from an annual average of US\$2.3 billion in 1985-95 to US\$30.4 billion in 1995-2004 and US\$94.3 billion in 2005-07, according to UNCTAD (see Figure 9). In 1999 the stock of outward investment almost reached the level of inward investment and that same year Spain overtook the average developed country in the world in terms of its cumulative investments abroad.

Latin America was a natural first choice for Spanish companies wishing to invest abroad in a significant way. Between 1993 and 2000, during the first phase of significant investment abroad, Telefónica, Santander and BBVA, the oil and natural gas conglomerate Repsol, Gas Natural, the power companies Endesa, Iberdrola and Unión Fenosa and some construction and infrastructure companies invested in the region. Latin America accounted for 61% of total net investment during this period –which averaged €13.1 billion a year excluding the Special Purpose Entities (ETVEs) whose sole purpose is to hold foreign equity–, compared with 22.5% by the EU-15 and 9% by the

para sus adquisiciones a unos precios inimaginables solo unos años antes. Su calidad de Estado miembro de la UE cambió el enfoque estratégico de la España empresarial, que pasó de defender el relativamente maduro mercado nacional (mucho más abierto a otros países de la UE) a expandirse con fuerza en el extranjero. La liberalización del mercado nacional, a medida que las directivas del mercado único Europeo comenzaron a implantarse, hizo que las grandes empresas españolas, sobre todo las empresas estatales en sectores de oligopolio como las telecomunicaciones (Telefónica), el petróleo y el gas natural (Repsol y Gas Natural) y la electricidad (Endesa)² (todas ellas a punto de privatizarse y obtener una gran liquidez) y los grandes bancos del sector privado, como el Santander y el BBVA, se dieran cuenta de que necesitaban reposicionarse en un entorno más competitivo. En los primeros años tras la entrada en la UE, se puso de manifiesto que el entorno era mucho más duro a través de un boom de la Inversión Extranjera Directa (IED) en España, cuando apenas pasaba una semana en la que no se produjeran adquisiciones y parecía que el país estuviera en venta.

La respuesta estratégica a la amenaza de adquisición fue incrementar el tamaño y pasar a la ofensiva. La liberalización interna brindó a las empresas españolas la oportunidad de hacerlo. Y estas la aprovecharon. La inversión externa se disparó y pasó de una media anual de 2.300 millones de USD en el periodo de 1985-1995 a 30.400 millones de USD en el de 1995-2004 y a 94.300 millones de USD en el de 2005-2007, según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés, véase la figura 9). En 1999 las cifras

². Desde 2009 Endesa pertenece en más de un 90% a la italiana Enel.

US and Canada. Only the US, whose economy during that time was 12 times larger than Spain's and in whose backyard Latin America lies, invested more.

As well as the companies' own push factors, there were several pull factors. Two of them were purely economic: liberalisation and privatisation opened up sectors of the Latin American economy that were hitherto off limits, and there is an ongoing need for capital to develop the region's generally poor infrastructure. Two are cultural: the first is the common language and the ease, therefore, with which management styles can be transferred. Another attraction is the

Figura 9. Inversión directa externa, España y la UE, 1995-2011 (miles de mill. de USD)

Figure 9. Outward direct investment, Spain and the EU, 1995-2011 (US\$ bn)

	1995-2004 Annual average	2005-07 Annual average	2008	2009	2010	2011
Spain	30.4	94.3	74.7	13.0	38.3	37.2
EU	390.0	831.9	957.7	393.6	482.9	561.8

Fuente: World Investment Report 2011, UNCTAD.
Source: World Investment Report, 2011, UNCTAD.

de inversión externa prácticamente alcanzaron el nivel de inversión extranjera en España y ese mismo año España superó el promedio de los países desarrollados del mundo en lo que respecta a sus inversiones acumuladas en el extranjero.

Latinoamérica fue la primera opción natural para las empresas españolas que deseaban realizar una inversión considerable en el extranjero. Entre 1993 y 2000, durante la primera fase de gran inversión en el extranjero, Telefónica, Santander y BBVA, el conglomerado de petróleo y gas natural Repsol, Gas Natural, las compañías energéticas Endesa, Iberdrola y Unión Fenosa y algunas empresas de construcción e infraestructuras invirtieron en la región. Latinoamérica representó el 61% de la inversión total neta durante este periodo (con un promedio de 13.100 millones de euros al año), excluyendo a las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVEs), cuyo único objetivo es poseer capital extranjero, en comparación con el 22,5% de la UE de los 15 y el 9% de Estados Unidos y Canadá. Estados Unidos, con una economía 12 veces superior a la de España en ese momento y más próxima geográficamente a Latinoamérica, fue el único país que realizó una inversión mayor.

sheer size of the Latin American market and its degree of underdevelopment. The macroeconomic fundamentals of Latin America as a whole and some countries in particular, such as Mexico and Brazil, had also become sounder as a result of major reforms, making the region a less risky place to invest.

Mexico, Chile, Brazil and Peru have gradually achieved investment-grade status, which means the risk of debt default is minimal and institutional investors are less hesitant about investing in their financial markets. Lastly, democracy has been gradually taking root in an increasing number of countries.

The initial move into Latin America was, as Mauro Guillén has pointed out, the 'path of least resistance' for Spanish companies facing deregulation and take-over threats on their home ground.³ Spanish executives were ideally suited to handling new businesses in Latin America as they had gained a lot of experience of how to compete in industries under deregulation in their own country. By the early 2000s, Spanish companies had become among the largest operators in telecommunications, electricity, water and financial services throughout Latin America and the region a major

3. See his *The Rise of Spanish Multinationals*, Cambridge University Press, 2005.

Además de los factores de impulso propios de las sociedades, existieron varios factores de rechazo. Dos de ellos fueron puramente económicos: la liberalización y la privatización permitieron el acceso a sectores de la economía latinoamericana que hasta el momento estaban vedados, y en la actualidad sigue existiendo una necesidad constante de capital para desarrollar la infraestructura de la región, por lo general escasa. Dos de ellos son culturales: el primero de ellos es el idioma común y, en consecuencia, la facilidad con la que los modelos de gestión pueden trasladarse. Otro atractivo es el gran tamaño del mercado latinoamericano y su nivel de subdesarrollo. Los principios macroeconómicos de Latinoamérica en conjunto y de algunos países en particular, como México y Brasil, también habían mejorado como consecuencia de las importantes reformas realizadas, lo que convertía a la región en una zona de inversión menos arriesgada.

México, Chile, Brasil y Perú han alcanzado de forma gradual un grado alto de calidad de inversión (investment grade status) lo que significa que el riesgo de impago de deuda es mínimo y los inversores institucionales se muestran más seguros a la hora de invertir en sus mercados financieros. Por último, la democracia se ha ido arraigando en cada vez más países.

El primer paso para introducirse en el mercado latinoamericano fue, como ha señalado Mauro Guillén, el del 'mínimo esfuerzo', para las empresas españolas que se enfrentaban a amenazas de liberalización y toma de control en su propio terreno.³ Los directivos españoles eran los más indicados para gestionar nuevos negocios en Latino-

3. Consulte su *The Rise of Spanish Multinationals*, Cambridge University Press, 2005.

contributor to the bottom line of a significant number of Spanish companies and banks.

While the 1980s were a 'lost decade' for Latin America, as countries struggled with foreign debt crises, the first decade of the 21st century has seen the continuation of a profound transformation that began in the 1990s and is benefiting Spanish investments in the region, though not without problems as the renationalisation in 2012 of the Argentine oil company YPF, acquired by Repsol in 1999 for €13 billion, dramatically showed. YPF accounted for more than a fifth of Repsol's operating revenues in 2011.

Figura 10. Empresas españolas en la clasificación FT Global 500 de 2012

Figure 10. Spanish companies in the FT Global 500 2012

Company Ranking	Sector	Market value (US\$ bn) (1)
81. Telefónica	Telecoms	74.6
88. Banco Santander	Banks	69.7
112. Inditex	General retailers	59.6
194. BBVA	Banks	38.9
231. Iberdrola	Electricity	33.8
265. Repsol	Oil & gas products	30.5

(1) A 30 de marzo de 2012.
Fuente: Financial Times.
(1) At 30 March 2012.
Source: Financial Times.

américa porque habían adquirido mucha experiencia en cómo competir en sectores sujetos a la liberalización en su propio país. A principios de 2000, las empresas españolas se encontraban entre los operadores de mayor tamaño en los sectores de telecomunicaciones, electricidad, agua y servicios financieros en toda Latinoamérica y la región era una de las que más aportaba a los resultados de un gran número de empresas y bancos españoles.

Mientras que los años ochenta fueron una "década perdida" para Latinoamérica, en la que los diferentes países capeaban las crisis de deuda extranjera, la primera década del siglo XXI ha sido testigo de la continuación de la profunda transformación que comenzó en los años noventa y que actualmente favorece las inversiones españolas en la región, a pesar de que siguen surgiendo problemas,

Cristina Fernández, Argentina's President, sent a bill to Congress in April to put 51% of YPF in state hands. This followed the revoking of 16 petroleum concessions held by Repsol after it was accused of not investing enough and, as a result, increasing Argentina's bill for imported energy. Repsol rejected the charges and took the case to international arbitration at the World Bank.

The shift away from Latin America as of the early 2000s, after Argentina's financial meltdown, which hit Spanish banks and companies there but hardly affected the Spanish economy as whole, and into Europe, particularly the UK, and the US

and Asia, to a lesser extent, was marked by several emblematic investments – Santander's €12.5 billion purchase of the UK bank Abbey in 2004, the acquisition by Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) of two small banks in California and Texas and Telefónica's purchase in 2005 of a stake in China Netcom and in 2006 its €26 billion acquisition of the O2 mobile telephony operator in the UK, Germany and Ireland–.

International expansion has greatly increased the size of Spanish companies. Spain had six companies in the FT Global 500 2012, compared with 273 US firms, 38 Chinese, 40 British, 24 French and 19 German (see Figure 10).

como quedó patente con la renacionalización en 2012 de la empresa petrolera argentina YPF, adquirida en 1999 por Repsol por 13.000 millones de euros. YPF representó en 2011 más de una quinta parte de los ingresos de explotación de Repsol.

En abril de 2012, la presidenta de Argentina, Cristina Fernández, presentó un proyecto de ley al Congreso para que el estado se quedara con un 51% de YPF. Esto ocurrió después de la revocación de 16 concesiones petrolíferas de Repsol tras haber sido acusada de no invertir lo suficiente y, como consecuencia, aumentar la factura de importación de energía de Argentina. Repsol rechazó los cargos y sometió el caso a arbitraje internacional en el Banco Mundial.

El alejamiento de Latinoamérica a partir de 2000, tras la debacle financiera de Argentina, que aunque afectó a los bancos y las empresas españolas, apenas incidió en la economía española, y la entrada en Europa, sobre todo en el Reino Unido, y en menor medida en Estados Unidos y Asia, estuvieron marcados por varias inversiones emblemáticas (la adquisición por 12.500 millones de euros del banco británico Abbey por parte del Santander en 2004, la adquisición de dos pequeños bancos en California y Texas por parte del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y la compra de una parte de China Netcom en 2005 y de la operadora de telefonía móvil O2 en el Reino Unido, Alemania e Irlanda por 26.000 millones de euros en 2006 por parte de Telefónica.

La expansión internacional ha incrementado considerablemente el tamaño de las empresas españolas. España cuenta con seis empresas en la clasificación FT Global

Gross Spanish investment abroad excluding ETVEs (special purpose entities that hold the equity of companies located abroad for tax advantages) dropped 27% in 2011 to €11.2 billion. The main country receiving gross investment was Turkey, which is becoming an increasingly important trade partner for Spain and destiny of investment (see Figure 11). Spanish investment in Turkey jumped from €232 million in 2010 to €4.4 billion. In 2011, the OHL-Dimentronic consortium won the tender for the €900 million contract to build a tunnel under the Bosphorous and Técnicas Reunidas secured a €2.4 billion contract to modernise the refinery of Tüpras in

Figura 11. Inversión directa española en el extranjero en 2011 por países (en miles de mill. de euros y en % del total) (1)

Figure 11. Spanish Direct Investment Abroad in 2011 by Countries (€ bn and % of the total) (1)

Country	Gross amount (€ bn)	% of the total
Turkey	4.45	17.6
Poland	4.21	16.6
UK	4.04	16.0
Brazil	4.01	15.9
US	1.88	7.5
Rest	6.69	26.4

(1) Sin incluir ETVs y según el país destinatario inmediato. No se disponen de datos relativos al país definitivo. Fuente: Registro de Inversiones Extranjeras.

(1) Excluding ETVs and based on the immediate recipient country. No data is available for the final country. Source: Registry of Foreign Investment.

500 de 2012, frente a las 273 de Estados Unidos, las 38 de China, las 40 del Reino Unido, las 24 de Francia y las 19 de Alemania (véase la figura 10).

La inversión bruta de España en el extranjero, sin incluir las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVEs), que ostentan el capital de empresas establecidas en el extranjero para obtener ventajas fiscales, descendió un 27% en 2011 hasta los 11.200 millones de euros. El país que más inversión bruta recibió fue Turquía, que se está convirtiendo en un socio comercial cada vez más importante para España y en un destino para las inversiones (véase la figura 11). La inversión española en Turquía se ha disparado y ha pasado de 232 millones de euros en 2010 a 4.400 millones de euros. En 2011, el consorcio OHL-Dimentronic obtuvo la licitación del contrato de 900 millones de euros para construir un túnel bajo el Bósforo, y Técnicas Reunidas se aseguró un contrato de 2.400 millones de euros para modernizar la refinería de

Tüpras en Izmit, el más grande que la empresa petrolera ha adjudicado y el séptimo contrato obtenido por Técnicas Reunidas en Turquía.

Instantánea de algunas multinacionales

El ascenso del banco Santander es digno de mención: fundado en 1857 en la región del mismo nombre, ha pasado de ser un banco emisor local a ser actualmente el líder de los bancos minoristas en la zona euro (y el banco más grande por capitalización bursátil), con la mayor franquicia financiera en Latinoamérica. El Santander, producto de la fusión de tres bancos entre 1991 y 1999, opera en muchos países europeos, entre los que se incluye Alemania, Portugal, Polonia y el Reino Unido, país este último donde es propietario de Abbey (uno de los principales bancos hipotecarios), así como

Santander es el banco más grande en la zona euro por capitalización bursátil

en Latinoamérica, donde ocupa posiciones de liderazgo en Brasil, México, Chile y Argentina, y en el noreste de Estados Unidos (Sovereign). El Santander comenzó a labrarse su fama de banco dinámico e innovador en 1989, año en el que ofreció cuentas corrientes remuneradas por primera vez en el panorama bancario español. En 1985 el Santander contaba con 750.000 clientes en todo el mundo. En la actualidad, posee más de 102 millones de clientes y 14.760 sucursales (más que cualquier otro banco internacional). En la primera mitad

Izmit, the largest ever awarded by the oil company and the seventh contract won by Técnicas Reunidas in Turkey.

A Glance at Some of the Multinationals

Santander's rise from a local note-issuing bank founded in 1857 in the region of the same name to its position today as the euro area's leading retail bank (and the largest by market capitalisation) with the biggest financial franchise in Latin America is a remarkable one. The product of the merger of three banks between 1991 and 1999, Santander operates in many European countries, including Germany, Portugal, Poland and the UK,

where it owns Abbey, a leading mortgage bank, as well as in Latin America, with leadership positions in Brazil, Mexico, Chile and Argentina, and in the northeast of the US (Sovereign). Santander's

Santander is the euro area's largest bank by market capitalisation

reputation for aggressiveness and innovation started in 1989, when it was the first Spanish bank to offer remunerated current accounts. In 1985, Santander had 750,000 customers worldwide. Today, it

has more than 102 million clients and 14,760 branches (more than any other international bank). Brazil generated 26% of the attributable recurring in the first half of 2012 compared to 14% in Spain (see Figure 12). Emerging markets accounted for 56% of profits.

BBVA was also founded in 1857 and is the result of the merger of three banks. It owns Bancomer, Mexico's leading banking group, has the largest presence in the US among Spanish banks and was the first Spanish bank to break into China's fast-growing financial sector in 2006, when it acquired 5% of CITIC Bank and a 15% stake in CITIC

Figura 12. Contribución geográfica del beneficio atribuido del Santander (% de las áreas geográficas operativas)

Figure 12. Geographic Distribution of Santander's Attributable Profit (% of total operating areas)

	2004	2012 ¹
Continental Europe	59	27
Santander branch network	25	6
Banesto	11	2
Santander Consumer Finance	9	9
Of which: Germany	5	5
Portugal	7	2
Poland (BZ WBK)	--	4
Latin America	41	50
Brazil	16	26
Mexico	9	12
Chile	6	6
Argentina	0	3
United Kingdom	--	13
United States	--	10

(1) Beneficio atribuido de las áreas operativas, primera mitad. Fuente: Santander.

(1) Attributable profit of the operating areas, first half. Source: Santander.

de 2012, Brasil generó el 26% del beneficio atribuido recurrente por segmentos geográficos operativos, en comparación con el 14% obtenido en España (véase la figura 12). Los mercados emergentes representaron el 56% de los beneficios.

International Financial Holdings, its Hong Kong-based offshoot. In the first half of 2012, Mexico provided 29% of the operating areas' recurrent attributable profits compared to 19% generated in Spain. Emerging markets contributed 57% of gross income.

In renewable energy, Spain has three companies –Acciona, Gamesa and Iberdrola– that are leaders in their fields. Acciona is the biggest developer of wind farms, Gamesa the fourth-largest manufacturer of wind turbines and Iberdrola, the largest Spanish electricity company, the world's biggest wind-power operator.

In the building and management of transport infrastructure, Spain leads the world with six companies in the top 10 (see Figure 13).

Perhaps the most remarkable story of all is that of Inditex, the world's largest fashion retailer by sales, whose sales quadrupled to €13.8 billion between its initial public offering in 2001 and 2011. The number of its stores, with eight sales formats, the best known of which is Zara, rose from just under 1,000 in 1997 in fewer than 20 countries, when the company was family owned, to 5,693 at the end of July 2012 (1,930 in Spain) in more than 80 countries. In

El BBVA también se fundó en 1857 y es el producto de la fusión de tres bancos. Es propietario de Bancomer, el grupo bancario líder en México, posee la mayor presencia en Estados Unidos entre los bancos españoles y en 2006 consiguió ser el primer banco español en introducirse en el sector financiero de China, de crecimiento vertiginoso, al adquirir el 5% del banco CITIC y un 15% del CITIC International Financial Holdings, su filial en Hong Kong. En el primer semestre de 2012, México aportó el 29% del beneficio atribuido recurrente por segmentos operativos y España el 19%. Los mercados emergentes generaron el 57% del margen bruto.

En energía renovable, España cuenta con tres empresas (Acciona, Gamesa e Iberdrola), líderes en sus ámbitos. Acciona es el mayor promotor de parques eólicos, Gamesa el cuarto productor de aerogeneradores e Iberdrola, la mayor empresa española de electricidad, el mayor operador de energía eólica.

En los sectores de construcción y gestión de infraestructuras de transporte, España es líder mundial con seis empresas en los 10 primeros puestos (véase la figura 13).

Sin embargo, puede que la historia que más llame la atención sea la de Inditex, la mayor cadena de moda por ventas mundiales, cuyas ventas se han cuadruplicado hasta alcanzar los 13.800 millones de euros en 2011 desde su oferta pública inicial en 2001. El número de tiendas que posee, con ocho formatos de venta, de los cuales el más conocido es Zara, se incrementó y pasó de tener menos de 1.000 en 1997 en menos de 20 países, cuando todavía era una empresa familiar, a 5.693 a finales de julio de 2012 (1.930 en España) en más de 80 países. En 2011, el 25%

2011, 25% of sales came from Spain, 45% from the rest of Europe and the other 30% from the rest of the world. Inditex opened 483 new stores in 2011, 130 of them in China for a total of 275. It plans to increase this number to 425 in 2012. Only Spain has more stores. Just over one-third of total sales in the first half of 2012 were outside of Europe, compared to 29% in the same period of 2011.

Not all the multinationals are large companies. Notable among the medium-sized ones are Freixenet, Miguel Torres, Osborne, CAF, Talgo, Mango, Europac, Pescanova and Viscofan.

Figura 13. Clasificación de los mayores constructores de infraestructuras de transporte del mundo

Figure 13. Ranking of the World's Largest Transportation Developers

	Under Constr./ Operating (1)	Of which: US	Of which: Canada	Of which: Home Country	Of which: Other
1. ACS Group/Hochtief (Spain)	64	2	5	20	37
2. Global Via -FCC-Caja Madrid (Spain)	45	1	1	29	14
3. Abertis (Spain)	36	1	0	11	24
4. Macquarie Group (Australia)	36	4	1	1	30
5. Vinci/Cofiroute (France)	35	0	2	11	22
6. Hutchison Whampoa (China)	33	0	0	10	23
7. Ferrovial/Cintra (Spain)	32	5	2	8	16
8. OHL (Spain)	32	1	0	8	23
9. Sacyr (Spain)	25	0	0	15	10
10. NWS Holdings (China)	25	0	0	25	0
11. EGIS Projects (France)	24	0	1	4	19
20. Acciona/Nesco (Spain)	14	0	3	9	2
36. Isolux Corsan (Spain)	8	0	0	1	7
38. Itinere (Spain)	6	0	0	6	0

(1) Clasificación según el número de concesiones de carreteras, puentes, vías, puertos y aeropuertos de un valor de inversión superior a 50 millones de USD, cuya construcción o explotación haya empezado a partir del 1 de octubre de 2012. Fuente: Public Works Financing.

1) Ranked by number of road, bridge, tunnel, rail, airport concessions over US\$50 million in investment value and under construction/operation as of 1 October, 2012. Source: Public Works Financing.

Freixenet became the leading global producer of top quality sparkling wines or cavas, based on the méthode traditionnelle process, by the mid 1980s. Its iconic product is Cordon Negro in a frosted black glass bottle recognised all over the world. It produces some 200 million bottles a year (more than half of all Spanish sparkling wine production and 80% of exports) and has vineyards in California.

Miguel Torres, like Freixenet based in Catalonia and founded in the 19th century, is a leading wine producer, with vineyards in Chile and California and not just in Spain.

Osborne, the producer of wines, spirits and pork products, dates back to 1772 and is one of Spain's longest established companies.

Freixenet is the global leader of top quality sparkling wines

CAF is an international leader in the design, manufacture, maintenance and supply of equipment and components for railway systems. For example, it worked on the Heathrow Express in the UK, the Hong Kong airport rail link and in Turkey

won contracts for the high-speed train between Istanbul and Ankara.

Talgo is also in the railway business. It began in the 1920s when a Basque railway engineer, Alejandro Goicoechea, pioneered a new method for building railway cars, which minimised their weight by using lighter materials and reducing the cars' height, thereby enabling them to make turns at relatively high speeds, and introduced other novelties including a different form of suspension. In 1974 the Talgo became the first high-speed sleeper train in the world (covering the Barcelona-Paris route). Today, it has routes in the United States, Argentina and Kazakhstan.

de las ventas procedían de España, el 45% del resto de Europa y el otro 30% del resto del mundo. Inditex abrió 483 tiendas nuevas en 2011, 130 de ellas en China, hasta alcanzar un total de 275 en este país, con la perspectiva de ampliar este número hasta 425 en 2012. Solo España tiene más tiendas que China. Un poco más de una tercera parte de las ventas totales en la primera mitad de 2012 se produjeron fuera de Europa, frente al 29% obtenido en el mismo periodo de 2011.

No todas las multinacionales son empresas grandes. Entre las de tamaño medio destacan Freixenet, Miguel Torres, Osborne, CAF, Talgo, Mango, Europac, Pescanova y Viscofan.

Freixenet se convirtió en el productor líder global de cava de gran calidad a partir del uso del proceso de método tradicional hacia mediados de los años ochenta. Su producto icónico es Cordon Negro, que se presenta en una botella de vidrio esmerilado de color negro, reconocida en todo el mundo. Produce unos 200 millones de botellas al año (más de la mitad de toda la producción de cava de España y el 80% de las exportaciones) y tiene viñedos en California.

Miguel Torres, de origen catalán como Freixenet, se fundó en el siglo XIX, y es uno de los líderes en producción vinícola, con viñedos no solamente en España, sino también en Chile y California.

Osborne, productor de vinos, bebidas alcohólicas y productos derivados del cerdo, fue fundada en 1772 y es una de las empresas españolas de más solera.

Mango is a clothing retailer with more than 2,000 stores in over 100 countries.

Europac is a leader in the packaging sector, with plants in Spain, France and Portugal.

Pescanova is one of the world's top-10 fishing companies with a fleet of 120 vessels.

Viscofan is the global leader in the production, manufacture and marketing of artificial casings and wraps for the meat industry.

Conclusion: The Need to Promote the Spain Brand

Spain has come a long way in the last 30 years, but the image of the country (and

hence of its companies), albeit severely tarnished by its profound economic crisis, is out of sync with reality. Governments so far have been loath to get involved in the country brand issue.

In 2003, the Elcano Royal Institute, the Madrid-based think-tank, the Association of Communication Managers (Dircom), the Spanish Institute for Foreign Trade (ICEX) and the Leading Brands of Spain Forum (FMRE) published a report putting forward proposals for strategies to improve and manage Spain's perception and image abroad. The main conclusion was that as a nation brand is a matter of state, beyond party or ideological

CAF es el líder internacional en el diseño, la fabricación, el mantenimiento y el suministro de equipamiento y componentes para sistemas de ferrocarriles. Ha trabajado, por ejemplo, en el Heathrow Express en el Reino Unido, en el enlace ferroviario al aeropuerto de Hong Kong y ha obtenido contratos en Turquía para la construcción del tren de alta velocidad que conectará Estambul y Ankara.

Freixenet es el productor líder global de cava de gran calidad

Talgo también pertenece al ámbito ferroviario. Comenzó su andadura en los años veinte, cuando un ingeniero ferroviario vasco, Alejandro Goicoechea, promovió de forma pionera un nuevo método para construir vagones de tren, que minimizaba el peso de estos a través del uso de materiales más ligeros y reducía la altura de los mismos, lo que permitía realizar giros a velocidades relativamente altas. También introdujo otras novedades entre las que se incluye una nueva forma de suspensión. En 1974, Talgo se convirtió en el primer tren-cama de alta velocidad del mundo (cubría la ruta Barcelona-París). En la actualidad, ofrece rutas en Estados Unidos, Argentina y Kazajistán.

Mango es una cadena minorista de ropa con más de 2 000 tiendas en más de 100 países.

Europac es uno de los líderes del sector del embalaje, con plantas en España, Francia y Portugal.

differences because it affects everyone, it needed to be centrally coordinated with the involvement of both the public and private sectors. Since then very little has been done to implement the recommendations. Promoting the Spain brand does not sit well with all of Spain's 17 autonomous regions, particularly Catalonia and the Basque Country, the most nationalistic. These and other regional governments prefer to promote their own image and brands instead of going under a Spain wide umbrella.

José Luis Rodríguez Zapatero, the former Socialist Prime Minister (2004-11), recognised the need to do something

Pescanova es una de las 10 principales empresas de pesca, con una flota de 120 buques.

Viscofan es líder mundial en la producción, manufactura y comercialización de envolturas artificiales para el sector cárnico.

Conclusión: La necesidad de promocionar la Marca España

España ha recorrido un largo camino en los últimos 30 años, y aunque la imagen del país (y, por consiguiente, la de sus empresas) se ha visto seriamente dañada por la profunda crisis económica que sufre, esta no coincide con la realidad. Hasta ahora, los gobiernos se han resistido a involucrarse en el tema de la marca país.

En 2003, el Real Instituto Elcano, el think tank con sede en Madrid, la Asociación de Directores de Comunicación (Dircom), el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) publicaron un informe en el que se exponían propuestas de estrategias para mejorar y gestionar la percepción y la imagen de España en el extranjero. La principal conclusión fue que la marca estatal es una cuestión de estado, más allá de los partidos o de las diferencias ideológicas, ya que afecta a todo el mundo, por lo que debía coordinarse centralmente con la participación del sector público y del privado. Desde entonces se han realizado pocas acciones para aplicar las recomendaciones. La promoción de la Marca España no acaba de cuajar en las 17 comunidades autónomas de España, sobre todo en la catalana y la vasca, las más nacionalistas. Además, estos y otros gobiernos autonómicos prefieren promover su propia imagen y marca en lugar de cobijarse bajo un mismo paraguas.

when he announced in June 2008, flanked by Kofi Annan, the former UN Secretary General, that a public diplomacy commission would start to operate in 2009, but nothing was done to set it up. The governments of Germany, Finland and the UK, for example, have successfully enhanced the image of their countries through such commissions and re-branding initiatives.

The country brand concept requires a bipartisan approach. In the increasingly globalised world, in which price is not always the overriding factor, a brand, an intangible asset, is more and more the way companies and countries compete. The

El concepto de marca país necesita un enfoque bipartidista

José Luís Rodríguez Zapatero, el anterior presidente del gobierno socialista (2004-2011), reconoció la necesidad de emprender acciones cuando, en junio de 2008, acompañado por Kofi Annan, el anterior Secretario General de la ONU, anunció que en 2009 se pondría en marcha una comisión de diplomacia pública. Sin embargo, no se hizo nada para instaurarla. Los gobiernos de Alemania, Finlandia y el Reino Unido, por ejemplo, mejoraron de forma exitosa la imagen de sus países a través de dichas comisiones e iniciativas de renovación de marca.

El concepto de marca país necesita un enfoque bipartidista. En un mundo cada vez más globalizado, en el que el precio no es siempre el factor determinante, una marca (un activo inmaterial) se erige como la mejor forma de competir tanto para empresas como para países. Cuanto más conocida sea la marca de un país (que incluye muchos elementos, como sus productos, empresas, cultura, deportes, cooperación internacional, etc.) más disfrutarán de su éxito el propio país y sus empresas, sobre todo entre los primeros compradores, ya que esto depende, en mayor o menor grado, de la imagen previa que los consumidores tienen de la nación que los produce.

Un buen ejemplo de cooperación es la alianza entre el sector público y privado en el Foro de Marcas Renombradas Españolas, que aprobó un plan de imagen y mar-

better known a country's brand, which incorporates many elements including its products, companies, culture, sports and international cooperation, the easier it is for a country and companies to enjoy success, particularly among first-time buyers, as this hinges, to a varying degree, on the prior image consumers have of the nation that produces them.

A good example of co-operation is the alliance between the private and public sectors in the Leading Brands of Spain Forum, which approved a brand and image plan in 2008. The Forum's more than 100 companies generate over 40% of Spain's GDP.

The conservative government of Mariano Rajoy, which took office at the end of 2011, is actively supporting and fostering the Spain brand and hence that of companies. José Manuel García-Margallo, the Foreign Minister, is making foreign policy more commercially focused. Given the depressed state of the Spanish economy, this overdue initiative makes a lot of sense. The government has also created the post of High Commissioner for the Spain Brand with the rank of secretary of state, which is held by Carlos Espinosa de Monteros, an experienced businessman.

Spain's process of internationalisation has been very positive so far, except for

ca en 2008. La facturación de las más de 100 empresas del Foro equivale a más del 40% del PIB de España.

El gobierno conservador de Mariano Rajoy, que asumió el poder a finales de 2011, apoya e impulsa activamente la Marca España y, por lo tanto, la de las empresas. José Manuel García-Margallo, ministro de asuntos exteriores, trabaja para que la política de exteriores se centre más en el aspecto comercial. La situación de crisis de la economía española hace que esta iniciativa, largamente esperada, cobre mucho sentido. El gobierno también ha creado, por primera vez, el puesto de Alto Comisionado para la Marca España con rango de secretario de Estado, que ostenta Carlos Espinosa de los Monteros, una persona con amplia experiencia en el mundo empresarial.

El proceso de internacionalización de España ha sido muy positivo hasta este momento, salvo por los contratiempos que supusieron la expropiación argentina en abril de 2012 de YPF, su mayor empresa petrolera, propiedad en un 51% de Repsol, y el embargo de Bolivia de Transportadora de Electricidad, la filial de Red Eléctrica, la red eléctrica española. El desplome del sector de la construcción que se produjo a partir de 2008 expuso de forma brutal las carencias que presenta el desequilibrado modelo económico de España, excesivamente basado en el ladrillo, el hormigón y el turismo. La economía debe internacionalizarse aún más a través de las exportaciones y la inversión directa en el extranjero para crear puestos de trabajo de forma más sostenible y de mayor calidad. ■

upsets like Argentina's nationalisation in April 2012 of YPF, its biggest oil company, 51% owned by Repsol, and Bolivia's seizure of Transportadora de Electricidad, the subsidiary of Red Electrica, the Spanish electricity grid. The collapse of the construction sector as of 2008 brutally exposed the shortcomings of Spain's lopsided economic model, which is excessively based on bricks and mortar and tourism. The economy needs to become more internationalised through exports and direct investment abroad in order to create jobs on a more sustainable basis and of higher quality. ■



Antonio Hernández García

Socio de Sectores Regulados, Inversiones Extranjeras e Internacionalización de KPMG en España.

Miembro del Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado (*)

(*) Con anterioridad a su incorporación en KPMG, desempeñó diversos cargos en la Administración española, destacando el de Director General de Política Energética y Minas, Director Ejecutivo de Información y Estrategia en la sociedad estatal Invest in Spain, Subdirector General de Competitividad, y Consejero Económico y Comercial Jefe de las Embajadas de Bulgaria e Irán.

Partner of Regulated Sectors, Foreign Investment and Internationalisation of KPMG in Spain.

Member of the Senior Commercial Technicians and State Economists Corps (*)

(*) Prior to joining KPMG, he held various positions in the Spanish government, including Director General for Energy Policy and Mines, Executive Director of Information and Strategy in the state company Invest in Spain, Assistant Deputy General of Competitiveness, and Chief Economic and Commercial Counsellor of the Embassy of Bulgaria and Iran.

Nadie duda de que el sector exterior se haya convertido en el motor de la economía española en la actualidad y que será el bastión de la recuperación en los próximos años. En efecto, sin su empuje la caída del PIB rondaría el 4%, en contraste con la detracción del crecimiento que las cuentas exteriores generaron en el periodo 2005-2008 (con contribuciones negativas incluso cercanas al 2% en algún año).

Este hecho no es un caso aislado de la historia económica española, puesto que el sector exterior ya nos permitió superar otras crisis anteriores.

Sin embargo, a diferencia de otras épocas, en las que la devaluación de la moneda fue un eje esencial de la ganancia de competitividad, ahora ésta tiene que anclarse en otros factores, tanto macro como microeconómicos.

De hecho, fruto de las difíciles reformas que se están llevando a cabo, ya podemos observar ganancias de competitividad macroeconómicas en los Costes Laborales Unitarios (por mejoras en los costes y la productividad; esta última, en parte, debido a la caída de los niveles de empleo) y en nuestro tipo de cambio efectivo en términos reales (es decir, la relación de nuestra moneda y nuestros precios con las monedas y precios

Nobody can deny that the foreign sector has become the driving force behind the Spanish economy at present and will be the stronghold of the recovery in the coming years. Indeed, without its contribution the fall in GDP would be around 4%, in contrast to the decrease in growth that the external accounts generated in the 2005-08 period (with negative contributions close to 2% in any year).

This is not an isolated case of Spanish economic history. The foreign sector has enabled us to overcome previous crises.

However, unlike in the past, where currency devaluation was a crucial competitive gain, now it has to be rooted in other factors, at both macro- and micro-economic levels.

In fact, as a result of the difficult reforms that are being carried out, we can already observe macroeconomic competitiveness gains in unit labour costs (owing to improvements in costs and productivity, the latter in part due to falling employment levels) and our effective exchange rate in real terms (i.e., the ratio of our currency and our prices with currencies and prices of our trading partners, weighing each partner according to their relative weight in our exchanges).

However, the aim of this article is not to analyse competitiveness from a macroeconomic point of view, but from a microeconomic perspective, that is, from the point of view of the company and, in particular, the internationalisation process.

de nuestros socios comerciales, ponderando cada socio en función de su peso relativo en nuestros intercambios).

Sin embargo, el objetivo de este artículo no es el análisis de la competitividad desde el punto de vista macroeconómico, sino desde una perspectiva microeconómica, es decir, desde el punto de vista de la empresa y, en particular, aquélla en proceso de internacionalización.

Para ello, a lo largo de este artículo se va a analizar la situación más reciente del sector exterior español, a través de un análisis DAFO, la relación entre competitividad e internacionalización desde la perspectiva de la empresa, y las decisiones estratégicas que éstas tienen que tomar en su proceso de internacionalización, con el fin de que éste sea exitoso.

ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR EXTERIOR ESPAÑOL

Un buen punto de partida para contextualizar la situación actual en la que tiene que desenvolverse la empresa que desea internacionalizarse o que se encuentra en proceso de

To this end, this article will discuss the latest state of affairs of the Spanish foreign sector, through a SWOT analysis, the relationship between competitiveness and internationalisation from the perspective of the company and the strategic decisions that these companies have to make in their internationalisation process, so that it is successful.

SWOT ANALYSIS OF THE SPANISH FOREIGN SECTOR

A good starting point to contextualise the current situation of a company that wants internationalise or is in the process of internationalisation, would be through the SWOT analysis of Spanish foreign sector, i.e., through the analysis of the intrinsic

strengths and weaknesses and the threats and opportunities arising from the global environment.

WEAKNESSES

The weaknesses of the Spanish foreign sector include the following.

1. Limited export base

Despite recent improvements, Spain still has an export base lower than neighbouring countries. Of the 123,000 companies that exported in 2011, only 37,250 were deemed regular exporters. Medium-sized Spanish SMEs have serious problems compared to their European counterparts, size being a key variable in productivity.

internacionalización, sería mediante el análisis DAFO del sector exterior español, es decir, a través del análisis de las debilidades y fortalezas intrínsecas al mismo y de las amenazas y oportunidades que se derivan del entorno mundial.

DEBILIDADES

Entre las debilidades del sector exterior español, podríamos destacar las siguientes.

1. Base exportadora limitada

A pesar de las recientes mejoras, España sigue teniendo una base exportadora menor que los países de su entorno. De las 123.000 empresas que exportaron en el año 2011, sólo a 37.250 se les puede considerar exportadoras regulares. Nos encontramos ante un problema de tamaño medio de la PYME española en comparación con sus homólogas europeas, siendo el tamaño una variable clave en la productividad.

2. Excesiva concentración en la Unión Europea

En torno al 67% de las exportaciones españolas en el 2011 se dirigieron hacia la Unión Europea. Es obvio que nos encontramos ante la zona de confort de las empresas españolas pero, a su vez, Europa ha sido la región más sensible

2. Excessive concentration in the European Union

Around 67% of Spanish exports in 2011 went to the EU. It is obvious that the area is a comfort zone for Spanish companies but, in saying that, Europe was the region most affected by the global economic downturn. According to OECD estimates, the global economic importance of the Euro zone will halve in five decades. That is why geographic diversification, a process that is taking place gradually, is essential for the sustained growth of Spanish exports.

3. Low relative weight of exports with high technological value

Compared with its European partners, exports of high technological value

a la recesión económica mundial. Según previsiones de la OCDE, la importancia económica mundial de la zona euro se reducirá a la mitad en cinco décadas. Es por ello que una diversificación geográfica, proceso que se está produciendo paulatinamente, es fundamental para el crecimiento sostenido de las exportaciones españolas.

3. Menor peso relativo de las exportaciones con alto valor tecnológico

En comparación con sus socios europeos, las exportaciones con alto valor tecnológico siguen teniendo menor peso relativo en el total de las exportaciones españolas.

4. Elevada dependencia energética exterior

La elevada dependencia energética exterior (casi del 100% en petróleo y gas) resta competitividad al sector exterior español. En 2011, en torno al 86% del saldo negativo del sector exterior correspondió al déficit energético. Lejos de atajarse, entre enero y septiembre de 2012 el déficit energético se incrementó en un 13,6% interanual. La apuesta por las energías renovables que ha acometido el país en los últimos años ha permitido paliar en parte esta elevada dependencia.

FORTALEZAS

Frente a las debilidades podemos encontrar algunas fortalezas significativas:

1. Sustancial reducción del déficit exterior

La positiva evolución del comercio exterior español en los últimos años ha permitido una rápida reducción de uno de los principales desequilibrios de la economía española:

el déficit por cuenta corriente, que ha pasado del 10% del PIB en 2007, a 3,2% en 2011, y es previsible que se torne en un ligero superávit en los próximos meses (en los primeros nueve meses de 2012 el déficit comercial ha disminuido un 25,1%, situándose en los 26.564 millones de euros).

2. Mejora significativa de la tasa de cobertura

En 2011, las exportaciones españolas aumentaron un 15,4% y de enero a septiembre de 2012 las exportaciones han continuado con este buen comportamiento, creciendo un 3,7% interanual, alcanzando los 164.027 millones de euros. Este hecho ha contribuido a la mejora notable de la tasa de cobertura (ratio exportaciones/importaciones), que en el año 2007 se encontraba alrededor del 64% y que en la actualidad está en el 86,1% –récord histórico desde hace 20 años–.

3. Superávit comercial con la Unión Europea por primera vez en décadas

El saldo comercial con la Unión Europea alcanzó en los primeros nueve meses de 2012 un superávit de 8.107,8 millones de euros, más del doble del registrado en el período enero-septiembre de 2011 (3.174,1 millones de euros). También con la zona euro se registró un importante incremento del superávit, pasando de 1.258 millones de euros en enero-septiembre de 2011 a 5.281 millones de euros en el mismo periodo de 2012.

4. Mantenimiento de la cuota de mercado en el contexto mundial

Según datos de la UNCTAD, en la última década España solamente ha perdido 0,2 puntos porcentuales de cuota de exportación mundial de bienes y servicios, muy por debajo

de la pérdida sufrida por países como Reino Unido, Francia, Italia o los EEUU, que han sufrido con mayor envergadura los efectos de la irrupción de China y otros mercados emergentes en el comercio mundial.

5. Tendencia reciente de mejora de la diversificación geográfica de las exportaciones

Los datos de 2011 y 2012 muestran una clara tendencia a la diversificación geográfica de las exportaciones españolas hacia terceros mercados, destacando en 2011 el crecimiento en regiones como Oriente Medio (+22,3%), Asia (+20,9%) o América Latina (+20,2%).

AMENAZAS

Partiendo de estas debilidades y fortalezas, intrínsecas al sector exterior, las empresas deben afrontar un elenco de amenazas externas y aprovechar las oportunidades que presenta la economía global.

Entre las principales amenazas, destacarían las siguientes.

1. Estancamiento del mercado europeo

Como se ha comentado anteriormente, la Unión Europea es el principal mercado exterior de las empresas españolas. La recesión global ha sido especialmente dura en esta región y las últimas previsiones de la Comisión Europea (noviembre de 2012) no son especialmente halagüeñas: el PIB de la zona euro decrecerá un -0,4% en 2012 y crecerá un 0,1% en el año siguiente.

January-September period (3,174.1 million euros). Also with the euro area, a significant increase was recorded in the surplus, going from 1,258 million euros in January-September 2011 to 5,281,000 euros in the same period in 2012.

4. Maintaining market share in the global context

According to UNCTAD, in the last decade Spain has lost only 0.2 percent of world export share of goods and services, well below the loss suffered by countries like UK, France, Italy and the US, which have suffered more at the hands of the emergence of China and other emerging markets in world trade.

5. Recent trend of improving geographical diversification of exports

Data for 2011 and 2012 shows a clear trend towards the geographical diversification of Spanish exports to third markets, noting in 2011, growth in regions like the Middle East (+22.3%), Asia (+20.9%) or Latin America (+20.2%).

THREATS

From these weaknesses and strengths, intrinsic to the foreign sector, companies face a cast of external threats and opportunities presented by the global economy.

Among the main threats, the following should be pointed out.

2. Difícil acceso a la financiación

La restricción al crédito y el elevado coste de financiación a que se enfrentan las empresas españolas constituye un importante obstáculo en sus procesos de internacionalización. El ajuste del sector bancario español ha afectado en gran medida al tejido empresarial ya que, según datos del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, el 80% de las empresas españolas recurre a las entidades bancarias para financiarse, frente al 65% en el resto de Europa y al 30% en Estados Unidos.

3. Competencia creciente en el mercado global

La aparición de nuevos actores en el panorama global, con un modelo productivo basado en la competitividad en costes, y las consecuencias de la crisis mundial sobre la demanda, hacen que la competencia haya aumentado sensiblemente en los últimos años.

OPORTUNIDADES

Pese a estas amenazas, que vienen dadas por el contexto mundial, es preciso tener en cuenta las oportunidades que este contexto presenta:

1. Crecimiento de los países emergentes

El poder económico mundial se está desplazando y lo hará aún más en los próximos años. Según un estudio de la OCDE, en el año 2030 el 51% del PIB mundial será aportado por países no OCDE y esta previsión aumenta al 57% para el año 2060, casi duplicando la cifra actual. Estos países son de interés para las empresas no sólo por el tamaño de sus mercados sino por su creciente clase media, con un poder adquisitivo cada vez mayor.

1. Stagnation of the European market

As mentioned above, the EU is the main export market for Spanish companies. The global recession has been especially harsh in this region and the latest forecasts from the European Commission (November 2012) are not particularly gratifying: the euro area GDP will decrease by -0.4% in 2012 and grow by 0.1% in the following year.

2. Difficult access to finance

The restriction of credit and the high cost of finance that Spanish companies face is a major obstacle in their internationalisation processes. The adjustment of the Spanish banking sector

Gráfico 1. Análisis DAFO Sector Exterior Español
Chart 1. Spanish Foreign Sector SWOT Analysis



has greatly affected the business sector since, according to the High Council of the Chamber of Commerce of Spain, 80% of Spanish companies resort to banks to finance themselves, compared with 65% in the rest of Europe and 30% in the US.

3. Increasing competition in the global market

The emergence of new actors on the world scene, with a production model based on cost competitiveness, and the consequences of the global crisis on demand, mean that competition has increased significantly in recent years.

OPPORTUNITIES

Despite these threats, which are caused by the global context, the opportunities that this context presents must also be considered:

1. Growth in emerging countries

Global economic power is shifting and will do so even more in the coming years. According to an OECD study, in 2030, 51% of global GDP will come from non-OECD countries and this is forecast to increase to 57% by 2060, almost doubling the current figure. These countries are of interest to companies not only for the size of their markets but for their growing middle class with increasing purchasing power.

2. Recent improvements in macro-economic indicators of competitiveness

In recent months we can see a gain in competitiveness through various macroeconomic indicators: firstly, a depreciation of the real effective exchange rate (the so-called competitiveness indices trend) and a fall in unit labour costs, linked to salary adjustments and productivity gains (although this, in part, has been associated with loss of jobs).

One of the keys to understanding this process is that the ULCs of larger exporting companies evolved more favourably than ULCs of smaller companies, to which the degree of concentration of Spanish exports must be

2. Mejoras recientes en indicadores macroeconómicos de competitividad

En los últimos meses se puede apreciar una ganancia de competitividad a través de distintos indicadores macroeconómicos: por un lado, una depreciación del tipo de cambio efectivo real (los denominados índices de tendencia de competitividad) y una caída de los Costes Laborales Unitarios, ligado a ajustes salariales y a ganancias de productividad (aunque ésta, en parte, ha venido asociada a la pérdida de empleo).

Una de las claves para entender este proceso reside en que los CLUs de las empresas exportadoras de mayor tamaño evolucionaron de forma más favorable que los CLUs de las empresas más pequeñas, a lo que habría que sumar el grado de concentración de las exportaciones españolas: un tercio del total se concentra en sólo 50 compañías.

3. Efecto arrastre de las grandes multinacionales españolas

España se sitúa en el 'top ten' de los países emisores de inversión directa, debido al importante proceso de implantación en el exterior que sus empresas han acometido en los últimos años, lo que pone de manifiesto su probada capacidad de competir con éxito en los mercados internacionales. La existencia del Foro de Marcas Renombradas Españolas es prueba fehaciente de ello. En este proceso destaca el peso de las grandes multinacionales españolas, cuyo efecto arrastre sobre otras empresas resulta muy significativo.

added: a third of the total is concentrated in just 50 companies.

3. Drag effect of major Spanish multinationals

Spain is in the top ten source countries of direct investment, due to the important internalisation process undertaken in recent years, which demonstrates its proven ability to successfully compete in international markets. The existence of the Leading Brands of Spain Forum is proof of that. This process highlights the weight of Spanish multinationals, whose drag effect on other companies is very significant.

Competitividad empresarial e internacionalización

Una vez descrito el contexto del sector exterior en el que se desenvuelve la empresa, podemos pasar al análisis de los factores clave en el proceso de internacionalización. Lo primero que debe señalarse es la relación biunívoca existente entre competitividad e internacionalización. En efecto, la competitividad es una condición necesaria para la internacionalización, y a su vez, toda empresa con presencia mundial sostenida es un claro acicate de la competitividad, tanto nacional como internacional.

Pero la competitividad a través del precio ya no es la única estrategia efectiva en los mercados internacionales. Es necesario contar con una diferenciación que redunde en una reducción de la elasticidad-precio de los productos exportados.

Este posicionamiento ventajoso se consigue a través de los denominados Factores de Competitividad Internacional, entre los que podrían destacarse los siguientes: la estructuración financiera, la planificación fiscal, la I+D+i, la calidad, el diseño, la marca, la comunicación, la inteligencia económica, la logística, los recursos humanos y las alianzas estratégicas.

1. La estructuración financiera global

Una adecuada estructura de la financiación, utilizando los diferentes instrumentos disponibles –recursos propios, financiación ajena tanto pública como privada, subvenciones y ayudas públicas, capital riesgo, *business*

Business competitiveness and internationalisation

Having described the context of the external sector in which the company operates, we can move on to the analysis of the key factors in the internationalisation process. The first thing to note is the two-way relationship between competitiveness and internationalisation. Indeed, competitiveness is a necessary condition for internationalisation, and in turn, every company with sustained global presence is a clear driver of competitiveness, both nationally and internationally.

But competitiveness through price is no longer the only effective strategy in international markets. It is necessary

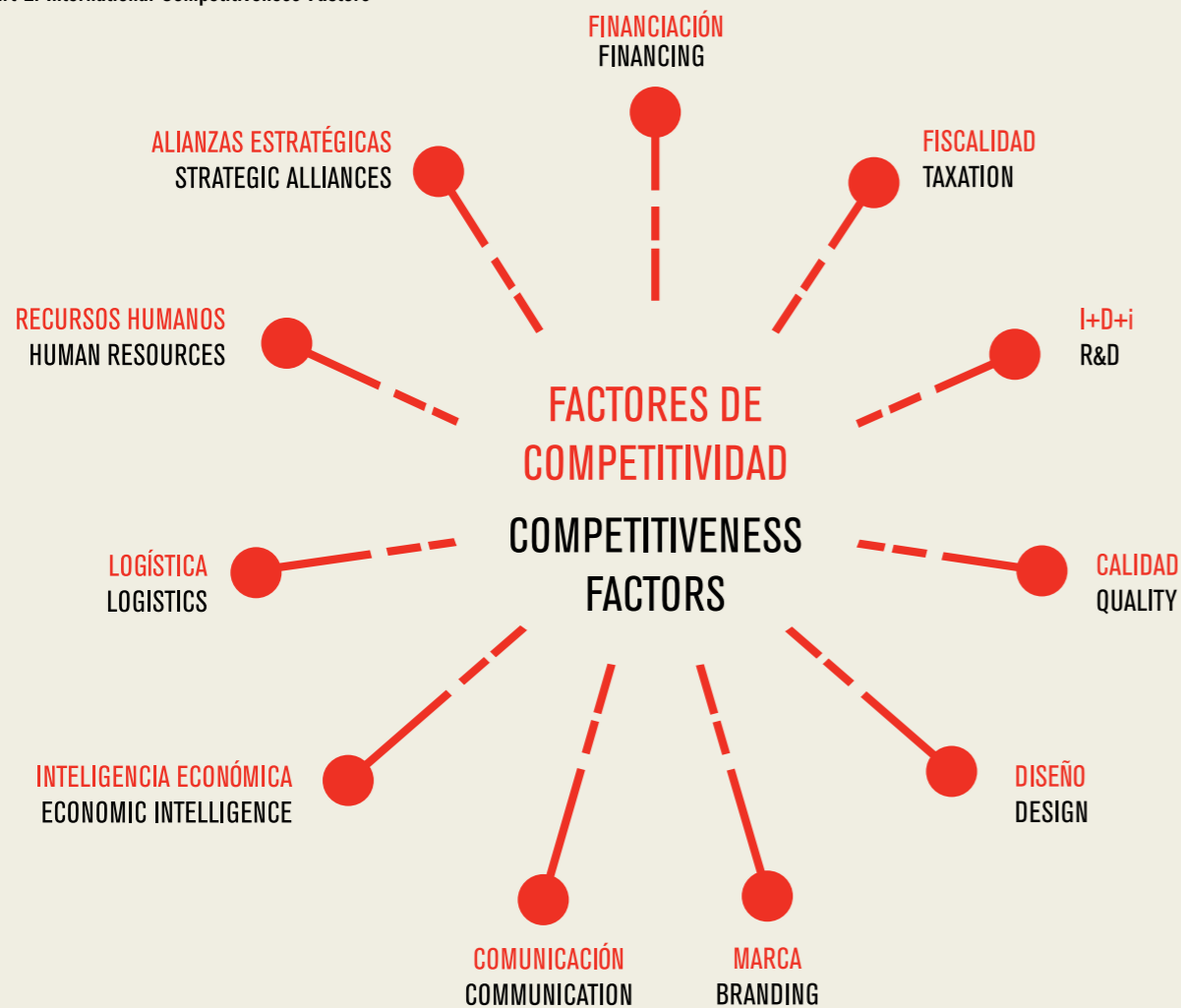
to have a differentiation that results in a reduction of the price elasticity of exports.

This advantageous positioning is achieved through the so-called International Competitiveness factors, which include: financial structuring, tax planning, R&D, quality, design, branding, communication, economic intelligence, logistics, human resources and strategic alliances.

1. The global financial structuring

An adequate funding structure using the different tools available – equity, external financing both public and private, subventions and public grants, venture capital, business angels, multilateral financing, etc. – is an essential element

Gráfico 2. Factores de Competitividad Internacional
Chart 2. International Competitiveness Factors



of competitiveness and business access to third markets.

Funding should be commensurate to the size of the company, its structure and the stage of the business process, also considering the nature of the projects and the countries in which it operates.

2. International tax planning

Establishing strategic tax targets is key and fundamental to any internationalisation process. Proper planning through a comprehensive analysis of factors such as proper tax structure, local tax planning, repatriation of income or proper funding, can result in a significant reduction in effective tax rate.

3. R&D

The terms research and development are generally well known, and encompass three activities: basic research, applied research and experimental development. Meanwhile, innovation includes the introduction of new goods or services (product innovation) or processes which are technologically new or substantial technological improvement of existing products and processes (process innovation). As stated above, high technological products have lower price elasticity, which is a significant competitive advantage.

4. Quality

The concept of quality implicitly implies differentiation, either of the product/service

or company. Therefore, any company wishing to be competitive abroad must act with proven quality, both of the product/service and the business management, so that the choice of the appropriate approval/certification of quality becomes an interesting marketing tool.

5. Design

A well-designed product has a greater impact on the end user so that they are willing to pay less attention to the price factor, - the price elasticity concept comes into play again- and more consideration is given to other factors such as functionality, image, aesthetics or the symbolic character. It is worth emphasising that the competitiveness of the product or service

is guaranteed when it fully adapts to the demand preferences of the target market.

angels, financiación multilateral, etc.–, es un elemento esencial de la competitividad y del acceso a negocios en terceros mercados.

La financiación debe ser acorde al tamaño de la empresa, a su estructura y a la etapa del proceso empresarial, considerando también la naturaleza de los proyectos y de los países en los que se opera.

2. La planificación fiscal internacional

El establecimiento de unos objetivos fiscales estratégicos es clave y fundamental en todo proceso de internacionalización. Una correcta planificación a través de un análisis exhaustivo de factores como la estructura fiscal adecuada, el local tax planning, la repatriación de rentas o la financiación apropiada, puede conllevar consigo una significativa reducción del tipo impositivo efectivo.

3. La I+D+i

Los términos de investigación y desarrollo son, en general, bien conocidos, y engloban tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. Por su parte, la innovación comprende la implantación de nuevos bienes o servicios (innovación de producto) o de procesos tecnológicamente nuevos o la mejora tecnológica sustancial de los productos y procesos ya existentes (innovación de proceso). Como se ha especificado anteriormente, los productos con alto valor tecnológico cuentan una elasticidad-precio menor, lo que supone una ventaja competitiva considerable.

6. Branding

In a foreign market where the product is unknown, the key lies in differentiating the brand from that of the competitors. It is about creating a psychological image based on insights that add value to the product or service, clearly influencing the purchasing decisions of consumers. An important factor to consider when positioning the brand internationally is the trade-off between global brand and local brand, deciding whether the global brand adapts based on the requirements and characteristics of the local market. According to Interbrand, only two Spanish

4. La calidad

El concepto de calidad lleva implícito la diferenciación, bien sea del producto/servicio o de la empresa. Por ello, toda empresa que desee ser competitiva en el exterior deberá actuar con calidad demostrada, tanto del bien/servicio como de la gestión empresarial, por lo que la elección de la adecuada homologación/certificación de la calidad, constituye una interesante herramienta de marketing.

5. El diseño

Un producto bien diseñado incide sobre el consumidor final de modo que éste está dispuesto a prestar menos importancia al factor precio –aparece de nuevo el concepto elasticidad-precio– y otorgue mayor consideración a otros factores, como la funcionalidad, la imagen, la estética o el carácter simbólico. Cabe acentuar que la competitividad del producto o servicio se logra cuando éste se adapta plenamente a las preferencias de la demanda del segmento del mercado al que va dirigido.

6. La marca

En un mercado extranjero, donde el producto no es conocido, la clave reside en saber diferenciar la marca de la de los competidores. Se trata de crear una imagen psicológica basada en percepciones que aporten valor añadido al producto o servicio, influyendo claramente en las decisiones de compra de los consumidores. Un factor importante a tener en cuenta a la hora de posicionar la marca internacionalmente es la disyuntiva entre marca global y marca local, decidiendo si se adapta la primera en función de las exigencias y características del mercado

brands are among the Best Global Brands 2012, an index comprising the top 100 global brands.

7. Communication

The recognition of the strategic value of communication to penetrate and a gain a foothold in a market makes this factor one of the most important for the company. The correct use of tools such as advertising, direct marketing, public relations, trade shows, the relationship with the media or websites, is essential to infiltrate new markets, becoming a competitive advantage for companies.

8. Economic Intelligence

Economist Intelligence is defined as the combination of research, treatment

and distribution of information, which is exploited to accommodate the needs of the company to a changing competitive environment. It allows the company to anticipate decisions of competitors, reduce risk, and to be permanently informed and innovative when making key decisions.

9. Logistics

In addition to price or product quality, customers are increasingly assessing, in the selection of suppliers, issues such as delivery reliability, flexibility and responsiveness. Thus, a good management of all logistics processes becomes a very important differentiator in the international arena.

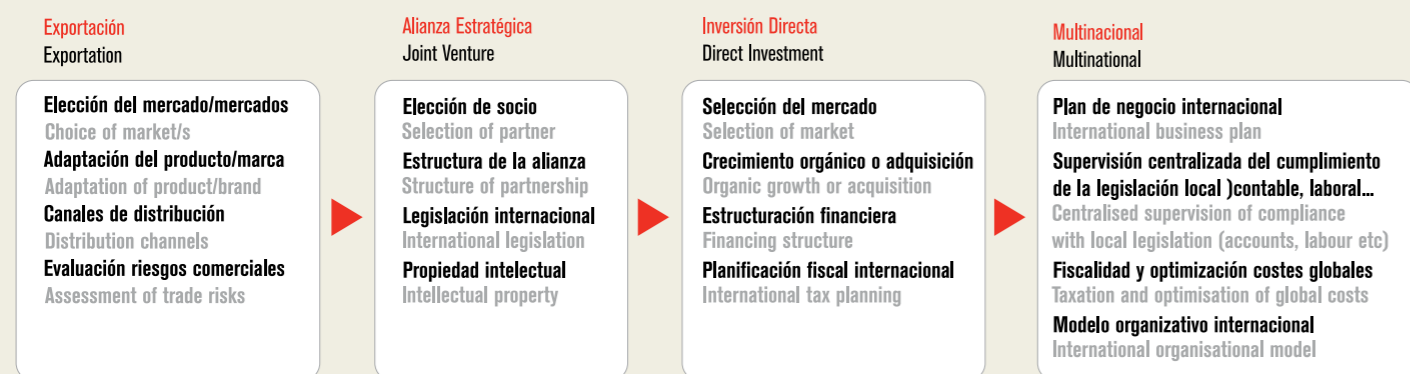
local. Un dato destacable es, que según la consultora Interbrand, sólo dos marcas españolas se encuentran entre el Best Global Brands de 2012, índice que agrupa las 100 principales marcas a nivel mundial.

7. La comunicación

El reconocimiento del valor estratégico de la comunicación para penetrar y afianzarse en un mercado sitúa a este factor entre uno de los más importantes para la empresa. La correcta utilización de instrumentos como la publicidad, el marketing directo, las relaciones públicas, las ferias, la relación con los medios o la página web, resulta fundamental a la hora de abordar nuevos mercados, pudiéndose convertir en una ventaja competitiva para las empresas.

Gráfico 3. Fases de la internacionalización y Gráfico 2. decisiones clave

Chart 3. Internationalisation stages and key decisions



10. Human Resources

There is a high degree of correlation between the level of training of employees and managers and the pervasiveness of companies in international markets. Therefore, international training becomes a key factor for competitiveness, constituting talent management and human resources the centrepiece of the process. One of the key factors for the success of the international process is the correct definition of the most efficient organisational structure for the company among different possibilities such as local staff, executives who travel from head offices and expatriation.

11. Strategic alliances

The Spanish company must use the many advantages of strategic alliances to improve competitiveness and access third markets. Some of these benefits are, in addition to facilitating the entry into new markets, reducing costs and risks associated with the implementation of major projects and the acquisition of know-how, R&D and possible new sources of finance.

One thing to note is that, since Spain is an interesting hub with Latin America and North African countries, there are already several strategic alliances in different sectors, some with Asian companies interested in these markets.

Strategic decisions in the internationalisation process

In order to effectively utilise the opportunities presented by the external sector, it is essential for companies to be competitive in all stages of internationalisation. Any internationalisation process – regardless of the fact that a company can be in several stages at once in different markets or that it does not follow the process in a linear fashion – has four distinct stages: exportation, joint venture, direct investment and multinational.

The international competitiveness factors listed above are present in all stages of internationalisation and in each stage there are critical decisions that should not be ignored.

8. La inteligencia económica

La Inteligencia Económica se define como el conjunto de actividades de investigación, tratamiento y distribución de la información, con el objetivo de explotarla para adaptar las necesidades de la empresa a un entorno competitivo en constante cambio. Permite a la empresa anticiparse a decisiones de los competidores, reducir riesgos, estar permanentemente informada e innovar a la hora de tomar decisiones claves.

9. La logística

Los clientes valoran cada vez más entre sus criterios de selección de proveedores, además del precio o la calidad del producto, aspectos como la fiabilidad de la entrega, la flexibilidad o la capacidad de respuesta. De este modo, una

buena gestión de todos los procesos logísticos se convierte en un elemento diferenciador muy relevante en el ámbito internacional.

10. Los recursos humanos

Existe un alto grado de correlación entre el nivel de formación de los empleados y directivos y la capacidad de penetración de sus empresas en mercados internacionales. Por lo tanto, la formación internacional se convierte en un factor clave para la competitividad, constituyendo la gestión del talento y de los Recursos Humanos la pieza central del proceso. Uno de los factores clave para garantizar el éxito del proceso internacional es la correcta definición de la estructura organizativa más eficiente para la empresa entre diferentes posibilidades como personal local, ejecutivo volante de la casa matriz o expatriación.

11. Las alianzas estratégicas

La empresa española debe utilizar las numerosas ventajas que ofrecen las alianzas estratégicas para mejorar la competitividad y el acceso a terceros mercados. Algunas de estas ventajas son, además de facilitar la entrada en nuevos mercados, la reducción de costes y riesgos asociados a la ejecución de grandes proyectos y la obtención de know-how, I+D+i y posibles nuevas fuentes de financiación.

Un aspecto a destacar es que, dado que España es un interesante *hub* con América Latina y los países norteafricanos, existen ya diversas alianzas estratégicas en diferentes sectores, algunas de ellas con empresas asiáticas interesadas en estos mercados.

Decisiones estratégicas en el proceso de internacionalización

Con el objetivo de aprovechar eficientemente las oportunidades que presenta el sector exterior es fundamental para las empresas ser competitivas en todas las fases de la internacionalización. Todo proceso de internacionalización –con independencia que una empresa pueda estar en varias fases a la vez en diferentes mercados o que no siga de manera lineal dicho proceso– cuenta con cuatro etapas diferenciadas: exportación, alianza estratégica, inversión directa y multinacional.

Los Factores de Competitividad Internacional anteriormente enumerados se encuentran presentes en todas las fases de la internacionalización y en cada etapa hay decisiones esenciales que no deben descuidarse.

Decisiones tales como la elección del mercado o mercados a abordar, los canales de distribución, la estructura de la financiación, la selección del socio, la planificación fiscal, la estructuración de las alianzas o el rediseño del modelo organizativo son decisiones fundamentales de las cuales dependerá la disminución de los riesgos y costes asociados al proceso de internacionalización y las probabilidades de mayor o menor éxito del proyecto internacional.

Conclusiones

El sector exterior se ha convertido en el motor de la economía española y será el que nos permitirá superar la difícil situación en la que nos encontramos. Sin embargo, a

Decisions such as the choice of market or target markets, distribution channels, financing structure, partner selection, tax planning, structuring partnerships or redesigning the organisational model are fundamental decisions that will have an impact on the reduction of risks and costs associated with the internationalisation process and the odds of varying international project success.

Conclusions

The external sector has become the driving force of the Spanish economy and will allow us to overcome the current difficult situation. However, unlike other eras in Spanish economic history, which also saw the country's external accounts help

to overcome the crises, beginning with currency devaluation, currently the focus of competitiveness is linked with efforts such as structural reforms being carried out and which resulted in improved productivity, and therefore unit labour costs (although this is also due to reduced employment levels), as well as a depreciation of the effective exchange rate in real terms.

From a microeconomic perspective, the company must also keep in mind that competitiveness depends not only on price but on other factors, including financial structuring, tax planning, R&D, quality, design, branding, communication, competitive intelligence, logistics, human resources and strategic alliances.

In addition, to undertake a successful internationalisation process, it must be appreciated that there are different stages (export, joint venture, direct investment and multinational presence) and in each stage there are key decisions that must be taken carefully.

Indeed, a poor choice of market or partner, poor financial or tax planning or not paying enough attention to local law, may bring a failure of the internationalisation process, so the company should take advantage of existing public instruments and specialised business consultancies with presence in the target markets, so that the process is successful and sustainable over time.

diferencia de otras etapas de la historia económica española, en las que también las cuentas exteriores permitieron al país superar las crisis partiendo de la devaluación de la moneda, en la actualidad el eje de la competitividad se vincula con los esfuerzos derivados de las reformas estructurales que se están llevando a cabo y que se han traducido en una mejora de la productividad, y por ende de los Costes Laborales Unitarios (aunque ello también se haya debido a la reducción de los niveles de empleo), así como en una depreciación del tipo de cambio efectivo en términos reales.

Desde la perspectiva microeconómica, la empresa también debe tener presente que la competitividad no sólo depende de los precios sino de otros factores, entre los que podrían destacarse la estructuración financiera, la planificación fiscal, la I+D+i, la calidad, el diseño, la marca, la comunicación, la inteligencia económica, la logística, los recursos humanos y las alianzas estratégicas.

Además, para acometer un proceso de internacionalización exitoso, es preciso tener presente que éste tiene diversas etapas (exportación, alianza estratégica, inversión directa y presencia multinacional) y que en cada una de ellas hay decisiones esenciales que hay que tomar cuidadosamente.

En efecto, una mala elección del mercado o del socio, una deficiente planificación financiera o fiscal o no prestar la atención suficiente a la legislación local, pueden traer consigo un fracaso del proceso de internacionalización, por lo que la empresa debe aprovechar los instrumentos públicos existentes, así como el asesoramiento de empresas especializadas con presencia en los mercados de destino, con el fin de que el proceso de internacionalización sea exitoso y sostenible en el tiempo.

In short, we face a major challenge: to convert internationalisation into a structural stronghold of the economy's production model, relinquishing its temporary nature. For this important challenge to become a reality companies, public bodies, the financial system and other players involved must maintain a very active role. The significant increase in the latest figures in terms of exports to new markets and number of exporting companies allow us to be optimistic. ■

En definitiva, nos enfrentamos a un importante reto: convertir la internacionalización en un hecho estructural del modelo productivo de la economía, abandonando su carácter coyuntural. Para que este importante reto se haga realidad, será necesario mantener un papel muy activo de las empresas, los actores públicos, el sistema financiero y demás agentes involucrados. El significativo incremento de las últimas cifras registradas en términos de exportaciones a nuevos mercados y número de empresas exportadoras nos permiten ser optimistas al respecto. ■



Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

23.000

millones de dólares
billion dollars

Ingresos de KPMG en el mundo
2012
KPMG global revenue 2012

4.997

millones de euros
billion euros

Ingresos de KPMG Europe LLP
2012 *
KPMG Europe LLP revenue
2012 *

KPMG

**CARGOS DIRECTIVOS / DIRECTORSHIP
POSITIONS**

Presidente / Chairman

MICHAEL ANDREW

Presidente de KPMG en España / KPMG

Chairman in Spain

JOHN M. SCOTT

152.000

Empleados totales
Total employees

2.700

Número de empleados
en España
Total employees in Spain



**Nº PAÍSES DONDE ESTÁ PRESENTE /
NUMBER OF COUNTRIES WHERE KPMG
OPERATES**

156

(*) Las firmas independientes miembros de la red KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative, sociedad suiza. KPMG International no presta servicios a clientes.
The independent member firms of the KPMG network are affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. KPMG International Cooperative provides no client services.

LA TRAMPA DE ASIA PACÍFICO Y NORTEAMÉRICA
THE TRAP OF ASIA-PACIFIC AND NORTH AMERICA

Las perspectivas globales de Crédito y Caución para 2013 prevén un crecimiento del comercio mundial cercano al 2%, impulsado por la evolución de los países emergentes. Sin embargo, las regiones emergentes con mayores tasas de crecimiento económico presentan, también, los mayores niveles de impago en estos momentos.

2013 se abre como un desafío para las empresas españolas. El crecimiento de su mercado natural seguirá siendo muy débil. La demanda y el consumo privado se mantendrán deprimidos a causa de la tasa de desempleo, la presión salarial, la fragilidad del sector bancario y las medidas de austeridad.

Para sobreponerse a este entorno tan complejo, nuestras empresas afrontan una mejora de su competitividad y productividad sin precedentes. Su mercado natural, España, representa apenas el 1% del mercado global. Hoy, la pregunta que prácticamente todas las empresas españolas se hacen es cómo afrontar el 99% restante. ¿Tiene sentido internacionalizar mi actividad? ¿Qué mercados debería abordar? ¿Qué estrategia de comercialización debería utilizar? Responder correctamente a estas preguntas es, hoy, más importante que nunca.

El sector exportador español está relativamente sano y es competitivo, pero cuenta con una diversificación geo-

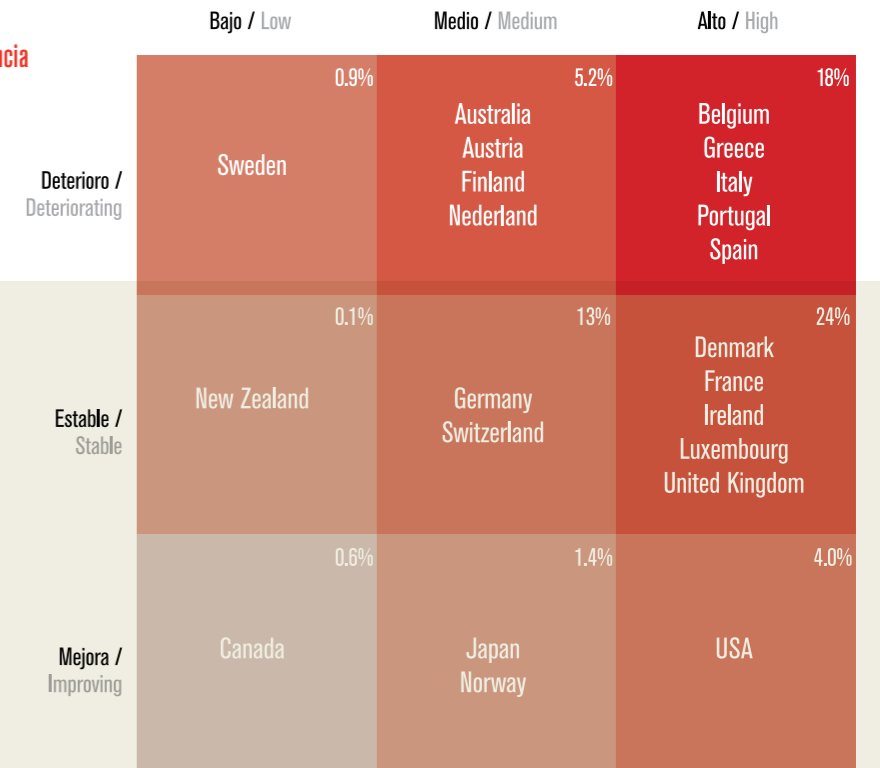
The global outlook for 2013 by Crédito y Caución forecasts approximately a 2% growth in world trade, propelled by the evolution of emerging countries. However, emerging regions with higher economic growth rates also have increased levels of default right now.

2013 will bring with it a challenge for Spanish companies. The natural market growth will remain very weak. Demand and private consumption will remain depressed due to the unemployment rate,

wage pressure, the fragility of the banking sector and austerity measures.

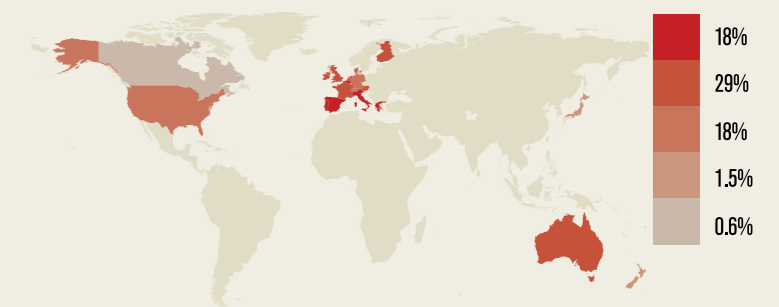
To overcome this complex environment, our companies must face up to an unprecedented improvement in competitiveness and productivity. Spain's natural market represents only 1% of the global market. Today, the question that almost all Spanish companies are asking is how to deal with the remaining 99%. Does it make sense to internationalise my activity? What markets should I attempt to enter? What marketing strategy should I

Gráfico 1. Riesgo de insolvencia
Chart 1. Risk of Insolvency



gráfica limitada. Cerca del 60% del total de nuestras exportaciones están concentradas en la zona euro. Uno de los grandes retos que afronta nuestro tejido empresarial es modificar su reducida presencia en Asia Pacífico, eje actual del dinamismo económico.

Si a algo se parece el mundo en estos momentos es a la superficie de un enorme estanque batido por las ondas que produce la caída de una piedra. En nuestras Perspectivas de Primavera de 2012 ya destacábamos la importancia de la crisis de la zona del euro y sus efectos en la economía mundial. En 2012, por primera vez, se contemplaba el riesgo de un derrumbe de la zona del euro. Crédito y Caución no consideró entonces, y tampoco ahora, que dicho derrumbe pudiera producirse, ya que, en nuestra opinión, existen fuerzas económicas contundentes que obligarán a tomar medidas, tal vez a regañadientes, para controlar la crisis: el coste de un derrumbe, en términos económicos y políticos es simplemente gigantesco. No obstante, no cabe excluir la posibilidad de que los políticos, o un electorado a la deriva no lo asuman, lo que tendría consecuencias similares a la caída de Lehman para la economía mundial.



Seis meses después, el mejor resumen de nuestras Perspectivas de Otoño con las que nos adentramos en 2013, es que no nos hemos acercado más al abismo de una nueva crisis económica mundial. Es una buena noticia. Cabe incluso afirmar, partiendo de los resultados de la Cumbre europea

use? Answering these questions correctly is more important than ever today.

The Spanish export sector is relatively healthy and competitive, but has limited geographical diversification. About 60% of our total exports are concentrated in the euro area. One of the great challenges facing our business fabric is to change its low presence in Asia-Pacific, the current hub of economic dynamism.

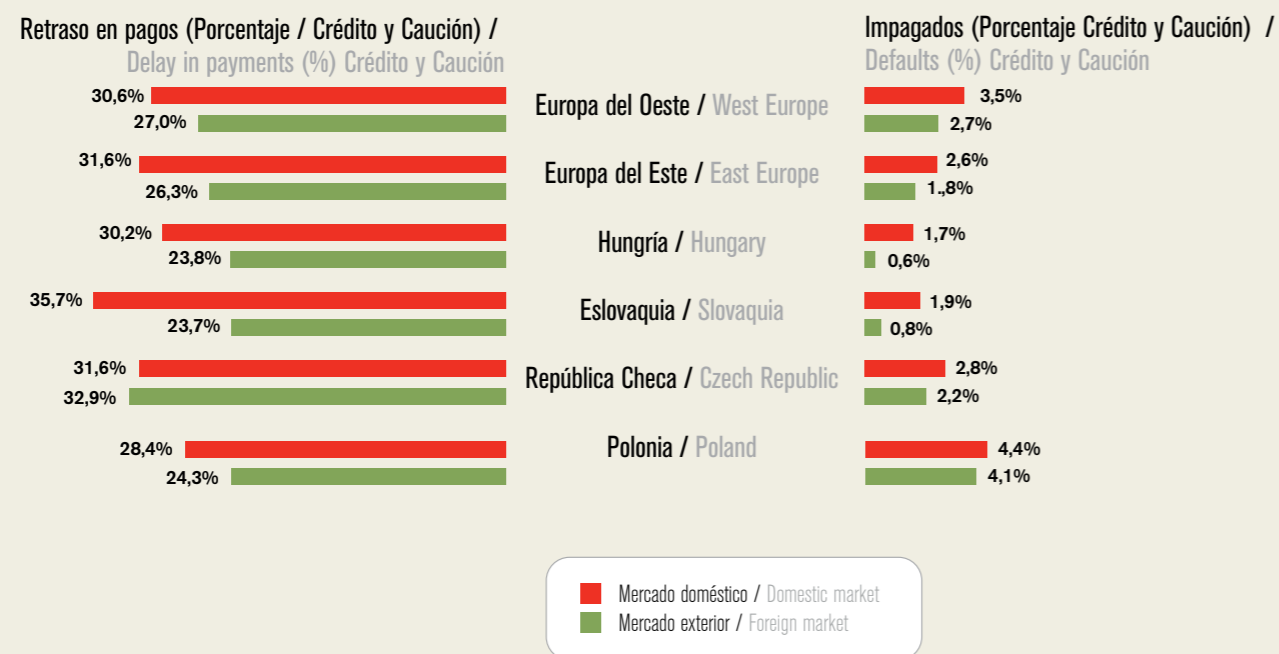
If we had to compare the world to something at this moment it would be the

surface of a huge pond disturbed by waves produced from a falling stone. In our 2012 Spring Outlook, we already stressed the importance of the crisis in the euro area and its impact on the global economy. In 2012, for the first time, the risk of a collapse of the euro area was considered as a possibility. Crédito y Caución did not believe then, or now, that the collapse could occur because, in our opinion, there are strong economic forces that will oblige measures to be taken, perhaps reluctantly, to control the crisis: the cost of a collapse, in economic and political terms, is simply too gigantic. However, it

cannot be excluded that politicians or a drifting electorate will not take the measures onboard, something which would have consequences similar to the fall of Lehman Brothers for the global economy.

Six months later, the best summary from our Autumn Outlook with which we enter 2013 is that we have not gone any closer to the abyss of a new global economic crisis. This is good news. We can even say, based on the results of the June EU summit that the situation has improved, at least on a fundamental level. Indeed, along

Gráfico 2. Retraso e incumplimiento de Europa Central y del Este
Chart 2. Delay in payments and defaults in Central and Eastern Europe



de junio, que la situación ha mejorado, al menos a un nivel fundamental. En efecto, junto al Pacto Fiscal, el MEDE, la Supervisión Bancaria Europea y una actuación más firme del BCE en los mercados de deuda soberana, se han dado pasos hacia la unión fiscal y la unión bancaria. Dichos pasos han reforzado claramente la arquitectura de la Unión Monetaria Europea. Pero al mismo tiempo, como suele ser habitual en los asuntos europeos, la implementación de las medidas se enfrenta a múltiples obstáculos, principalmente de naturaleza política. Esta es la principal razón por la que tampoco podemos reconsiderar nuestra evaluación del riesgo que presenta hoy operar en la economía mundial. Es, sencillamente, demasiado pronto para hacerlo.

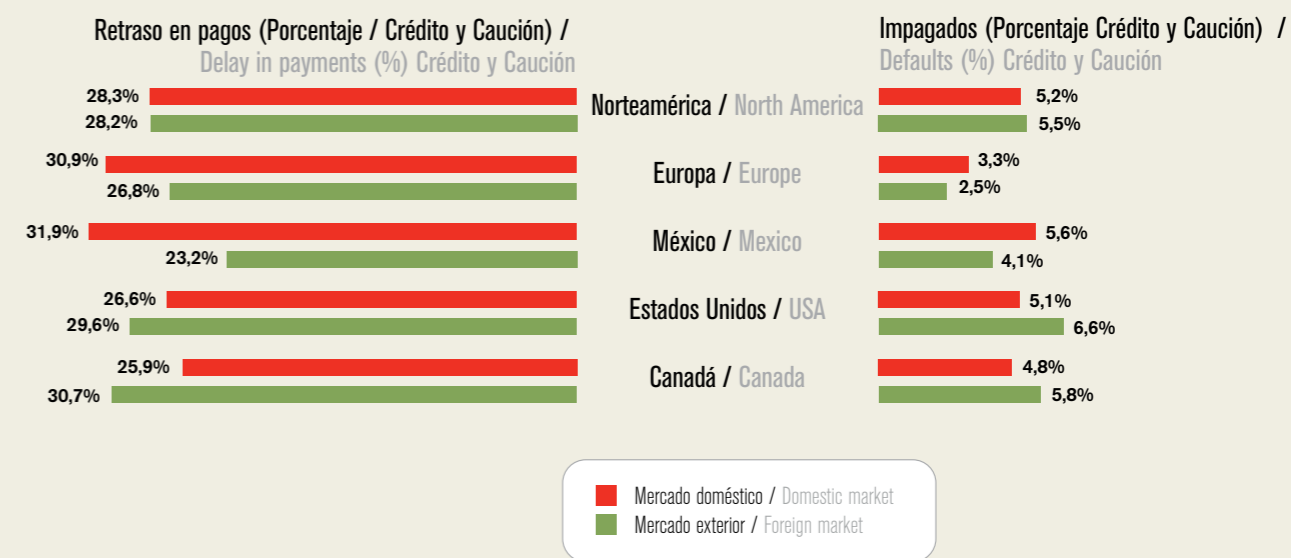
Nuestras perspectivas para 2013 hablan de crecimiento. Las turbulencias que afectan a la zona del euro se han estabilizado, Estados Unidos ha anunciado una nueva dosis de estímulo monetario que adoptará la forma de un tercer programa de expansión cuantitativa y China está intentando evitar con toda firmeza un aterrizaje duro inyectando 158.000 millones de dólares de inversión. Prevemos que el crecimiento económico mundial en 2013 escale dos décimas hasta el 2,8%, al salir Europa Occidental de la recesión y registrarse un nuevo impulso de las economías emergentes.

with the Fiscal Pact, the ESM, the European Banking Supervision and stronger action from the ECB in the sovereign debt markets, steps have been taken towards fiscal and banking union. These steps have clearly strengthened the architecture of the European Monetary Union. However, at the same time, as is usual in European affairs, the implementation of measures faces many obstacles, mainly of a political nature. This is the main reason why we cannot reconsider our assessment of the risk inherent today in operating in the global economy. It is simply too early to do so.

Growth plays a part of our outlook for 2013. The turmoil affecting the euro area has been stabilised, the US has announced a new dose of monetary stimulus that will take the form of a third quantitative easing programme and China is firmly trying to avoid a hard landing by injecting 158 billion dollars. We expect global economic growth in 2013 to grow two tenths to 2.8%, due to Western Europe emerging from the recession and the newfound momentum in emerging economies.

The main engine of the global economy in the coming period will continue to be the growth in Asia and Latin America, where our exports are growing at rates of around 20%. Emerging economies are overtaking the advanced economies and their economic clout continues to grow. The economy of the euro area will stagnate, with growth of only 0.2%. The outlook for emerging Europe is still very influenced by tight credit conditions and the weak economic climate in the euro area. However, it is expected that growth in the region will increase to 3.3% in 2013.

Gráfico 3. Retraso e incumplimiento Norteamérica
Chart 3. Delay in payments and defaults North America



El principal motor de la economía mundial en el próximo período seguirá siendo el crecimiento en Asia y América Latina, donde nuestras exportaciones están creciendo a tasas en el entorno del 20%. Las economías emergentes siguen dando alcance a las economías avanzadas y su peso económico sigue creciendo. La economía de la zona euro se estancará, con un crecimiento de tan solo el 0,2%. Las perspectivas de la Europa emergente siguen estando muy influenciadas por las restrictivas condiciones de crédito y el débil clima económico en la zona del euro. No obstante, se prevé que el crecimiento en la región aumente hasta el 3,3% en 2013.

Growth in Latin America will increase to stand at 3.8%, while growth in Asia will stabilise at 4.9%. China's economic growth has slowed down more than planned in the last six months, due to a drastic fall in export growth, but it is expected to rise to 8.1% in 2013. The Middle East and North Africa continue to experience political unrest and economic crises. The United States will continue its sluggish recovery with an expected growth of 2.1%. An escalation of the crisis in the euro area remains the greatest risk factor for the performance of these world

El crecimiento en América Latina aumentará hasta situarse en el 3,8%, al tiempo que el crecimiento en Asia se estabilizará en el 4,9%. El crecimiento económico de China se ha desacelerado en los últimos seis meses más de lo previsto, debido a una drástica caída del crecimiento de las exportaciones, si bien se prevé que llegué al 8,1% en 2013. La región de Oriente Medio y Norte de África sigue registrando disturbios políticos y crisis económica. Estados Unidos persistirá en su débil recuperación con un crecimiento previsto del 2,1%. Una escalada de la crisis de la zona euro sigue siendo el mayor factor de riesgo para el cumplimiento de estas perspectivas mundiales. También tendría un impacto importante una subida significativa del precio del petróleo.

views. A significant rise in oil prices would also have a significant impact. Within this framework, global trade between businesses will grow by 2% in 2013. A 2% increase in activity, opportunities, customers, growth in the top line of the account etc. The growth is out there but capturing it in the business environment will be extremely tricky for companies. Many markets we already export to are ailing. Our forecasts of insolvency in 2013, as seen in this small three by three matrix (figure), point to a

further deterioration in many markets, starting from the current high levels. According to our economic forecasts for major OECD markets, only the United States, Japan, Norway and Canada will see signs of improvement in their insolvency levels. Our perception of corporate credit risk is still negative and the business world presents a significantly greater risk of default than a couple of years ago. In 2012, our payment practices barometer scrutinised some of the areas with the greatest growth potential for European

Gestionar el riesgo de crédito comercial y proteger el negocio de los impagos es esencial

En este marco, el comercio mundial entre empresas crecerá un 2% en 2013. Un 2% más de actividad, de oportunidades, de clientes, de crecimiento de la primera línea de la cuenta... El crecimiento está ahí fuera, pero el entorno de negocio para lograrlo será tremendamente complicado para las empresas. Muchos mercados a los que ya exportamos están enfermos. Nuestras proyecciones de insolvencia para 2013, como puede verse en esta pequeña matriz de tres por tres (grafico), apuntan a un mayor deterioro en muchos mercados, partiendo de los altos niveles actuales. Según nuestras previsiones económicas para los principales mercados de la OCDE, solo Estados Unidos, Japón, Noruega y Canadá verán indicios de mejora en sus niveles de insolvencia. Nuestra percepción de riesgo de crédito corporativo sigue siendo negativa y el universo empresarial presenta riesgos de impago significativamente mayores que hace un par de años.

En 2012 nuestros Barómetros de Comportamiento en Pagos escudriñaron algunas de las zonas con mayor potencial de crecimiento para las empresas europeas y españolas. Lo que han encontrado es un empeoramiento de los riesgos en las zonas de mayor crecimiento económico.

Las empresas de la región de Asia-Pacífico han experimentado un aumento significativo de su tasa de impago en las operaciones comerciales. El valor de las cuentas incobrables ha pasado del 3,6% en 2011 al 5,0% en 2012. Este porcentaje alcanza un 7% en la India y Singapur y se sitúa en mínimos,

apenas un 2%, en Japón. En torno al 30% del valor total de las operaciones comerciales entre empresas en Asia, con independencia de que se trate de operaciones a clientes nacionales o extranjeros, se liquida con retraso. De hecho, más del 10% de las facturas sigue sin pagarse tres meses después de su vencimiento. El mayor porcentaje de facturas B2B vencidas y no pagadas corresponde a Hong Kong, con el 35%.

Exportar a Norteamérica es también mucho más arriesgado hoy que hace un año para una empresa española. Casi el 28% de las facturas se pagan fuera de plazo en estos mercados y los plazos de cobro están creciendo claramente. Pero quizás lo más significativo es que la tasa de impago en los intercambios comerciales entre empresas en Norteamérica ha crecido hasta el 5,3%, frente al 4,0% de 2011. Los niveles de impago han aumentado en los tres mercados de la zona. Canadá registra el mayor crecimiento de los tres: el índice prácticamente duplica su valor al pasar del 2,9% en 2011 al 5,2% en 2012. Estados Unidos, donde la tasa estaba situada en 2011 en el 4,6%, escala hasta 5,6%, el nivel más elevado de los tres. Por su parte, en México, el crecimiento es de casi un punto, del 4,3% al 5,2%.

En México, el comportamiento del mercado interior presenta tasas de impago más acentuadas, con un 5,6% de incobrables en comparación con el 4,1% que se da en las operaciones con deudores extranjeros. En los otros dos mercados, sin embargo, el riesgo es superior en el comercio exterior. En Estados Unidos la diferencia es especialmente significativa, con una tasa de impago del 5,1% en el mercado doméstico frente al 6,6% de media que soportarán las empresas españolas que traten de abrir este mercado. En Canadá, la tasa del 4,8% en operaciones interiores se eleva hasta el 5,8% al comprar a empresas extranjeras. Las insolvencias en Estados Unidos o Canadá vienen disminuyendo en los últimos dos

and Spanish companies. What they found is higher risk in the areas of higher economic growth.

Companies in the Asia-Pacific region have experienced a significant increase in the default rate in trade transactions. The value of bad debts has gone from 3.6% in 2011 to 5.0% in 2012. This figure rises to 7% in India and Singapore and stands at a minimum of just 2% in Japan. About 30% of the total value of trade transactions between companies in Asia, regardless of whether they are transactions to domestic or foreign customers, is paid

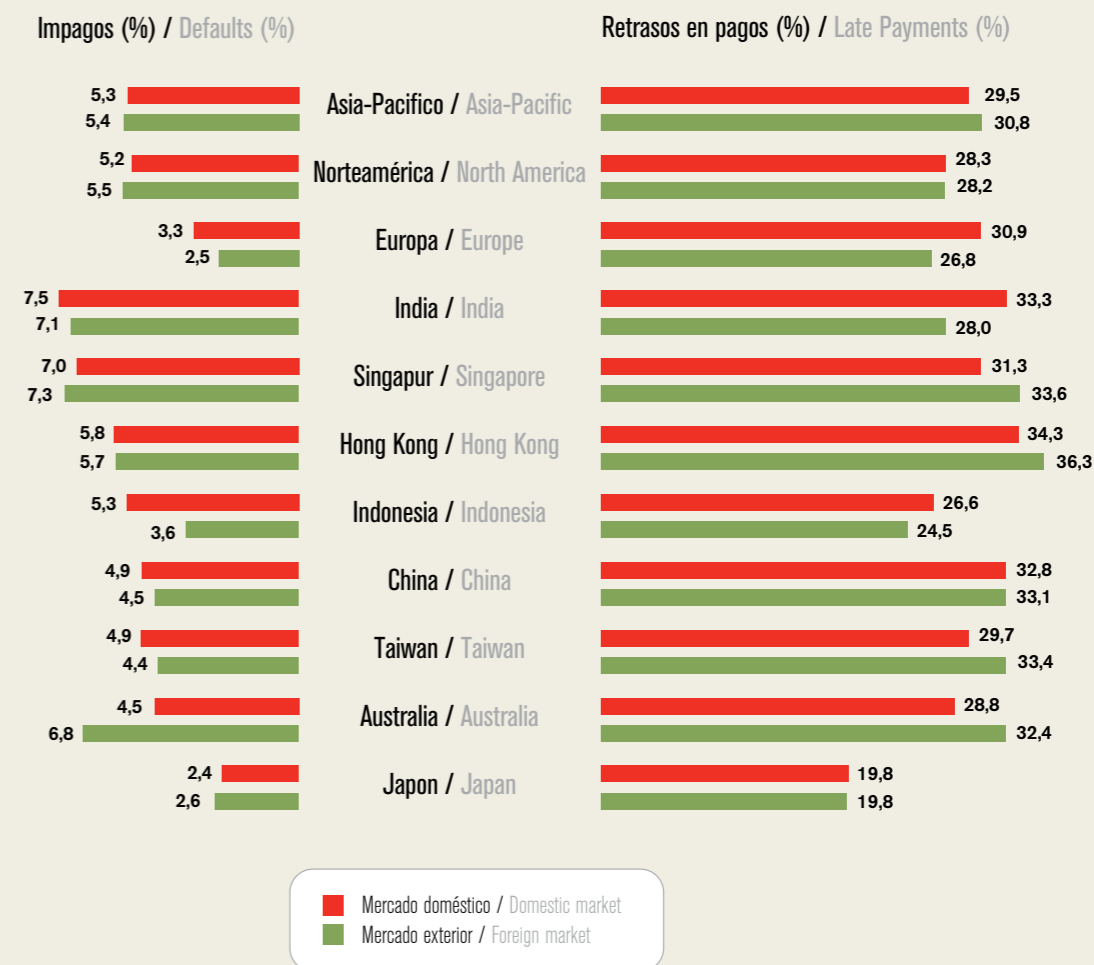
late. In fact, over 10% of invoices are still unpaid three months after they expire. The highest percentage of B2B invoices overdue corresponds to Hong Kong, with 35%.

Exporting to North America is also much riskier today for a Spanish company than a year ago. Almost 28% of invoices are paid late in these markets and collection periods are clearly growing. But perhaps the most significant aspect is that the default rate on trade between companies in North America has grown to 5.3% compared to 4.0% in 2011. The default levels have increased in all three markets in the

Managing the commercial credit risk and protecting the defaults business is essential

area. Canada recorded the highest growth of all three: the index nearly doubles its value rising from 2.9% in 2011 to 5.2% in 2012. United States, where the 2011 rate stood at 4.6%, rose to 5.6% level, the highest of the three. Meanwhile, in Mexico, the growth is one percentage point, going from 4.3% to 5.2%.

Gráfico 4. Retraso e incumplimiento Asia Pacífico
Chart 4. Delay in payments Asia-Pacific



In Mexico, the domestic market performance has more pronounced default rates, with 5.6% representing debts compared with 4.1% in operations with foreign debtors. In the other two markets, however, the risk is higher in foreign trade. In the United States the gap is particularly large, with a default rate of 5.1% in the domestic market compared with an average of 6.6% that Spanish companies seeking to enter this market have to bear. In Canada, the 4.8% rate in domestic transactions rises to 5.8% by buying from foreign companies. Insolvencies in the US and Canada have

been declining in the past two years, but the increase in defaults reflects the fact that lower failure rates do not necessarily translate into lower defaults.

In Central and Eastern Europe, the economic climate instability affects 30% of the trade receivables, which are being paid late. Slovakia is the market showing most domestic problems with overdue loans, almost 36%, while the Czech Republic registers the highest percentage, 33%, of foreign invoices paid late. However, perhaps the most significant point is that

the performance of Eastern Europe is significantly better than other emerging regions. Only 2.6% of domestic trade receivables are outstanding and the rate remains at 1.8% for foreign bills. The highest average rates of default are recorded in Poland: 4.4% in domestic loans and 4.1% in foreign operations.

The economic contraction in the euro area has considerably slowed down growth in Central and Eastern Europe. Somehow, emerging regions with higher economic growth rates have also increased levels

años, pero el aumento en los impagos refleja el hecho de que unos menores índices de quiebra no necesariamente se traducen en menores incumplimientos de pago.

En Europa Central y del Este la inestabilidad del clima económico afecta al 30% de los créditos comerciales entre empresas, que se están pagando tarde. Eslovaquia es el mercado que muestra más problemas con créditos internos atrasados, prácticamente el 36%, mientras que República Checa registra el mayor porcentaje, 33%, de facturas extranjeras pagadas con retraso. Pero quizás lo más significativo es que el comportamiento de Europa del Este es sensiblemente mejor al de otras zonas emergentes. Sólo el 2,6% de los créditos comerciales domésticos son impagados y el porcentaje queda en 1,8% para las facturas extranjeras. Las mayores tasas medias de impago se registran en Polonia: 4,4% en los créditos domésticos y 4,1% en las operaciones en el exterior.

La contracción económica de la zona euro ha desacelerado considerablemente el crecimiento de Europa Central y Oriental. De algún modo, las regiones emergentes con mayores tasas de crecimiento económico presentan, también, los mayores niveles de impago en estos momentos. Esos crecimientos en las tasas de impago indican que seguimos estando en un período muy inestable del ciclo económico. Las insolvencias empresariales permanecen en niveles altos, un síntoma de que las empresas procuran crecer de un modo agresivo, subestimando los problemas de demanda.

Gestionar el riesgo de crédito comercial y proteger el negocio de los impagos es esencial para el éxito en la internacionalización en este entorno empresarial tan frágil. Ayudar a las empresas españolas a conquistar la seguridad que necesitan para liderar las oportunidades de crecimiento mundial es el eje de la misión de Crédito y Caución. ■

of default at present. These growths in default rates indicate that we are still in a very unstable cycle. Corporate insolvencies remain at high levels, a sign that companies seek to grow in an aggressive way, underestimating demand problems.

Managing the commercial credit risk and protecting the business of defaults is essential for success in the internationalisation process in this fragile business environment. Helping Spanish companies obtain the security they need to lead global growth opportunities is central to the mission of Crédito y Caución. ■

CLAVES PARA LA GESTIÓN DE UNA MARCA INTERNACIONAL: ¿CÓMO CREAR UNA MARCA GLOBAL?

KEYS TO MANAGING AN INTERNATIONAL BRAND:
HOW TO CREATE A GLOBAL BRAND

Existen diversos estudios de referencia a la hora de medir el valor que tienen las marcas internacionales (los estudios de Reputation Institute, Fortune 500, Best companies to work for, Best Global Brands, entre otros), que pueden resultar útiles como punto de partida a la hora de crear y gestionar una marca global.

El ranking de las 100 Mejores Marcas Globales «Best Global Brands» nos permite extraer las claves de por qué las marcas globales crecen y por qué algunas dejan de hacerlo. El estudio ha demostrado ser un diagnóstico real de por qué las marcas, nacen, crecen, se reproducen y, en algunos casos, mueren y cómo lo hacen. Resulta impresionante ver cómo marcas consagradas internacionalmente si no se reorganizan por medio de ámbitos como la relevancia, la diferenciación y la credibilidad acaban perdiendo posiciones en su sector y finalmente, por ende, acaban dejando de crecer e incluso desaparecen.

Una de las claves del éxito de las empresas que ganan puestos en el estudio y crecen es la igualdad de importancia que otorgan tanto a los va-

There are several studies of reference that measure the value of international brands including those of the Reputation Institute, Fortune 500, Best Companies to Work for and Best Global Brands, among others. Such studies can be a useful starting point when creating and managing a global brand.

The ranking of the 100 Best Global Brands allows us to extract the keys as to why some global brands grow successfully and why some fail to do so. The study has proved to be a real diagnosis of why brands are born, grow, reproduce and, in some cases, die, and how they do so. It is fascinating to see

that if internationally established brands are not reorganised into areas such as relevance, differentiation and credibility, they end up losing status in their sector and ultimately, therefore, stop growing and disappear.

One of the keys to the success of companies that move up in rankings in the study and grow is the equal importance given both to assets such as employees and the business ethics that they defend. The reality is that consumers take into account the corporate social responsibility of the company from which they will buy the product. This means that companies are



Gonzalo Brujón

Chairman de Interbrand
Latin America e Iberia
Gonzalo Brujón, Chairman
of Interbrand Latin America
and Iberia

lores como a los empleados y a la ética empresarial que defienden. La realidad demuestra que los consumidores en su decisión de compra valoran la responsabilidad social corporativa de la compañía a la que van a comprar sus productos. Esto hace que las empresas estén sometidas a unos estándares globales de calidad y compromiso cada vez más exigentes. La reputación de una empresa está en juego si se llega a descubrir que sólo persigue el lucro y no tiene en cuenta las necesidades económicas, sociales y culturales del entorno en el que opera.

Asimismo, para la creación de una marca global es imprescindible entender que la marca es el intangible más importante de una empresa y que para encajar en el mercado competitivo en el que vivimos, las marcas tienen que tener una clara vocación internacional. Para lograrlo es necesario definir los siguientes aspectos: correcta selección de producto, equipo de gestión y mercado, la creación de la identidad visual de marca, consistencia, implementación, su posicionamiento, vocación internacional, digitalización e innovación.

Correcta selección de producto, equipo de gestión y mercado

En las primeras etapas de desarrollo y crecimiento de nuestra marca global es indispensable que definamos adecuadamente nuestro producto. Sin una definición clara de lo que somos no podremos

llegar a nuestros clientes. Es primordial facilitar la decisión de compra a nuestro consumidor final ampliando su espectro de opciones con productos bien definidos. Nuestra experiencia en Interbrand nos dice que «menos es más». Un claro ejemplo de ello es la gran marca Apple, que pese a disponer de pocos productos los tiene muy bien organizados y definidos y ha sabido posicionarse como líder con pocos productos muy buenos. Apple es, además, un claro ejemplo de marca con una estrategia de marca aplicada con éxito, tal y como refleja «Best Global Brands 2012», ya que ha incrementado su valor de marca en un 129%, respecto al mismo estudio del año pasado.

Asimismo, tan importante como la definición precisa de nuestro producto es la selección del mejor equipo para gestionar nuestra marca. Una gran marca global siempre tiene detrás a un gran líder que dirija una estrategia de marca adecuada. Muestra de ello son marcas punteras en sus respectivos sectores de la mano de líderes como J. P. Morgan, Henry Ford, Francisco González, Steve Jobs, Emilio Botín, Amancio Ortega y Mark Zuckerberg, entre tantos otros.

Escoger a un equipo preparado para gestionar nuestra marca nos va a permitir que nos acompañe en el viaje, definiendo sus valores y su posicionamiento. Por otra parte, es fundamental que los empleados de la compañía tengan interiorizada

subject to increasingly demanding global standards of quality and commitment. A company's reputation is at stake if it becomes apparent that it only seeks profit and does not take into account the economic, social and cultural environment in which it operates.

It is also essential to understand in the creation of a global brand that the brand is the most important intangible asset of a company and that brands must have a clear international vocation to fit into today's competitive market. To achieve this, it is necessary to define the following: correct product selection, management and market research team, visual brand

identity, consistency, implementation, positioning, international vocation, digitalisation and innovation.

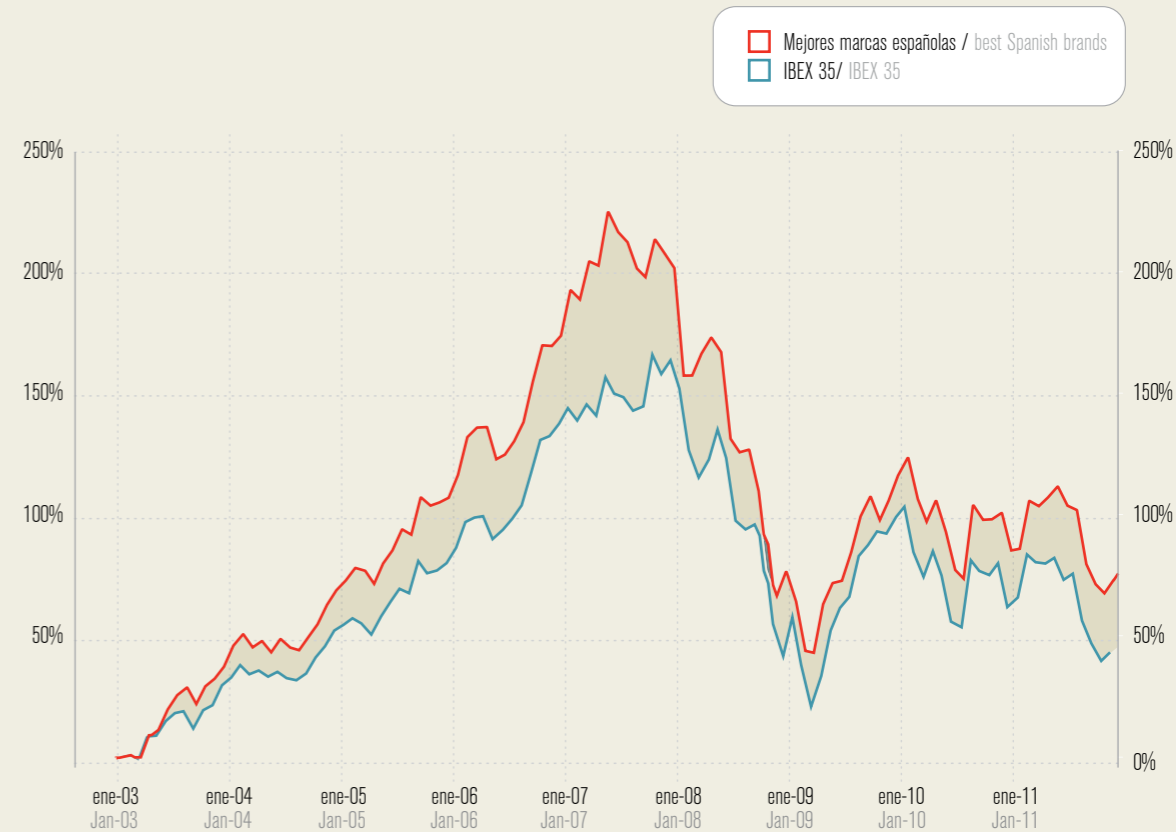
Correct product selection, management and market research team

It is essential to properly define our product in the early stages of the development and growth of our global brand. We will not be able to reach our customers without a clear definition of who we are. It is also essential to make the purchasing decisions easier for our end consumers, expanding their range of well defined options. Our experience at Interbrand has taught us that "less is more". A clear example of this is the brand Apple, which

has a low number of products that are well organised and defined, and it has managed to position itself as a leader with a limited number of good quality products.

Apple is also a clear example of a brand with a successfully applied brand strategy, as reflected in the "Best Global Brands 2012" ranking in which it increased its brand value by 129% year-on-year.

Likewise, another fact just as important as the accurate definition of our product is the selection of the best team to manage our brand. A major global brand always has a great leader behind it to head up a suitable brand strategy. Proof of this are leading brands in their respective sectors



la marca porque serán quienes ejerzan de embajadores de la marca asegurando su traspaso en las fronteras externas a la empresa.

Para tener una presencia internacional es fundamental una formación lingüística adecuada. En España tenemos el valor añadido del español,

como segunda lengua más extendida en el mundo por número de hablantes y como segunda lengua de comunicación internacional. Si encima habláramos bien inglés, accederíamos a comunicarnos con el mundo entero, lo que resulta imprescindible para vender mejor nuestros productos en el competitivo mercado actual.

with leaders such as J. P. Morgan, Henry Ford, Francisco González, Steve Jobs, Emilio Botín, Amancio Ortega and Mark Zuckerberg, among many others.

Choosing a team that is ready to manage our brand means that they will accompany us along the journey, defining its values and positioning. Moreover, it is essential that company employees have the brand internalised as they will be ambassadors for the brand, ensuring its successful transfer outside the company walls.

Appropriate language training is fundamental to achieve international presence. In Spain we have the added

value of Spanish, the second most widespread language in the world by number of speakers and the second language in terms of international communication. If we also spoke good English, we could communicate with the whole world, which is vital to better sell our products in today's competitive market.

Moreover, a well-defined brand will attract and retain the most talented human capital, which will result in a win-win situation both for the company and the employee. Employees will feel proud to work for a strong brand and the company will benefit from having better trained and qualified workers to defend its brand.

Finally, it is important to properly select what markets to operate in, seeking competitive opportunities for our brand. While it is true that our Internet presence brings together all our foreign customers in one place, focus must be placed on our efforts in brand management in specific markets, developing a timeline with objectives clearly defined for each market. Therefore, we have to define where we are going to operate and what goals we want to achieve in each market.

Positioning

Positioning is a fundamental pillar when establishing what role our brand will play in its sector, compared to its competitors.

Por otra parte, una marca bien definida atraerá y retendrá al capital humano con más talento, lo que supondrá una situación *win-win* tanto para la empresa como para el trabajador. Los trabajadores se sentirán orgullosos de trabajar para una marca sólida y la empresa se beneficiará de tener a los trabajadores más preparados y más idóneos para defender su marca.

Por último, es importante seleccionar adecuadamente en qué mercados vamos a operar, buscando la oportunidad competitiva para nuestra marca. Si bien es cierto que nuestra presencia en Internet reúne a todos nuestros clientes extranjeros en un mismo punto, es necesario focalizar nuestros esfuerzos de gestión de marca en mercados concretos, desarrollando una *timeline* con unos objetivos claros definidos para cada mercado. Por tanto, tenemos que definir dónde vamos a operar y qué objetivos queremos alcanzar en cada mercado.

Posicionamiento

El posicionamiento es un pilar fundamental a la hora de establecer qué papel desempeña nuestra marca en su sector, frente a sus competidores. Es extremadamente importante que todas las empresas (tanto pequeñas y medianas como grandes) tengan claro qué posición diferencial ocupan dentro del mercado donde operan. Para ello, siempre es útil identificar qué aspectos únicos tiene la marca frente a la competencia, así como analizar

los atributos diferenciadores de la marca. Como mínimo nuestra marca debería tener cuatro atributos, que nos diferencien claramente de nuestros competidores.

Volviendo al informe «Best Global Brands» y a otros estudios de valor de marca globales, es importante ver qué marcas han crecido y mejorado sus posiciones a lo largo de los años, pero también ver qué marcas han decrecido y perdido valor y por qué lo han hecho, para aprender de ellas. De los errores y aciertos podemos aprender mucho y podemos aplicarlo a nuestras marcas. Las marcas de telecomunicaciones y tecnología quizá sean el caso más notorio de sector que está sufriendo cambios rápidos.

Es un honor que en el ranking «Best Global Brands 2012» dos de nuestras marcas españolas (Zara y Santander) aparezcan posicionadas entre las 100 mejores del mundo y sigan creciendo. Su presencia en el estudio demuestra que pese a la difícil crisis económica en la que está sumida España, que está afectando especialmente al sector bancario y al consumo, estas empresas han demostrado que su valor de marca sigue siendo alto y siguen creciendo debido a que se exigen que el cliente sea el centro de su actividad y tienen una estrategia de marca sólida alineada con su estrategia de negocio.

It is extremely important that all companies (small and medium and large) are clear on what differential position they occupy within their market. To do this, it is always a useful exercise to identify the unique aspects of the brand compared to competition, and to analyse the distinctive attributes of the brand. At a minimum, our brand should have four attributes that clearly differentiate us from our competitors.

Returning to the Best Global Brands report and other studies of global brand value, it is important to see which brands have grown and improved their positions over the years, but also to see which brands have declined and lost value and why this

has happened, to learn from these. We can learn a lot from success and failure stories and we can apply the lessons learned to our brands. The telecommunications and technology brands are perhaps the most well-known case studies of sectors undergoing rapid change.

It is an honour that two of our Spanish brands (Zara and Santander) appear in the "Best Global Brands 2012" ranking, positioned among the top 100 in the world, and they are continuing to grow. Their presence in the study shows that, despite the difficult economic crisis which has engulfed Spain and affecting the banking and consumption sectors, in particular,

these companies have demonstrated that their brand value remains high and continues to grow because the customer is the centre of their activity and they have a solid brand strategy aligned with their business strategy.

Creating a visual brand identity

Every great, consistent and solid brand must seek support and features that differentiate it from the competitors.

Searching for a unique colour, expressly creating photos and images for the brand, having a unique typography, a secondary graphics system, a unique colour spectrum or creating a particular sonic brand are just

Creación de una identidad de marca visual

Toda gran marca coherente y sólida debe buscar los apoyos y los rasgos que la permitan diferenciarse frente a sus competidores. La búsqueda de un color único propio, la creación ex profeso de fotografías e imágenes para la marca, tener una tipografía singular, un sistema de gráfica secundaria, un espectro de colores propio, la creación de una marca sónica particular, son sólo algunos de los aspectos y rasgos que conforman la identidad visual de una marca. Nuestra intención debe ser siempre atraer y en todo lo posible retener a nuestros consumidores, por lo que la suma de todos estos rasgos permitirá definir de forma clara la identidad visual de nuestra marca, que haga reconocible visuales quiénes somos. Una vez que la marca esté construida gracias a la definición concreta de nuestros rasgos y atributos diferenciadores, la comunicación de la marca deberá ser consistente en todos los puntos de contacto con el cliente: papelería, *retail*, trato de nuestros empleados con los consumidores, etc. De forma que transmitamos siempre lo que realmente somos.

Para crear una marca global es indispensable pensar a lo grande

Brand strategy must be in line with the business strategy

some of the aspects and traits that make up the visual identity of a brand. Our intention should always be to attract and retain, as far as possible, our customers, so that the sum of all these traits will clearly define the visual identity of our brand. This makes our identity recognisably visual. Once the brand is built by defining the specific features and attributes of our differentiating factors, brand communication must be consistent at all points of customer contact:

stationery, retail, how our employees deal with customers, etc. so that we consistently convey who we really are.

Consistency

Consumers have different buying habits according to their lifestyle, religion, age, socioeconomic status, among others, even within the same market. This fact is even more remarkable since the explosion of social networking and content viralisation as these encourage greater dispersal in consumption habits.

To create a strong global brand we must create brand consistency through a solid marketing and communication strategy,

Consistencia

Los consumidores tenemos distintos hábitos de compra según nuestro estilo de vida, religión, edad, posición socio-económica, entre otros, incluso dentro de un mismo mercado. Este hecho es aún más notorio desde la explosión de las redes sociales y la viralización de contenidos, ya que propician una mayor dispersión en los hábitos de consumo.

Para crear una marca global fuerte debemos crear consistencia de marca por medio de una estrategia de marketing y comunicación sólida, que nos permita llegar a nuestros clientes estén donde estén, reflejando coherencia en los principios y valores que nos definen. Para ello, no es necesario cambiar nuestra publicidad en cada mercado. En Interbrand consideramos que la premisa en la definición y gestión de una marca debe ser 70/30, 70% consistencia y 30% innovación.

Para cumplir con la consistencia de nuestra marca es también obligatorio crear un plan de negocios. En torno al 70-80% de empresas que no tienen un plan de negocios no están gestionando bien su marca. Siempre es recomendable que la estrategia de marca esté en línea con la estrategia de negocio.

Para crear una mayor consistencia en nuestra marca global también es obligatorio diseñar un plan de marketing anual, independientemente

allowing us to reach our customers regardless of where they are, reflecting consistency in the principles and values that define us. To do this, advertising must be adapted for each market. In Interbrand, we believe the premise in the definition and management of a brand should be 70/30, 70% consistency and 30% innovation.

A business plan is also a must to comply with the consistency of our brand. Around 70-80% of companies without a business plan are not managing their brand well. It is always recommended that the brand strategy is in line with the business strategy.

de la estrategia de marketing que sigamos (ya se tenga poco dinero, la estrategia sea boca-boca, se usen folletos, redes sociales o sólo una página web). Hay que dedicar tiempo a escribir el plan y no restarle importancia, pues éste es, junto con la estrategia de negocio y la estrategia de marca, el que nos permitirá proyectar con mayor contundencia y claridad nuestra marca a nuestros clientes. Es necesario que diseñemos también qué acciones podemos desarrollar para apostar por nuestra marca y definir en qué mercados primarios y secundarios se pueden implementar y focalizar nuestros esfuerzos en ello, sin perder de vista los objetivos que hemos marcado para nuestra marca.

Implementación

La fase de implementación de una marca busca la continuidad del espíritu de ésta en todos los puntos de contacto. En el caso de cualquier aerolínea, por ejemplo, todas las fases son importantes: la implementación de nuestra marca en la experiencia online de la compra de billetes por parte del consumidor (donde se busca rapidez en la comparación de precios, la reserva, buena navegación por la página...), el trato con la tripulación de tierra en el check-in y una buena experiencia en el vuelo (por medio de un buen servicio, entretenimiento, trato adecuado del personal, buena comida, etc.). La experiencia de marca debe ser integral y positiva para el cliente en todos los puntos de contacto con ella.

To create greater consistency in our global brand, an annual marketing plan must also be designed, regardless of the marketing strategy followed (i.e. small budget, word of mouth strategy, brochures, social networks or just a website). Time must be spent preparing the plan as it is an integral part of the process, since, along with business and brand strategies, it allows us to project our brand more compellingly and clearly to our customers. We must also design actions we can carry out to reinforce our brand and we need to define in what primary and secondary markets they can be implemented and to focus our efforts on this, without losing sight of the objectives established for our brand.

Implementation

The implementation phase of a brand seeks continuity of the spirit of the brand at all points of contact. In the case of any airline, for example, all phases are important: the implementation of our brand in the online experience of buying tickets by the consumer (who seeks speed in comparison shopping, booking, good navigation by page etc.), dealing with the ground crew at the check-in and a good flight experience (through good service, entertainment, proper treatment of staff, good food, etc.). The brand experience must be all-embracing and positive for the customer at every point of contact.

Vocación internacional

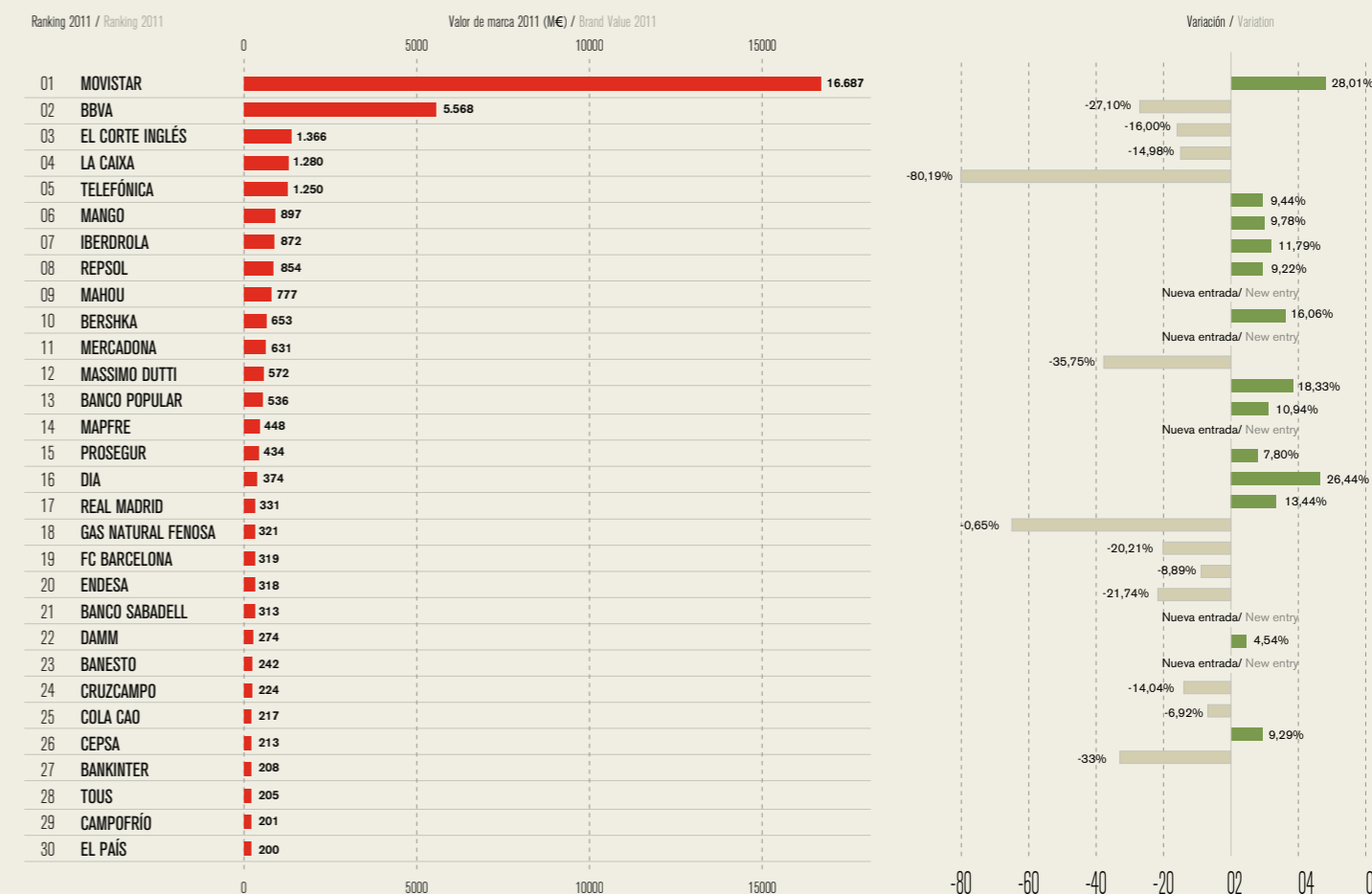
A la hora de crear una marca global es indispensable pensar a lo grande, no centrarnos sólo en el propio mercado nacional, sino definir y aspirar a todos los mercados a los que nuestra marca pueda llegar. La vocación internacional es una de las reglas claves que el empresario debe imponer a su marca. Por ello, toda marca que desde su nacimiento no es registrada legalmente en todas las categorías posibles es una marca que nace en cierto modo amputada, sin futuro, sin capacidad para crecer. Para evitarlo, lo ideal es buscar un socio estratégico que nos ayude a definir las reglas y las categorías a las que pueda acogerse nuestra marca y a defenderla a nivel internacional.

Es imprescindible, asimismo, que los empresarios estén perfectamente actualizados en cuanto a las tendencias del mercado en su sector y las preferencias de los consumidores. La realidad demuestra que en el cambiante panorama que vivimos, los consumidores de la «Generación Y», la «Generación X» y los baby-boomers, entre otros, están cambiando los hábitos en cuanto a las decisiones de compra. Es fundamental, por tanto, revisar estas tendencias y ajustar la «unicidad» de nuestra marca a ellas. La era digital está a la orden del día, por eso es tan necesario que las empresas tengan una presencia digital, no sólo porque para las marcas globales será un punto de encuentro con sus clientes en cualquier punto del mundo, sino porque la información sobre nuestros con-

International vocation

When creating a global brand it is essential to think big and not only focus on the domestic market, but define and aspire to all markets where our brand may reach. International vocation is one of the key rules that entrepreneurs must impose on their brand. Therefore, any brand that since the outset is not legally registered in all possible categories is a brand born somewhat amputated, with no future or ability to grow. To avoid this, it is best to look for a strategic partner to help us define the rules and categories that our brand may fall into and to defend it on an international level.

Mejores marcas españolas de 2011. Best Spanish brands 2011.



It is also imperative that employers are perfectly up-to-date in terms of market trends in their industry and consumer preferences. The reality is that the changing landscape in which we live, the "Generation Y", and "Generation X" consumers and the baby-boomers, among others, are changing their purchasing decision habits. It is essential, therefore, to review these trends and to adjust the "uniqueness" of our brand to them. The digital age is the order of the day and so it is vital for companies to have a digital presence, not only owing to the fact that for global brands it will be a meeting point with customers anywhere in the world, but because the information about our consumers is on the Internet and

social networks, for everyone to see. We must be smart in finding information and content and take advantage of the great benefits offered by digital media.

Returning to our most international businesses, Zara and Santander, their business strategies have a clear international vocation. Zara has shown interest in internationalising its brand not only by having physical presence with 1671 stores worldwide (excluding 192 Zara Kids and 325 Zara Home stores, according to Inditex), but also through its high investment in an online presence and providing sales services through its online store to an increasing number of countries.

Santander, meanwhile, has 15,000 offices worldwide and is "multi-channel", as its states on its website.

Digitalisation

Undoubtedly, the changing landscape of communication which we are experiencing has gradually forced brands to have an increasingly important presence on the Internet, and the impact of our actions on the Internet is now global. As explained in the Cluetrain Manifesto: "the Internet is enabling conversations among human beings that were simply not possible in the era of mass media" and this benefits us in building a global brand. The paradigm shift in our media has caused the communicative

sumidores está en Internet y en las redes sociales, al alcance de todos. Debemos ser inteligentes en la búsqueda de información y contenidos y aprovechar las grandes ventajas que nos ofrecen los medios digitales.

Volviendo a las que quizá sean nuestras empresas más internacionales, Zara y Santander, sus estrategias de negocio tienen una vocación claramente internacional. Zara ha demostrado su interés por internacionalizar su marca no sólo teniendo presencia física con 1.671 tiendas en el mundo (sin incluir las 192 tiendas de Zara Kids y 325, de Zara Home, según datos de Inditex), sino por su alta inversión en una presencia online y prestar servicios de venta por medio de su tienda virtual a un número cada vez más alto de países. Santander, por su parte, tiene 15.000 oficinas de todo el mundo y «en la multicanalidad», tal y como indica su página web.

Digitalización

Es indudable que el cambiante panorama comunicativo en el que vivimos ha obligado a que las marcas poco a poco tengan una presencia cada vez más importante en la red y que el impacto de nuestras acciones en Internet sea global. Como se explica en el «Manifiesto Cluetrain»: «Internet hace posible tener conversaciones entre seres humanos que simplemente eran imposibles en la era de los medios masivos de comunicación» y esto nos beneficia en la creación de una marca

global. El cambio de paradigma en nuestros medios ha provocado que el intercambio comunicativo entre cliente y empresario (el conocido como «business-to-client» (B2C)) ya no sea unidireccional, sino que sea bidireccional donde el empresario pueda dar respuesta a las necesidades del cliente porque haya dialogado previamente con él (diálogo «business and client» (B&C)). Las redes sociales, por ejemplo, nos facilitan conversar con nuestros consumidores escuchando sus opiniones, intercambiando información y pudiendo conocer lo que necesitan de primera mano. Sin embargo, nuestra presencia en las redes sociales siempre debe tener una estrategia viable detrás, ya que una presencia descuidada nos repercutiría en el trato con los clientes y en nuestra reputación como compañía. Internet y las redes sociales también han demostrado ser una herramienta útil para medir un elemento tan importante como es conocer la satisfacción del cliente con nuestros productos y el servicio que les ofrecemos.

Si bien es cierto que la web aún a todos nuestros clientes bajo una misma plataforma, independientemente del país del mundo donde se encuentren, es importante adaptar hasta cierta medida los medios de contacto con nuestros clientes a sus necesidades locales, sin perder la esencia de lo que somos. La premisa de «Think global, act local» (fenómeno glocal) es más fácil de implementar a nuestras marcas gracias a la digitalización, si nos proponemos tener una estrategia online actualizada y adaptada a

las necesidades y preferencias de nuestros clientes. Un ejemplo reseñable de «acción glocal» es el de McDonald's, que para acercarse a las necesidades y preferencias del mercado español lanzó su hamburguesa «McIbérica».

Innovación

Por último, otro aspecto necesario en la creación de una marca global es el elemento innovador, pues es lo que va a permitirnos destacar en el competitivo mercado actual y adaptarnos a los tiempos que corren sin quedarnos desfasados. Uno de los diez motivos atrayentes que dice tener Google para trabajar con ellos es precisamente su carácter innovador¹. Google afirma que incluso la mejor tecnología puede mejorarse y que considerarán que las oportunidades a la hora de crear productos más relevantes, más útiles y más rápidos para sus usuarios no tienen límites. Es una buena filosofía que todos deberíamos aplicar a nuestras marcas y más viniendo de un caso de éxito de estrategias de negocio y marca constatado como es el de Google.

Un ejemplo de innovación (o falta de ella) es el caso de las marcas de móviles. Hace 20 años, sin ir más lejos, muchos usábamos Motorola, después la tendencia avanzó hacia los Nokia, años después las «Blackberries» eran la moda y hoy priman los «Iphones», debido a la supremacía actual de Apple en el mercado. Nokia y Motorola

1. "Top 10 reasons to work at Google", perfil de LinkedIn de la compañía. Acceso en línea: <http://www.linkedin.com/company/google/careers>

no supieron adaptarse a las nuevas exigencias del cliente y se quedaron atrás frente a sus competidores. Ejemplos similares pueden encontrarse en el mercado de la fotografía, con el paso de las cámaras analógicas a las digitales y la llegada de los dispositivos móviles con cámaras incorporadas o en el fugaz y cambiante mundo de la moda (ej. Fumarel), entre tantos otros casos de empresas desaparecidas o que han decrecido considerablemente a lo largo de los años.

La gestión de la marca a nivel internacional es cada vez más importante

La gestión adecuada de nuestra marca a nivel internacional es cada vez más importante en el creciente mercado globalizado en el que vivimos. Saber cómo podemos crear una marca local, hasta verla crecer y desarrollarse con éxito en un mercado global es un conocimiento imperativo para cualquier empresario. Nuestras marcas españolas deben estar cada vez más presentes en el panorama internacional, pues en la actualidad existe un gran desconocimiento sobre el potencial de nuestras empresas fuera y nuestro carácter emprendedor está siendo desmerecido. Nuestra realidad empresarial como país es muy distinta a la que se está presentando en la actualidad y me-

exchange between the business and customer (known as "business-to-client" (B2C)) to no longer be unidirectional but bidirectional, meaning the business is able to respond to the customers' needs because they have previously engaged in dialogue with them ('business and client' dialogue (B&C)). Social networks, for example, enable us to talk with our customers by listening to their opinions, sharing information and being able to find out what they need firsthand. However, our social media presence should always be a viable secondary strategy because a careless presence would have an impact on customer relationships and our reputation as a company. Internet and social networks

have also proven to be a useful tool to measure a factor as important as learning about customer satisfaction with our products and the service that we offer them.

While it is true that the web brings together all our customers onto one platform, regardless of where they are in the world, it is important to adapt to some extent the means of contact with our customers to their local needs, without losing the essence of who we are. The premise of "think global, act local" (the glocal phenomenon) is easier to implement in our brands through digitalisation, if we are to have an updated online strategy that is adapted to the needs and preferences of

our customers. A notable example of "glocal action" is McDonald's, which launched its 'McIbérica burger to satisfy the needs and preferences of the Spanish market.

Innovation

Finally, another aspect necessary in creating a global brand is innovation. This is what will allow us excel in today's competitive market and to adapt to the times without becoming outdated. One of the ten attraction factors that Google gives for going to work in the company is its innovative character¹.

1. "Top 10 reasons to work at Google", the company's LinkedIn profile. Online access: <http://www.linkedin.com/company/google/careers>

Google says that even the best technology can be improved and it believes that the opportunities are limitless when creating more relevant, more useful and faster products. It is a good philosophy that should be applied to all our brands and, even more so, given that it comes from such a successful case study of business strategy and brand as Google.

An example of innovation (or lack thereof) is the case of mobile phone brands. Some 20 years ago, for instance, a lot of us used Motorola, the trend moved towards Nokia, years later Blackberries came into fashion and today iPhones are the must have device owing to Apple's current dominance in the

market. Nokia and Motorola were unable to adapt to new customer requirements and were left behind. Similar examples can be found in the photography market, with the changeover from analogue to digital cameras and the advent of mobile phones with built-in cameras, or in the fleeting and changeable world of fashion (e.g. Fumarel), among many others cases of companies that have folded or shrunk significantly over the years.

The correct management of our brand internationally is increasingly important in the growing global market in which we live. Learning how we can create a local brand, seeing it grow and developing

There is a lack of knowledge about the potential of Spanish companies

it successfully in a global market is a must for any entrepreneur. Our Spanish brands must become increasingly present on the international scene since there is currently a lack of knowledge about the potential of our companies abroad and our entrepreneurial character is not being given its due. Our business reality as a country is very different from what is

recemos que se nos haga justicia. Sólo facilitando más información sobre cómo gestionar nuestras marcas más allá de nuestras fronteras podremos ponernos a trabajar juntos.

Es importante destacar que en todo el proceso de gestionar una marca con éxito debemos centrarnos más que nunca en el consumidor. Él es nuestro fin último, el centro de nuestra actividad y sólo dándole lo que necesita y quiere podremos crecer juntos con él. Él es la llave de nuestro futuro y el que nos dará la clave para seguir creciendo si le escuchamos. ■

being presented today and we deserve a more just situation. Only by providing more information about how to manage our brands beyond our borders will we be able to work together.

It must be highlighted that, throughout the process of managing a successful brand, we need to focus more than ever on the consumer. This is our ultimate goal and the centre of our activity. Only by giving consumers exactly what they need and want can we grow together with them. Consumers are the key to our future and they will give us the key to keep growing – if we listen to them. ■

Interbrand

INTERBRAND

CARGOS DIRECTIVOS / DIRECTORSHIP POSITIONS

Global CEO / Global CEO
JEZ FRAMPTON

Chairman de Interbrand Latin America e Iberia /
Chairman of Interbrand Latin America and Iberia
GONZALO BRUJÓ



Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

1.300

Empleados totales
Total employees

50

Empleados totales en España
Total employees in Spain

1.974

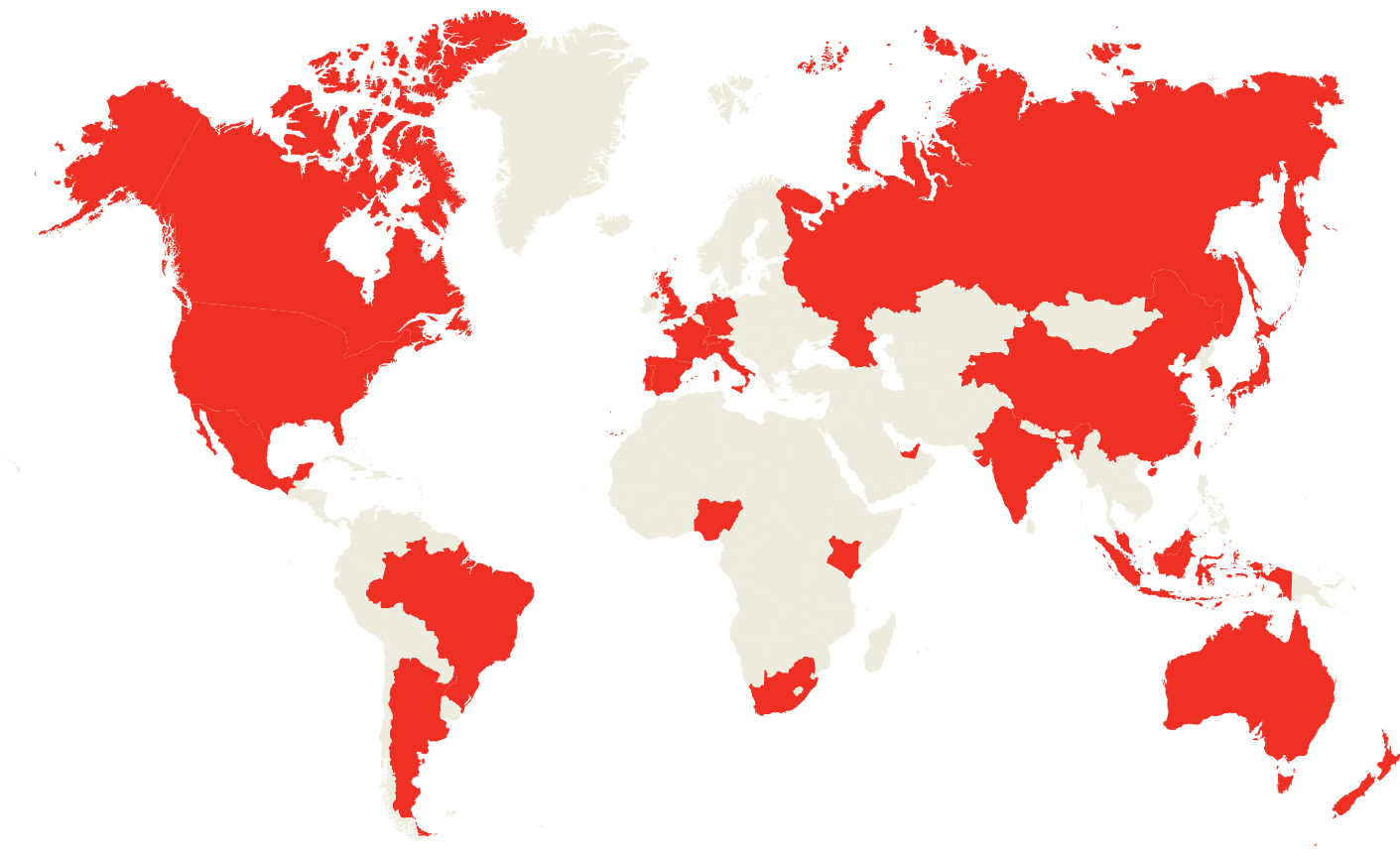
Año de fundación
Year of establishment

40

Número de oficinas
Number of offices

150

Empleados en Latinoamérica
Employees in Latin America



**Nº PAÍSES DONDE ESTÁ PRESENTE
CON OFICINA PROPIA / NUMBER OF
COUNTRIES WITH OWN OFFICE**

27

Hemos entrado en una década que será sin duda la de los mercados emergentes. Con la anterior, estas economías han surgido como principales catalizadores de crecimiento. Ahora apuntan a ser los principales protagonistas.

Desde HSBC nos dicen que en 2050 19 de las 30 mayores economías del mundo serán economías hoy en día calificadas de emergentes¹. En conjunto pesarán más que los actuales países OCDE. Por su parte BBVA señala que el grupo de países denominados EAGLEs (Emerging and Growth-Leading Economies) y los países Nest (el escalón inferior) contribuirán con más de dos tercios al crecimiento mundial en los próximos diez años, mientras que los siete países más industrializados del mundo (G-7) aportarán alrededor del 16 %². El grueso del crecimiento procederá de Asia emergente (60% del total del crecimiento entre 2011 y 2020), por delante de América Latina (8%). Estados Unidos y

1. Ver <http://www.research.hsbc.com/midas/Res/RDV?p=pdf&key=ej73gSSJVj&n=282364.PDF>
2. Ver el informe de BBVA disponible en http://www.bbva.com/KETD/ketd/bin/ing/publi/eagles/novedades/detalle/348_287674.jsp?id=tcm:348-176089-64

Europa apenas contribuirán en un 20%. Un país como Brasil contribuirá dos veces más al crecimiento mundial en la próxima década que Japón; México más que Alemania; Colombia más que Francia; Perú y Chile más que Italia³.

Dicho de otra manera, el gran evento de principios de este siglo no es la crisis «global» en los países OCDE y de Europa en particular. Ésta de hecho, hasta hora, no ha sido «global» o «mundial». Interpretarla así es un espejismo y olvidarnos que desde Perú hasta Indonesia, China o Brasil muchas economías del mundo han seguido creciendo. Tenemos que re-setear masivamente nuestros mapas mentales euro-céntricos. El mundo de ayer, centrado sobre Europa y EEUU, ha dejado de ser. La crisis del 2008-2011 está acelerando esta descentralización del mundo. Hoy en día Brasil ya comercia más con China, un emergente, que con cualquier país OCDE, EEUU, Alemania, o España. Este cambio no es solo económico y financiero. Las riquezas de las naciones se están reconfigurando a gran velocidad pero también la innovación y la tecnología.

3. Ver http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/120217_AGH_CAF-Oxford_tcm348-287616.pdf?ts=2522012

El año 2012 confirmó en todo caso el re-balanceo del mundo: mientras los países OCDE seguían colapsando, los emergentes siguieron con sus sendas de crecimiento (aunque de manera más moderada para muchos). Símbolo de la gran transformación que estamos viviendo, China se alza ahora por delante de Japón como segunda economía mundial mientras Brasil desbancó Inglaterra después de haberlo hecho con España en el 2010. Símbolo de este auge brasileño, la petrolera Petrobras, una de las mayores del mundo, logró colocar la mayor emisión de la historia (67 mil millones de dólares). En total, en 2011-2012, los emergentes acapararon 40% del PIB mundial, 37% de la inversión extranjera directa global y el grueso del crecimiento mundial.

Uno de los motores de este auge es sin duda la expansión de las clases medias en las economías emergentes. Este dinamismo está atrayendo cada vez más multinacionales OCDE. La francesa Schneider Electric, por ejemplo, ya tiene más de 25 000 empleados en China, el segundo mercado del mundo después de Estados Unidos y por delante



Javier Santiso

Profesor de Economía, ESADE Business School
Vice Presidente, ESADEgeo Centre for Global Economy and Geopolitics
Twitter: @Javiersantiso

Professor of Economics, ESADE Business School
Vice Chairman, ESADEgeo Centre for Global Economy and Geopolitics
Twitter: @Javiersantiso

We have entered a decade that will undoubtedly be that of the emerging markets. These economies have emerged as major catalysts for growth. Now it seems they will become key players.

HSBC forecasts that by 2050 19 of the 30 largest economies in the world will be economies that today are classified as emerging¹. Overall, they will outweigh the current OECD countries. BBVA predicts that the group of countries called Eagles (Emerging and Growth-Leading Economies) and Nest countries (the next level of countries) will contribute over two thirds of global growth over the next ten years, while the seven most industrialised countries (G-7) will provide

1. See <http://www.research.hsbc.com/midas/Res/RDV?p=pdf&key=ej73gSSJVj&n=282364.PDF>

about 16%². The bulk of the growth will come from emerging Asia (60% of total growth between 2011 and 2020), ahead of Latin America (8%). The United States and Europe will contribute just 20%. A country like Brazil will contribute twice as much to global growth in the next decade as Japan, Mexico more than Germany, Colombia more than France, and Peru and Chile more than Italy³.

In other words, the major event of the beginning of this century is not the “global” crisis in OECD countries and in Europe in particular. In fact, up until now, the crisis has not been “global” or

2. See BBVA report available at: http://www.bbva.com/KETD/ketd/bin/ing/publi/eagles/novedades/detalle/348_287674.jsp?id=tcm:348-176089-64
3. See http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/120217_AGH_CAF-Oxford_tcm348-287616.pdf?ts=2522012

“worldwide”. Interpreting it in this way is a mirage and makes us forget that from Peru to Indonesia, or from China to Brazil, many world economies have continued to grow. We have to reconfigure massively our mental Eurocentric maps. The world of yesterday, focused on Europe and the US is no longer. The 2008-11 crisis is accelerating this world shift. Today, Brazil trades more with China, an emerging economy, than with any OECD country, the US, Germany, or Spain. This change is not only economic and financial: the wealth of nations is being reconfigured at a rapid pace as is innovation and technology.

The year 2012 confirmed the rebalancing of the world: while OECD countries were continuing to collapse, emerging countries continued their growth paths (albeit at a more moderate pace for many). A symbol of

the great transformation we are experiencing is that China now stands ahead of Japan as the second largest world economy, while Brazil overtook Britain, after having done the same with Spain in 2010. Petrobras, one of the largest oil companies in the world, is a symbol of this Brazilian boom. It managed to break records with the largest public share offering in history worth 67 billion dollars. Overall, in 2011-12, emerging countries accounted for 40% of world GDP, 37% of total FDI and the bulk of global growth.

One of the drivers of this boom is undoubtedly the expansion of the middle classes in emerging economies. This dynamism is attracting more and more OECD multinationals. France’s Schneider Electric, for example, already has more than 25,000 employees in China – the world’s second largest market after the

United States and ahead of France. For many companies, the emerging markets now account for the bulk of their income, ahead of Europe or the United States. In emerging Asia, the middle classes now represent 60% of the total population (1.9 billion people). In 2010, China, a country where 54 million people are already classified as high-income, became the leading market in terms of vehicle sales. The richest man in the world is no longer in the US but in Mexico (Carlos Slim, the owner of one of the most booming Latin America multinationals, América Móvil, which in 2012 just arrived in the Netherlands and Austria). The reasons for the growing attraction of emerging economies are in the figures, high growth and the expanding middle classes, and all in an environment of lower borrowing, debt, deficit and with inflation under control.

de Francia. Para muchos los mercados emergentes ya representan el grueso de sus ingresos por delante Europa o Estados Unidos. En Asia emergente las clases medias ya representan 60% del total de la población (1.900 millones de personas). En 2010, China se ha convertido así en el primer mercado en ventas de vehículos, un país donde 54 millones de personas ya se clasifican como clases de ingresos altos. La mayor fortuna del planeta ya no está en Estados Unidos sino en México (Carlos Slim, el dueño de una de las multilatinas más pujantes, América Móvil, que en 2012 acaba de desembarcar en Holanda y Austria). Las razones de la creciente atracción de las economías emergentes están en estas cifras, apuntando a crecimientos elevados, expansión de clases medias, y todo ello en un entorno de menores endeudamientos, deuda, déficit e inflación bajo control.

Sin embargo existe otra revolución silenciosa que se está dando, una razón más por la cual las empresas de los países OCDE apuestan ahora también por los emergentes: no sólo la década 2010-2020 será la de los emergentes, porque éstos marcarán la pauta de crecimiento, sino también porque veremos surgir cada vez más innovación disruptiva procedente de estos países. Esto también cambiará el perfil de las multinacionales OCDE. Se cruzan así dos movimientos potentes: por un lado estamos asistiendo al auge de las multinacionales emergentes, incluso en sectores punteros, de alto valor añadido y

fuerte componentes tecnológicos; por otro lado estamos viendo cada vez más innovación re-importada por las multinacionales OCDE desde los países emergentes.

Los países emergentes: Nuevos actores del mundo

La gran noticia de este principio de siglo es que los emergentes han dejado de ser testigos pasivos de los acontecimientos del mundo para convertirse en actores y motores de los cambios globales. Hasta la fecha, cuando hablábamos de los países emergentes, lo hacíamos nosotros occidentales con cierta compasión: ellos eran los países del Tercer Mundo o los países en desarrollo. Los tiempos modernos han alterado esa visión y percepción. Ahora son Países Emergentes. La semántica importa.

Estamos ahora entrando en una nueva década, la de los años, 2010-2020, que será sin duda la de los mercados emergentes. Con la anterior, estas economías han surgido como principales catalizadores de crecimiento. Ahora apuntan a ser los principales protagonistas. El grueso del crecimiento mundial proviene de estos países, en particular de China, India, Brasil y Rusia. Lo que estamos viviendo es un cambio sin precedentes de las riquezas de las naciones que se están re-equilibrando hacia las economías emergentes, la crisis de los países OCDE siendo un factor adicional acelerando este proceso.

Nevertheless there is another silent revolution that is taking place, another reason why companies from OECD countries also opt for emerging economies: not only will the 2010-20 decade be that of the emerging economies, because they are setting the pace of growth, but also because we will see increasing amounts of disruptive innovation from these countries. This will also change the profile of OECD multinationals. So two powerful movements will intersect: first we are witnessing the rise of emerging multinationals, even in cutting-edge sectors with high added value and strong technological components, and, on the other hand, we are seeing more and more innovation re-imported by OECD multinationals from emerging countries

Emerging countries: New global players

The big news from the opening years of this new century is that emerging countries are no longer passive witnesses to world events. They have now become players and drivers in global change. Until recently, when we talked about the emerging countries, we Westerners did so with pity: they were "the Third World" or "developing countries". Recent years have altered that vision and perception. Now they are called "emerging countries". Semantics matters.

We have just crossed over the threshold of a new decade that will undoubtedly be the decade of the emerging markets. These economies have emerged as major catalysts for growth. Now it seems they will become key players. The bulk of global growth comes from these countries, particularly from

China, India, Brazil and Russia. What we are witnessing is an unprecedented shift of wealth from the nations that are rebalancing towards the emerging economies. The crisis in OECD countries is an additional factor accelerating this process.

The world is been thrown off balance quickly: its focal point is no longer located in OECD countries. Former notions of centre and periphery are now obsolete. Today emerging economies do more trade and investment among themselves than they do with OECD countries. The classifications of "developed" versus "developing" countries or even "OECD" and "emerging countries" are questionable. More and more emerging countries (Turkey, Korea, Mexico and more recently Chile and Israel) are becoming OECD members today. The richest country in the world (Qatar) is not in the OECD, neither

El mundo se está descentralizando a gran velocidad: ha dejado de tener un centro ubicado en los países OCDE. Los antiguos conceptos de centro y periferia ya son obsoletos: hoy en día las economías emergentes realizan más comercio e inversiones entre ellos que con los países OCDE. Igualmente las clasificaciones "países desarrollados" versus "países en desarrollo" o incluso países OCDE y países emergentes son cuestionables: dentro de los países OCDE hay cada vez más emergentes miembros de la organización (Turquía, Corea, México y más recientemente Chile e Israel son todos miembros de la OCDE hoy en día). El país más rico del mundo (Qatar) no es OCDE, al igual que algunos de los más industrializados del planeta como Singapur o Taiwan. En 2011, por primera vez, los emergentes superaron en cuota exportadora a la zona euro, a pesar del dinamismo alemán. Así, la cuota exportadora de los emergentes sumó el 26,6% del total mundial, superando por primera vez el porcentaje de los 17 países que componen la zona euro (25,9%). En el 2012 se han vuelto a repetir las cifras.

Con la crisis en Europa y los países OCDE en los años 2008-2012, los mercados emergentes, tanto de Asia como de América Latina, se han convertido en los salvavidas de los ingresos y las cuentas de muchas empresas del Viejo Continente, y en particular de las españolas. De hecho la crisis está acelerando la apuesta internacional de muchas empresas. En 2012, más de 60% de las ventas de los grupos

are some of the world's most industrialised countries like Singapore or Taiwan. In 2011, for the first time, the export capacity of emerging countries exceeded that of the euro zone, despite German dynamism. Thus, the export capacity of emerging countries amounted to 26.6% of the global total, surpassing for the first time the total of the 17 countries in the euro area (25.9%). In 2012, this trend has been repeated.

With the crisis in Europe and the OECD countries from 2008-12, emerging markets, both in Asia and Latin America, have become the lifeline for revenues and the accounts of many firms in the Old Continent, and particularly Spanish firms. In fact, the crisis is accelerating the international expansion of many companies. During 2012, over 60% of sales of Ibx 35 groups have come from abroad, beating national sales for

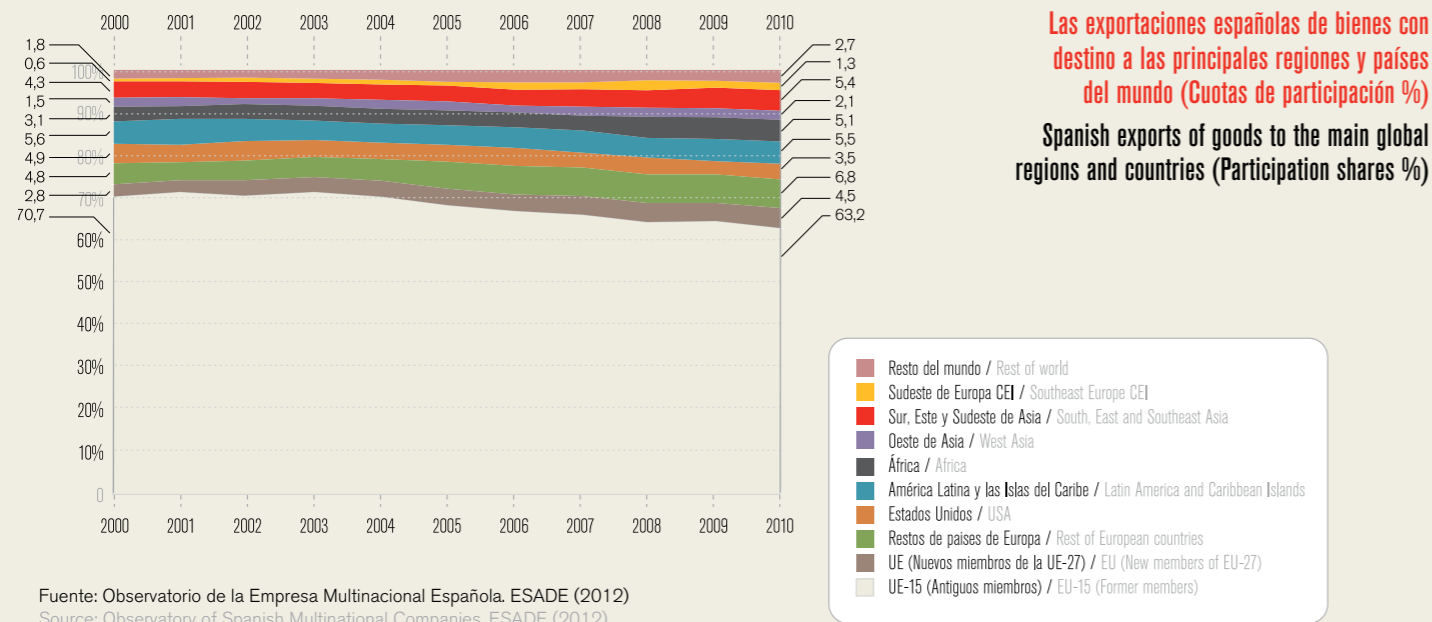
the third consecutive year. Some groups, like Ebro Foods, even generate more than 90% of their sales abroad. Others, such as Telefónica, BBVA, Santander, Repsol, Iberdrola, OHL, Gamesa and Ferrovial, generate more than 50% of their revenues abroad. For these companies, much of their trade comes from Latin America. What over a decade ago appeared to be an uncertain, risky undertaking – often snubbed by international investors – has today become a great asset and move for all these companies. Latin America, has been, today is and will continue to be a great opportunity for Spanish groups.

The crisis is actually accelerating the process of internationalisation of the aforementioned groups, as well as Indra, Acciona and Abengoa, to name a few more. Latin America is now more than ever on the

del Ibx 35 procedieron del extranjero, superando por tercer año consecutivo las ventas nacionales. Algunos grupos como Ebro Foods incluso tienen más del 90% de sus ventas en el exterior. Otros, cómo Telefónica, BBVA, Santander, Repsol, Iberdrola, OHL, Gamesa o Ferrovial, superan con creces el 50% de ventas en el extranjero. De éstas, buena parte de su negocio procede de América Latina. Lo que se presentaba hace más de una década como una apuesta incierta y arriesgada –muchas veces castigada por los inversores internacionales– resulta hoy en día haber sido una gran baza y jugada para todas estas empresas: no se dejará de repetir, América Latina, ha sido, es y será una gran suerte para los grupos ibéricos.

La crisis está en realidad acelerando el proceso de internacionalización de los grupos mencionados, a los que se suman ahora los Indra, Acciona o Abengoa, por mencionar algunos más. América Latina sigue más que nunca en el radar. Así, Telefónica ha adquirido Brasilcel, a mediados del 2010, tomando el control total de la operadora brasileña de móviles Vivo. Por su parte el banco Santander también ha seguido pujando fuerte por la región sacando a cotizar su filial brasileña mientras el grupo OHL hacía lo mismo, poco después, con su filial mexicana. Mientras Sacyr tomaba rumbo hacia Panamá otros grupos de ingeniería y construcción también precipitaban el paso en el continente. Las filiales de América Latina se han convertido así en las joyas de la corona de estos grupos. Es más: vía América

radar. In mid-2010, Telefónica acquired Brasilcel, taking full control of Brazilian mobile operator Vivo. Meanwhile, Banco Santander has also continued pushing hard for the region listing its Brazilian subsidiary on the stock exchange, while the OHL group did the same soon after, with its Mexican subsidiary. While Sacyr focused on Panamá, other engineering and construction groups also ventured into the continent. The Latin American subsidiaries have thus become the crown jewels of these groups. What's more, these groups, through Latin America, have managed not only to maintain their revenues, saving their 2010-12 accounts, but the region, and Brazil in particular, has allowed them to raise capital and to attract global investors, particularly in other emerging markets. Thus, Qatar's sovereign wealth fund has pumped around 2 billion euros into Santander's Brazilian veins and soon the



Latina éstos han conseguido no sólo mantener sus ritmos de ingresos, salvando las cuentas del 2010-2012, sino que la región, y Brasil en particular, han permitido levantar capital y atraer inversores globales, en particular de otros mercados emergentes. Así, el fondo soberano de Qatar ha metido en las venas brasileñas del Santander cerca de 2 mil millones de euros y poco después hará lo mismo con Iberdrola, con montos similares y por las mismas razones: la apuesta por Brasil. Por su parte Repsol YPF conseguía igualmente una entrada masi-

va de la china Sinopec en su filial brasileña, consiguiendo vía la venta del 40% de ella desapalancarse de manera notable. Una vez más, en este caso como en el anterior, América Latina se convertía en el imán de interés, por parte de inversores o socios globales, de las multinacionales españolas.

Obviamente esta apuesta internacional no se limita a América Latina, aunque el resto de los emergentes de Europa del Este, Asia, África, y Asia siguen siendo las grandes apuestas

same will occur with Iberdrola, with similar quantities and for the same reason: its commitment to Brazil. Meanwhile, Repsol YPF also achieved an influx of capital from China's Sinopec in its Brazilian subsidiary, managing to deleverage itself notably by selling 40% of its shares. Again, in this case, as above, Latin America became the magnet of interest from investors and global partners of Spanish multinationals.

Obviously, this international drive is not limited to Latin America. However, the rest of emerging countries in Eastern Europe, Asia, Africa, and Asia remain at the top of the pending operations list of Spanish groups. As shown by the investment operations of BBVA in 2010-12 in Turkey, Santander in Poland, the pending ACS takeover of German company Hotchief (to fill a gap in Eastern

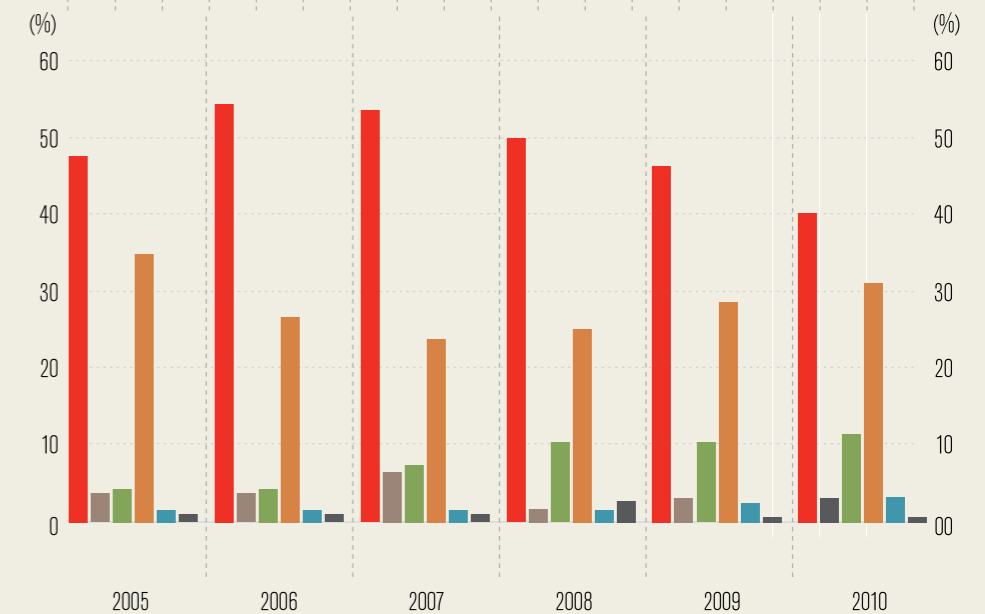
Europe) or the Ebro Foods takeover of the Australian company Ricegrowers (to gain a foothold in Asia), the imperative to grow beyond the Spanish borders continues and will continue to become stronger and stronger. Meanwhile Inditex now has presence on every continent, not only in Latin America and Europe, but also in Asia (particularly thriving in China) and even in Africa and the Middle East. Start-ups, like the Galician Blusens, have made the UAE their global expansion base.

Internationalisation towards the emerging countries in all regions has become an imperative. In fact, in 2012, the success of the High-Speed Railway in Mecca or the mega contract landed by Gas Natural in India is obvious, to name a few landmark deals in emerging markets outside of Latin America. This region

is presented as the main driver of the accounts of many of these groups. What was once – over a decade ago – an uncertain, risky bet has become a great achievement. Concentrating efforts in emerging markets in other regions remains a pending task, above and beyond the ad hoc achievements of some multinationals in these countries. One of the blessings in disguise of the crisis in Spain is to convert the trend to expand into the emerging countries into a real necessity that is not just limited to America, but to all continents: Asia, Africa, the Arabian Peninsula, etc.

The current decade will be that of the emerging markets. Not only because we will see the bulk of global growth concentrated in these countries, but also because there will be increasing amounts of frugal, disruptive

Posición de la inversión española en el exterior por áreas geográficas.
Position of Spanish investment abroad by geographical area.



Fuente: Observatorio de la Empresa Multinacional Española (ESADE) a partir de Datalnvex y DGCI (2008b, 2009b)
 Source: Own research based on Datalnvex and DGCI (2008b, 2009b)

pendientes de los grupos españoles. Como lo muestran las operaciones de inversiones en 2010-2012 de BBVA en Turquía, del Santander en Polonia, de las OPAs pendientes de ACS sobre la alemana Hotchief (para abrirse un hueco en Europa del Este) o de Ebro Foods sobre la australiana Ricegrowers (para hacerse un hueco en Asia), el imperativo de crecer fuera de las fronteras españolas sigue y seguirá fuerte. Por su parte Inditex ya está ahora en todos los continentes,

no sólo América Latina y Europa, sino también Asia (potenciando en particular China) e incluso África y Oriente Medio. Start ups como la gallega Blusens por su parte han hecho de Emiratos su base de expansión mundial.

La internacionalización hacia emergentes de todas las regiones se ha convertido en un imperativo. De hecho, en 2012, destacaron así las operaciones y éxitos del AVE de la Meca o

innovation from these countries. There is no doubt that in this new decade the geography of innovation, as well as the wealth of nations, will also experience a massive rebalancing. What does the emergence of this new world entail for Europe? And what does this mean for Spain in particular?

Emerging countries: an opportunity for Spain?

As the crisis deepened in 2010-12, Europe, and Spain with it, began to discount. Almost all of Europe has a "sales" sign in the window. Industrial assets have plummeted and a lack of bank liquidity has transformed many businesses into perfect targets. The crisis has converted the European business landscape in a great hunting ground where prey abounds. This abundance has whetted the appetite of

multinationals from emerging countries. The Chinese have grasped this notion perfectly: in December 2011 the Chinese sovereign wealth fund CIC was granted 50 billion more for acquisitions in Europe, while, under the umbrella of its second sovereign fund SAFE, the government is structuring a new 300 billion dollar fund for acquisitions in the US and in Europe.

Thus Chinese multinationals took control of the Swedish groups Volvo and Saab, picking up one after the other. At the end of 2011, China's Three Gorges company pipped the German group Eon to the post when it snatched up 21% of the capital of the Portuguese energy company EDP. With this share, the Chinese not only became the main shareholder of the Portuguese group but also gained

a toehold in Europe (including Spain through Hidrocantábrico) and, in particular, in Brazil. The investment (almost 2.7 billion euros) is one of the most important ones ever made by a Chinese group in Europe. And this is only beginning: the electric company REN, the Portuguese airline TAP, the oil company Galp, the public radio and television company (Rádio e Televisão de Portugal) or water company (Águas de Portugal) are some of the companies that the Portuguese State will have to sell. In Greece, Italy and many other countries, similar signs were hung.

The arrival of multinationals from emerging countries to Europe does not however signal an end to the crisis. Before 2008, Indian groups, such as Mittal or Tata, for example, took control of

Situación y perspectiva de crecimiento económico y del volumen de comercio mundiales 2008-2013 (Tasa de crecimiento interanual, %)

Situation and prospect of economic growth and world trade volume 2008-13 (year-on-year growth rate,%)

	Tasas interanuales de crecimiento (%) Year-on-year growth rate					Proyección Forecast	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
España	0,9	-3,7	-0,1	0,7	-1,7	-0,3	España Spain
Zona Euro (UME)	0,6	-4,1	1,9	1,6	-0,5	0,8	Zona Euro (UME) Euro area (UME)
Japón	-1,2	-6,3	4,4	-0,9	1,7	1,6	Japón Japan
EE.UU.	0,4	-2,6	3,0	1,8	1,8	2,2	EE.UU. USA
Economías desarrolladas	0,5	-3,4	3,2	1,6	1,2	1,9	Economías desarrolladas Developed economies
Economías emergentes y PVD	6,1	2,6	7,3	6,2	5,4	5,9	Economías emergentes y PVD Emerging economies and PVD
NEI	1,7	-1,2	8,4	4,2	3,3	4,1	NEI NEI
Economía mundial	3,0	-0,6	5,2	3,8	3,3	3,9	Economía mundial Global economy

Fuente: Observatorio de la Empresa Multinacional Española (ESADE) a partir de FMI World Economic Outlook (Table1) January 24, 2012; January 25 2011, January 26, 2010
 Source: FMI "World Economic Outlook" (Table1) January 24, 2012; January 25 2011, January 26, 2010
 Nota: Datos de tasa de crecimiento del PIB a precios constantes y tasa de crecimiento del comercio en volumen.
 NB: Growth rates of GDP at constant prices and trade growth rate in volume.

el mega contrato de Gas Natural Fenosa en India, por mencionar sólo algunos hitos en mercados emergentes otros que América Latina. Esta región se presenta como el principal propulsor de las cuentas de muchos de estos grupos. Lo que fue una apuesta incierta y arriesgada hace más de una década se ha convertido en un gran logro. Las apuestas por mercados

emergentes de otras regiones sigue siendo la tarea pendiente, más allá de los logros puntuales de algunas multinacionales en ellos. Una de las bendiciones disfrazadas de la crisis que azota España es convertir el imperativo de los emergentes en un hecho no sólo limitado al continente americano sino a todos los continentes, asiático, africano, península árabe, etc.

iconic companies like Arcelor in France and Luxembourg or Jaguar in England. For more than a decade now, Mexico's Cemex has been taking control of assets in Spain and England, snatching markets from France's Lafarge and Switzerland's Holcim. Such operations are not new. However, we are witnessing an acceleration of financial and industrial asset transfers in Europe towards emerging economies. Put another way: the crisis is accelerating the rebalancing of the industrial and financial wealth of nations.

In Spain, the need for liquidity, or simply the search for (new) business partners, pointed many Ibx 35 groups in the direction of the emerging economies. They are no longer markets to be conquered or where to invest but also financial and industrial partners and

sometimes, simply the new owners of the hunting reserve. Thus, in 2011 operations were multiplied: the Algerian company Sonatrach invested in Gas Natural, buying almost 4% for the amount of 514 million euros; the Mexican group Pemex bought up a 9.5% stake in Repsol YPF; the Arab Qatar Holding fund purchased more than 6% of Iberdrola for a total of just over 2 billion euros (the previous year it had done the same with Santander, entering its Brazilian subsidiary with an investment of just under 2 billion euros for a total of 5% of the capital), the UAE's IPIC ended 2011 by taking over CEPSA in an operation that amounted to close to 4 billion euros. The Brazilian giant CSN, which attempted a purchasing operation in Spain in 2011 with the Gallardo group, is now interested in having a share in Repsol. Sacyr's share in the oil company

actually sparked many investors' appetite for emerging countries. The Government of Beijing's CIC sovereign fund along with the Chinese oil company Sinopec were interested in having a stake in Repsol. At the end of 2010, Sinopec and Repsol joined forces to operate in Brazil in an operation that involved a capital gain for Repsol of 3.7 billion dollars.

Emerging markets from Brazil to India including China and the Middle East have been transformed over the past decade into investment and market opportunities for many European multinationals, including Spanish ones (something highlighted in the collective publication Javier Santiso ed., Las economías emergentes y el reequilibrio global: retos y oportunidades para España, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2011).

Las exportaciones españolas de bienes con destino a las principales regiones y países del mundo (Cuotas de participación %)

La década en la cual entramos será la de los mercados emergentes. No sólo porque veremos el grueso del crecimiento mundial concentrado en estos países, sino también porque veremos cada vez más innovación disruptiva y frugal procedente de estos países. Sin duda en esta nueva década, la geografía de la innovación, al igual que la de las riquezas de las naciones, va también experimentar un rebalanceo masivo. ¿Qué implica la emergencia de este nuevo mundo para Europa? ¿y en particular para España?

Los emergentes: ¿una oportunidad para España?

Con la crisis que se agudiza en el 2010-2012, Europa, y con ella España, están ahora de rebajas. Casi la totalidad de Europa está colgando el cartel de rebajas en los escaparates. Los activos industriales se desplomaron y la falta de liquidez bancaria transforma a muchas empresas en blancos perfectos. La crisis ha convertido el paisaje empresarial europeo en un gran terreno de caza en el cual abundan las presas. Esta abundancia ha abierto el apetito de las multinacionales de los países emergentes. Los chinos lo entendieron perfectamente: en diciembre de 2011 el fondo soberano chino CIC otorgó 50 mil millones más para operar adquisiciones en Europa mientras bajo el paraguas del segundo fondo soberano SAFE el gobierno está estructurando un nuevo fondo de 300 mil

millones de dólares para operar adquisiciones en Estados Unidos y en Europa.

Uno tras otro los grupos suecos Volvo y Saab pasaron así bajo el control de multinacionales chinas. A finales del 2011, la china Three Gorges arrebató al grupo alemán Eon el 21% del capital de la lusa EDP. Con esta participación la china no sólo se convertía en el principal accionista del grupo portugués sino que pone pié en Europa (España incluido mediante Hidrocantábrico) y sobre todo en Brasil. La inversión realizada (casi 2,7 mil millones de euros) es también una de las más importantes jamás realizadas por un grupo chino en Europa. Y esto sólo está empezando: La eléctrica REN, la aerolínea lusa TAP, la petrolera Galp, la Radio Televisión pública o Aguas de Portugal son algunas de las empresas que el Estado luso tendrá que vender. En Grecia, en Italia, y muchos otros países, se colgaron carteles similares.

El desembarco de las multinacionales emergentes en Europa no fecha sin embargo de la crisis. Antes del 2008, los grupos indios Mittal o Tata, por ejemplo, se han hecho con el control de iconos como Arcelor en Francia y Luxemburgo o de Jaguar en Inglaterra respectivamente. La mexicana Cemex lleva más de una década entera haciéndose con el control de activos en España e Inglaterra, arrebatando mercados a la francesa Lafarge y a la suiza Holcim. Estas operaciones no son nuevas. Sin embargo estamos presenciando una aceleración de traspasos de

Europe and Spain have to rethink their relationship with emerging countries

This relationship has now become more symmetrical and balanced. Multinationals from emerging countries have also looked towards Europe as investors. In the future, we will see more operations of this type in Europe. In 2011, the Mexican firm Bimbo, the largest bakery in Latin America, bought the assets of its rival in Spain, for 115 million euros. One of its options could be to consider locating its international or European corporate headquarters in Spain, just like its compatriots Cemex and Pemex. Arcor, the Latin American

multinational has decided to locate its European corporate headquarters in Barcelona. There is no reason why other Chinese, Korean or Brazilian groups could not consider doing the same. (For further Redding on this point, see Javier Santiso, La década de las multilatinas, Madrid, Fundación Carolina and Siglo XXI, 2011).

Moreover, why not imagine that Barcelona (which now is host to the World Mobile Congress) could become a technological hub for the European corporate headquarters of emerging countries? At present, the Chinese giants China Mobile, China Unicom and the technology companies such as Huawei, Lenovo and ZTE have chosen other European cities, mainly London or Paris. Why could Barcelona not become

the future nerve centre of their operations in Europe? Tencent, Baidu, Alibaba, and Renren are some of the more flourishing Chinese start-ups (some are just behind Google and Amazon in terms of market capitalisation). Why not choose Catalonia for their European base?

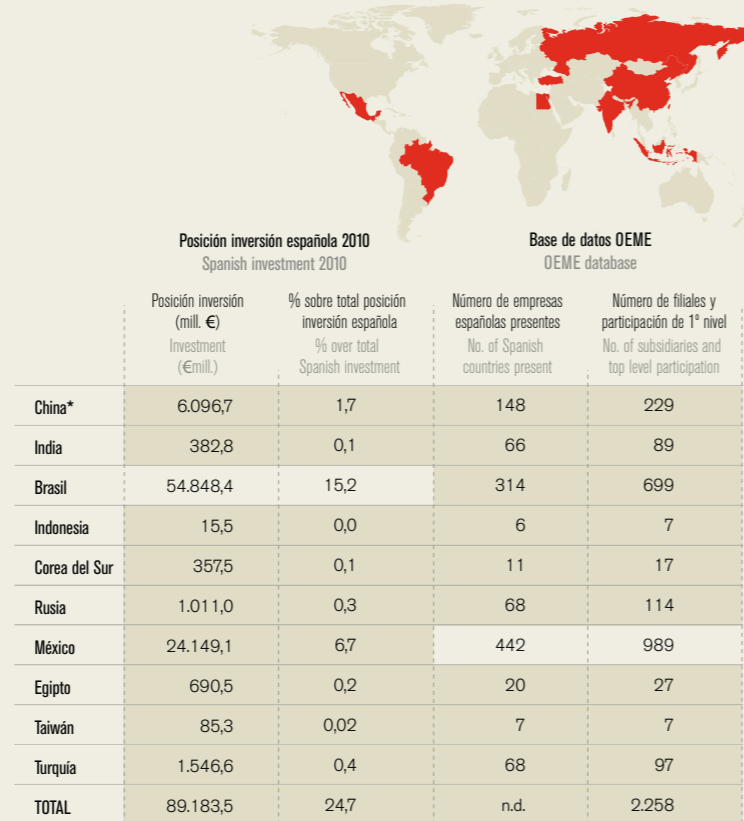
This (new) trend also opens opportunities for Spanish multinationals and for Spain. Emerging multinationals cannot only become financial partners but also they could also think about locating their corporate headquarters and European (or Latin American) industrial plants in Spain. Europe and Spain have to (re) think their relationship with these countries. These are not only the challenges but also the opportunities that are appearing on the horizon.

Posición de inversión española (excluidas las ETVE) y presencia de empresas españolas en el año 2010 en países de alto potencial de crecimiento a largo plazo

Spanish investment (excluding ETVE) and presence of Spanish companies in 2010 in countries with high potential for growth in long-term

activos financieros e industriales en Europa hacia las economías emergentes. Dicho de otra manera: la crisis está acelerando el re-balanceo de las riquezas industriales y financieras de las naciones.

En España, la necesidad de liquidez -o la simple búsqueda de (nuevos) socios comerciales- orientó también muchos grupos del Ibex 35 hacia las economías emergentes. Éstas ya no son sólo mercados por conquistar o dónde invertir sino también socios financieros e industriales y, a veces, simplemente los nuevos dueños del coto de caza. Así, en 2011 se multiplicaron las operaciones: la argelina Sonatrach entró en el capital de Gas Natural tomando casi 4% por un monto de 514 millones de euros; la mexicana Pemex compró hasta el 9,5% del capital de Repsol YPF; el fondo árabe Qatar Holding adquirió más de del 6% de Iberdrola por un monto algo superior a 2 mil millones de euros (el año anterior había hecho lo mismo con Santan-



Fuentes: Observatorio de la Empresa Multinacional Española (ESADE) a partir de DGCI (2012b), BBVA Research (2011) y base de datos del OEAME
Sources: Own research based on DGCI (2012b), BBVA Research (2011), and OEAME data base

der, entrando en su filial brasileña con una inversión de algo menos de 2 mil millones de euros por un total del 5% del capital); desde Emiratos IPIC terminó en 2011 por comprar la totalidad de CEPSA en una operación cercana a los 4 mil millones de euros. El gigante brasileño CSN, que intentó una operación de compras en España en el 2011 con el grupo Gallardo, está ahora interesado en entrar en Repsol. La participación de Sacyr en la petrolera desató de hecho el apetito de muchos inversores de los países emergentes. El fondo soberano CIC del Gobierno de Beijing junto con la petrolera china Sinopec se han interesado por entrar en Repsol. A finales del 2010, Sinopec y Repsol se unieron para operar conjuntamente en Brasil en una operación que supuso entonces una plusvalía contable para Repsol de 3,7 mil millones de dólares.

Los mercados emergentes, desde Brasil hasta India pasando por China o Oriente Medio, se han transformado a lo largo de las décadas anteriores en oportunidades de inversión y de mercado para muchas multinacionales europeas, españolas incluido (algo que resaltamos en la publicación colectiva Javier Santiso, ed., Las economías emergentes y el reequilibrio global: retos y oportunidades para España, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2011). Esta relación se ha convertido ahora en más simétrica y equilibrada. Las multinacionales emergentes también se han asomado a Europa como inversores. En el futuro veremos más operaciones de este tipo

en Europa. En 2011 la mexicana Bimbo, la mayor panificadora de América Latina, se hizo con los activos de su rival en España, por 115 millones de euros. ¿Porqué no imaginar que ubique en España la sede corporativa internacional o europea, al igual que lo han hecho en el pasado sus compatriotas Cemex y Pemex? La multilatin Arcor ha decidido ubicar su sede corporativa europea en Barcelona, ¿porqué no imaginar que otras, chinas, coreanas o brasileñas puedan hacer lo mismo? (ver sobre este punto también Javier Santiso, La década de las multilatinas, Madrid, Fundación Carolina y Siglo XXI, 2011).

En particular por qué no imaginar que Barcelona (que alberga ahora el World Mobile Congress) se convierta en un *hub* de tecnológicas de países emergentes para sus sedes corporativas europeas? Por ahora los gigantes chinos de China Mobile, China Unicom, las tecnológicas Huawei, Lenovo o ZTE, han elegido otras ciudades europeas, principalmente Londres o París. ¿Por qué no imaginar que Barcelona sea en el futuro el epicentro de sus mandos en Europa? Tencent, Baidu, Alibaba, o Renren, son algunas de las *startups* chinas con más empuje (algunas se sitúan apenas por detrás de Google o Amazon en términos de capitalización bursátil). ¿Por qué no imaginar que elijan Cataluña para su base europea?

Esta (nueva) tendencia también abre oportunidades para las multinacionales españolas y para España. Las multinacionales emergentes no sólo se pueden convertir en

The imperative of emerging countries for Spain

The perspective outlined here becomes even more necessary when we look at the decline of foreign investments in Spain. Lately we have seen how Spain's FDI attraction factor has fallen. In 2009, the inflow of FDI only reached 15 billion euros gross, i.e. a fall of over 60% in comparison to the previous year. This decline is largely due to the global crisis affecting OECD countries since 2008. It is also because the reference points, 2007 and 2008, were record years for FDI in Spain. Still, the decline is greater than that recorded in other EU countries (-40% on average).

Attracting FDI, and even more so attracting corporate decision-making centres, is a market in which all countries are now involved. In Europe, for example,

London, through its agency Think London, has become a hub for worldwide corporate headquarters, whether these be European, Asian or American multinationals. Hosts of Japanese companies like Canon, Docomo, Ricoh and Nomura have their European corporate headquarters in London. The global decision-making centres of global companies such as the Anglo-Australian Rio Tinto or BHP Billiton, the Anglo-Dutch Unilever or Royal Dutch Shell, the South African Anglo American and SAB Miller, those of Indian origin, such as ArcelorMittal and Vedanta, even have their global command centres, partially or completely, in the British capital.

In terms of finance, obviously most banks have European or international headquarters in the City, such as Goldman Sachs

International and JP Morgan International. Recently, the City has attracted banks and investors from emerging countries, particularly from China, India, and even Brazil. Recently, the China International Capital Corporation Limited (CICC) chose London for its European headquarters. The Singapore GIC sovereign fund has its headquarters for Europe, Africa and the Middle East in the British capital. The Kuwait Investment Authority (KIA) has its main office outside its base country in London, as does the ADIA sovereign fund. The Chinese CIC, which manages more than 200 billion dollars, is also considering London for its European headquarters.

In the race to capture the global, regional or European headquarters of multinationals, there are also many more European capitals contending, such as Paris

(international headquarters of Microsoft), Luxembourg (world headquarters of Skype for example), or the different Swiss cities (world headquarters of the giant Glencore mining company for example). Competition is fierce. Spain also has important agencies and instruments. However, a more ambitious strategy could be designed, with a Deputy Prime Minister of the Government, entirely dedicated to it. This person's main duty would be to attract corporate investors and headquarters. They would devote the bulk of their time to meeting with chairpersons and CEOs in North and South America, Asia and Europe in order to convince them to establish corporate headquarters in Spain and to make investments there. The measure of their success would be around this core objective (additional volume of FDI and the number of corporate decision-

making centres). As in the private sector, to promote development and attract talent, the achievement or not of this goal would involve incentives.

What would the possible strategies involve? Three core groups could be considered as main targets: first multinationals from emerging countries in the process of internationalisation, second, European multinationals in the process of expanding into Latin America, and, finally, start-ups (in the sectors of technology, biotechnology, nanotechnology, renewable energies, etc.).

To select the first group, multinationals from emerging markets, focus could be placed on, for example, the 100 largest multinationals in these countries in the process of internationalisation as identified by the Boston Consulting

Group. Some 500 of the largest corporations in Latin America identified each year in the magazine *America Economía* should be added to this group. On the other hand, the quest to convince Indian or Chinese companies to locate their European headquarters or EMEA headquarters in Spain will be particularly challenging. Spain has a comparative advantage with Latin American multinationals⁴. This is not to say that we should not rule out the Asian or even the Middle East multinationals.

In fact, some Spanish business leaders, such as the leader in the Iberian Peninsula of the Indian group Suzlon in the wind power sector, have their

4. See Javier Santiso, La década de las multilatinas, Madrid, Fundación Carolina y Siglo XXI, 2011. <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/Publicaciones/Paginas/Multilatinas.aspx>

socios financieros sino que además se podría plantear que ubiquen sus sedes corporativas y plantas industriales europeas (o latino-americanas) en España. Europa y España tienen que (re)pensar su relación con éstos países. No sólo son retos sino también oportunidades las que se asoman con ellos.

El imperativo de los emergentes para España

Esta perspectiva aquí planteada se hace todavía más necesaria cuando uno mira el declive de las inversiones extranjeras en España también. Últimamente se ha visto cómo España perdía peso en la atracción de las inversiones extranjeras directas. En 2009, la entrada de inversiones extranjeras directas (IED) brutas alcanzó apenas 15 mil millones de euros, es decir una contracción superior al 60% con respecto al año anterior. Esta caída es debida en gran parte a la crisis global que afecta a los países OCDE desde el 2008. También se debe a que los puntos de referencias, los años 2007 y 2008, han sido años de récord de IED en España. Aún así, el descenso es superior al registrado por los demás países de la Unión Europea (-40% en promedio).

Atraer IED, y más allá de atraer centros de decisiones corporaciones, es un mercado en el cuál están involucrados ahora todos los países. En Europa, por ejemplo, Londres, vía su agencia Think London, se ha convertido en un hub para sedes corporativas del mundo entero, sean de multinacionales europeas, asiáticas o americanas. Una multitud de empresas japonesas como Canon, Docomo, Ricoh o Nomura tienen

su sede corporativa europea en Londres. Los centros de decisión mundiales de empresas globales como las anglo australianas Rio Tinto o BHP Billiton, las anglo holandesas Unilever o Royal Dutch Shell, las sudafricanas Anglo American o SAB Millar, las de origen indio como Arcelor Mittal o Vedanta, tienen incluso sus centros de mando globales, parcialmente o totalmente, en la capital británica.

En el área financiera obviamente la mayoría de los bancos tienen sus sedes europeas o internacionales en la City, como por ejemplo Goldman Sachs Internacional o JP Morgan International. Últimamente la City ha conseguido atraer los bancos e inversores de los países emergentes, en particular de China, India, e incluso Brasil. Hace poco la China International Capital Corporation Limited (CICC) eligió Londres para su sede europea. El fondo soberano GIC de Singapur tiene sus oficinas para Europa, África y Oriente Medio en la capital británica. Kuwait Investment Authority (KIA) tiene su principal oficina fuera del país en Londres, al igual que el fondo de los Emiratos, ADIA. El chino CIC, que maneja más de 200 mil millones de dólares, está considerando igualmente Londres para su sede europea.

En esta carrera por captar las sedes mundiales, europeas o regionales de multinacionales, también están muchas más capitales europeas como París (sede internacional de Microsoft), Luxemburgo (sede mundial de Skype por ejemplo), o las diferentes ciudades suizas (sede mundial

del gigante del sector minero Glencore por ejemplo). No falta competencia. España tiene agencias e instrumentos también importantes. Sin embargo se podría diseñar una estrategia más ambiciosa, con una Vicepresidencia de Gobierno, enteramente dedicada a ello. Esta persona tendría como principal función atraer inversores y sedes corporativas. Dedicaría el grueso de su tiempo a sentarse con presidentes y consejeros delegados en las Américas, Asia o Europa, para convencerles de asentar sede corporativa en España y acometer inversiones. La métrica de su éxito

Europa y España tienen que repensar su relación con los países emergentes

se haría en torno a este objetivo central (volumen adicional de IED y número de centros de decisión corporativos logrados). Como en el sector privado, para fomentar la ejecución y atraer talento, el logro o no de este objetivo llevaría incentivos.

¿Cuáles sería una estrategia posible? Se podrían considerar tres núcleos de corporaciones como objetivos principales: en primer lugar las multinacionales de los países emergentes en proceso de internacionalización; en segundo lugar las multinacionales europeas en proceso de

expansión hacia América Latina; por último las start-ups (tecnológicas, biotecnológicas, nanotecnológicas, de energías renovables, etc.).

Para seleccionar el primer núcleo, el de las multinacionales de los mercados emergentes, se podría arrancar focalizándose, por ejemplo, en las 100 mayores multinacionales de estos países en proceso de internacionalización identificadas por el Boston Consulting Group. A este núcleo habría que añadirle el de las 500 mayores corporaciones de América Latina que identifica cada año la revista América Economía: si bien la batalla por convencer empresas indias o chinas de ubicar su sede europea o su sede EMEA en España será particularmente difícil, España tiene una ventaja comparativa con las multilaterales, las multinacionales latinas⁴. No quiere decir que no hay que descartar las asiáticas e incluso el Oriente Medio.

De hecho algunos empresarios españoles, como el dirigente en la península del grupo indio Suzlon, en el sector eólico, están buscando que nuestro país pueda albergar la sede corporativa para Europa del Sur y África. Podríamos imaginar que el grupo filipino dueño de la San Miguel haga lo mismo o empresas chinas como Huawei y ZTE (éstas con sedes europeas por ahora en Londres y París respectivamente) que tienen en España uno de

4. Ver sobre este tema Javier Santiso, La década de las multilaterales, Madrid, Fundación Carolina y Siglo XXI, 2011. <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/Publicaciones/Paginas/Multilaterales.aspx>

eyes on Spain to house their corporate headquarters for Southern Europe and Africa. Imagine if the Philippine group owning San Miguel or Chinese companies like Huawei and ZTE (with European headquarters in London and Paris respectively), which have one of their largest global customers in Spain, had similar notions. Similarly, the Chinese oil company Sinopec, which has just joined forces with Repsol Brazil, could locate their European and Latin American headquarters in Spain. Moreover, why could the Chinese electrical appliances group Haier not relocate its European headquarters from Varese, in Italy, to Barcelona or Foton Motors from Moscow to Madrid? The Chinese car company Chery, which is looking to open a plant in Europe and to expand into Latin America, could also choose Barcelona or Bilbao

There are examples of Latin American companies opting for Iberian locations for their European centres

(where it has an agreement with the Bergé group). The Russian company Vimpelcom could likewise consider moving its headquarters from Amsterdam to a Spanish city, or its competitor Millicom (with several Latin Americans in its steering committee) could do the same from Luxembourg. Groups from the Middle East could also be considered, for example, the Saudi petrochemicals group Sabic or the Israeli pharmaceutical company Teva (both with European

headquarters in the Netherlands). The UAE multinational DP World, one of the largest players in port infrastructures in the world and with a presence in Spain (Tarragona) and Latin America, could relocate its European and Latin American headquarters, with the former currently in London and the latter in the US, to Barcelona, for example. Groups, sectors and executives, in particular, would need to be identified to trigger actions. In this strategy, Spanish multinationals that work or have partners in these countries could be key allies since some of them are important global customers or have international partners seeking to establish themselves in Europe.

In this first circle, Latin American multinationals in expansion are particularly interesting. The truth is that there is a long

way to go: in the end, in 2010 the Brazilian development bank, BNDES chose London for its European office, as did Petrobras. The Chilean firm Antofagasta, a subsidiary of the Luksic mining group, chose to set up its headquarters in London. The Argentine group Tenaris relocated its corporate headquarters to Luxembourg, while the Brazilian construction firm Odebrecht decided to operate in Europe, Middle East and Africa out of Lisbon.

Nevertheless, there are already examples of Latin American companies opting for Iberian locations for their European or international decisions centres. The most noteworthy are those of the Mexican companies Cemex and PEMEX. The Corporación Andina de Fomento (Latin American Development Bank, CAF), an international financial organisation

created by the states of Latin America, has also decided to open its European office in Madrid. Meanwhile, the Brazilian footwear company Alpargatas, the owner of the Havaianas brand, also decided to locate its European headquarters in Spain to gain a foothold in the entire European market. However, there is so much left to do: the Brazilian banks (Bradesco, Itaú Unibanco, Banco do Brasil) are undergoing international expansion processes and Spain could be a location for their European head offices. The same goes for Mexico's Banorte, Colombia's Bancolombia and Venezuela's Mercantil. The Chilean or Brazilian sovereign fund might consider opening European offices and locating them in Spain. In short, Spain could become an entry point, offering EMEA (Europe, Middle East, Africa) corporate head office locations for these multinationals.

A second circle could be added to this first circle of companies in a strategy of systematic attraction. This would include European companies with Latin American operations and headquarters. The EADS group, in which the Spanish government holds a stake, could very well, in addition to having CASA in Spain, install its Latin American operations in mainland Spain. The mining giant Xstrata, with corporate headquarters in Zug (Switzerland), has a Spaniard among its three top executives. Surely it might be thinkable for this group to install its Latin American headquarters in Madrid, a city infinitely better connected than the town of Zug? The Finnish giant Nokia has its headquarters for Latin America in Miami, why not in Madrid? It would be equally or better connected with the region and closer to the global corporate headquarters in Helsinki. Why

sus mayores clientes mundiales. Igualmente la petrolera china Sinopec, que acaba de entrar en el capital de Repsol Brasil, podría ubicar sus sedes europea y latinoamericana en España. Y ¿Por qué no imaginar también que el grupo de electrodomésticos chino Haier reubique su sede europea desde Varese, en Italia, a Barcelona o Foton Motors

Hay que buscar la manera de atraer el talento de emprendedores e innovadores a España

desde Moscú a Madrid? La empresa de automóvil china Chery, que busca abrir una planta industrial en Europa y expandirse hacia América Latina, podría igualmente elegir Barcelona o Bilbao (dónde tiene un acuerdo con el grupo Bergé). Se podría imaginar que la rusa Vimpelcom traslade su sede desde Amsterdam hasta alguna ciudad española o que su competidora Millicom (con varios latino-americanos en su comité de dirección) haga lo mismo desde Luxemburgo.

Grupos del Oriente Medio también podría ser considerados como, por ejemplo, el grupo petroquímico saudí Sabic o la farmacéutica israelí Teva (ambos con sedes eu-

ropeas en Holanda). La multinacional emiratí DP World, uno de los mayores actores en infraestructuras portuarias en el mundo y con presencia en España (Tarragona) y América Latina, podría relocalizar sus sedes europeas y latinoamericanas, actualmente en Londres para la primera y en EEUU para la segunda, en Barcelona, por ejemplo. Habría que identificar grupos, sectores, ejecutivos, en particular para desencadenar acciones. En esta estrategia, las multinacionales españolas que trabajan o tienen socios en estos países podrían ser aliados claves por ser algunas de ellas clientes globales de peso o tener socios internacionales que buscan asentarse en Europa.

En este primer círculo, las multinacionales de América Latina en proceso de expansión son de particular interés. Lo cierto es que queda mucho recorrido: al final el banco de desarrollo brasileño, el BNDES eligió en 2010, en 2010, a Londres para ubicar su oficina europea, al igual que Petrobras. La chilena Antofagasta, filial del grupo minero Luskic, tiene su sede corporativa mundial también en Londres. Otros como el grupo argentino Tenaris deslocalizó su sede corporativa enteramente a Luxemburgo, mientras la constructora brasileña Odebrecht ha decidido operar en Europa, Oriente Medio y África a partir de Lisboa.

Pero existen ya ejemplos de ubicaciones ibéricas de centros de decisiones europeos o internacionales por parte de empresas latinoamericanas. Los casos más llamativos son los mexicanos Cemex y PEMEX. La Corpo-

ración Andina de Fomento (CAF), un organismo financiero internacional creado por los Estados de América Latina, ha decidido también abrir su oficina europea en Madrid. Por su parte, la compañía de calzado brasileña Alpargatas, dueña de la marca Havaianas, asentó también su sede europea en España para abrirse así paso a todo el mercado europeo. Sin embargo se podría ir a más, mucho más: los bancos brasileños (Bradesco, Itaú Unibanco, Banco do Brasil), se están internacionalizando. España podría ser una ubicación para una matriz europea. Lo mismo para los mexicanos Banorte, los colombianos Bancolombia, o el venezolano Mercantil. El fondo soberano chileno o el brasileño podrían considerar abrir oficinas europeas y asentarlas en España. España podría ser un punto de entrada para ello, ofreciendo ubicación para sedes corporativas EMEA (Europa, Oriente Medio, África) de estas multinacionales.

A este primer círculo de empresas se le podría añadir un segundo en una estrategia de atracción sistemática. Aquí estarían en particular empresas europeas con matrices y operaciones latino-americanas. ¿Por qué no imaginar que el grupo EADS, participado por el Estado español, además de tener CASA en España, instale sus operaciones latino-americanas en la península? El gigante minero Xstrata, con sede corporativa en Suiza, en Zug, tiene entre sus tres máximos directivos a un español, ¿por qué no imaginar que este grupo instale su matriz de decisión latinoamericana en Madrid, una ciudad infinitamente mejor

conectada que el pueblo de Zug. El gigante finlandés Nokia tiene su sede para América Latina en Miami, ¿por qué no imaginarla en Madrid, igual si no mejor conectada con la región y más cercano de la sede corporativa global de Helsinki? ¿Por qué no imaginar que el grupo británico BUPA (propietario de Sanitas en España), traspase igualmente su sede latino-americana de Miami a España al igual que el gigante alemán SAP? (en el caso de BUPA-Sanitas esto parece ser efectivo ahora en el 2012).

Al igual que las empresas españolas podrían ayudar a atraer empresas del primer círculo, aquí también podrían ser de gran ayuda, siendo probablemente muchas de ellas los mayores clientes o socios en América Latina para grupos europeos. A estos dos primeros círculos se podrían añadir un tercero, más vinculado al mundo de las *startups* y de empresas punteras en particular en los sectores del mundo de las nuevas tecnologías, de las nuevas energías o de las biotecnológicas y nano-tecnológicas. Aquí probablemente habría que seguir lo emprendido y buscar de manera agresiva atraer el talento de emprendedores e innovadores ofreciéndoles una fiscalidad digna de los jugadores de la Liga de fútbol.

España y China

Más allá de la estrategia general diseñada anteriormente, uno puede ilustrar con un país emergente concreto cómo España podría aprovechar más el auge de este nuevo mundo que estamos viendo confirmarse bajo nuestros ojos.

Spain could position itself as a port of entry for China in Europe

could the British group BUPA (owner of Sanitas in Spain) not transfer its Latin American headquarters from Miami to Spain just as the German giant SAP has done? (In the case of BUPA-Sanitas, this appears to be taking place in 2012).

Just as Spanish companies could help attract companies in the first circle, they could also be very helpful here as many of them are probably the largest customers or partners in Latin America of such European groups. A third circle could be added to these first two, more connected to the world of start-ups and leading companies

in particular sectors in the world of new technologies, new energies or biotech and nano-technology companies. Here, we would probably have to aggressively seek to attract talented and innovative entrepreneurs offering them tax levels worthy of Football League players.

Spain and China

Above and beyond the general strategy outlined above, it can be illustrated with a specific emerging country just how Spain could further exploit the rise of this new world we are witnessing before our very eyes.

Far from being a threat, these countries provide opportunities. Spain's relationship with Latin America is proof of this: if it were not for this continent, today the major companies in the country, or on the IBEX 35, would not be in the position to

withstand to the crisis battering Spain and Europe. Moreover, we are now seeing how they have become allies in many cases. The Qatar sovereign fund (Qatar Holding) entered in this way in 2010 and 2011 in the shareholdings of Banco Santander and Iberdrola, strengthening both companies. China's Sinopec teamed up with Repsol, which also has Pemex as an ally. Meanwhile, the tycoon Carlos Slim has joined La Caixa. And there are many more examples from where these came from.

Apart from Latin America, Asia deserves special attention and in particular China. In the end, the rebalancing of the world that we are experiencing is largely explained by the rise of China. How can this shift help Spain and become a positive change for the country? The central idea is that Spain could position itself as a port of entry for

China in Europe, providing a link between the two continents, just as it serves as a nexus between Latin America and Europe.

China has become an economic and political giant in recent years. International agencies have reflected this trend, making increasingly important gaps in their decision-making bodies, such as the International Monetary Fund, or giving it key positions, such as that of World Bank Chief Economist. There is no global economical and political agenda in which today China is not essential. The boom in this country is undoubtedly one of the great global changes we are witnessing in the context of this massive redistribution of wealth and power towards emerging countries.

The visit of Li Keqiang, the then Chinese Vice-Premier, to Spain in 2011 highlighted,

once again, the growing importance of the Asian giant for all world economies, including those in Europe and Spain. It is a paradox of history that the emerging economies, such as China, have now become a lifeline for many of the developed economies. Since the global crisis of 2008, there is no financial tour to sell sovereign debt that does not pass through Beijing. In the case of Spain, the visit reminded us that China already owns about 20% of the bonds issued by the Spanish Treasury, an amount equal to 43 billion euros.

This visit also invited us to consider the opportunity for Spain to establish a strategic relationship with China, positioning the country as a hub of entry to Europe and Latin America for the Asian power. This is an idea about which at we have drawn up an ESADE Position Paper

published by the ESADE Centre for Global Economy and Geopolitics (<http://www.esade.edu/research-webs/eng/esadegeo/publications/position>), based on a meeting of Club España 2020, a platform that seeks to foster dialogue among senior managers located in the Spanish Peninsula and those outside the country holding key positions in many European and US multinationals.

Throughout 2010 and 2011, many Chinese companies carried out major operations with Spanish companies. Such operations represent an opportunity to encourage some of these Chinese firms to locate their European (and even Latin American) headquarters in Spain. For example, the Sinopec oil company bought a 40% stake in Repsol Brazil. BYD (Build Your Dreams), one of the world leaders

Lejos de perfilarse como amenaza estos países brindan oportunidades. La relación de España con América Latina lo muestra: si no fuera por este continente hoy en días las grandes empresas del país, del IBEX 35, no estaría en la situación de poder encarar la embestida de la crisis que azota España y Europa. Es más: estamos ahora viendo como se han convertido en aliados en muchos casos. El fondo soberano de Qatar (Qatar Holding) entró así en 2010 y en 2011 en el capital del Banco Santander y de Iberdrola, reforzando ambas empresas. Por su parte la china Sinopec se alió con Repsol que cuenta también con Pemex como aliado. Por su parte el magnate Carlos Slim se ha unido a La Caixa. Y podemos seguir multiplicando los ejemplos.

Además de América Latina, Asia merece una atención especial y muy particularmente China. Al final el reequilibrio del mundo que estamos viviendo se explica en gran parte por el auge de China. ¿Cómo puede este auge ayudar a España, convertirse en un vector positivo para el país? La idea principal es que España podría posicionarse como puerto de entrada para China en Europa. Servir de enlace entre ambos continentes, al igual que sirve de enlace con América Latina y Europa.

China se ha convertido en una potencia económica y política a lo largo de los últimos años. Los organismos internacionales registraron esta conmoción haciéndole un hueco cada vez más importante en sus órganos de

España podría posicionarse como puerta de entrada para China en Europa

decisión, como por ejemplo el Fondo Monetario Internacional, o dándole puestos clave, como el del economista jefe en el caso del Banco Mundial. No hay tema de la agenda política y económica global en la cual hoy en día China no sea imprescindible. El auge de este país representa, sin duda, uno de los grandes cambios mundiales que estamos presenciando en el marco de esta masiva redistribución de las riquezas y los poderes hacia los países emergentes.

La visita que realizó en 2011 a España Li Keqiang, el entonces delfín del primer ministro chino, ha puesto de relieve, una vez más, la importancia creciente del gigante asiático para todas las economías del mundo, incluidas las europeas y la española. Paradojas de la historia: ahora son las economías emergentes, como la china, las que se han convertido en salvavidas de muchas de las economías desarrolladas. Desde la crisis global de 2008, no hay gira financiera para vender deuda soberana que no pase por Beijing. En el caso de España, la visita nos recordó que China ya posee cerca de 20% de los bonos colocados por el Tesoro español, un monto equivalente a 43.000 millones de euros.

in the field of electric batteries (which will be key for the electric car industry in the future), also signed an agreement with the Basque group Bergé for the distribution of its cars in Spain. On the other hand, the Chairman of Endesa and the Chairman of BYD signed a partnership agreement. Currently, another major Chinese automotive group, Chery, is also seeking to expand in Europe and Latin America. In 2010, China decided to set up an industrial plant in Brazil. Likewise, the Chinese entity ICBC decided to open branches in Spain to compete in retail banking. This is one of the largest Chinese banks with nearly 400,000 employees and a market capitalisation that borders on 170 billion dollars. It has 18,000 branches worldwide and presence in 110 countries. The Spanish branch, for now,

reports into the subsidiary of the Chinese bank based in Luxembourg.

All these operations provide a window of opportunity for Chinese partners to be able to locate their European (and/or Latin American) headquarters in Spain. To do this, concerted public-private action, between government and businesses, could be established. For now, Chinese multinationals do not have any of their international corporate headquarters located in Spain, whether for Europe or Latin America. Sinopec, for example, has several subsidiaries with offices in Europe, mainly in London. It does not currently have an integrated headquarters for Europe and/or Latin America. The deal with Repsol YPF presents a unique opportunity for this company to establish its European headquarters in Madrid, as

The rise of the emerging markets constitutes both a challenge and an opportunity

another emerging multinational, Mexico's Pemex, also a shareholder of the Spanish company, did years ago,. Furthermore, owing to Repsol YPF's links with Latin America, Madrid could also be the perfect place to locate its operational headquarters for Latin America.

In the case of BYD, the European subsidiary is in Rotterdam. Why not move it to Spain? In addition to facilitating expansion into Europe, the BYD Spanish partners could offer expansion

Esta visita también invita a pensar en la oportunidad para España de establecer una relación estratégica con China, posicionando al país como un *hub* de entrada hacia Europa y América Latina de la potencia asiática. Es una idea que hemos desarrollado en un ESADE Position Paper publicado por el Centro de Economía Global y Geopolítica de ESADE (<http://www.esade.edu/research-webs/eng/esadegeo/publications/position>), a partir de una reunión del Club España 2020, una plataforma que busca fomentar el diálogo entre altos directivos españoles ubicados en la Península y los que están fuera del país en puestos clave de muchas multinacionales europeas y estadounidenses.

Las empresas chinas acaban de cerrar importantes operaciones con empresas españolas a lo largo del año 2010 y del 2011. Esto representa una oportunidad para fomentar que algunas de ellas localicen sus sedes corporativas europeas (e incluso latinoamericanas) en España. Así por ejemplo, la petrolera Sinopec entró en el capital de Repsol Brasil, adquiriendo un 40% de esta. BYD (Build Your Dreams), uno de los líderes mundiales en el sector de las baterías eléctricas (que será clave para la industria del coche eléctrico en el futuro), firmó también un acuerdo con el grupo vasco Bergé para la distribución de sus coches en España. Por su parte el presidente de Endesa, y el de BYD, firmaron un acuerdo de colaboración. Actualmente, otro grupo de automóvil chino importante, Chery, busca también expandirse en Europa y en América Latina. En 2010, China decidió instalar una planta industrial en Brasil. Por su parte, la entidad china

into Latin America by contributing their knowledge of the region. In 2010, BYD chose Los Angeles for its North American headquarters. The Bergé group also has extensive connections with Latin America. Why not locate not only the European headquarters but also the BYD Latin American headquarters to Spain. Either Bilbao or Madrid could be home to its operational centres.

These are many more examples like these: the China Investment Corporation, China's sovereign wealth fund, which currently seeks an international headquarters in Europe, the telecommunications industry providers, Huawei and ZTE, have their European headquarters in London and Paris, but one of its largest global customers (Telefónica) is concentrated in Spain; there is also the Hong Kong

giant Hutchison, which has invested \$400 million in the port of Barcelona and Citic, the Chinese strategic partner of BBVA, which has several subsidiaries, in particular those for asset management, could open offices in Madrid to distribute Chinese funds in Europe and even use this platform for Latin America.

Conclusion:

The rise of the emerging markets constitutes both a challenge and an opportunity. There is a great latent potential in this area. The crisis battering Spain with particular virulence is an invitation for us to reinvent ourselves. Spain has many tricks up its sleeves to reposition itself internationally. It has done so in the past with Europe and more recently with Latin America.

ICBC ha decidido abrir oficinas en España para competir en la banca minorista. Se trata de uno de los mayores bancos chinos con casi 400.000 empleados y una capitalización bursátil que roza los 170.000 millones de dólares. Tiene 18.000 sucursales en todo el mundo y presencia en 110 países. La sucursal española dependerá, por ahora, de la filial que el banco chino tiene en Luxemburgo.

Todas estas operaciones abren una ventana de oportunidad para que algunos socios chinos localicen en España sus sedes europeas (y/o europeas y latinoamericanas). Para ello, se podría llevar a cabo una acción concertada público-privada, entre Gobierno y empresas. Por ahora, las multinacionales chinas no tienen ubicadas en España ninguna de sus sedes corporativas internacionales, sea para Europa o para América Latina. Sinopec, por ejemplo, tiene varias filiales con sedes en Europa, principalmente en Londres. No tiene tampoco por ahora sede integrada para Europa y/o América Latina. La operación con Repsol YPF presenta una oportunidad única para que ésta empresa establezca en Madrid su sede europea, al igual que ha hecho años atrás otra multinacional emergente, la mexicana Pemex, también accionista de la española. Además, por las vinculaciones de Repsol con América Latina, Madrid podría también ser el lugar donde ubicar la sede operativa para Latinoamérica.

En el caso de BYD, la filial europea está en Rotterdam: ¿por qué no imaginar que la trasladen a España? Además de facilitar desde esta base la expansión hacia

A commitment to emerging markets is undoubtedly a strategy for success, as is that of Europe. Spain here has the opportunity to position itself as a nexus, a bridge between the two. Many Spanish companies have masterfully opened themselves up to emerging markets in the past. Such connections become a strategic asset for the country to aspire to become a hub for the expansion of these multinationals from emerging countries, even from China.

Let's not let this opportunity pass us by. Churchill once said: "an optimist sees an opportunity in every calamity; a pessimist sees a calamity in every opportunity." He also used to say, "never let a good crisis go to waste". Now, more than ever, we cannot throw away such an opportunity. It gives us a chance to change, to reinvent

Europa, los socios españoles de BYD podrían ofrecer la expansión hacia América Latina, haciendo valer su conocimiento de la región. En 2010, BYD ya eligió Los Ángeles como sede para América del Norte. El Grupo Bergé tiene, además, amplias conexiones con América Latina: ¿por qué no ubicar no solo la sede europea, sino también latinoamericana de BYD en España, pudiendo ser Bilbao o Madrid los centros operativos?

A estos ejemplos podríamos añadir más: los de China Investment Corporation, el fondo soberano chino, que busca actualmente una sede internacional en Europa; los de los suministradores de la industria de telecomunicaciones, Huawei y ZTE, que tienen sus sedes europeas en Londres y París, pero concentran en España uno de sus mayores clientes globales (Telefónica); el gigante de Hong Kong Hutchinson, que ha invertido 400 millones en el puerto de Barcelona; Citic, el socio chino estratégico de BBVA, que tiene varias filiales, en particular las de gestión de activos, que podrían abrir oficinas en Madrid para distribuir fondos chinos en Europa e incluso utilizar esta plataforma también para América Latina.

Conclusión:

El auge de los mercados emergentes representa un reto y una oportunidad. Sin embargo cabe subrayar el potencial aquí por activar. La crisis que azota España con particular virulencia es una invitación para re-inventarnos. España tiene muchas bazas

en sus manos para reposicionarse internacionalmente. Ya lo ha hecho en el pasado con Europa y luego con América Latina.

La apuesta por los mercados emergentes es, sin duda, una de las apuestas acertadas, al igual que lo es Europa. España puede aquí posicionarse como enlace, puente, entre ambos. Muchas de las empresas españolas se han proyectado de manera magistral hacia los mercados emergentes en el pasado. Esto también se convierte en un activo estratégico para que el país pueda aspirar a convertirse en un eje central para la expansión de estas multinacionales emergentes, incluso las chinas.

No dejemos pasar esta oportunidad. Churchill dijo en su día: « Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad, un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad ». Nunca desaproveches una buena crisis, solía decir también. Ésta más que nunca no es para desperdiciar. Nos invita a cambiar, a reinventarnos. El año pasado falleció Steve Jobs. Como nación también deberíamos hacer nuestro su lema, eso que contó en su discurso de Stanford, en el 2005, « Stay hungry, stay foolish ».

En 2012-2020, y en España en particular, nos toca recordar también estas palabras. Y para ello estaríamos bien inspirados de mirar más todavía que en el pasado hacia los mercados emergentes, ya no sólo hacia América Latina sino también hacia Asia, Oriente Medio e incluso África. ■

ourselves. Last year Steve Jobs passed away. In his speech in Stanford in 2005 he said, "Stay hungry, stay foolish". As a nation, we should make this our motto.

In the oncoming years, from 2012-20, and in Spain in particular, we must remember these words. And this should inspire us to look even more than ever towards emerging markets, not only to Latin America but also to Asia, the Middle East and even Africa. ■

Presencia de las
MARCAS
POR PAÍSES
Y ÁREAS
GEOGRÁFICAS

Elaborado a partir de la información proporcionada por las propias empresas.




Presence of
BRANDS BY
COUNTRIES AND
GEOGRAPHICAL
AREA

Prepared from information
provided by the companies

ALEMANIA / GERMANY



Sector

Alimentación y bebidas
Food and drink

Acesur
 Barbadillo
 Borges
 Grupo Calvo
 Campofrío
 Diego Zamora
 Elpozo
 Félix Solís
 Freixenet
 Gonzalez Byass
 Hijos de Rivera
 Marqués de Cáceres
 Osborne
 Pastas Gallo
 Torres
 Vichy Catalan

MAPI:
 Can Duran
 Dulcesol
 Terras Gauda

Sector

Moda
Fashion

Armand Basi
 Camper
 Carrera y Carrera
 Grupo Cortefiel
 Desigual
 Festina
 Hoss Intropia
 Inditex
 Mango
 Miguel Bellido
 Pikolinos
 Pronovias
 Puig
 Tous


MAPI:
 Gioseppo

Sector

Hábitat
Household


Consentino
 Fagor
 Keraben
 Lladró
 Porcelanosa
 Roca

MAPI:
 Iris
 Profitek
 Tapizados Fama


Sector

Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

BBVA
 CaixaBank
 Credito y Caución
 EADA
 EOI
 ESADE
 ESIC
 Everis
 Gómez-Acebo & Pombo
 Herrero & Asociados
 IE Business School
 IESE
 Llorente & Cuenca
 Mapfre
 Prosegur
 Santander


MAPI:
 Alegría-Activity
 Confirmsign

Sector

Industria y Tecnología
Industry and Technology

Acerinox
 Almiral
 Amadeus
 Applus+
 CAF
 EADS
 EGA Master
 Fermax
 Gamesa
 Gestamp
 GMV
 Grifols
 Iberdrola
 Iberia
 Ikusi
 Indra
 Repsol
 Rodman
 Seat
 Simon
 Talgo
 Telefónica
 Televés

Sector

Otros
Other

Hola
 Imaginarium
 Indas
 Miquel y Costas
 Corporación Mondragón

Sector

Infraestructuras
Infrastructure

ACS
 FCC

Sector

Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

Barceló
 Club Atlético de Madrid
 FC Barcelona
 Joma
 LPF
 Meliá
 NH Hoteles
 Paradores
 Real Madrid
 RIU

PAÍS PRIORITARIO / PRIORITY COUNTRY

ITALIA / ITALY




Sector

Industria y Tecnología
Industry and Technology


Acerinox
 Almiral
 Applus+
 CAF
 EADS
 EGA Master
 Fermax
 Gaes
 Gamesa
 Gas Natural Fenosa
 Gestamp
 Grifols
 Iberdrola
 Iberia
 Ikusi
 Indra
 Repsol
 Rodman
 Seat
 Simon
 Telefónica
 Televés

MAPI:
 Tredess

Sector

Hábitat
Household

Consentino
 Fagor
 Keraben
 Lladró
 Porcelanosa
 Roca

MAPI:
 Tapizados Fama
 Iris

Sector

Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

Aenor
 BBVA
 CaixaBank
 Credito y Caución
 EADA
 Elzaburu
 ESADE
 ESIC
 Eversis
 Herrero & Asociados
 IE Business School
 IESE
 Llorente & Cuenca
 Mapfre
 Santander

MAPI:
 Alegria-Activity
 Confirmsign

Sector

Alimentación y bebidas
Food and drink

Barbadillo
 Borges
 Grupo Calvo
 Campofrío
 Diego Zamora
 Elpozo
 Félix Solís
 Freixenet
 Gallina Blanca
 Gonzalez Byass
 Hijos de Rivera
 Nutrexpa
 Osborne
 Pescanova
 Santiveri
 Torres
 Vichy Catalan

MAPI:
 Conservas Antonio
 Alonso
 Dulcesol

Sector

Moda
Fashion


Armand Basi
 Camper
 Grupo Cortefiel
 Desigual
 Festina
 Hess Intropia
 Inditex
 Mango
 Mirto
 Mustang
 Natura Bisse
 Neck & Neck
 Pikolinos
 Pronovias
 Puig

MAPI:
 Giuseppo

Sector

Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

Barceló
 Cirsa
 Club Atlético de Madrid
 FC Barcelona
 Joma
 LPF
 Meliá
 NH Hoteles
 Paradores
 Real Madrid

Sector

Infraestructuras
Infrastructure

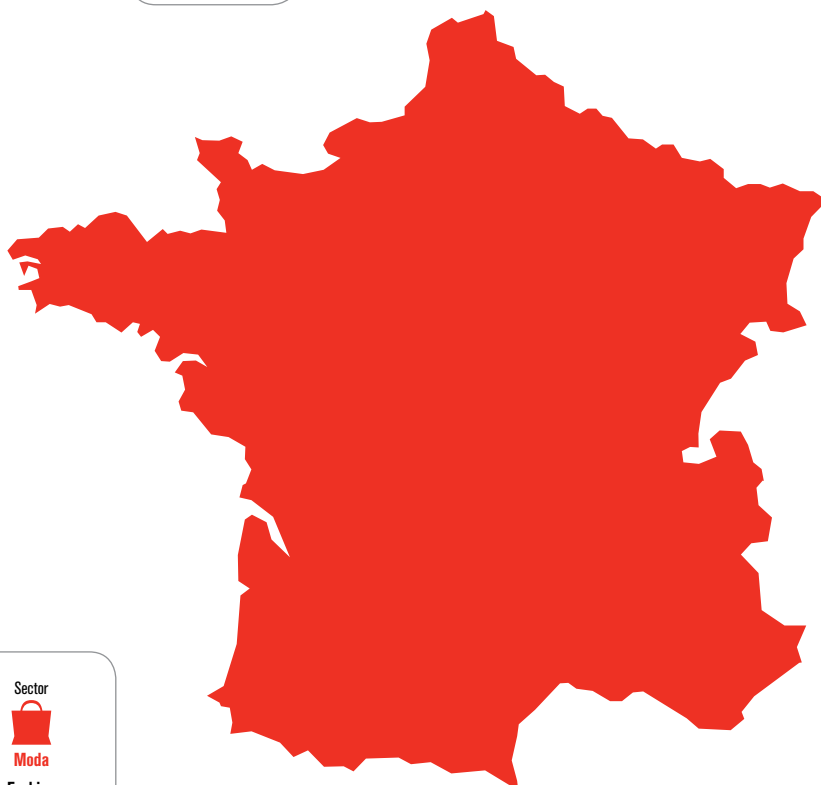
ACS
 FCC
 Ferrovial
 DHL
 Sacyr

Sector

Otros
Other

El Corte Inglés
 Hola
 Imaginarium
 Corporación Mondragón
 Miquel y Costas

FRANCIA / FRANCE



Sector



Alimentación y bebidas

Food and drink

- Acesur
- Barbadillo
- Borges
- Grupo Calvo
- Campofrío
- Diego Zamora
- Elpozo
- Félix Solís
- Freixenet
- Gallina Blanca
- Gonzalez Byass
- Hijos de Rivera
- Marqués de Cáceres
- Nutrexpa
- Osborne
- Pastas Gallo
- Pescanova
- Santiveri
- Torres
- Vichy Catalan

MAPI:

- Can Duran
- Conservas Antonio Alonso
- Dulcesol
- Terras Gauda

Sector



Otros

Other

- El Corte Inglés
- Hola
- Imaginarium
- Indas
- Corporación Mondragón
- Miquel y Costas

Sector



Infraestructuras

Infrastructure

- Abertis
- ACS
- Ferrovial
- Renfe
- Sacyr
- Técnicas Reunidas

Sector



Industria y Tecnología

Industry and Technology

- Acerinox
- Almiral
- Amadeus
- Applus+
- CAF
- EADS
- EGA Master
- Fermax
- Gamesa
- Gas Natural Fenosa
- Gestamp
- GMV
- Grifols
- Iberdrola
- Iberia
- Ikusi
- Indra
- Repsol
- Rodman
- Seat
- Simon
- Talgo
- Televis

MAPI:

- Tredess

Sector



Moda

Fashion

- Adolfo Domínguez
- Armand Basi
- Camper
- Carrera y Carrera
- Cortefiel
- Desigual
- Festina
- Hoss Intropia
- Inditex
- Mango
- Mirto
- Mustang
- Neck & Neck
- Pikolinos
- Pronovias
- Puig
- Tous

MAPI:

- Florentino
- Gioseppe

Sector



Turismo, ocio y deportes

Tourism, leisure and sports

- Cirsa
- Club Atlético de Madrid
- FC Barcelona
- Joma
- LPF
- Meliá
- NH Hoteles
- Paradores
- Real Madrid

Sector



Hábitat

Household

- Consentino
- Fagor
- Keraben
- Lladró
- Porcelanosa
- Roca

MAPI:

- Fama
- Profitek

Sector



Servicios empresariales y profesionales

Business and professional services

- Atento
- BBVA
- CaixaBank
- Credito y Caución
- Cuatrecasas
- Gonçalves Pereira
- EADA
- Elzaburu
- ESADE
- ESIC
- Everis
- Fira Barcelona
- Grupo Eulen
- Gómez-Acebo & Pombo
- Herrero & Asociados
- IE Business School
- IESE
- Llorente & Cuenca
- Mapfre
- Prosegur

MAPI:

- Alegría-Activity
- Confirmsign



Sector



Industria y Tecnología
Industry and Technology

Acerinox
Almiral
Amadeus
Applus+
CAF
EADS
EGA Master
Fermox
Gamesa
Gestamp
Iberdrola
Iberia
Ikusi
Indra
Repsol
Rodman
Seat
Simon
Talgo
Telefónica
Televis

MAPI:
Tredess

Sector



Otros
Other

El Corte Inglés
Hola
Indas
Corporación Mondragón
Miquel y Costas

Sector



Hábitat
Household

Consentino
Fagor
Keraben
Lladró
Porcelanosa
Roca

MAPI:
Iris
Profitek
Tapizados Fama

Sector



Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

BBVA
CaixaBank
Credito y Caución
Cuatrecasas
Elzaburu
ESADE
ESIC
Everis
Fira Barcelona
Garrigues
Gómez-Acebo & Pomo
Herrero & Asociados
IE Business School
IESE
Llorente & Cuencia
Mapfre
Santander
Uría Menéndez

MAPI:
Alegria-Activity
Catenion
Confirmsign
Netex



Sector



Alimentación y bebidas
Food and drink

Acasur
Barbadillo
Borges
Grupo Calvo
Campofrío
Diego Zamora
Elpozo
Félix Solís
Freixenet
Gallina Blanca
Gonzalez Byass
Hijos de Rivera
Marqués de Cáceres
Nutrexpa
Osborne
Pastas Gallo
Torres
Vichy Catalan

MAPI:
Can Duran
Conservas Antonio Alonso
Dulcesol
Terras Gauda
Vini Galicia


Sector



Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

Club Atlético de Madrid
FC Barcelona
Joma
LPF
Melia
NH Hoteles
Paradores
Real Madrid

Sector



Infraestructuras
Infrastructure

Abertis
ACS
Agbar
Ferrovial
FCC

Sector



Moda
Fashion

Adolfo Domínguez
Armand Basi
Camper
Carrera y Carrera
Desigual
Hoss Intropia
Inditex
Mango
Miguel Bellido
Mirto
Mustang
Natura Bissé
Neck & Neck
Pikolinos
Pronovias
Puig
Tous

MAPI:
Florentino
Giuseppe

PAÍS PRIORITARIO / PRIORITY COUNTRY

RUSIA / RUSSIA



Sector

Alimentación y bebidas
Food and drink


- Acasur
- Barbadillo
- Borges
- Campotrío
- Diego Zamora
- ElPozo
- Félix Solís
- Freixenet
- Gallina Blanca
- Gonzalez Byass
- Hijos de Rivera
- Marqués de Cáceres
- Nutrexpa
- Osborne
- Pastas Gallo
- Santiveri
- Torres
- Vichy Catalán

MAPI:
 Terras Gauda
 Vini Galicia

Sector

Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

- FC Barcelona
- Joma
- LPF
- Real Madrid

Sector

Infraestructuras
Infrastructure

- ACS
- OHL
- Renfe
- Técnicas Reunidas

Sector

Moda
Fashion

- Armand Basi
- Camper
- Carrera y Carrera
- Grupo Cortefiel
- Desigual
- Hoss Intropia
- Inditex
- Mango
- Miguel Belindo
- Mirto
- Natura Bissé
- Pikolinos
- Pronovias
- Puig
- Tous

MAPI:
 Giuseppe

Sector

Industria y Tecnología
Industry and Technology

- Applus+
- EADS
- EGA Master
- Fermax
- Gestamp
- Iberdrola
- Iberia
- Ikusi
- Repsol
- Rodman
- Seat
- Talgo
- Televis

Sector

Otros
Other


- El Corte Inglés
- Hola
- Imaginarium
- Indas
- Corporación Mondragón
- Miquel y Costas

Sector

Hábitat
Household

- Cosentino
- Fagor
- Keraben
- Lladró
- Porcelanosa
- Roca

MAPI:
 Iris

Sector

Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

- Aenor
- BBVA
- Credito y Caución
- EADA
- Elzaburu
- ESADE
- ESIC
- Fira Barcelona
- Herrero & Asociados
- IE Business School
- IESE
- Mapfre

MAPI:
 Confirmsign

TURQUÍA / TURKEY

Sector



Industria y Tecnología
Industry and Technology

Acerinox
Amadeus
Applus+
CAF
EADS
EGA Master
Fermax
Gaes
Gamesa
Gestamp
Iberdrola
Ikusi
Indra
Repsol
Rodman
Seat
Simon

Sector



Hábitat
Household

Consentino
Fagor
Keraben
Lladró
Porcelanosa

MAPI:
Tapizados Fama


Sector



Alimentación y bebidas
Food and drink

Borges
Elpozo
Felix Solis
Freixenet
Gonzalez Byass
Torres
Vichy Catalan

Sector




Infraestructuras
Infrastructure

Agbar
FCC
OHL
Renfe
Técnicas Reunidas



Sector



Otros
Other

El Corte Inglés
Hola
Imaginarium
Indas
Corporación Mondragón


Sector



Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

Barceló
FC Barcelona
Joma
LPF
Real Madrid
Riu

Sector



Moda
Fashion

Adolfo Domínguez
Camper
Carrera y Carrera
Cortefiel
Desigual
Hoss Intropia
Inditex
Mango
Natural Bissé
Pikolinos
Pronovias

MAPI:
Giuseppe

Sector



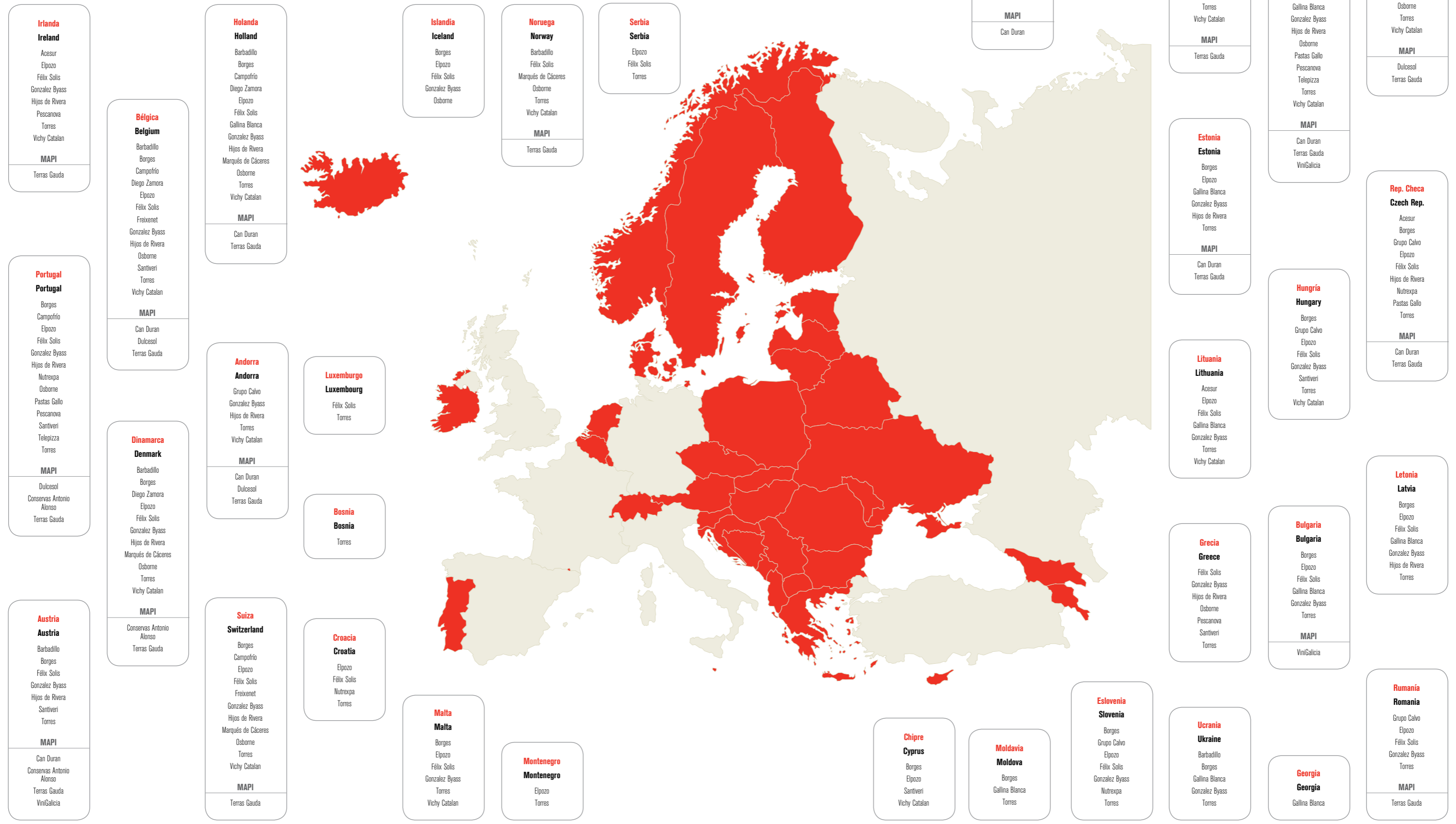
Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

BBVA
CaixaBank
Credito y Caución
EADA
Elzaburu
ESADE
ESIC
Fira de Barcelona
Herrero & Asociados
IE Business School
Mapfre

MAPI:
Catenon
Confirmsign

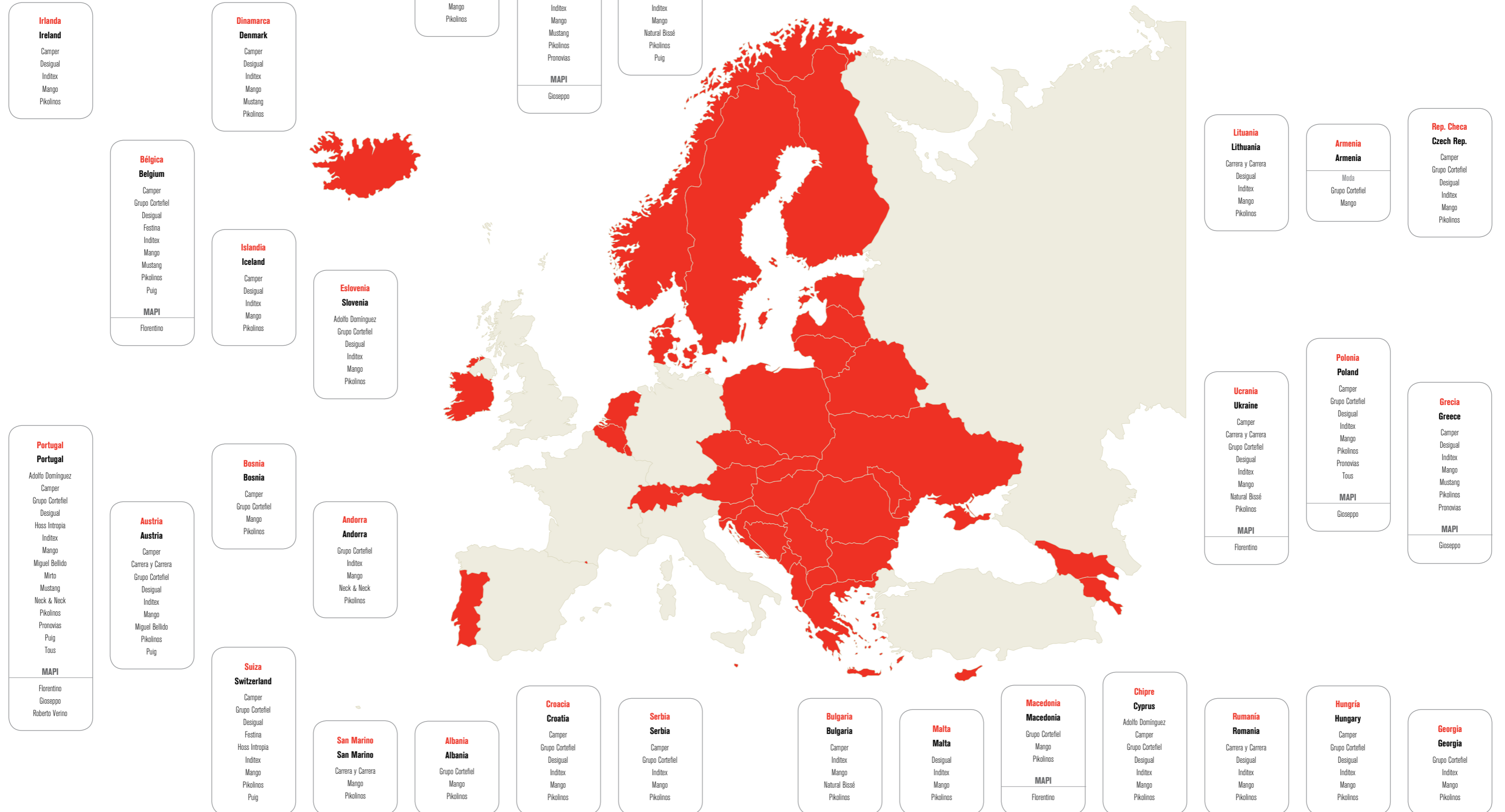
RESTO DE EUROPA: ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

REST OF EUROPE: FOOD & DRINK



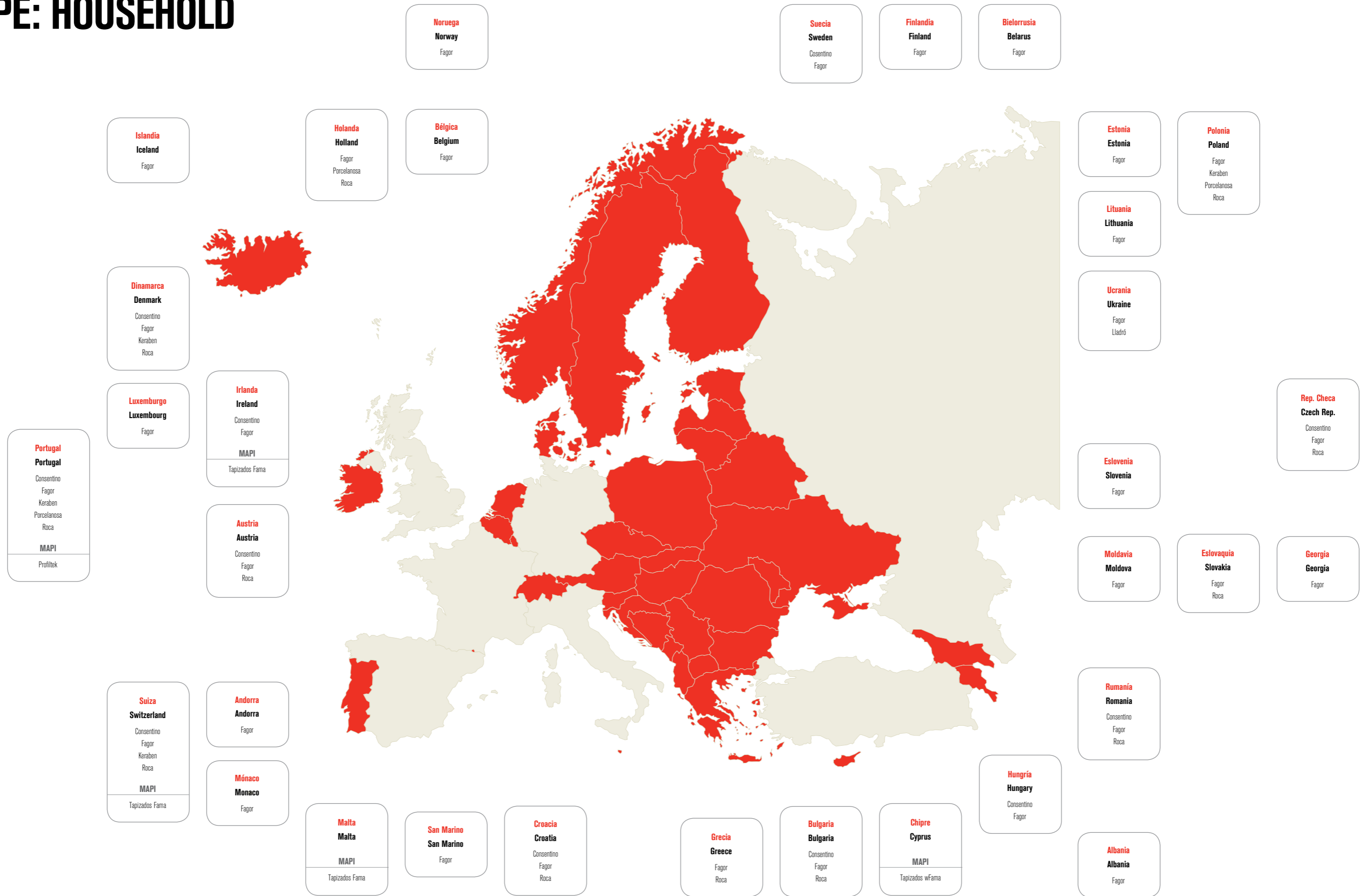
EUROPA: MODA

EUROPE: FASHION



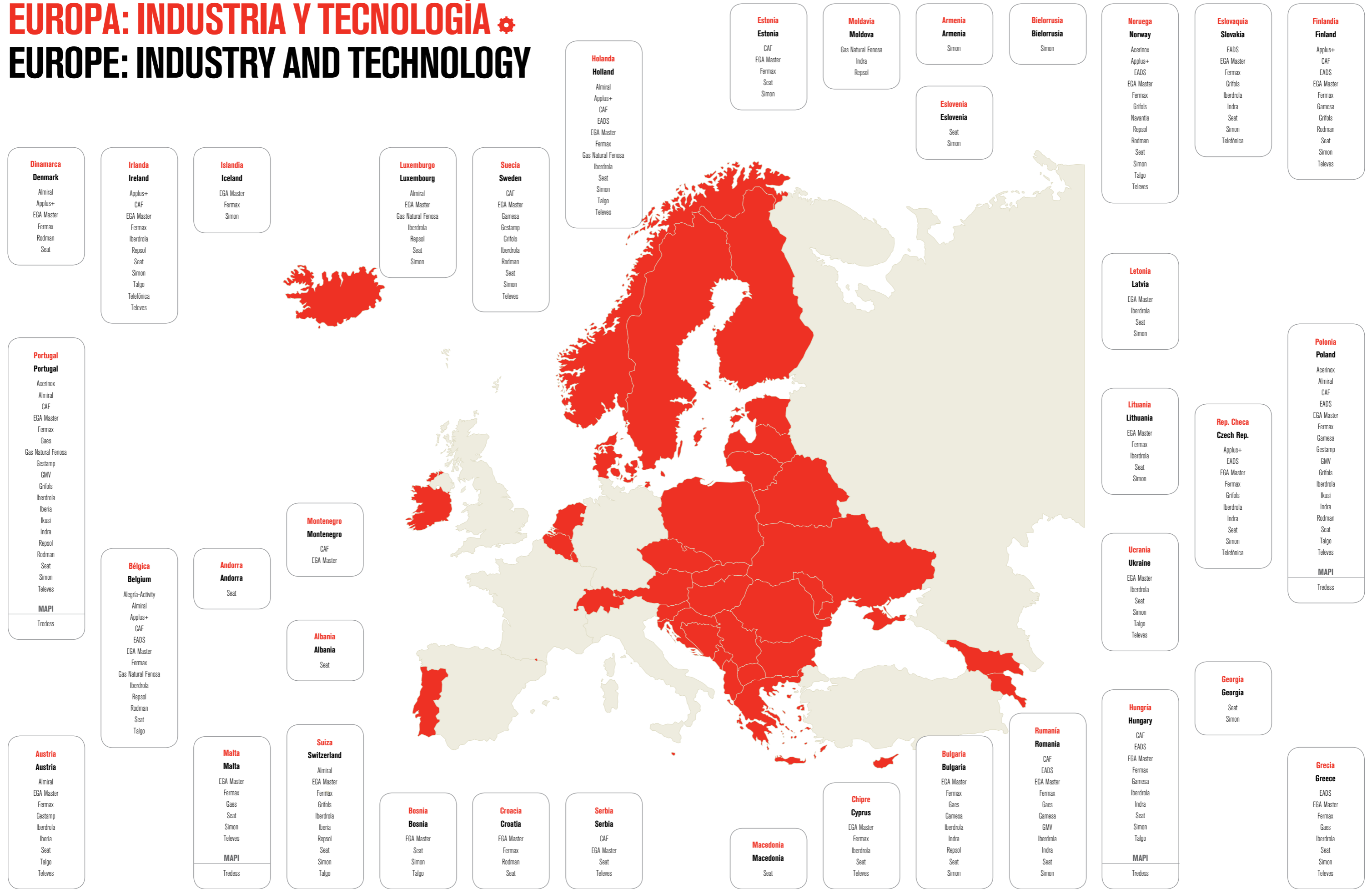
EUROPA: HÁBITAT

EUROPE: HOUSEHOLD



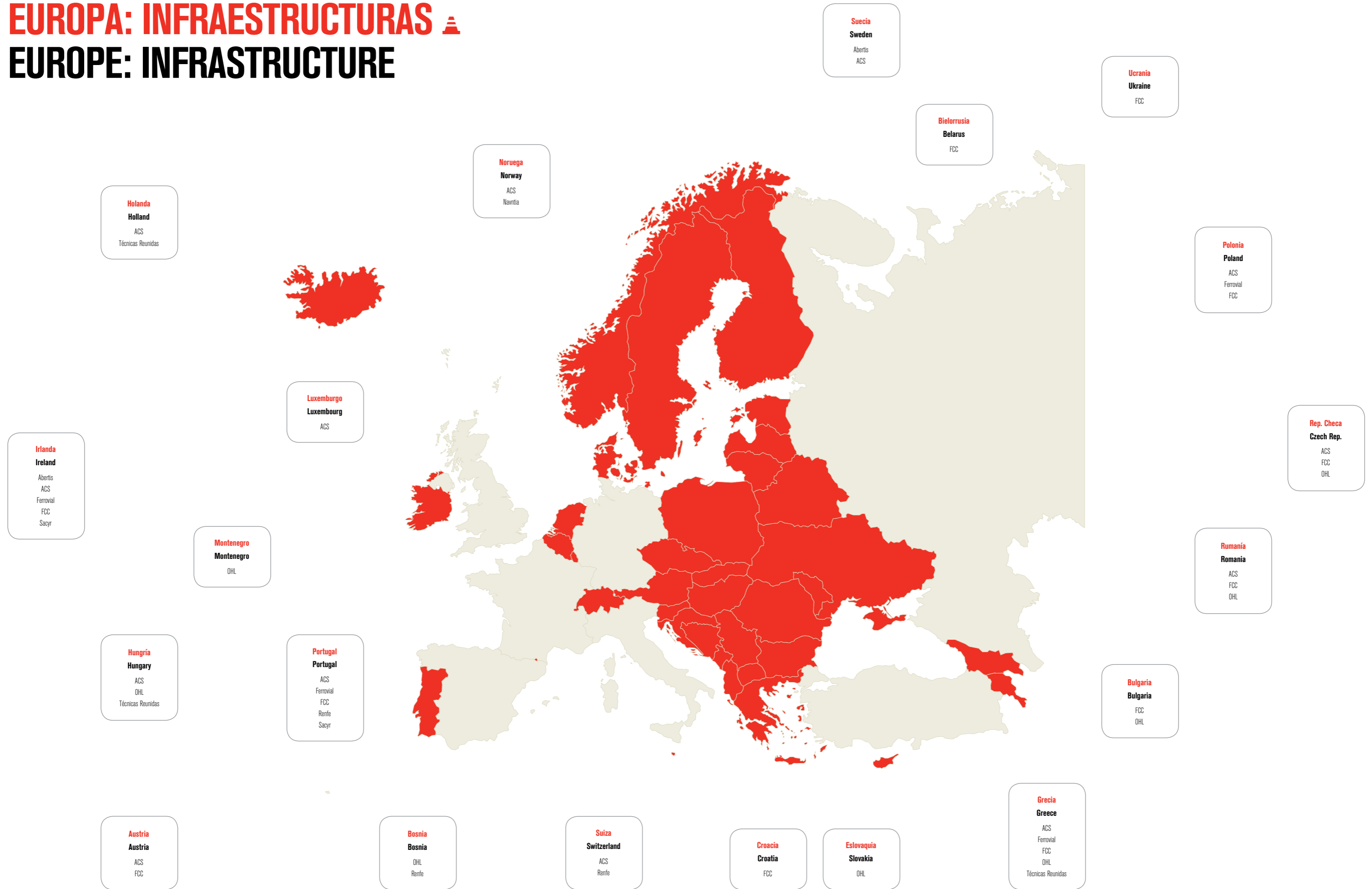
EUROPA: INDUSTRIA Y TECNOLOGÍA

EUROPE: INDUSTRY AND TECHNOLOGY



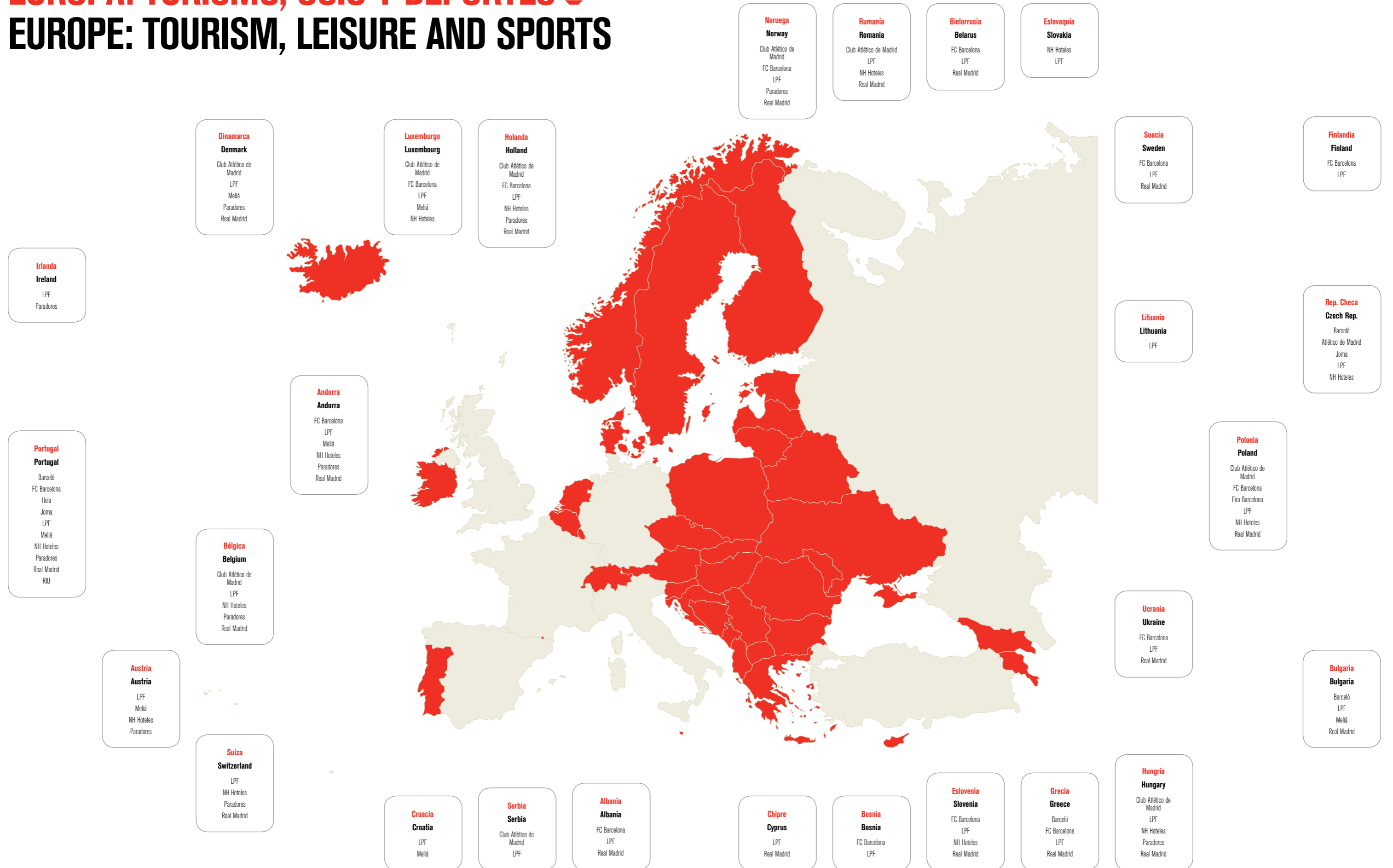
EUROPA: INFRAESTRUCTURAS

EUROPE: INFRASTRUCTURE



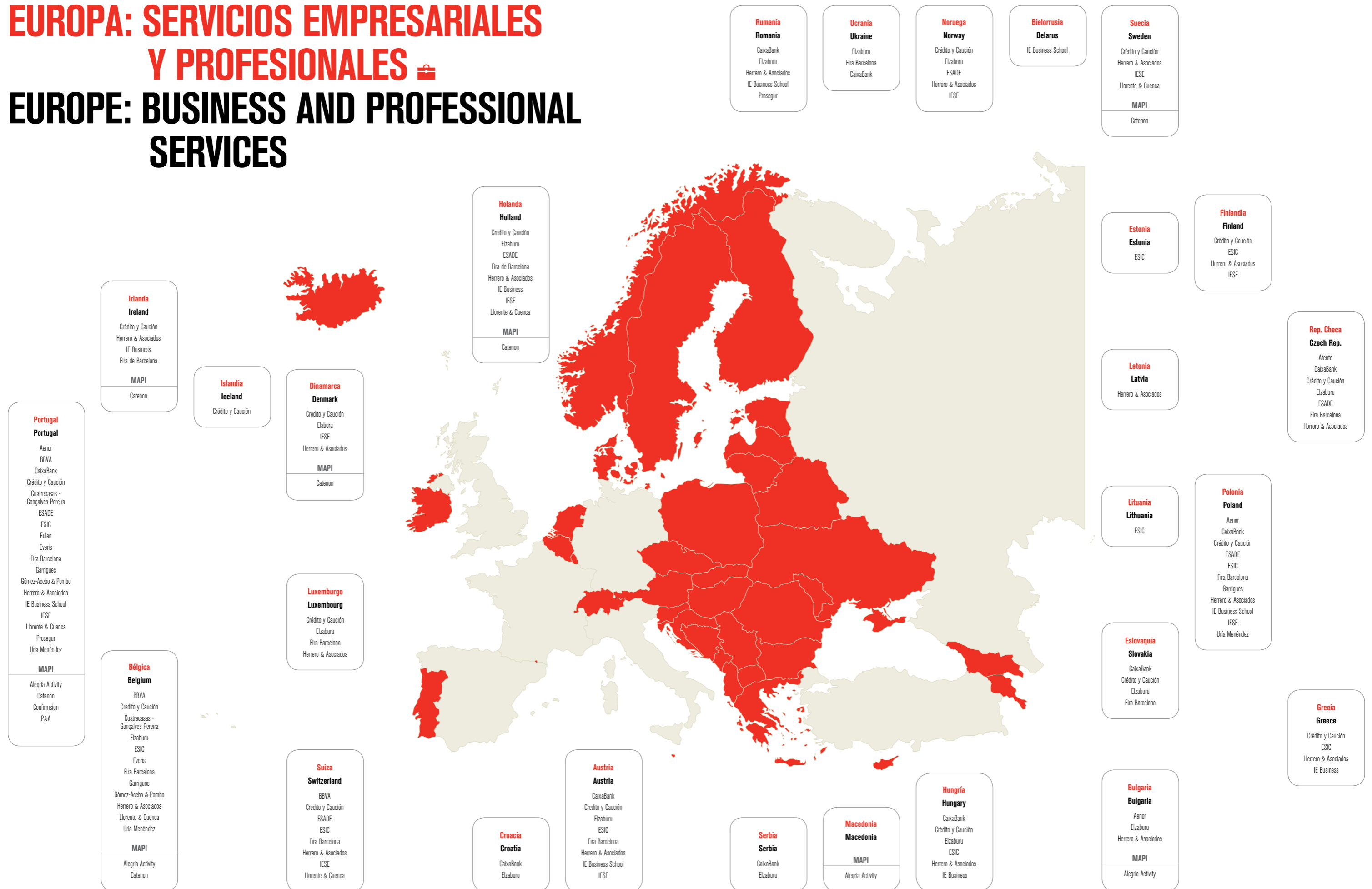
EUROPA: TURISMO, OCIO Y DEPORTES

EUROPE: TOURISM, LEISURE AND SPORTS



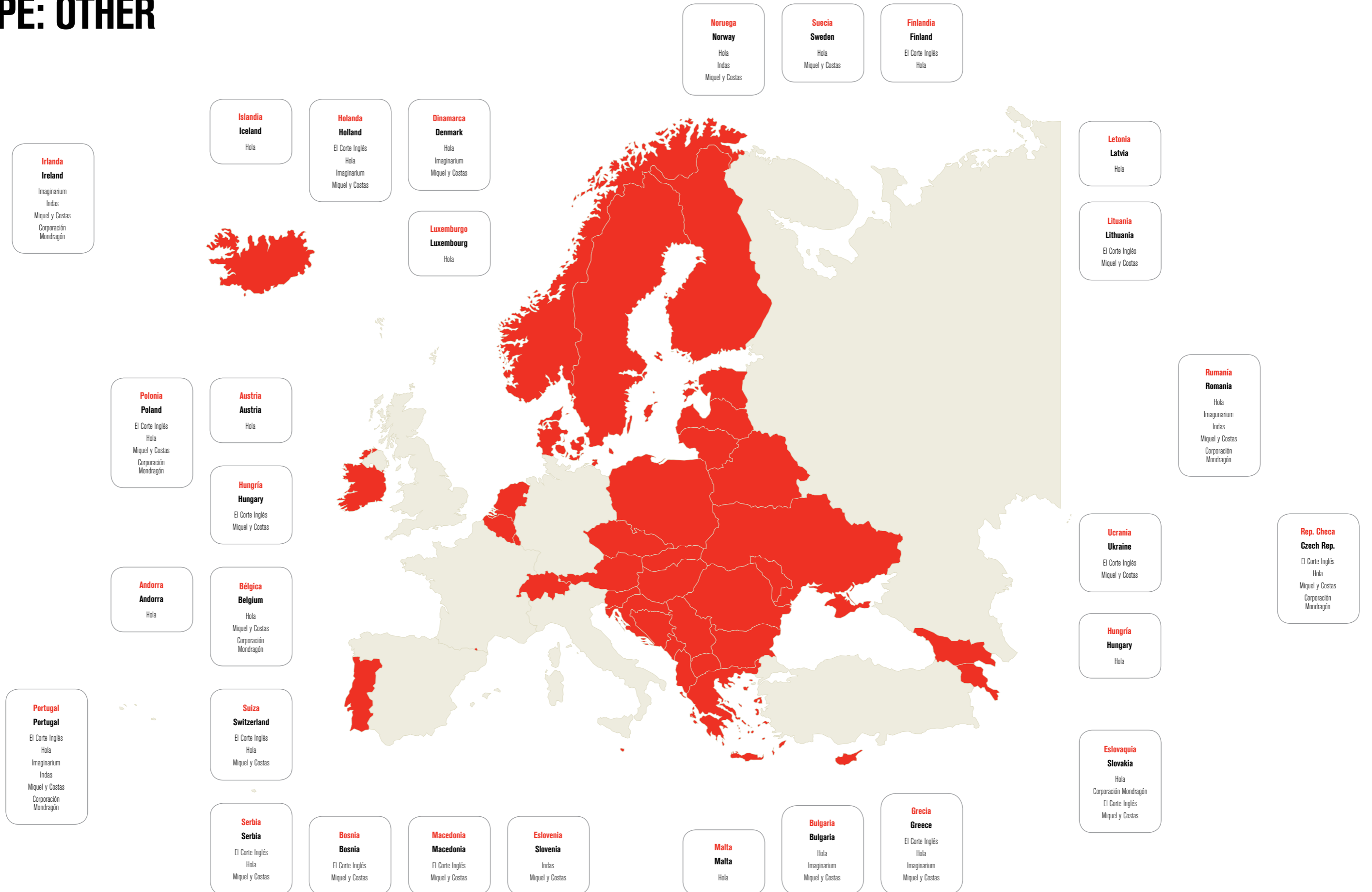
EUROPA: SERVICIOS EMPRESARIALES Y PROFESIONALES

EUROPE: BUSINESS AND PROFESSIONAL SERVICES



EUROPA: OTROS

EUROPE: OTHER





Ramón María Moreno.
Director general de Casa Asia.
Managing Director of Casa Asia.

Asia es, desde hace algunos años, el principal motor del crecimiento mundial, y su papel económico y geopolítico a nivel global es cada vez más importante, especialmente teniendo en cuenta la situación de debilidad en la que se encuentran la mayoría de las economías occidentales.

Tal y como se puede observar en la figura 1, los principales países de la región han podido mantener una situación de fortaleza en un escenario global especialmente complicado en el año 2011. En el caso de Japón, que tuvo un crecimiento negativo durante este año, se puede afirmar que las consecuencias del terrible tsunami que devastó el área de Tohoku han sido devastadoras desde el punto de vista humano, pero económicamente el país está demostrando una importante capacidad de recuperación si tenemos en cuenta que los daños del desastre se elevaron a más de un 5% del PIB.

En el futuro próximo todo parece indicar que las grandes potencias de la zona moderarán su crecimiento, especialmente por la caída de las exportaciones hacia los mercados de Europa y Estados Unidos. No obstante, Asia se encuentra en una situación inmejorable para afrontar los desafíos que se presentan en el futuro, por una serie de motivos que vamos a esgrimir a continuación.

Asia has been, for some years, the main global powerhouse for growth, and its economic and geopolitical role on a global level is increasingly important, in particular considering the weak situation of most Western economies.

As shown in the figure 1, the main countries in the region have maintained a strong position in a particularly difficult global climate in 2011. Japan's negative growth this year can be pinpointed to the consequences of the terrible tsunami that devastated the Tohoku area. The damage has been overwhelming from a human standpoint, but economically the country is showing good signs of recovery, considering that the damage from the disaster amounted to more than 5% of GDP.

In the near future it appears that the main economic powers in the region will experience moderate growth, especially owing to the fall in exports to Europe and the United States. However, Asia is in an excellent position to meet future challenges. This is due to a number of reasons, which we will now explain.

First, there is a lot of scope for expansionary policies from a monetary and fiscal standpoint and with a few exceptions; governments in Asian countries and their populations are not over-indebted. In this sense, the result of the financial crisis that hit many countries in the region in 1997 is that large amounts of foreign exchange reserves have been accumulated while maintaining an orthodox economic policy,

En primer lugar, queda mucho margen para aplicar políticas expansivas desde el punto de vista monetario y fiscal y salvo alguna excepción, los gobiernos de los países asiáticos y su población no están excesivamente endeudados. En este sentido, fruto de la experiencia de la crisis financiera que asoló muchos de los países de la región en el año 1997, se han acumulado grandes cantidades de reservas en divisas y al mismo tiempo se ha mantenido una política económica ortodoxa, por lo que el futuro se afronta con unas cuentas saneadas.

En segundo lugar, en muchos de los países asiáticos de renta media-baja existe, además, un gran potencial para el desarrollo del consumo interno y del sector servicios, por lo que todo lo que se deja de crecer a través de las exportaciones puede trasladarse a otros ámbitos siempre que las políticas aplicadas sean las correctas.

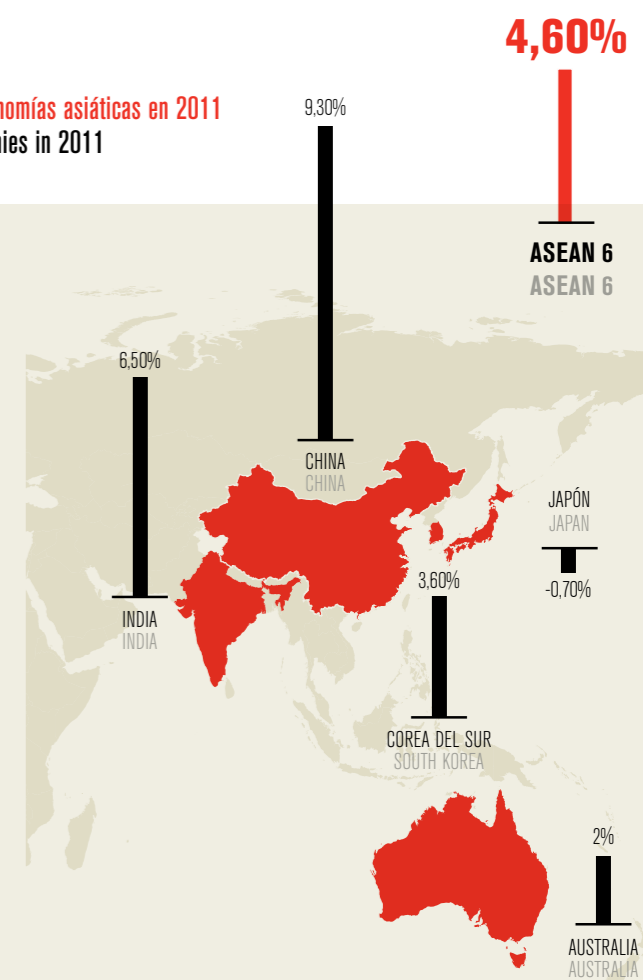
Por último, ha existido una importante apuesta por la innovación como modelo de desarrollo futuro, de forma que en Japón o Corea del Sur la inversión en I+D en relación al PIB supera el 3%, pero también países como China o India han alcanzado el liderazgo en determinados sectores de gran valor añadido como pueden ser las TIC, el hardware para las telecomunicaciones, la biotecnología, etc.

thus allowing them to face the future with healthy accounts.

Second, in many lower-middle income Asian countries there is also great potential for the development of domestic consumption and the service sector, so growth through exports will have an impact on other areas provided that policies are correct.

Finally, focus has been on innovation as a model for future development. In this respect investment in R&D in Japan and South Korea in relation to GDP exceeds 3%. Likewise countries such as China and India have become leaders in certain sectors with high added value such as IT, hardware for telecommunications, biotechnology, etc.

Figura 1. Crecimiento de las economías asiáticas en 2011
Figure 1. Growth in Asian economies in 2011



Fuente: Asian Development Bank y otros
Source: Asian Development Bank and others.

In this context, as is well known, Spanish presence in these countries has been very limited, although a turnaround has been noted in recent years because there are increasingly fewer companies that are not affected, in one way or another, by the Asian boom. Consequently, either due to the competition arising from these countries or the opportunities in their markets, the Spanish company is increasingly aware of the need to seriously address the challenge of Asia. Today some clear examples of success can be seen in markets that are highly complex yet offer fantastic possibilities to yield returns on investments.

We are still far behind other European countries like Germany, Italy or France, but to show two examples, exports to China grew

23% and to India by 10% in 2011 compared to 2010. Asia, on the other hand, represents 8% of total Spanish exports, while a few years ago it only represented 5% of the total.

The direct presence of companies in the Asia-Pacific region has also increased significantly. During the 80s and 90s, SMEs were the main form of investment in the region, many of which were family owned. Excessive red tape deterred large Spanish companies from becoming established in Asia, owing to legal restrictions and the inherent difficulty of operating in very different markets. However, in recent years, we have witnessed a disembarkation of large Spanish companies in sectors such as infrastructure, banking or telecommunications, and hopefully in

En este contexto, como es bien sabido, la presencia española en todos estos países ha sido muy reducida, si bien es posible atisbar un importante cambio de tendencia durante los últimos años debido a que cada vez existen menos empresas que no se vean afectadas, de una forma u otra, por el fenómeno del auge asiático. De esta forma, ya sea por la competencia que surge de estos países o por la oportunidad que representan sus mercados, la empresa española es cada vez más consciente de la necesidad de abordar de forma seria el reto asiático, y a día de hoy se pueden ya destacar algunos claros ejemplos de éxito en mercados que tienen una gran complejidad, pero también grandes posibilidades a la hora de obtener retornos a las inversiones que se realicen.

Aún estamos lejos de otros países europeos como Alemania, Italia o Francia, pero por poner dos ejemplos, las exportaciones hacia China crecieron un 23% y hacia India un 10% en el año 2011 con respecto al 2010. Asia, por otra parte, representa un 8% del total de las exportaciones españolas, mientras hace algunos años representaba tan solo un 5% del total

La presencia directa de empresas en la región Asia-Pacífico ha aumentado también de forma significativa. Durante los años 80 y 90 el esfuerzo inversor en la región tuvo como principales protagonistas a pequeñas y medianas empresas, muchas de origen familiar. Por el contrario, las grandes compañías españolas se encontraban con numerosas trabas legales a la hora de establecerse en Asia, debido a restricciones legales y a la dificultad intrínseca de operar en mercados tan diferentes. Sin embargo, durante los últimos

Asia representa un 8% del total de las exportaciones españolas

años hemos asistido a un tímido desembarco de grandes empresas españolas en sectores como las infraestructuras, la banca o las telecomunicaciones, y esperamos que en un futuro esta incipiente presencia pueda consolidarse a medida que van desapareciendo las barreras existentes y se adquiera experiencia en estos mercados.

Desde un punto de vista sectorial, las oportunidades son muy amplias pero quisiera mencionar algunas:

Productos agroalimentarios: La demanda de productos como el vino o el aceite está creciendo de forma exponencial por el mayor conocimiento que existe sobre la dieta mediterránea.

Infraestructuras: Once de las quince ciudades con mayor población en el mundo se encuentran en Asia, y las necesidades a cubrir son enormes. Por otra parte, una gran parte de la infraestructura de carreteras, puertos, aeropuertos, en los países de la zona necesita modernizarse como factor de competitividad para la economía de los diferentes países.

Moda, diseño y lujo: Las grandes cadenas españolas están desarrollando una importante actividad en la apertura de tiendas por toda Asia, ante la aparición de una importante parte de la población con gustos occidentalizados.

The Spanish company is aware of the need to address the challenge of Asia

the future this emerging presence will be consolidated as barriers disappear and experience is gained in these markets.

From a sector-specific perspective, there are infinite opportunities but I will mention a few:

Agri-food products: the demand for products such as wine or oil is growing exponentially because of increased knowledge about the Mediterranean diet.

Infrastructure: 11 of the 15 most populous cities in the world are in Asia, and their needs are colossal. Moreover, a large part of the roads, ports, airports in the region need to be modernised as a competitiveness factor for the economy of the different countries.

Fashion, design and luxury goods: the major Spanish chains are opening many stores throughout Asia, since a significant part of the population is adopting Western tastes.

Tourism: China is already the largest source of tourists in the world, surpassing the United States. Furthermore, countries like Japan, India and the big ASEAN countries are also important sources of tourists.

Automotive sector and other industries: the drag effect that favours the shift in this industry towards the Asia-Pacific region is forcing many companies to set up industrial production centres in Asia in order to supply their customers.

Services: as already mentioned, there is an important niche for companies in sectors such as banking, insurance, although it will require more liberalisation in some markets to operate with guarantees.

Education: In general, Asians place a lot of importance on education from an early age, and for many years now students have been travelling to different countries to complete their studies. In some of the leading Spanish business schools the percentage of Asian

Turismo: China es ya el mayor emisor de turistas del mundo, superando a Estados Unidos. Además, países como Japón, la India o los principales países de la ASEAN son también importantes emisores de turistas.

Automoción y otras industrias: El efecto arrastre que propicia el desplazamiento de la industria hacia la región Asia-Pacífico está obligando a numerosas empresas industriales a instalar centros productivos en Asia a fin de suministrar a sus clientes.

Servicios: Tal y como ya hemos mencionado, existe un importante nicho para compañías de sectores como la banca, los seguros u otros, aunque se necesitará de una mayor apertura en algunos de los mercados para poder operar con garantías.

Educación: Los asiáticos destacan, en general, por dar una gran importancia a la educación desde edades muy tempranas, y por esta razón se desplazan desde hace ya muchos años a diferentes países del mundo para completar sus estudios. En algunas de las principales escuelas de negocios españolas el porcentaje de estudiantes asiáticos ya supera el 25%, pero aún falta un importante camino por recorrer en la colaboración entre universidades o la presencia de estudiantes asiáticos en escuelas de idiomas para el aprendizaje del castellano.

Otro aspecto que cabría destacar es el potencial que nuestro país tiene en la captación de inversiones. Durante la década de los 80 y 90 la actividad inversora de compañías asiáticas

students exceeds 25%, but there is still a long way to go in the collaboration between universities and the presence of Spanish students in language schools.

Another aspect to be highlighted is the potential that our country has for attracting investments. During the 80s and 90s, the investment activity of Asian companies in Spain was led by Japan, and this coincided with the period of international expansion of their businesses. However, in recent years we are witnessing a similar phenomenon with Chinese and Indian companies, which are starting to look towards our country for some logistics- or industry-related projects. There are many reasons why Spain is interesting for the Asian investor, including the logistics of the ports around

the country and its experience in areas such as renewable energies, tourism or other sectors. More investment activity should be developed through greenfield projects, acquisitions or via partnerships with strategic content.

Finally, from a geographical point of view it is difficult to prioritise in a continent which is home to 60% of the world's population. However, it is true to say that our companies do not pay enough attention to the enormous strength of high power economies such as China, Japan and India. It is worth noting, for example, the major boom being experienced by different ASEAN economies (in particular Indonesia, Singapore, Vietnam, Thailand, Malaysia and the Philippines) and the strength of Australia

cas en España estuvo liderada por Japón, y coincidió con la época de la expansión internacional de sus empresas. Sin embargo, durante los últimos años asistimos a un fenómeno similar con las empresas chinas e indias, que tímidamente están empezando a apostar por nuestro país en algunos proyectos relacionados con el ámbito logístico o la industria. Las razones por las que España puede ser de interés para el inversor asiático son numerosas: desde el propio enclave logístico de los puertos de todo el país hasta la experiencia acumulada en ámbitos como las energías renovables, el turismo u otros deberían de materializarse en una mayor actividad inversora a través de proyectos “greenfield”, adquisiciones u operaciones de colaboración con un contenido estratégico.

Por último, desde un punto de vista geográfico es difícil establecer prioridades en un continente que abarca al 60% de la población mundial. No obstante, es importante resaltar la importancia que tienen muchos de los países a los que nuestras empresas no prestan tanta atención por la enorme pujanza de grandes potencias como China, Japón o India. Cabe destacar, por ejemplo, el importante auge que están teniendo las diferentes economías de la ASEAN (en especial Indonesia, Singapur, Vietnam, Tailandia, Malasia o Filipinas) o la pujanza de Australia o Kazajistán, donde empresas españolas están consiguiendo importantes contratos para el desarrollo de infraestructuras. También se debería destacar a Corea del Sur, habida cuenta del reciente acuerdo de libre comercio que se ha firmado con la Unión Europea, y que permite que nuestros productos sean más competitivos por el desarme arancelario y la facilidad de acceso al mercado local a través de inversiones.

or Kazakhstan, where Spanish companies are landing major contracts for infrastructure development. South Korea should also be mentioned in this list, given the recent free trade agreement that was signed with the European Union, allowing our products to be more competitive by dismantling tariffs and easing access to the local market through investments.

With respect to Spanish brands, there is a particularly important phenomenon that should be noted: the rising middle classes in many of the countries in the region. Indeed, growth patterns in many countries have relied to date on investment and exports, while domestic consumption has been less critical for the economy than in any developed country. However,

Por lo que respecta a las marcas españolas, hay un hecho especialmente relevante, y es el aumento de las clases medias en muchos de los países del área. Efectivamente, los patrones de crecimiento en muchos países se han basado hasta la fecha en la inversión y las exportaciones, mientras el consumo interno ha sido un factor menos relevante para la economía que en cualquier país desarrollado. No obstante, estos parámetros están cambiando y durante los próximos años vamos a asistir a un cambio de modelo económico que ya está afectando a muchos países de la zona. En definitiva, probablemente los asiáticos consumirán mucho más, puesto que dispondrán de mayores recursos económicos.

Por poner un ejemplo, según datos recientes del Banco Mundial el nivel de penetración de la telefonía móvil en China o India ha alcanzado el 73% y 72% respectivamente, de forma que ya hay más de 1000 millones de chinos y 900 millones de indios que disponen de un terminal móvil, mientras en Estados Unidos el número de terminales asciende a 320 millones, aproximadamente la tercera parte.

En definitiva, todo parece indicar que para cualquier marca que desee tener una importante presencia internacional la conquista del mercado asiático es una necesidad por volumen y proyección actual y futura. No se debe de olvidar que las tendencias a nivel global para el consumo de muchos productos tendrán además su origen en Asia, por una cuestión de economías de escala.

Asia may be a crucial factor in improving the economic situation of Spain

these parameters are changing and in the coming years we will witness a change in the economic model that is already affecting many countries in the region. In short, Asians will probably consume much more, since they will have greater financial resources.

For instance, according to recent data from the World Bank, the level of mobile phone penetration in China and India has reached 73% and 72% respectively, this means

that there are more than 1 billion Chinese and 900 million Indians that have a mobile terminal, while in the US the number of terminals amounts to 320 million, about one-third of these numbers.

In short, it appears that for any brand which wants to have a strong international presence, conquering the Asian market is a necessity for volume and current and future growth. It should not be forgotten that global trends for the consumption of many products have originated in Asia, as a matter of economies of scale.

Studies conducted to date by various institutions on the Spain brand in Asia agree that this is still vague and clichéd. This does not necessarily have a negative

Las marcas españolas necesitan realizar una apuesta decidida por Asia


Los estudios realizados hasta la fecha por diversas instituciones sobre la marca España en Asia coinciden al señalar que ésta es todavía difusa y está basada en tópicos. Esto no tiene necesariamente una connotación negativa, sino más bien viene a indicarnos que existe una gran oportunidad para construir una imagen país basada en la excelencia de nuestras empresas y en determinadas capacidades que se han mencionado anteriormente.

Como conclusión, Asia puede ser un factor de vital importancia para mejorar la situación económica de España, debido a que el potencial de crecimiento de las exportaciones y de la captación de inversiones es enorme. Las marcas españolas necesitan, por tanto, realizar una apuesta decidida por los países que mejor se adapten a sus características dentro de esta zona, a fin de adecuar su presencia internacional a las oportunidades que existen en un mercado global. ■


connotation, but rather indicates that there is a great opportunity to build a country image based on the excellence of our companies and on some of the strengths that are mentioned earlier.

In conclusion, Asia may be a crucial factor in improving the economic situation of Spain, because the potential for export growth and for attracting investment is huge. Spanish brands therefore need to make a firm commitment to the countries that are best suited to their characteristics within this continent in order to adapt their international presence to the opportunities that exist in a global market. ■

CHINA / CHINA


Sector

Industria y Tecnología
Industry and Technology

- Acerinox
- Almiral
- Applus+
- CAF
- EADS
- EGA Master
- Fermax
- Gamesa
- Gestamp
- Grifols
- Iberdrola
- Ikusi
- Indra
- Repsol
- Rodman
- Seat
- Simon
- Talgo
- Telefónica
- Televís

Sector

Moda
Fashion

- Adolfo Domínguez
- Armand Basi
- Camper
- Carrera y Carrera
- Desigual
- Hoss Intropia
- Inditex
- Mango
- Miguel Beltrán
- Mustang
- Natura Bissé
- Neck and Neck
- Pikolinos
- Pronovias

MAPI:
 Florentino

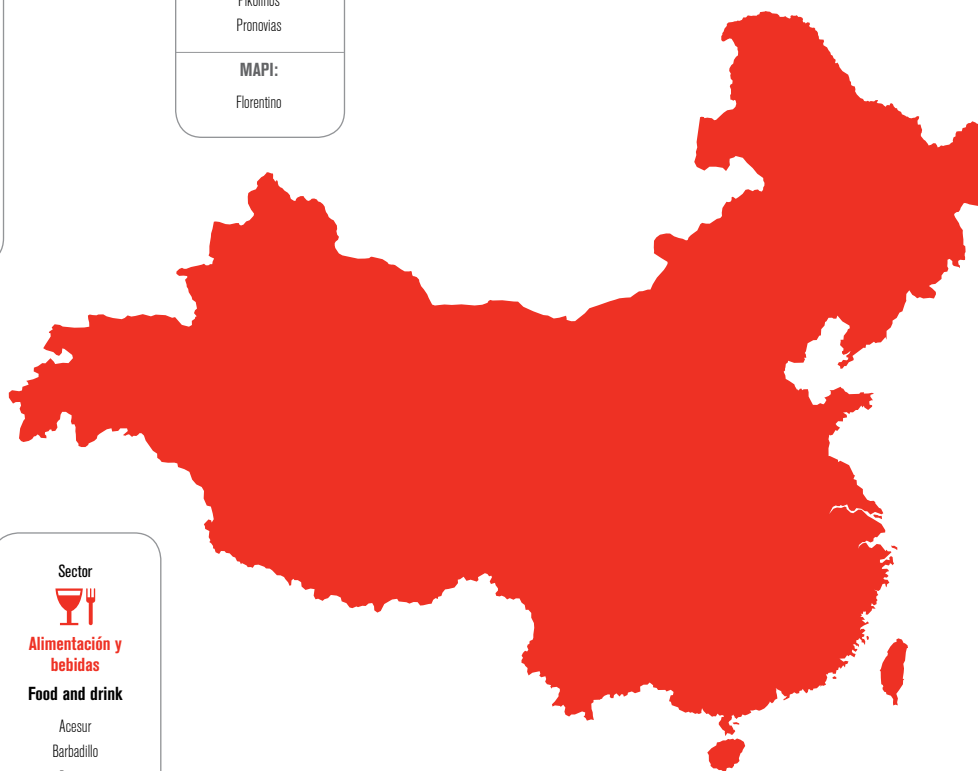
Sector

Infraestructuras
Infrastructure

- ACS
- FCC
- Técnicas Reunidas

Sector

Otros
Other

- El Corte Inglés
- Hola
- Imaginarium
- Miquel y Costas
- Corporación Mondragón



Sector

Alimentación y bebidas
Food and drink

- Acesur
- Barbadillo
- Borges
- Grupo Calvo
- Elpozo
- Félix Solís
- Freixenet
- Gonzalez Byass
- Hijos de Rivera
- Marqués de Cáceres
- Nutrexpa
- Osborne
- Pastas Gallo
- Santiveri
- Torres
- Vichy Catalan

MAPI:
 Terras Gauda
 ViniGalicia

Sector

Hábitat
Household


- Consentino
- Fagor
- Keraben
- Lladró
- Porcelanosa
- Roca

MAPI:
 Tapizados Fama

Sector

Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

- Club Atlético de Madrid
- FC Barcelona
- Joma
- LPF
- Meliá
- Real Madrid

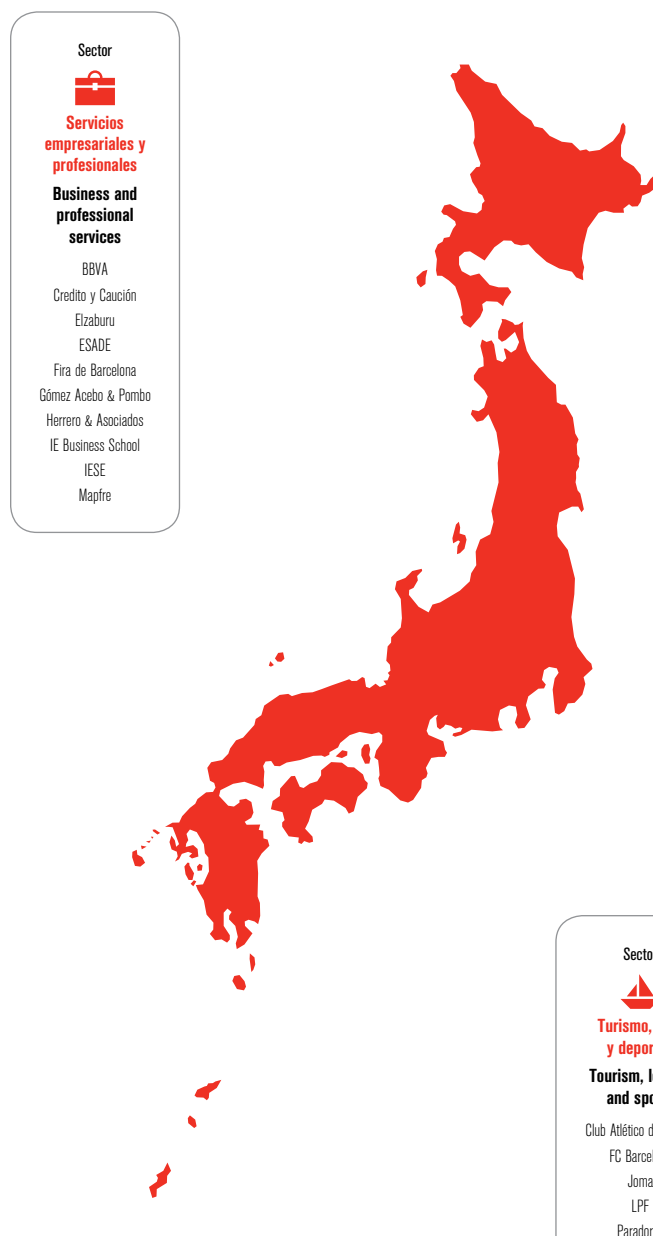
Sector

Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

- BBVA
- CaixaBank
- Credito y Caución
- Cuatrecasas
- Elzaburu
- EADA
- EOI
- ESADE
- ESIC
- Fira de Barcelona
- Garrigues
- Gómez Acebo & Pombo
- Herrero & Asociados
- IE Business School
- IESE
- Llorente & Cuenca
- Mapfre
- Uría Menéndez

MAPI:
 Catenon

PAÍS PRIORITARIO / PRIORITY COUNTRY

JAPÓN / JAPAN



Sector

Alimentación y bebidas
Food and drink


Barbadillo
 Borges
 Campofrío
 Elpozo
 Félix Solís
 Freixenet
 Gonzalez Byass
 Hijos de Rivera
 Marqués de Cáceres
 Nutrexpa
 Osborne
 Pastas Gallo
 Pescanova
 Torres
 Vichy Catalan

MAPI:
 Conservas Antonio
 Alonso
 Dulcesol
 Terras Gauda
 ViniGalicia

Sector

Otros
Other

El Corte Inglés
 Hola!
 Miquel y Costas

Sector

Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

BBVA
 Credito y Caución
 Elizaburu
 ESADE
 Fira de Barcelona
 Gómez Acebo & Pombo
 Herrero & Asociados
 IE Business School
 IESE
 Mapfre

Sector

Hábitat
Household

Consentino
 Fagor
 Keraben
 Lladró

MAPI:
 Tapizados Fama

Sector

Industria y Tecnología
Industry and Technology

Acerinox
 Almiral
 Appius+
 EADS
 EGA Master
 Gamesa
 Gestamp
 Grifols
 Rodman
 Talgo

Sector

Moda
Fashion

Adolfo Domínguez
 Camper
 Carrera y Carrera
 Desigual
 Hoss Intropia
 Inditex
 Mango
 Miguel Bellido
 Natural Bissé
 Neck & Neck
 Pikolinos
 Pronovias
 Tous

MAPI:
 Gioseppo

Sector

Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

Club Atlético de Madrid
 FC Barcelona
 Joma
 LPF
 Paradores
 Real Madrid

Sector

Infraestructuras
Infrastructure

Técnicas Reunidas

COREA DEL SUR / SOUTH KOREA



Sector



Alimentación y bebidas
Food and drink

Borges
Grupo Calvo
Elpozo
Félix Solís
Freixenet
Gonzalez Byass
Hijos de Rivera
Marqués de Cáceres
Osborne
Pastas Gallo
Torres
Vichy Catalan

MAPI:
Terras Gauda
ViniGalicia

Sector



Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

FC Barcelona
Joma
LPF
Real Madrid

Sector



Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

BBVA
Elzaburu
EOI
ESADE
Herrero & Asociados
IE Business School
IESE

Sector



Moda
Fashion

Adolfo Domínguez
Camper
Grupo Cortefiel
Desigual
Hoss Intropia
Inditex
Mango
Natura Bissé
Pikolinos
Pronovias
Tous

MAPI:
Florentino

Sector



Hábitat
Household

Consentino
Fagor
Keraben
Lladró
Porcelanosa
Roca

MAPI:
Iris

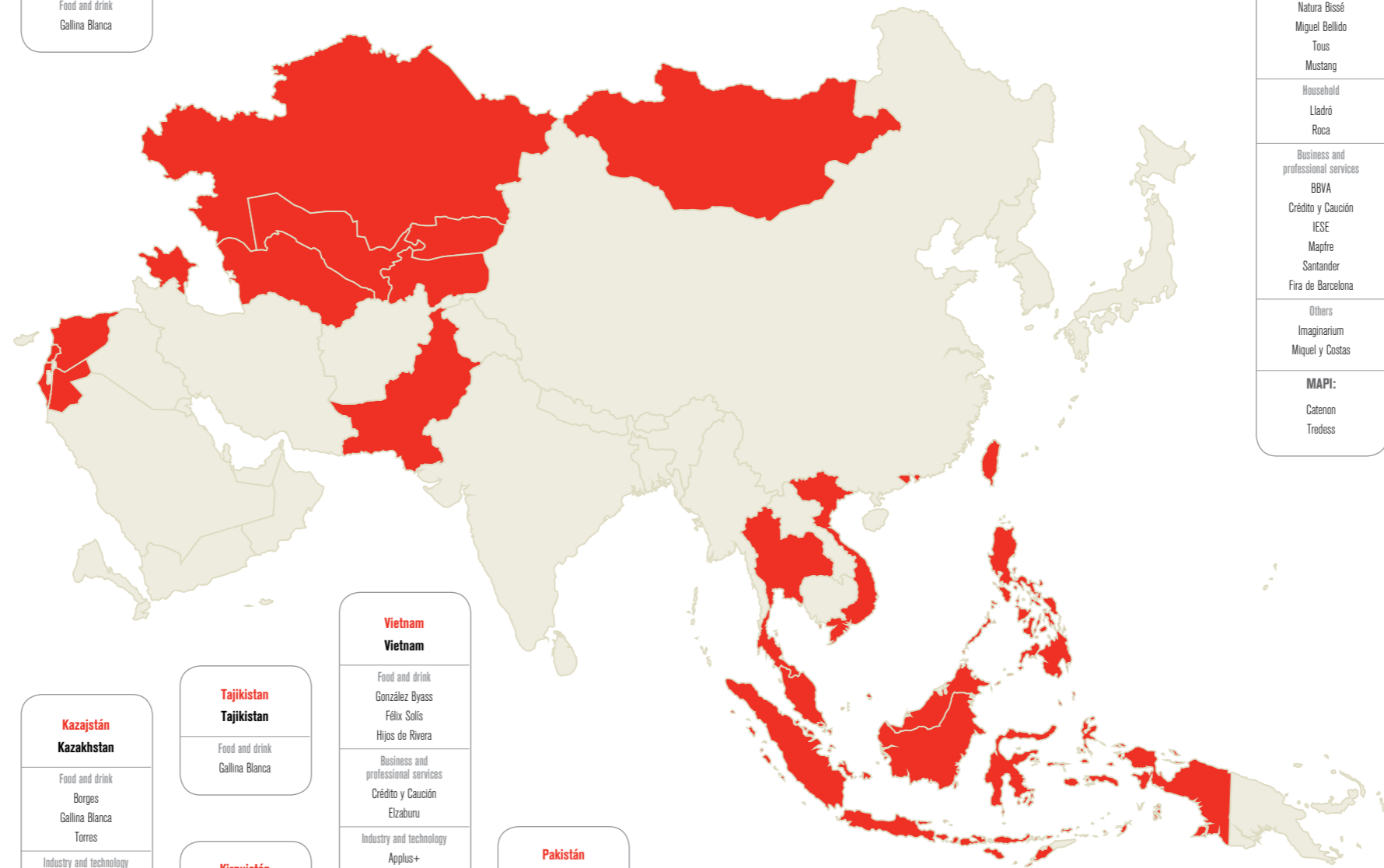
Sector



Industria y Tecnología
Industry and Technology

Almiral
Appius+
EADS
EGA Master
Gamesa
Gestamp
Rodman
Simon

RESTO DE ASIA REST OF ASIA



Singapur Singapore
Food and drink Borges Grupo Calvo Hijos de Rivera Marqués de Cáceres Osborne Torres Freixenet
Industry and technology Acerinox Amadeus Appius+ Fermax Ikusi Televis Gamesa Rodman
Fashion Armand Basi Carrera y Carrera Grupo Cortefiel Natura Bissé Neck and Neck Tous Puig Inditex Mango
Household Cosentino Fagor Lladró Porcelanosa
Business and professional services BBVA Crédito y Caución Elzaburu ESADE IE Business IESE Caixabank Prosegur Santander
Others Grifols
MAPI: Catenon Iris

Siria Syria
Food and drink Acesur Santiveri
Fashion Grupo Cortefiel Inditex Armand Basi Mango
Tourism and sport Real Madrid LFP
Others Indas

Jordania Jordan
Industry and technology Amadeus Gaes SEAT
Fashion Grupo Cortefiel Mango Inditex
Tourism and sport Club Atlético de Madrid Real Madrid LFP
Others Hola Miquel y Costas

Turkmenistan Turkmenistan
Food and drink Gallina Blanca

Azerbaiyán Azerbaijan
Fashion Carrera y Carrera Grupo Cortefiel Inditex
Tourism and sport FC Barcelona Real Madrid

Mongolia Mongolia
Household Cosentino

Hong Kong Hong Kong
Food and drink Grupo Calvo Elpozo Marqués de Cáceres Osborne Torres
Fashion Armand Basi Grupo Cortefiel Mango Natura Bissé Miguel Bellido Tous Mustang
Household Lladró Roca
Business and professional services BBVA Crédito y Caución IESE Mapfre Santander Fira de Barcelona
Others Imaginarium Miquel y Costas
MAPI: Catenon Tredess

Taiwán Taiwan
Food and drink Torres
Industry and technology Gestamp Appius+ Gamesa LFP
Fashion Grupo Cortefiel Natura Bissé Mango Tous
Household Cosentino Roca
Business and professional services BBVA ESADE Crédito y Caución Fira de Barcelona
Tourism and sport Club Atlético de Madrid
Others Corporación Mondragón

Filipinas Philippines
Food and drink Grupo Calvo Elpozo Osborne Félix Solís Pastas Gallo Hijos de Rivera Santiveri
Industry and technology Almirall Indra Ega Master
Fashion Grupo Cortefiel Inditex Miguel Bellido Mango Neck and Neck
Household Cosentino
Business and professional services Crédito y Caución IESE
Tourism and sport Real Madrid LFP
MAPI: Florentino Terras Gauda

Tailandia Thailand
Food and drink Borges Marqués de Cáceres Elpozo Félix Solís Pastas Gallo pescanova
Infrastructure ACS
Industry and technology Almirall Amadeus Fermax Ega Master EADS Grifols Talgo Ikusi Rodman
Fashion Armand Basi Camper Miguel Bellido Adolfo Domínguez Inditex Mango Neck and Neck
Household Cosentino Fagor Lladró
Tourism and sport Club Atlético de Madrid LFP
Business and professional services Crédito y Caución Herreo y Asociados ESADE
Others Hola El Corte Inglés Miquel y Costas Corporación Mondragón

Israel Israel
Food and drink González Byass Torres
Infrastructure Sacyr
Industry and technology Amadeus Fermax SEAT Simon
Fashion Camper Grupo Cortefiel Pronovias Inditex Mango Tous
Household Cosentino Porcelanosa
Business and professional services ESADE Fira de Barcelona Crédito y Caución Herrero y Asociados
Tourism and sport LFP Joma

Libano Lebanon
Food and drink Nutrexpa Santiveri Torres Félix Solís González Byass
Industry and technology Amadeus Fermax SEAT Simon
Fashion Adolfo Domínguez Grupo Cortefiel Mirto Mango Natura Bissé
Business and professional services IE Business Crédito y Caución
Tourism and sport LFP
Household Cosentino Porcelanosa
Others Hola
MAPI: Florentino Giuseppe Tapizados Fama

Kazajstán Kazakhstan
Food and drink Borges Gallina Blanca Torres
Industry and technology Amadeus EGA Master Simon Talgo
Fashion Carrera y Carrera Grupo Cortefiel Mango Inditex Tous Pronovias
Household Cosentino Fagor Porcelanosa
MAPI: Giuseppe

Tajikistán Tajikistan
Food and drink Gallina Blanca

Kirguistán Kyrgyzstan
Food and drink Gallina Blanca
Fashion Mango

Uzbekistán Uzbekistan
Food and drink Gallina Blanca
Fashion Mango

Vietnam Vietnam
Food and drink González Byass Félix Solís Hijos de Rivera
Business and professional services Crédito y Caución Elzaburu
Industry and technology Appius+ Fermax Ega Master Gamesa Simon EADS
Fashion Inditex Mango
Household Cosentino Keraben Lladró Porcelanosa
Tourism and sport Meliá
Others Corporación Mondragón


Pakistán Pakistan
Food and drink Borges González Byass Torres
Industry and technology Amadeus Appius+ EGA Master Simon
Fashion Mango
Household Porcelanosa
Others El Corte Inglés Miquel y Costas

Malasia Malaysia
Food and drink Elpozo Santiveri Torres Félix Solís Vichy Catalán
Infrastructure ACS
Industry and technology Almirall Amadeus Appius+ Acerinox CAF Ega master Fermax GMV Grifols
Fashion Carrera y Carrera Grupo Cortefiel Inditex Mango Desigual
Household Cosentino Roca Fagor
Tourism and sport Joma Meliá LFP
Business and professional services Crédito y Caución
Others Hola

Indonesia Indonesia
Infrastructure OHL
Industry and technology Amadeus Appius+ Ega Master Fermax Repsol Simon EADS Indra
Fashion Camper Hoss Intropia Inditex Mango
Household Cosentino Fagor Lladró
Business and professional services Crédito y Caución
Tourism and sport LFP Meliá
Others El Corte Inglés Miquel y Costas

INDIA / INDIA 



Sector

Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

BBVA
 CaixaBank
 Credito y Caución
 EADA
 EDI
 ESADE
 Fira de Barcelona
 Herrero & Asociados
 IE Business School
 IESE
 Mapfre
 Prosegur

MAPI:
 Catenon
 Netex

Sector

Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports


FC Barcelona
 LFP
 Real Madrid

Sector

Hábitat
Household

Consentino
 Fagor
 Keraben
 Lladró
 Porcelanosa
 Roca

MAPI:
 Tapizados Fama

Sector

Infraestructuras
Infrastructure

ACS
 FCC
 Ferrovial
 OHL
 Sacyr

Sector

Alimentación y bebidas
Food and drink

Acesur
 Borges
 Elpozo
 Félix Solís
 Freixenet
 Gonzalez Byass
 Hijos de Rivera
 Torres

Sector


Moda
Fashion

Adolfo Domínguez
 Cortefiel
 Hoss Intropia
 Inditex
 Mango
 Natura Bissé

Sector

Otros
Other

El Corte Inglés
 iHOLA!
 Corporación Mondragón
 Miquel y Costas

Sector

Industria y Tecnología
Industry and Technology

Acerinox
 Amadeus
 Applus+
 CAF
 EADS
 EGA Master
 Fermax
 Gamesa
 Gas Natural Fenosa
 Gestamp
 GMV
 Ikusi
 Indra
 Navantia
 Rodman
 Simon
 Talgo
 Televés

COYUNTURA ECONÓMICA Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN LA REGIÓN DE ORIENTE MEDIO Y EL NORTE DE ÁFRICA¹

ECONOMIC CLIMATE AND BUSINESS OPPORTUNITIES IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA¹



Ana González Santamaría

Formación, Economía y Negocios de Casa Árabe

Training, Economics and Business, Casa Árabe

La región de Oriente Medio y el norte de África incluye a un heterogéneo grupo de países, situados en un espacio geográfico que comprende desde Marruecos hasta Irán, la mayoría de los cuales pertenece a la Liga Árabe con la excepción de Irán. La región en su conjunto cuenta con un PIB estimado en 2010 de 2,4 billones de USD y una renta per cápita media de 6400 USD. No obstante, los países que la integran poseen diversos grados de desarrollo y riqueza. Así, por ejemplo, Qatar es uno de los países con mayor renta per cápita del mundo (80 441 USD) mientras que Yemen, con 1070 USD, tiene la menor renta per cápita de la región y una de las más bajas del mundo.

En cuanto a población, se estima en 350 millones de personas, un 6% de la población mundial, y los países más poblados son Egipto con 82,5 millones de habitantes e Irán con 74 millones¹. La población, que se ha cuadruplicado desde 1950, ha disminuido su crecimiento aunque la tasa de fertilidad todavía supera la media mundial². Como consecuencia, la población juvenil es muy numerosa (uno de cada tres habitantes tiene entre 10 y 24 años) hecho que plantea importantes retos en educación

1. Datos del año 2011

2. Tasa de fertilidad mundial en 2011:2,4; Oriente Medio:2,9; Norte de África: 3,1

The Middle East and North Africa (MENA) includes a varied group of countries, located in a geographical area spanning from Morocco to Iran. Most of these nations belong to the Arab League, with the exception of Iran. In 2010, the region as a whole had an estimated GDP of 2.4 trillion USD and an average per capita income of 6400 USD. Nevertheless, MENA countries have varying degrees of development and wealth: Qatar is one of the countries with the highest income per capita in the world (80,441 USD), while Yemen has the lowest in the region and one of the lowest in the world (1,070 USD).

The population of MENA is estimated at 350 million people, some 6% of the world's population. The most populous countries

are Egypt, with 82.5 million, and Iran, with 74 million¹. Population growth, which has quadrupled since 1950, has slowed down, though the fertility rate is still above the world average². As a result, the proportion of the younger population is very high (one in three residents is aged between 10 and 24 years). This causes significant challenges in terms of education and employment. According to the World Bank, over 50 million jobs must be created in the next decade to reduce unemployment, a goal that is far from being satisfied with an unemployment rate³ that is the second highest in the world after sub-Saharan

1. Data from 2011.

2. Global fertility rate in 2011:2.4; Middle East :2.9; North Africa: 3.1.

3. It exceeds 10% with expectations of exceeding 10.5% up to 2017.

y empleo. Así, según el Banco Mundial, habría que crear más de 50 millones de empleos en la próxima década para disminuir el paro, objetivo que está lejos de cumplirse con una tasa de desempleo³ que es, según la Organización Internacional del Trabajo, la segunda mayor del mundo tras el África subsahariana. A esta situación se suma el elevado paro juvenil (26%), la escasa incorporación de la mujer al mercado de trabajo (18,4%) y la precariedad laboral, con un sector informal cuya participación en el PIB supera el 30% en muchos países, principalmente, en el Mediterráneo.

Por lo que se refiere a recursos naturales, destacan los hidrocarburos, ya que en esta región se produce el 40% del petróleo del mundo y posee el 60% de las reservas petrolíferas mundiales además de tener importantes reservas de gas. Así, cuatro de los diez mayores productores de petróleo pertenecen a esta región⁴ y seis países están entre los diez con mayores reservas probadas del mundo⁵. La explotación de hidrocarburos ha desarrollado en los países productores, sobre todo en el Golfo, una importante industria petroquímica. A ella se suman los servicios de logística y transporte que tienen una importante contribución a sus economías. En estos países el Estado tiene una gran participación en la economía y, en cuanto a apertura económica, destacan los países del Golfo mientras que Argelia e Irán están mucho más cerrados.

3. Supera 10% con expectativas de sobrepasar el 10,5% hasta el año 2017.

4. Arabia Saudí (1), Irán (4), EAU (8), Iraq (9) y Kuwait (11). Fuente: CIA World Factbook 2011

5. Arabia Saudí (1), Irán (3), Iraq (4), Kuwait (5), EAU (6) y Libia (9). Fuente: CIA World Factbook 2011

Africa (International Labour Organisation). This situation is exacerbated by high youth unemployment (26%), the poor integration of women into the labour market (18.4%) and job insecurity, with an informal sector whose share of GDP exceeds 30% in many countries, mainly in the Mediterranean area.

With regard to natural resources in MENA countries, hydrocarbons play an important role since this region produces 40% of the world's oil and has 60% of global oil reserves, in addition to important gas reserves. Thus, four of the ten largest oil producers are in MENA⁴ and six of the countries in this region are in the top ten ranking of countries with

4. Saudi Arabia (1), Iran (4), UAE (8), Iraq (9) and Kuwait (11). Source: CIA World Factbook 2011.

the world's largest proven reserves⁵. The exploitation of hydrocarbons has developed a major petrochemical industry in oil producing countries – especially in the Gulf. Logistics and transport services also have an important contribution to their economies. In these countries, the government has a large stake in the economy, and in terms of economic openness the Gulf stands out, while Algeria and Iran are much more closed.

As for the oil importing countries⁶, their economies are based on manufacturing, services (tourism) and agriculture. Most of

5. Saudi Arabia (1), Iran (3), Iraq (4) Kuwait (5), UAE (6) and Libia (9). Source: CIA World Factbook 2011.

6. Egypt, Jordan, Lebanon, Mauritania, Morocco, Syria, Tunisia and Djibouti.

En cuanto a los países importadores de petróleo⁶, basan su economía en la industria manufacturera, los servicios (turismo) y la agricultura. La mayoría de ellos ha creado economías de mercado abiertas al exterior, sobre todo a la UE que es su principal socio comercial, y con la que han alcanzado acuerdos para crear zonas de libre comercio. Algunos países, como Túnez, Jordania y Marruecos, tienen un elevado grado de asociación con la UE y este último obtuvo el estatuto de asociación avanzada en octubre de 2008. No obstante, en ellos el sector público tiene todavía una importante participación y comparten, con el resto de países de la región, la necesidad de diversificar sus economías y fomentar el sector privado para generar empleo y dinamizar sus economías.

Esta región se caracteriza también por su bajo nivel de integración económica aunque dentro de ella existen dos organizaciones económicas, la Unión del Magreb Árabe (UMA)⁷ y el Consejo de Cooperación de los Estados Árabes del Golfo (GCC, en sus siglas en inglés)⁸, que persiguen la integración económica y fomentar el libre intercambio. A ellas se suma un pacto realizado en el seno de la Liga Árabe, denominado Gran Zona Árabe de Libre Comercio (GAFTA, en sus siglas en inglés)⁹, y el Acuerdo de Agadir¹⁰ impulsado por la UE. De todas

6. Egipto, Jordania, Líbano, Mauritania, Marruecos, Siria, Túnez y Yibuti.

7. Creada el 17 de febrero de 1989 con sede en Rabat su objetivo no alcanzado era establecer un mercado común en 2006. Países miembros: Argelia, Marruecos, Libia, Mauritania y Túnez.

8. Creado el 25 de mayo de 1981. Países miembros: Arabia Saudí, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Qatar.

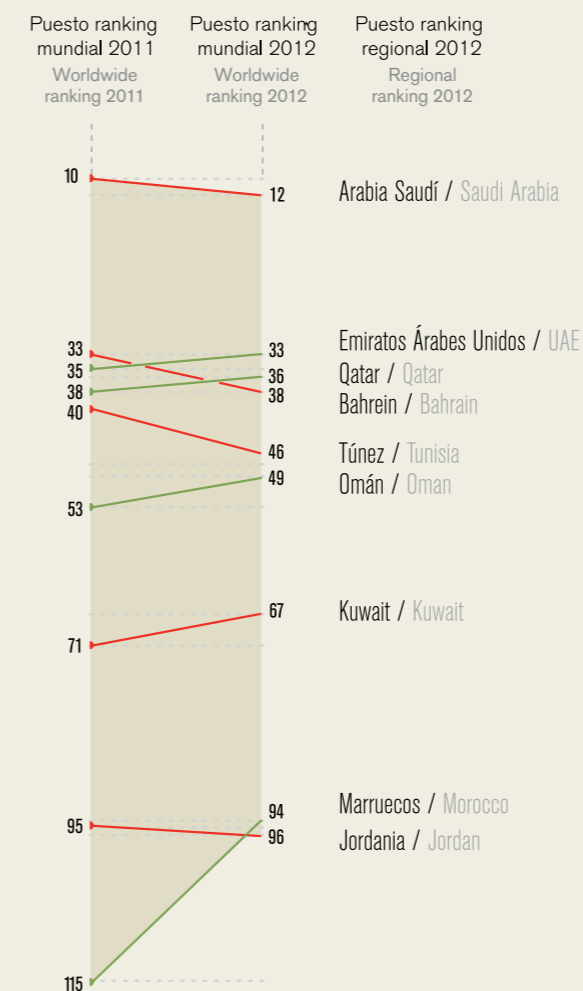
9. Firmado el 1 de enero de 2005 por 18 países de la Liga Árabe.

10. Firmado el 25 de febrero de 2004 por Jordania, Egipto, Túnez y Marruecos para crear una zona de libre comercio.

these have created open market economies abroad, especially to the EU as a main trading partner, and with which agreements have been reached to create free trade areas. Some countries, such as Tunisia, Jordan and Morocco, have a high degree of association with the EU and the latter scored advanced partnership status in October 2008. Nevertheless, in these countries the public sector still plays an important role and they share, with the other countries of the region, the need to diversify their economies and to encourage the private sector to create jobs and stimulate their economies.

MENA is also characterised by a low level of economic integration, though it does have two economic organisations, the

Países de la región MENA con mayor facilidad para hacer negocios MENA countries that are easiest to doing business with



Fuente: Doing Business in the Arab World 2012, World Bank, 29/05/12
Source: Doing Business in the Arab World 2012, World Bank, 29/05/12

Arab Maghreb Union (UMA)⁷ and the Gulf Cooperation Council (GCC⁸), which pursue economic integration and promote free trade. A pact was also made within the Arab League, called the Greater Arab Free Trade Area (GAFTA⁹) and the Agadir Agreement¹⁰ promoted by the EU. Of all these initiatives, the most advanced is the GCC, which created a Customs Union in 2003 and a common market, which came

7. Created on 17 February 1989 with its headquarters in Rabat, its unrealised goal was to establish a common market in 2006. Member countries: Algeria, Morocco, Libya, Mauritania and Tunisia.

8. Created on 25 May 1981. Member countries: Saudi Arabia, Bahrain, the UAE, Kuwait, Oman and Qatar.

9. Signed on 1 January 2005 by 18 countries in the Arab League.

10. Signed on 25 February 2004 by Jordan, Egypt, Tunisia and Morocco to create a free trade area.

into effect on 1 January 2008. Still, its intraregional trade does not reach 15%, far below that of other economic areas¹¹, although it exceeds that of the Maghreb, which does not exceed 3%. It should be noted that within the GCC electricity and rail connection projects are being developed that will promote integration, although the project to create a common currency, initially for 2010, is still on hold.

From the financial crisis to the Arab Spring

The past years have proven rather turbulent ones for the region, both politically and economically. The 2008 financial crisis,

11. Association of Southeast Asian Nations (22%), Economic Community of West African States (20%).

estas iniciativas la que más ha avanzado es el GCC que creó una Unión Aduanera en 2003 y un mercado común que entró en vigor el 1 de enero de 2008. Aún así, su comercio intrarregional no alcanza el 15%, muy por debajo de otras zonas económicas¹¹, aunque supera al del Magreb que no sobrepasa el 3%. Es preciso señalar que dentro del GCC se están desarrollando proyectos de interconexión eléctrica y ferroviaria que fomentarán la integración aunque el proyecto de crear una moneda común en 2010 está en suspenso.

De la crisis financiera a la primavera árabe

Los últimos años han sido para la región bastante convulsos, tanto en lo político como en lo económico. La crisis financiera de 2008 junto con la bajada de los precios del petróleo tuvo un impacto negativo en los productores de petróleo. La situación se vio agravada por el colapso del sector inmobiliario en Dubái que causó importantes pérdidas en los mercados financieros de la región. Hoy en día la crisis se considera superada en Dubái y el rescate recibido de Abu Dabi¹² ha producido una mayor integración en los EAU. Tras esta crisis, la región retomó su senda de crecimiento y recuperó el nivel de principios de la década. Esta tendencia se ha visto alterada por los movimientos sociales y políticos que se iniciaron en diciembre de 2010 y que se han denominada primavera árabe.

11. Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (22%), Comunidad Económica de Estados de África Occidental (20%).

12. El Emirato de Abu Dabi respaldó con 10 000 millones de USD al holding estatal Dubai World en 2009.

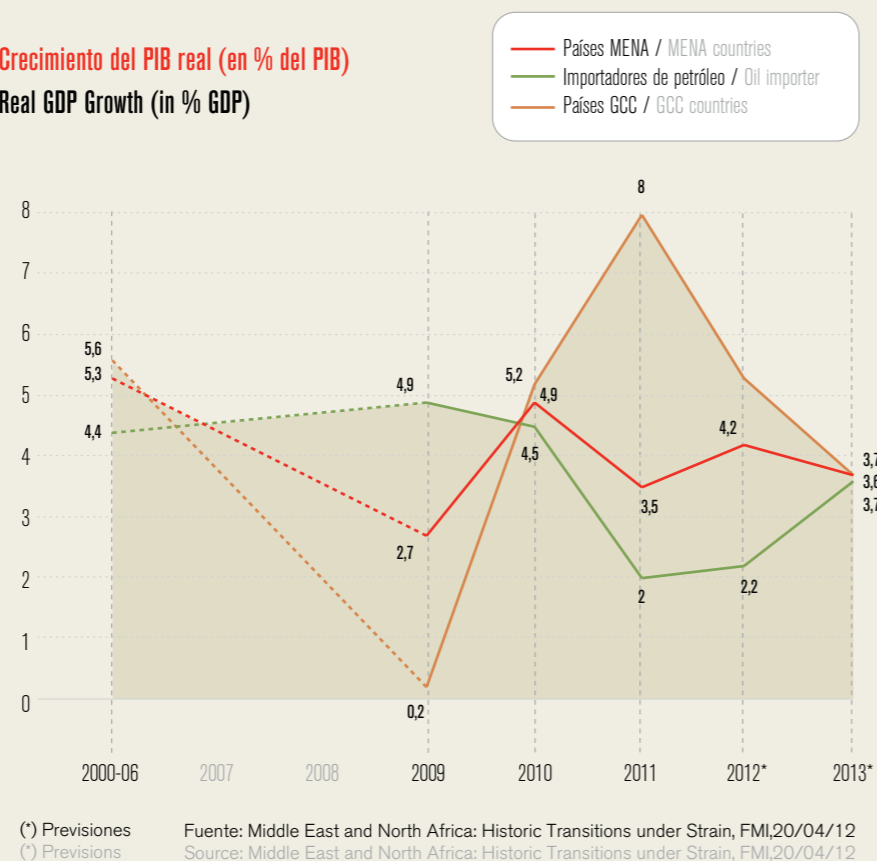
together with the fall in oil prices, has had a negative impact on the oil producers. This situation was exacerbated by the collapse of the property sector in Dubai, causing significant losses in MENA financial markets. Today the crisis is considered to be over in Dubai, and the Abu Dhabi bailout¹² has fostered better integration in the UAE. After this crisis, the region resumed its growth path and regained the levels of growth it enjoyed at the beginning of the decade. This trend was later to be disrupted by social and political movements that began in December 2010 and which have been called the 'Arab Spring'.

12. The Emirate of Abu Dhabi was backed with 10 billion USD to the state holding company Dubai World in 2009.

Este fenómeno, que ha provocado la caída de cuatro gobiernos, dos guerras y multitud de cambios políticos, entre los que destaca la llegada al poder de partidos islamistas en Túnez, Marruecos y Egipto, ha tenido consecuencias económicas importantes¹³. La transición hacia regímenes democráticos no está siendo un camino fácil y la inestabilidad sociopolítica ha causado un deterioro de los problemas económicos que fueron, en parte, los causantes de las revueltas. A esta situación se suma la incertidumbre que genera la estabilización de Libia o el futuro de Siria, país cuyo conflicto interno está afectando a los países vecinos. Asimismo, los gobiernos han aumentado su gasto público para tratar de satisfacer las demandas sociales y esto ha agravado la situación de las cuentas públicas de algunos países. Así, el déficit público de los países importadores de petróleo equivaldrá al 8,3% del PIB en 2012 y al 6,85% en 2013 según el FMI. Este mismo organismo cifra en 90 000 millones de USD sus necesidades de financiación en 2012 y en 100 000 millones en 2013. Aún así se prevé un crecimiento del PIB de la región en ambos ejercicios.

13. Según la Organización Árabe de Turismo, las revueltas en su conjunto originaron en 2011 pérdidas de unos 96 000 millones de USD en la región, de las cuales un 18% se ha producido en el sector turístico.

Crecimiento del PIB real (en % del PIB)
Real GDP Growth (in % GDP)



Esto se debe a que los países del GCC, estimulados por la evolución de los precios del petróleo, van a seguir creciendo y apoyando a los países de la primavera árabe a los que han comprometido una ayuda que supera los 13 000 millones de USD. Asimismo, destaca el volumen de sus inversiones en otros países árabes, 17 535 millones de USD en 2011, en un contexto de descon-

This phenomenon, which has led to the demise of four governments, started two wars and many political changes – most notably the rise to power of Islamist parties in Tunisia, Morocco and Egypt – has had serious economic consequences¹³. The transition to democratic regimes has not been an easy road and socio-political instability has worsened the economic problems that were, in part, the cause of the riots. This situation is compounded by the uncertainty generated by the stabilisation of Libya and around the future of Syria, a country whose internal conflict is affecting

13. According to the Arab Tourism Organisation, the riots as a whole caused in 2011 losses within the region of USD 96 billion in the area. Of this total, 18% was incurred in the tourism sector.

neighbouring countries. Moreover, governments have increased their spending to try to pacify social demands and this has worsened the situation of public finances in some countries. Thus, the public deficit of oil-importing countries will be equal to 8.3% of GDP in 2012 and to 6.85% in 2013 according to the IMF. This same body suggests that 0.9 trillion USD of funding will be required in 2012 and 1 trillion in 2013. Still, a GDP growth in the region in both years is still forecast.

This growth is expected because the GCC countries, spurred by the evolution of oil prices, will continue to grow and to support the countries of the Arab Spring to which they have pledged aid of over 13

billion USD. The volume of its investments in other Arab countries is also noteworthy: 17.54 billion USD in 2011, in a context of distrust that caused a decrease of 16% in foreign investment. It should be noted that the crisis in some euro zone countries is affecting these countries also as a result of the reduced remittances from emigrants, the drop in tourism and the decline in exports in countries with high dependence on European demand.

Nevertheless, while the economic situation in some countries seems difficult in the short term, once institutional stability is achieved in Tunisia and Egypt and the basis for the reconstruction of Libya is settled, regional prospects will improve and growth will

fianza que causó una disminución del 16% de las inversiones extranjeras. Conviene destacar que la crisis de algunos países de la eurozona también les está afectando por la disminución de las remesas de emigrantes, la bajada del turismo y la caída de las exportaciones en países con gran dependencia de la demanda europea.

No obstante, aunque la coyuntura económica para algunos países se antoja difícil en el corto plazo, una vez que se consiga la estabilidad institucional en Túnez y Egipto y se asienten las bases para la reconstrucción de Libia, las expectativas regionales mejorarán y el crecimiento cobrará impulso¹⁴. En este sentido, las expectativas regionales a medio plazo mejoran y el FMI prevé que el PIB regional alcance los 3,6 billones de USD en 2016¹⁵. Para que estos pronósticos se materialicen, el apoyo de la comunidad internacional a los procesos de transición será fundamental.

Oportunidades de negocio para las empresas españolas

Los intercambios comerciales entre España y los países de Oriente Medio y el norte de África tienen una gran importancia para España puesto que es la región con la que tenemos un mayor volumen de intercambios tras la UE. Así, si tenemos en cuenta el periodo 2007-2011, el valor de nuestros intercambios comerciales con la misma se estimó en 361 228 millones de euros, cifra que supera el valor de los realizados con América Latina, América del Norte y Asia Orien-

14. Siempre que la crisis por el programa nuclear de Irán se solucione de forma pacífica.
15. Un 50% superior al 2010.

gain momentum¹⁴. In this sense, regional prospects in the medium term are improving and the IMF forecasts the regional GDP to reach 3.6 trillion USD in 2016¹⁵. For these forecasts to materialise, support from the international community for the transition process will be critical.

Business opportunities for Spanish companies

Trade exchanges between Spain and countries in the Middle East and North Africa is very important for Spain because, after the EU, it is the second largest region in terms of volume of trade. Thus, if we take a look at the

14. Provided that the crisis over Iran's nuclear programme is resolved peacefully.
15. 50% higher than in 2010.

tal que, en conjunto, se cifraron en 328 029 millones en dicho periodo. Esto se debe a la concentración de las importaciones españolas en hidrocarburos y a las importantes relaciones económicas con el norte de África, principalmente Marruecos y Argelia, que son nuestros primeros socios comerciales en la región. Nuestro comercio con el norte de África se estimó en este periodo en 97 103 millones de euros, cifra que supera los intercambios con América del Norte (55 126 millones) y que es ligeramente inferior a la de todos los países de América Latina (113 126 millones). No obstante, aunque el comercio se ha incrementado de

Las empresas españolas no pueden dejar de incluir esta región como prioritaria en sus estrategias

forma importante en el Magreb en la última década, sobre todo con Marruecos, todavía está por debajo de su potencial. Por lo que respecta a los países del Golfo, la actividad empresarial española ha aumentado notablemente en este periodo, principalmente en los EAU y Arabia Saudí.

Las empresas españolas no pueden dejar de incluir a esta región como prioritaria en sus estrategias económicas, a pesar de las turbulencias y dificultades de algunos de los países que la integran. Sectores como la construcción, el transporte o la energía no pueden

There are Spanish companies working on emblematic projects in the region

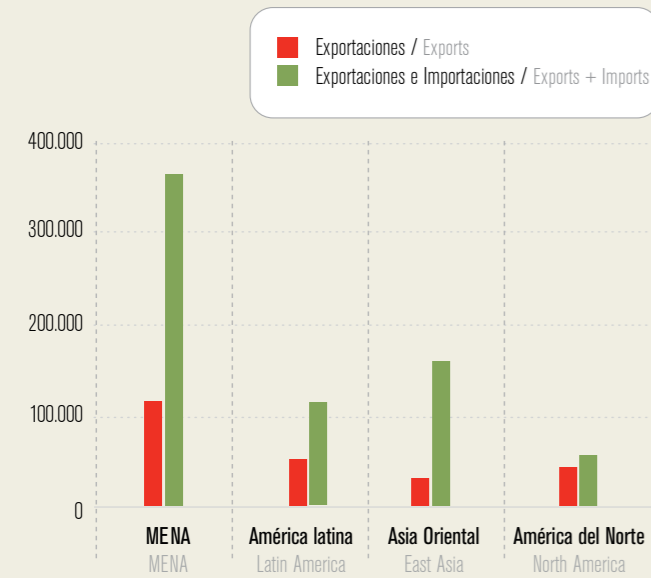
period 2007-2011, the value of our trade with this region was estimated at 361.23 billion euros, exceeding the value of trade with Latin America, North America and East Asia, which together amounted to 328.03 billion in the same period. Such a high figure is due to the concentration of Spanish imports of hydrocarbons and important economic relations with North Africa, mainly Morocco and Algeria, who are our main trading partners in the region. Our trade with North Africa in this period was estimated at 97.103 billion

euros, exceeding trade with North America (55.13 billion), and is just slightly lower than trade with Latin American countries (113.13 billion). Nevertheless, although trade has increased significantly in the Maghreb in the last decade, in particular with Morocco, it is still below its potential. With respect to the Gulf countries, Spanish business activity has increased dramatically over this period, mainly in the UAE and Saudi Arabia.

Despite the turmoil and difficulties in some MENA countries, Spanish companies must include this region as a priority in their economic strategies. Sectors such as construction, transport or energy cannot ignore the large projects planned in the region and these can be viewed as a way to

Comparativa de los intercambios comerciales entre España y diversas regiones durante el periodo 2007-11 (millones de euros)

Comparison of trade between Spain and several regions during 2007-11 (million euros)



Fuente: Datacomex
Source: Datacomex

ignorar los grandes proyectos planificados en la región y que pueden ser una salida a sus dificultades en el mercado interno. Así, se prevé que un 25% de las inversiones mundiales en energía hasta el año 2020 se realice en esta zona¹⁶, y no sólo en energía tradicional sino también en renovable. En construcción, sólo en el GCC

16. Estimadas en 1,1 billones de USD por Booz & Company.

offset their difficulties in the domestic market. In fact, it is expected that 25% of global investment in power up to 2020 will be made in this area¹⁶, and not only in traditional energy but also in renewables. In construction, in the GCC alone, there are projects in the pipeline worth \$2.5 trillion up to 2020¹⁷. Moreover, in terms of transport infrastructure, it is one of the most active regions in the world¹⁸.

The tourism sector also offers good prospects and, despite the difficulties encountered in 2011, more than 81,452 hotel rooms are planned for the region, a figure that must be

16. Estimated at 1.1 trillion USD by Booz & Company.
17. According to the Gulf Organization for Industrial Consulting (GOIC).
18. Rail projects alone that are either planned or underway are estimated at USD 157 billion.

hay planificados proyectos por valor de 2,5 billones de dólares hasta 2020¹⁷ y en infraestructuras de transporte es una de las regiones más activas del mundo¹⁸.

El sector turístico también ofrece buenas expectativas y, a pesar de las dificultades surgidas en 2011, están planificadas más de 81 452 plazas hoteleras en la región que se unirán a las 62 636 que están en construcción¹⁹. Este sector tiene mucho potencial, por ser vital para los países no productores de hidrocarburos y ser una vía de diversificación para los productores. Además, hay países como Argelia o Libia con grandes condiciones para el turismo en los que la experiencia española podría contribuir al desarrollo de un sector todavía sin explotar. Y tampoco pueden olvidarse los grandes planes de infraestructuras de Qatar para acoger el Mundial de Fútbol de 2022 ni el programa económico de Argelia²⁰ ni las oportunidades que se vislumbran en un Iraq mucho más estabilizado²¹. Todo esto en una región con la que compartimos lazos históricos y culturales que abren el camino a los negocios y a la cooperación empresarial. De ello son ejemplo algunas empresas españolas que están realizando proyectos emblemáticos como la línea de alta velocidad de Haramain en Arabia Saudí o la construcción de una megaplanta termosolar en Marruecos de reciente adjudicación. Además de otros ya

17. Según la Organización de Consultoría Industrial del Golfo (GOIC, en sus siglas en inglés).
18. Sólo los proyectos ferroviarios planeados o en ejecución se estiman en 157 000 millones de USD.
19. Según STR Global ver Meed 13-19/04/12.
20. El programa de inversiones públicas para los años 2010-2014 se estima en 212 000 millones de euros.
21. Ver artículo ¿Es posible hacer negocios en Iraq?, Boletín de Economía y Negocios de Casa Árabe N.º26, 06/10/11

added to the 62,636 that are already under construction¹⁹. This sector has tremendous potential as it is vital for non-oil producing countries and is a means of diversification for producers. Furthermore, some countries, such as Algeria and Libya, have excellent conditions for tourism in which the Spanish experience could contribute to the development of an untapped sector. And we must not forget the major Qatar's infrastructure plans for hosting the 2022 World Cup or Algeria's economic programme²⁰, or the opportunities that are emerging in a much more stable Iraq²¹. This is all occurring in a region with which we

19. According to STR Global see Meed 13-19/04/12.
20. The public investment programme for 2010-2014 is estimated at 212 billion euros.
21. See article ¿Es posible hacer negocios en Iraq?, Boletín de Economía y Negocios de Casa Árabe No. 26, 06/10/11

share historical and cultural ties that open the way to forging business cooperation. In this sense, there are Spanish companies working on emblematic projects such as the Haramain high-speed railway line in Saudi Arabia or the contract for the construction of a mega thermal-solar plant recently obtained in Morocco. This project will be an addition to others already in operation, such as the first hybrid solar-gas plant in Algeria or the Gemasolar plant, built in Spain by a Spanish-UAE joint venture.

It should be noted that Spanish companies such as Técnicas Reunidas, Isolux Corsán, Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), Indra, Ferrovial and Tyspa are well-known in the region for their expertise in

en funcionamiento, como la primera central híbrida solar-gas construida en Argelia o la central Gemasolar, construida en España por una empresa conjunta hispano-emiratí.

Es preciso señalar que empresas españolas como, Técnicas Reunidas, Isolux Corsán, Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), Indra, Ferrovial o Tyspa son conocidas en la región por su competencia en la realización de grandes proyectos de ingeniería y construcción en diversos sectores. En energías tradicionales destacan Repsol, Gas Natural Fenosa y Cepsa mientras que en renovables Acciona, Abengoa, Iberdrola, Gamesa, Sener o MTorres están realizando importantes proyectos. En otros campos como el transporte y la logística destaca la actividad de Alsa, Irizar, San José López, CAF. En turismo, destaca la presencia, sobre todo en el norte de África, de cadenas hoteleras como Barceló, AC Hoteles, RIU o Meliá Hotels. A las que se suman las franquicias de moda (Inditex, Mango, Cortefiel, Pronovias, Blanco, Springfield, Neck&Neck, Joma Sport, Desigual, Camper, Roberto Verino, Adolfo Domínguez); mobiliario (Merkamueble) y restauración (Lizarrán, Telepizza) que tienen una gran presencia sobre todo, en los países del Golfo que son mercados con un alto nivel de consumo.

Referencias

Portal de Economía y Negocios de Casa Árabe

Middle East and North Africa: Historic Transitions under Strain, FMI, 20/04/12

Arab World Competitiveness Report 2011-2012, WEF & OECD, 27/01/12

working on large-scale engineering and construction projects in a variety of sectors. In the traditional energy sector, important players include Repsol, Cepsa Gas Natural Fenosa and Cepsa, and in the renewable energy sector mention must be made of Acciona, Abengoa, Iberdrola, Gamesa, Sener and MTorres, which have major projects underway in the region. In other areas, such as transport and logistics, the activity of Alsa, Irizar, San José López and CAF are particularly noteworthy. In tourism, the presence, especially in North Africa, of hotel chains such as Barceló, AC Hotels, RIU and Sol Melià is remarkable. Likewise franchises in the sectors of fashion (Inditex, Mango, Cortefiel, Pronovias, Blanco, Springfield, Neck & Neck, Joma Sport, Desigual, Camper, Roberto Verino, Adolfo Domínguez)

furniture (Merkamueble) and food (Lizarrán, Telepizza) have a strong presence in the area, especially in the Gulf countries, which are high consumption markets.

References

Economics and Businesses Portal Casa Árabe
Middle East and North Africa: Historic Transitions under Strain, IMF, 20/04/12
Arab World Competitiveness Report 2011-2012, WEF & OECD, 27/01/12
Global Employment Trends 2012: preventing a deeper jobs crisis, ILO, 24/01/12
Ahmed Galal y Jean-Louis Reiffers (coords.), "Towards a New Med Region: Achieving Fundamental Transitions", FEMISE Report on the Euro-Mediterranean Partnership 2011, 04/11/11

Global Employment Trends 2012: preventing a deeper jobs crisis, ILO, 24/01/12

Ahmed Galal y Jean-Louis Reiffers (coords.), "Towards a New Med Region: Achieving Fundamental Transitions", FEMISE Report on the Euro-Mediterranean Partnership 2011, 04/11/11

The Role of Large Employers in Driving Job Creation in the Arab World, World Economic Forum, 2012

Moustapha Rouis, Arab Donors' Early Response To The Arab Spring, Banco Mundial, QNS, N.º69, 07/12

Mthuli Ncube and John C. Anyanwu, Inequality And Arab Spring Revolutions In North Africa And The Middle East, AFDB,07/12. ■

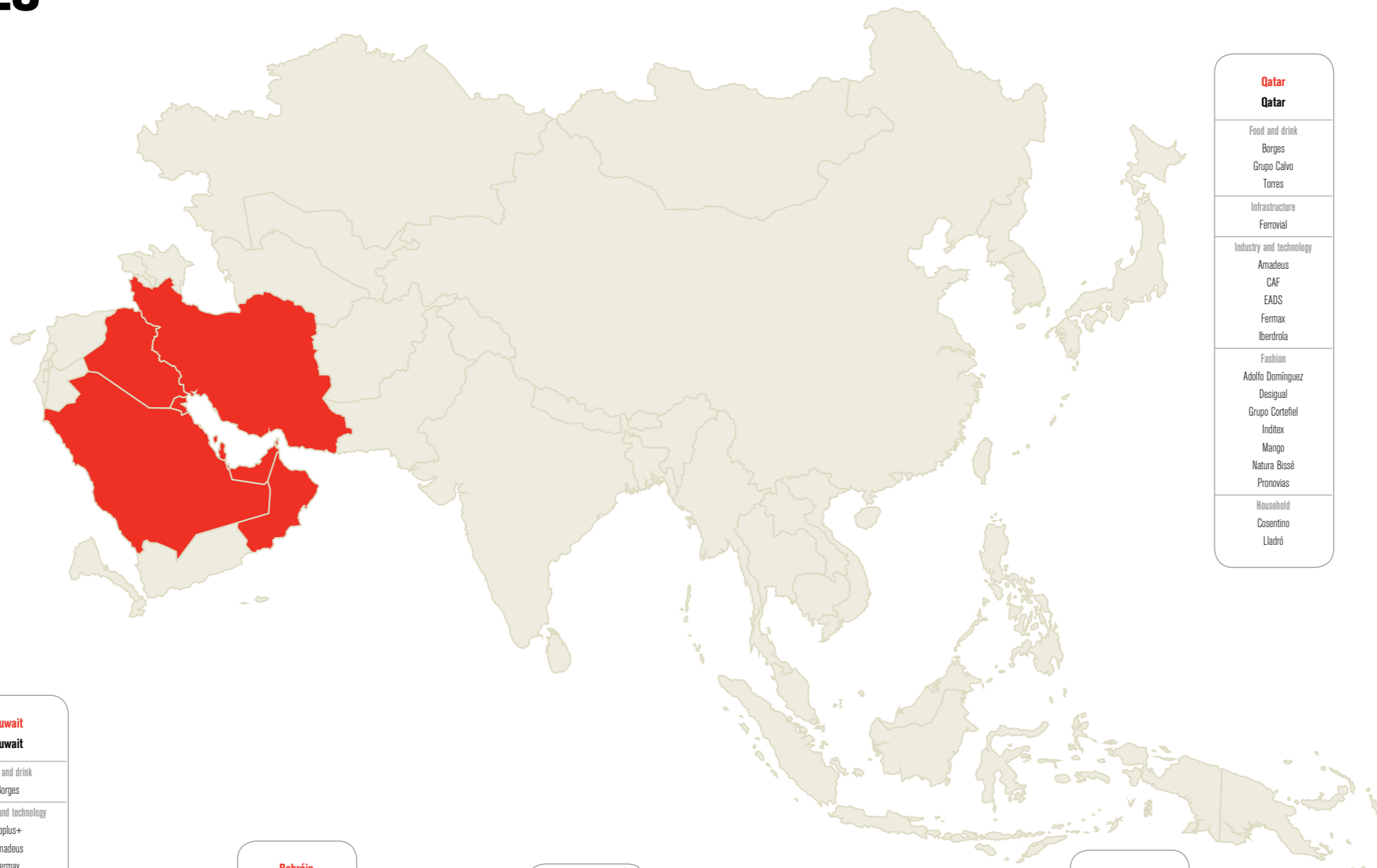
The Role of Large Employers in Driving Job Creation in the Arab World, World Economic Forum, 2012

Moustapha Rouis, Arab Donors' Early Response to The Arab Spring, World Bank, QNS, No. 69, 07/12

Mthuli Ncube and John C. Anyanwu, Inequality And Arab Spring Revolutions In North Africa and The Middle East, AFDB,07/12. ■

PAÍSES DEL GOLFO

GULF COUNTRIES



Arabia Saudí Saudi Arabia
Food and drink Grupo Calvo Torres
Infrastructure ACS DHL Renfe Sacyr Técnicas Reunidas
Industry and technology Applus+ Caf EADS Ega Master Repsol Simon Talgo
Fashion Adolfo Domínguez Amadeus Armand Basi Desigual Grupo Cortefiel Hoss Intropia Inditex Mango Natura Bissé Pikolinos Pronovias Tous
Business and professional services Crédito y Caución
Household Cosentino Fagor Keraben Lladró Porcelanosa
Tourism and sport LFP Real Madrid
MAPI: Alegria Activity Catenon Iris Tapizados Fama

Kuwait Kuwait
Food and drink Borges
Industry and technology Applus+ Amadeus Fermax
Fashion Adolfo Domínguez Desigual Hoss Intropia Inditex Mango Mirto Natura Bissé Pronovias Tous
Business and professional services ESADE
Tourism and sport LFP Real Madrid
MAPI: Giuseppe Iris

Bahréin Bahrain
Food and drink Borges
Infrastructure ACS
Industry and technology Indra
Fashion Desigual Grupo Cortefiel Inditex Mango Pronovias
Household Lladró Porcelanosa
Business and professional services Mapfre

Omán Oman
Food and drink Torres
Infrastructure Ferroviál Técnicas Reunidas
Industry and technology Applus+ Gas Natural Rodman Indra Repsol
Fashion Inditex Mango Natura Bissé
Others Miquel y Costas

Irak Iraq
Food and drink Gallina Blanca Nutrexpá Torres
Industry and technology Repsol
Fashion Grupo Cortefiel Pronovias Mango
Household Porcelanosa

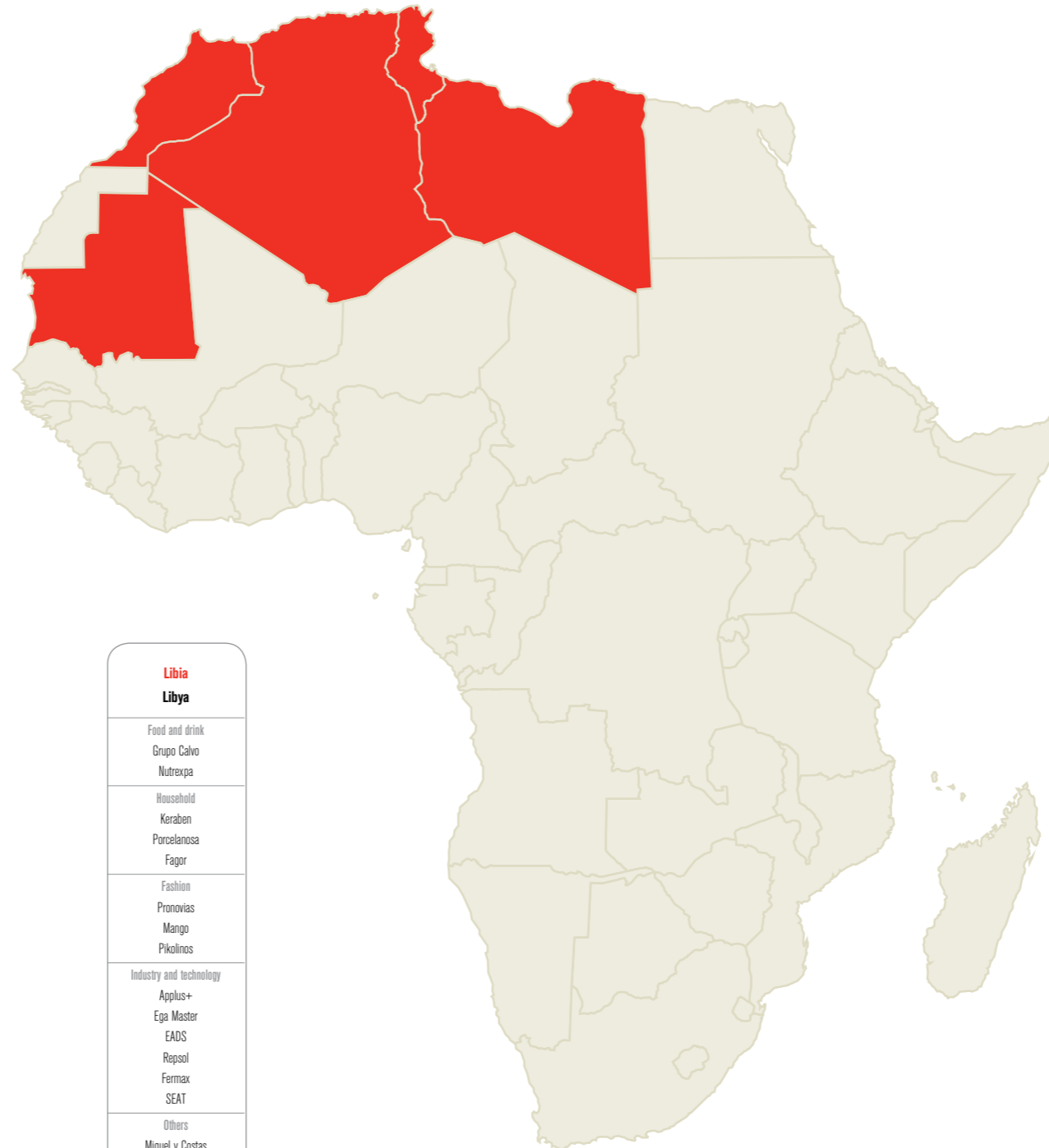
Irán Iran
Food and drink Borges Gallina Blanca
Industry and technology Amadeus EGA Master Fermax
Fashion Grupo Cortefiel Mango Pronovias
Household Cosentino Keraben Lladró
MAPI: Tapizados Fama

Qatar Qatar
Food and drink Borges Grupo Calvo Torres
Infrastructure Ferroviál
Industry and technology Amadeus CAF EADS Fermax Iberdrola
Fashion Adolfo Domínguez Desigual Grupo Cortefiel Inditex Mango Natura Bissé Pronovias
Household Cosentino Lladró

Emiratos Árabes Unidos United Arab Emirates	
Food and drink Borges Campofrío Elpozo Félix Solís Freixenet Gallina Blanca Grupo Calvo Marqués de Cáceres Osborne Pastas Gallo Telepizza Torres Vichy Catalán	Infrastructure ACS Ferroviál Sacyr Técnicas Reunidas
Household Cosentino Fabor Keraben Lladró Porcelanosa	Business and professional services BBVA Caixabank ESADE IE Business Llorente y Cuenca Mapfre
Industry and technology Amadeus EGA Master Fermax Iberdrola Kusi Seat Simon Televis	Tourism and sport Club Atlético de Madrid FC Barcelona Joma LFP Meliá Hotels Real Madrid
Fashion Adolfo Domínguez Carrera y Carrera Desigual Grupo Cortefiel Hoss Intropia Inditex Mango Miguel Bellido Mirto Natura Bissé Neck and Neck Pikolinos Pronovias Puig Tous	Others Hola Miquel y Costas
MAPI: Alegria Activity Catenon Giuseppe Grupo P&A Iris Tapizados Fama Terras Gauda Vinigalicia	

Argelia Algeria
Infrastructure ACS Agbar FCC Sacyr OHL Técnicas Reunidas
Industry and technology Amadeus Applus+ CAF Fermax Ega Master Gaes Iberia Repsol Iberdrola EADS Indra Navantia Talgo Televis Gamesa Fermax
Food and drink Borges Grupo Calvo Eipozo Freixenet Gallina Blanca Nutrexpa Pastas Gallo Santiveri Torres Vichy Catalán
Fashion Inditex Mango
Tourism and sport Joma LFP
Business and professional services Caixabank Fira de Barcelona Ezaburu
Others Miquel y Costas El Corte Inglés
Household Fagor Porcelanosa Keraben
MAPI: Catenon Giuseppe Tapizados Fama Dulcesol

Mauritania Mauritania
Industry and technology Repsol Ega Master
Food and drink Gallina Blanca Borges



Libia Libya
Food and drink Grupo Calvo Nutrexpa
Household Keraben Porcelanosa Fagor
Fashion Pronovias Mango Pikolinos
Industry and technology Applus+ Ega Master EADS Repsol Fermax SEAT
Others Miquel y Costas
MAPI: Catenon

Túnez Tunisia
Business and professional services Crédito y Caución Fira de Barcelona
Industry and technology Fermax Gaes Iberdrola SEAT Ega Master Simon Repsol
Fashion Pronovias Desigual Mango Inditex
Household Keraben Fagor Porcelanosa
Infrastructure Ferrovial Sacyr
Food and drink Santiveri Nutrexpa
Tourismo, ocio y deporte Real Madrid RIU LFP
Others Hola Miquel y Costas
MAPI: Iris Giuseppe

Marruecos Morocco
Infrastructure ACS Agbar Ferrovial OHL Técnicas Reunidas Sacyr
Business and professional services Aenor Atento Cuatrecasas Fira de Barcelona Garrigues Caixabank Ezaburu EOI Herrero y Asociados
Industry and technology Amadeus EADS Ega Master Fermax Gaes Gas Natural Repsol Simon Rodman SEAT Iberia Televis
Food and drink Barbadillo Borges Grupo Calvo Freixenet Santiveri Elpozo Félix Solís
Fashion Grupo Cortefiel Inditex Mango Pikolinos Pronovias Hoss Intropia Festina Tous Desigual
Tourism and sport Barceló Club Atlético de Madrid FC Barcelona Joma LFP Real Madrid RIU
Household Fagor Roca Porcelanosa
Others Miquel y Costas Hola El Corte Inglés Corporación Mondragón Indas
MAPI: Iris Tapizados Fama Catenon Giuseppe Dulcesol

COYUNTURA ECONÓMICA Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN ÁFRICA SUBSAHARIANA

ECONOMIC AND BUSINESS OPPORTUNITIES IN SUB-SAHARAN AFRICA

El IESE posiblemente sea la escuela de negocios no africana más intensa y profundamente comprometida con dicho continente. Desde 1992, en que ayudamos a lanzar y desarrollar la Lagos Business School en Nigeria, estamos apoyando y colaborando institucionalmente con la Nile University de Cairo, Egipto; la Strathmore Business School de Nairobi, Kenia; la Angola School of Management de Luanda, Angola (impulsada fundamentalmente por la escuela de negocios AESE de Lisboa, también asociada al IESE); y la MDE Business School de Abidjan, Costa de Marfil. También hemos desarrollado actividades puntuales en Sudáfrica y en Mozambique

A lo largo de los últimos 20 años hemos visto y apreciado una paulatina mejora en el clima de negocios en el conjunto del África Subsahariana, que en conjunto sigue siendo una gran oportunidad ignorada y una asignatura pendiente para las empresas españolas. El África Subsahariana representa menos del 1% de nuestras exportaciones y apenas un 0,5% de la inversión directa total emitida por España. Hasta ahora, nuestras empresas han estado



Lluís Renart

Profesor de Dirección Comercial y director de The Africa Initiative IESE Business School, Universidad de Navarra
Professor of Marketing and Director of The Africa Initiative IESE Business School, Universidad de Navarra

The IESE is possibly the most intense non-African Business School and is deeply committed to the continent. Since 1992, when we helped to launch and develop the Lagos Business School in Nigeria, we have been institutionally supporting and collaborating with the Nile University in Cairo, Egypt, the Strathmore Business School in Nairobi, Kenya, the Angola School of Management of Luanda, Angola (promoted primarily by the AESE business school Lisbon, also associated with IESE) and the MDE Business School of Abidjan, Ivory Coast. We have also developed specific activities in South Africa and Mozambique.

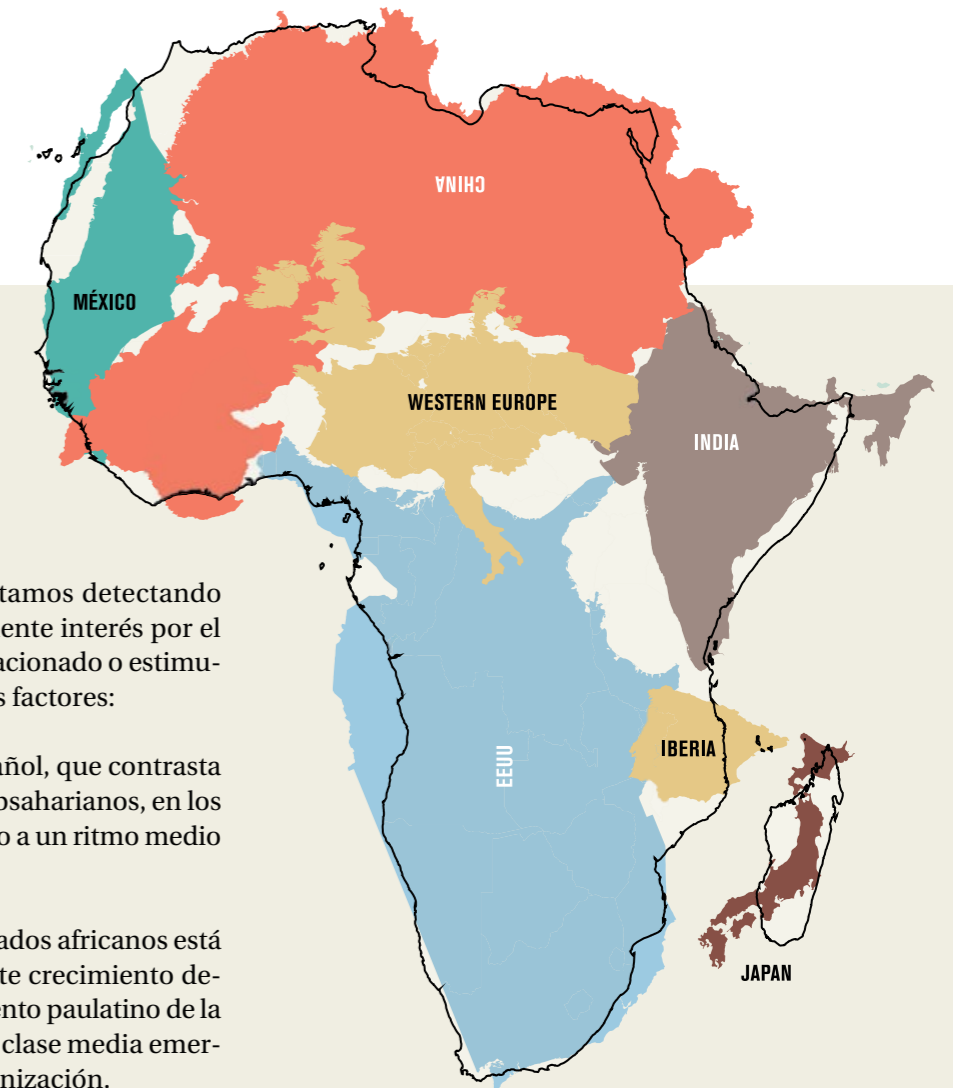
Over the past 20 years we have seen and appreciated a gradual improvement in the business climate in sub-Saharan Africa, which as a whole is still a greatly ignored

opportunity and a pending project for Spanish companies. Sub-Saharan Africa accounts for less than 1% of our exports and only 0.5% of total direct investment made by Spain. So far, our companies have been very focused on penetrating the European and Latin American markets. And in the case of Africa, they have limited themselves almost exclusively to North Africa.

However, in recent years a growing interest in sub-Saharan Africa has been detected among Spanish companies, possibly related to or stimulated by some or all of the following factors:

► The crisis in the Spanish domestic market contrasts with the growth of sub-Saharan markets, where, between 2001 and 2010, GDP has grown at an average annual rate of 5.2%.

Superficie comparada del continente africano
Comparative surface area of African continent



muy orientadas a penetrar los mercados europeos y latinoamericanos. Y en el caso del continente africano, limitándose casi exclusivamente al Norte de África.

Sin embargo, en los últimos años estamos detectando entre las empresas españolas un creciente interés por el África Subsahariana, posiblemente relacionado o estimulado por algunos o todos los siguientes factores:

- La crisis en el mercado interior español, que contrasta con el crecimiento de los mercados subsaharianos, en los que, entre 2001 y 2010, el PIB ha crecido a un ritmo medio anual del 5,2%
- Este crecimiento de los países/mercados africanos está doblemente estimulado por un potente crecimiento demográfico, combinado por un crecimiento paulatino de la renta “per capita”, la aparición de una clase media emergente, y un proceso galopante de urbanización.

► The growth of African countries/markets is doubly stimulated by a powerful population growth, combined with a gradual growth of income per capita, the appearance of an emerging middle class, and a runaway process of urbanisation.

► They are markets relatively close to Spain, almost on the same line of longitude, which means no jet lag to travel there and communication can take place in normal working hours.

► Africa already has, overall, about 1 billion inhabitants, and it is expected to grow to 2 billion by 2050. It is estimated that by 2050 Nigeria will have more population than the U.S.

► Since the fall of the Berlin Wall and the end of the Cold War, more and more

African countries are becoming democratic and improving governance and their citizen accountability systems.

► In many of these countries, major European languages (English, French or Portuguese) are official or are spoken, in addition to Arabic and Spanish in Equatorial Guinea.

As regards business opportunities, it may be necessary to distinguish between major economic sectors, and in turn, try to prioritise by countries.

As regards economic sectors the following should be noted:

A. The opportunities in mining and other extractive industries such as oil and gas. There have been recent breakthroughs

in both the Gulf of Guinea, and on the coast of Mozambique. These are possibly business opportunities that require large capital and technology investments. There may also be opportunities in the supply of equipment, tools and services to mining companies.

B. Agriculture and agribusiness also offer many possibilities. Countries like Kenya are already notable producers of coffee, tea and horticultural products, whether they are live plants, or cut flowers. Again, the distinction should be made between production and sales opportunities in African markets or a focus on exportation, mainly to Europe.

C. Today, Africa is relatively under-industrialised. Industry accounts for about 30% of GDP. But in the coming years,

► Son mercados relativamente cercanos a España, y casi en la misma línea del meridiano, con lo que viajar allí provoca poco “jet lag” y la comunicación es en horas normales de trabajo.

► África tiene ya, en conjunto, unos 1.000 millones de habitantes, y se espera que tenga 2.000 millones en 2050. Se estima que en 2050 Nigeria tendrá mayor población que EEUU.

► Desde la caída del muro de Berlín y el final de la Guerra Fría, más y más países de África se van democratizando y mejoran su gobernabilidad y la rendición de cuentas por parte de los gobiernos a sus ciudadanos.

► En muchos de estos países se habla o son oficiales los principales idiomas europeos (inglés, francés o portugués), además del árabe y del español en Guinea Ecuatorial.

Por lo que se refiere a oportunidades de negocio, posiblemente sea necesario distinguir entre grandes sectores económicos, y a la vez, intentar priorizar por países.

Por lo que se refiere a sectores económicos cabe destacar:

A. Las oportunidades en minería y otras industrias extractivas, tales como gas y petróleo. Recientemente se han hecho grandes descubrimientos tanto en la zona del Golfo de Gui-

Existe un creciente interés por parte de las empresas españolas por el África Subsahariana

nea, como en la costa de Mozambique. Posiblemente sean oportunidades de negocio que requieren grandes inversiones de capital y tecnología. Puede haber también oportunidades en el suministro de equipos, utillajes y servicios a las empresas mineras.

B. Puede también haber grandes oportunidades en el sector agrario y agroindustrial. Países como Kenia son ya notables productores de café, té y de productos de horticultura, ya sean plantas vivas, ya sean flores cortadas. Una vez más, cabe distinguir entre las oportunidades de producción y venta en los propios mercados africanos, o bien orientada a la exportación, principalmente a Europa

C. Hoy por hoy, África esta relativamente poco industrializada. La industria representa aproximadamente un 30% del PIB. Pero en los próximos años será preciso reforzar las estructuras productivas de las grandes industrias de suministros básicos, tales como electricidad, gas, refi-

increase of the labour cost in China and other Asian countries.

D. More immediately, increased opportunities will be opened up for the supply of consumer goods, especially in the food and beverage subsector. The two large pioneer Spanish examples in sub-Saharan Africa are Gallina Blanca (with its JUMBO bouillon cubes e.g. similar to Knorr) and Equatorial Coca-Cola, a joint venture between Cobega SA and The Coca-Cola Export Company, with 16 soft drink bottling plants in 12 countries in North Africa and especially in sub-Saharan Africa. It is probably advisable to penetrate and take a toehold in the sub-Saharan markets based initially on selling cheaper products, and therefore, with an option to become mass products, sold “at the base of the pyramid” of the population. Subsequently,

this strategic product, distribution and brand awareness approach can be used to launch higher margin and value added products, as the purchasing power of households' increases. For example, in the case of Gallina Blanca, the high penetration, brand creation and distribution channels have been made based on Jumbo bouillon cubes. But the possibility of launching products with higher added value, similar to that observed in Spain, is on the horizon, through instant soups, freeze-dried soups or even in the longer term, cans or cartons of soup.

With regard to consumer goods, Mango has just signed an agreement with the South African group Edgars, headquartered in Johannesburg, to open 42 stores in South African Shopping Centres. Mango already has six establishments in the country.

nerías y distribución de petróleo, etc. En el campo de la industria manufacturera, posiblemente observaremos un progresivo incremento de la producción industrial, ya sea sustituyendo importaciones (por ejemplo de automóviles y motocicletas), ya sea mediante la progresiva implantación en África de unidades fabriles orientadas a la exportación. Esta tendencia podría verse impulsada tanto por el propio desarrollo interno de los mercados africanos, como por el progresivo incremento, ya detectable, del coste de la mano de obra en China y otros países asiáticos.

D. De manera más inmediata, posiblemente se abran oportunidades crecientes para el suministro de productos de gran consumo, en especial en el subsector de alimentación y bebidas. Los dos grandes y pioneros ejemplos españoles en el África Subsahariana son Gallina Blanca (con sus pastillas de caldo JUMBO, tipo Avecrem); y Equatorial Coca-Cola, una empresa conjunta de Cobega S.A. y The Coca-Cola Export Company, con 16 plantas embotelladoras de refrescos en 12 países de África del Norte y sobretodo de África Subsahariana. Posiblemente sea aconsejable penetrar y tomar posiciones en los mercados subsaharianos a base de vender inicialmente productos más económicos y básicos, y por tanto, con opción a convertirse en productos masivos, vendidos “en la base de la pirámide” de la población. Posteriormente, esta base estratégica de producto, distribución y conoci-

E. Another of the major fields of opportunity lies in services, both business services (transport, auditing, legal, engineering, architecture, construction, etc.) and consumer services. A fantastic example of rapid development has been observed in the field of telecommunications, where the African continent as a whole, in a few years has gone from a very low fixed-line infrastructure, by copper wire, to almost universal mobile coverage. For example, in Kenya, around 10 years ago there were about 300,000 landlines. Today there are an estimated 18 to 20 million mobile phones, most of them with pre-paid cards. Interestingly enough, the majority of these users, perhaps some 14 million, are registered in global pioneering systems, such as M-Pesa by Safaricom, which allows users to make payments and send money via their mobiles.

In the area of engineering and energy, Iberdrola has just signed a contract valued at 5 billion Kenyan shillings (some 45.5 million euros) to supply electricity to the city of Nairobi, while Abengoa has announced the construction of two solar thermal power plants in South Africa. Another catalyst to note is the increasing connectivity of Africa through undersea cables carrying telephone and electronic (Internet) signals. The latter highlights the growing importance of banking and other financial and insurance services. The Economist Intelligence Unit forecast that towards the end of this decade, the total assets of banks in sub-Saharan Africa will reach 1.37 trillion dollars, largely thanks to the progressive usage of banks by the population, which today is largely lacking banking services. Even in the field of services, opportunities in transport services by land, sea and air

miento de marca puede ser usada para lanzar productos de mayor margen y valor añadido, a medida que vaya aumentando el poder adquisitivo de las familias. Por ejemplo, en el caso de Gallina Blanca, la gran penetración y la creación de marca y canales de distribución, se ha hecho en base a las pastillas de caldo Jumbo. Pero en el horizonte se vislumbra la posibilidad de seguir una trayectoria de lanzamiento de productos de mayor valor añadido, similar a la observada en España, a través de las sopas en sobre, sopas liofilizadas o incluso, más a largo plazo, sopas en lata o en brick.

También en bienes de consumo, Mango acaba de anunciar un acuerdo con el grupo sudafricano Edgars, con sede en Johannesburgo, para abrir 42 tiendas en sus centros comerciales de Sudáfrica. Mango cuenta ya con seis establecimientos en este país.

E. Otro de los grandes campos de oportunidad lo vemos en los servicios, tanto servicios para empresas (transporte, auditoría, servicios legales, ingeniería, arquitectura, construcción...) como en servicios para los consumidores. Un ejemplo fantástico de desarrollo vertiginoso se ha observado en el campo de la telefonía, donde el continente africano, en su conjunto, ha pasado en pocos años de una escasísima infraestructura de telefonía fija, por hilo de cobre, a una cobertura casi universal de la telefonía móvil. Por ejemplo, en Kenia, hace unos 10 años

transport and tourism stand out. Some Spanish companies such as Riu Hotels in Cape Verde are already established in sub-Saharan Africa. As activities of Spanish companies in sub-Saharan Africa increase, direct air links between Spain and sub-Saharan Africa should also improve. Today, these connections, with some exceptions, often force us to stopover in London, Paris, Amsterdam or Brussels. And finally, it is also important to mention that there is still a limited establishment of retail chains and supermarkets. With respect to this area, lessons could be learned by paying attention to traditional African distribution channels, such as large urban markets and small scale stalls.

F. There is a large market for used vehicles, both cars and trucks. The Japanese combine the original reliability of their vehicles, with

había unos 300.000 teléfonos fijos. Hoy se estima que hay entre 18 y 20 millones de teléfonos móviles, la mayoría de ellos funcionando mediante tarjetas de prepago. Pero también una mayoría, quizá unos 14 millones, dados de alta en sistemas pioneros en el mundo, tales como M-Pesa de Safaricom, que permiten llevar a cabo pagos y transferencias de dinero con el móvil.

En el área de ingeniería y energía, Iberdrola ingeniería acaba de firmar con la compañía estatal keniana Ketraco un contrato valorado en 5.000 millones de chelines (unos 45,5 millones de euros) para el suministro de electricidad a la ciudad de Nairobi, mientras que Abengoa ha anunciado la construcción de dos plantas termosolares en Sudáfrica.

Otro de los facilitadores a destacar es la creciente conectividad de África mediante cables submarinos portadores de señal telefónica y telemática (Internet). Esto último nos lleva de cabeza a destacar la creciente importancia de la banca y otros servicios financieros y de seguros. The Economist Intelligence Unit prevé que a finales de la presente década, los activos totales de los bancos de África Subsahariana alcancen la cifra de 1,37 millones de millones de dólares, en gran parte gracias a la progresiva “bancarización” de la población, hoy en día mayoritariamente carente de servicios bancarios. Aún en el campo de los servicios, cabe destacar las oportunidades en los servicios de transporte terrestre, marítimo

y aéreo y de turismo. Algunas empresas españolas, tales como Riu Hoteles en Cabo Verde, están ya implantadas en el África Subsahariana.

A medida que vayan en aumento las actividades económicas de las empresas españolas en el África Subsahariana, deberían también mejorar las conexiones aéreas directas entre España y el África Subsahariana las cuales hoy en día, y con excepciones, a menudo nos obligan a “subir y bajar” haciendo escala en Londres, París, Amsterdam o Bruselas. Y finalmente, destacar la aún escasa implantación de cadenas detallistas y de supermercados, lo cual, hoy por hoy, puede exigir prestar la necesaria atención a los canales de distribución tradicionales africanos, tales como los grandes mercados urbanos a cielo abierto y con puestos de venta de dimensiones ínfimas.

F. Hay un gran mercado de vehículos usados, tanto de turismos como camiones. Los japoneses combinan la fiabilidad original de sus vehículos, con un control en origen, tipo ITV, que permite al ciudadano africano ver en pantalla, por ejemplo desde Nairobi, un determinado coche japonés de segunda mano, certificado en origen. Puede adquirirlo con un elevado grado de confianza y tomar posesión del vehículo, en Kenya, a las pocas semanas. Evidentemente, los japoneses se ahorran innumerables problemas ecológicos relacionados con el desguace y reciclaje de sus coches usados.

a vehicle inspection in origin, similar to a MOT, which allows the African citizen to see on screen, for example from Nairobi, a particular second-hand Japanese car with a certificate of origin. The car can be bought with a high level of trust and be picked up in Kenya, in a few weeks. Obviously, the Japanese avoid countless ecological problems as a result of scrapping and recycling of their used cars.

G. Finally there may be opportunities in the broad field of financial investment by venture capital (private equity). A good example is Mediterrània Capital, a public-private venture capital fund partnership, managed from Barcelona by Grupo Riva y García. This fund of 60 million euros has enabled several successful investments to be made in existing or newly developed companies in countries in North Africa. Today, its articles

It is highly desirable to establish business and investment links with local partners

of association prevent it from considering investments in sub-Saharan Africa. But I personally will not lose the hope of seeing them broaden their scope in the near future.

Priorities by countries

First, the importance of South Africa should be stressed. This country is often chosen by Spanish and European companies as an operating base, taking into account both its own domestic market and markets that are neighbouring or relatively close to the southern African cone.

Something similar happens in Nigeria, with a powerful and growing domestic market.

Another important country per se may be Ethiopia.

In the case of Angola, where peace was not reached until 2002, “everything still needs to be done”, and 85% of GDP depends on oil and diamonds. Given its former colonial ties and language and cultural barriers, many businesses and Portuguese citizens are rediscovering Angola and Mozambique, in a “two-way” relationship, since Angolan companies are also investing in Portugal. Some analysts note that the third vertex of this interesting geopolitical triangle could be Brazil, clearly Lusophone and with cultural and even family ties with Portugal and both Angola and Mozambique.

Es recomendable establecer vínculos empresariales y de inversión con socios locales

G. Terminemos señalando las oportunidades que puede haber en el amplio campo de la inversión financiera mediante capital riesgo (“Private Equity”). Un buen ejemplo es el de Mediterrània Capital, un fondo de capital riesgo publico-privado, gestionado desde Barcelona por el Grupo Riva y García. Este fondo de unos 60 millones de euros, ha llevado a cabo con éxito varias inversiones en empresas existentes o de nuevo desarrollo, en países del norte de África. Hoy por hoy, sus estatutos les impiden considerar inversiones en el África Subsahariana. Pero este autor no pierde la esperanza de verles ampliar su campo de acción en un futuro no lejano.

Prioridades por países

En primer lugar cabe destacar la importancia de Sudáfrica, frecuentemente escogida por las empresas españolas y europeas como base de operaciones, tanto teniendo en cuenta su propio mercado interior, como teniendo en cuenta los mercados limítrofes o relativamente cercanos del “cono sur” africano.

Some countries that are small but well-placed or categorised in the “ranking” should be pointed out owing to the ease of trading with them: Botswana, Mauritius and Seychelles. They all have important tourist attractions.

Here, the possibilities of countries generally regarded as the head of a particular political-economic zone are worth noting. Such may be the case in Kenya, or Tanzania, with economic, trade and logistics influences over the surrounding countries such as South Sudan, Uganda, Rwanda, Burundi and Malawi. Ghana, the Ivory Coast and Senegal also stand out for their prominence in West Africa.

Today, as Paul Collier notes in his book The Bottom Billion, countries with the worst prospects for economic and social

development are possibly the poor sub-Saharan countries, without direct access to the sea, which are, in turn, surrounded by other poor countries with very poor communications infrastructures. This list would include countries like Mali, Niger, Chad, Burkina Faso and the Central African Republic.

Algo similar sucede con Nigeria, con un potentísimo y creciente mercado interior.

Otro país importante “por sí mismo” puede ser Etiopía. En el caso de Angola, donde no se alcanzó la paz hasta 2002, “está todo por hacer”, y el 85% del PIB depende del petróleo y los diamantes. Dados sus antiguos vínculos coloniales, idiomáticos y culturales, muchas empresas y ciudadanos portugueses están redescubriendo Angola y Mozambique, en una relación “en ambas direcciones”, ya que empresas angoleñas están también invirtiendo en Portugal. Algunos observadores señalan que el tercer vértice de este interesante triángulo geopolítico podría ser Brasil, evidentemente lusófono y con vinculaciones culturales e incluso familiares tanto con Portugal como con Angola y Mozambique.

También cabe destacar algunos países pequeños, pero bien situados o clasificados en los “rankings” según la facilidad de hacer negocios en ellos: Botswana, Mauricio y Seychelles. Todos ellos con notables atractivos turísticos.

A continuación, cabe señalar las posibilidades de países generalmente considerados como cabecera de una determinada zona político-económica. Tal puede ser el caso de Kenia, o de Tanzania, con influencia económica, comercial y logística sobre países circundantes tales como Sudán del Sur, Uganda, Ruanda, Burundi y Malawi. O Ghana, Costa de Marfil y Senegal, por su prominencia en el África Occidental.

development are possibly the poor sub-Saharan countries, without direct access to the sea, which are, in turn, surrounded by other poor countries with very poor communications infrastructures. This list would include countries like Mali, Niger, Chad, Burkina Faso and the Central African Republic.

Finally, countries with unstable governments or current or very recent armed conflicts, such as Congo, Somalia and Zimbabwe should also be mentioned.

Now or later? And how?

If we take a look at Spanish proverbs there are two with contradictory sayings: “El que da primero, da dos veces”, (an English equivalent would be “Strike first, strike hardest”), but also “A los pioneros se los comen los indios” (translating literally

as ‘the pioneers are eaten by the Indians, conveying the idea that those who go in first are eaten alive’).

Surely it is evident that large multinational companies, such as Nestle, Unilever, Gallina Blanca, Coca-Cola, etc., have decided to enter and conquer positions constituting a strategic base from which they can start building more ambitious strategies for future development, in line with the actual development of the African countries.

Some of these companies are applying the concept of “frugal product development”, i.e. products especially designed for developing countries, seeking maximum functionality at the lowest price, and where appropriate, robust products, i.e. with minimum after-sales service requirements.

Hoy por hoy, como señala Paul Collier en su libro “The Bottom Billion”, los países con peores perspectivas de desarrollo económico y social posiblemente sean los países subsaharianos pobres, sin salida directa al mar, y que por tanto, están a su vez rodeados de otros países pobres con infraestructuras de comunicación muy deficientes. En esta lista tendríamos a países como Mali, Níger, Chad, Burkina Faso, y la República Centroafricana.

Y finalmente, los países con gobiernos inestables o con conflictos armados actuales o muy recientes, tales como Congo, Somalia o Zimbabwe.

¿Entrar ahora o esperar? Y, ¿cómo hacerlo?

Si nos atenemos al refranero español podemos oscilar entre dos refranes contradictorios: “El que da primero, da dos veces”, pero también “A los pioneros se los comen los indios”.

Seguramente podemos observar que grandes empresas multinacionales, como Nestlé, Unilever, Gallina Blanca, Coca-Cola, etc. Han decidido entrar y conquistar ya desde ahora unas posiciones que constituyan una base estratégica desde la que se puedan ir construyendo estrategias más ambiciosas de desarrollo futuro, acompañadas al propio desarrollo de los países africanos.

Algunas de estas empresas están aplicando el concepto de “desarrollo de productos frugales”, es decir, productos especialmente pensados para los países en vías de desarro-

llo, buscando la máxima funcionalidad, al mínimo precio, y en su caso, productos robustos, es decir, con mínimas exigencias de servicio post-venta.

Un reciente artículo¹ señalaba los desarrollos que se están produciendo en sistemas de iluminación eléctrica “descentralizada” o autónoma, mediante la combinación de placas solares, pequeñas pilas o baterías, y las nuevas lámparas tipo Led. La “electricidad sin cables” podría ser la siguiente gran innovación y el próximo gran “boom” comercial en el África Subsahariana, después de “la telefonía sin cables” ya ampliamente implantada.

Un observador europeo, acostumbrado al Mercado Único sin barreras arancelarias, casi sin fronteras y con una única moneda, seguramente constatará que los países africanos tienen mucho camino por recorrer en su ya iniciado proceso de integración económica. Y que la mayoría de empresas africanas, parecen todavía excesivamente orientadas a su propio mercado interior. Esto puede ser en parte consecuencia de la escasez de comunicaciones y medios de transporte entre países. Hace unos años se decía que las empresas norteamericanas “entendían mejor” la idea de una Europa unida que los propios europeos. Algo así puede estar aún sucediendo en África.

Obviamente, y no solamente en África Subsahariana, suele ser altamente recomendable establecer vínculos

1. “Lighting the Way”, The Economist Technology Quarterly, 1 Sept 2012, pp 12 -13

A recent article¹ noted the developments taking place in “decentralised” or independent electric lighting systems, by combining solar panels, small batteries, and new LED-type lamps. This “wireless electricity” could be the next big innovation and the next big commercial “boom” in sub-Saharan Africa, after “wireless telecommunications”, which is already widely implemented.

A European observer, accustomed to the single market without tariff barriers, almost without borders and a single currency, will probably find that African countries have a long way to go in terms of their economic integration process, which has already begun. And the majority of African companies still seem excessively focused on their own domestic market. This may be partly due to

1. “Lighting the Way”, The Economist Technology Quarterly, 1 Sept 2012, pp 12 -13

the lack of communication and transportation between countries. A few years ago it was said that US companies “better understand” the idea of a united Europe than the Europeans themselves. Something like this may be happening in Africa.

Obviously, and not only in sub-Saharan Africa, it is often highly desirable to establish business and investment links with local partners who have deep knowledge of the country, customs and possibly of its multiple languages. These local partners should also facilitate high-level social and political contacts, as the laws and regulations on what can or cannot be done are precarious, confusing, or simply nonexistent.

Another interesting concept is that the “scope of business performance.” In general, a European company tends to focus on

carrying out internally its essential or core activities, those which add the most value and create competitive differentiation, and then outsources the remaining activities. To give an example, for Europeans it is clear that their need for drinking water or electricity is acquired from an external company, a provider of such supplies. They may even think that the nation’s education system will provide a sufficient number of potential employees, properly educated and trained and maybe even working in the different fields required.

In Africa little or none of this should not be taken for granted. As an example, Riu Hotels in Cape Verde had to install wind turbines to generate electricity, pump sea water, and make it drinkable for use in its own hotels. Then, once used, it is treated, before re-using it to irrigate the gardens, or to deliver a part of it to the community for agricultural

empresariales y de inversión con socios locales, que sean profundos conocedores del país, sus costumbres y sus posiblemente múltiples idiomas. Dichos socios locales deben aportar también sus contactos sociales y políticos de alto nivel, ya que la legislación y reglamentación sobre lo que se puede o no se puede hacer puede ser precaria, confusa, o simplemente inexistente.

Otro concepto interesante a considerar es el del “perímetro de actuación empresarial”. En líneas generales, una empresa europea suele concentrarse en llevar a cabo por sí misma aquellas actividades esenciales o nucleares, las que añaden más valor y son generadoras de diferenciación respecto a la competencia, y procede a subcontratar el resto. Por dar un ejemplo, para un europeo es evidente que sus necesidades de agua potable o de energía eléctrica se adquieren a una empresa externa, proveedora de dichos suministros. Incluso puede pensar que el sistema educativo de su país le proveerá de un número suficiente de potenciales empleados, debidamente educados y puede que incluso entrenados en las especialidades laborales que pueda necesitar.

En África poco o nada de esto puede darse por sentado. A título de ejemplo, Hoteles Riu en Cabo Verde tuvo que instalar generadores eólicos para generar electricidad, bombear agua de mar, y potabilizarla para usarla en sus propios hoteles. A continuación, una vez usada, la depuran, antes de usarla para regar los jardines, o para entregar una

irrigation. And of course, they had to train the local staff necessary for the smooth running of the hotels.

In short, frequently, a company in Africa often will have a broader “scope of activity” than in Europe. In the cases of some mining companies in remote areas in the interior of the country, they have to provide educational or health services to the entire surrounding population, whether or not the recipients are employees of the company.

Any review of the socio-economic climate in sub-Saharan Africa should not fail to mention the growing importance of China as a supplier of consumer goods at affordable prices, such as a constructor of buildings and civil engineering works, as a buyer of farmland, or concessionaire in the mining and energy sectors.

Often it is generally recommended that companies should develop CSR activities, thus acting as good citizens in the community or country in which they are established. Clearly, Spanish and European companies should act in Africa with ethical, ecological sustainable criteria, actively cooperating to fight against corruption, demanding that all authorities act with accountability criteria and seeking the common good of the whole community implementing criteria for social inclusion. ■

parte a la comunidad para el riego agrícola. Y por supuesto tuvieron que entrenar por sí mismos al personal local necesario para el correcto funcionamiento de sus hoteles.

En definitiva, con frecuencia, una empresa en África suele tener “un perímetro de actuación” más amplio que en Europa, llegando en algunos casos de empresas mineras situadas en zonas remotas del interior del país, a tener que proveer servicios educativos o de sanidad para toda la población circundante, sean o no empleados de la empresa.

Ningún repaso a la situación socio-económica del África Subsahariana puede dejar de mencionar la creciente importancia de China, como proveedora de productos de gran consumo a precios asequibles; como constructora de edificios y obras públicas; como compradora de tierras de labranza; o como concesionaria de explotaciones mineras o del sector energético.

Frecuentemente se suele recomendar que las empresas deben desarrollar actividades de Responsabilidad Social Corporativa, siendo buenos ciudadanos de la comunidad o del país en que se implantan. Es evidente que las empresas españolas y europeas deben actuar en África con criterios éticos, de sostenibilidad ecológica, cooperando activamente a luchar contra la corrupción, exigiendo que todas las autoridades actúen con criterios de rendición de cuentas y buscando el bien común de toda la comunidad, con criterios de inclusión social. ■

RESTO DE ÁFRICA

REST OF AFRICA



ESPAÑA Y LATINOAMÉRICA, UN CONSTANTE REDESCUBRIMIENTO MUTUO

SPAIN AND LATIN AMERICA, A CONSTANT MUTUAL REDISCOVERY

Lo que tiene usted entre las manos es un atlas, una guía geográfica de cómo encontrar a quién dónde. En este caso concreto, de cómo hallar la presencia de España y sus marcas líderes por el mundo. El empresario que aquí busca lo hace con el objeto de o bien encontrar, con satisfacción, su propia firma—nos costó pero hicimos bien en elegir ese mercado—o bien imaginar, con cierto apremio, una localización para establecer la propia empresa—es tiempo de salir, éste parece buen lugar—. El que busca a futuro mira con más detalle. Sopesa si conviene colocarse a la vera de otras empresas ya instaladas o apostar por esos huecos en el mapa que quedan por ocupar. Éste es el juego cuando ojeamos un mapa. Pero en esta cartografía escrita yo les propongo decir pecado pero no pecador; o en este caso más bien, hablar de virtudes pero sin citar a los virtuosos. No pondremos nombres a marcas concretas, pero serán fáciles de adivinar, esto es, que se reconozcan los que tuvieron el acierto de invertir en América Latina o en la América al Norte del Río Bravo y que los que, por otro lado, buscan hueco en el continente hermano puedan pensar en lugares y maneras de llevar a cabo la aventura que ahora emprenden.

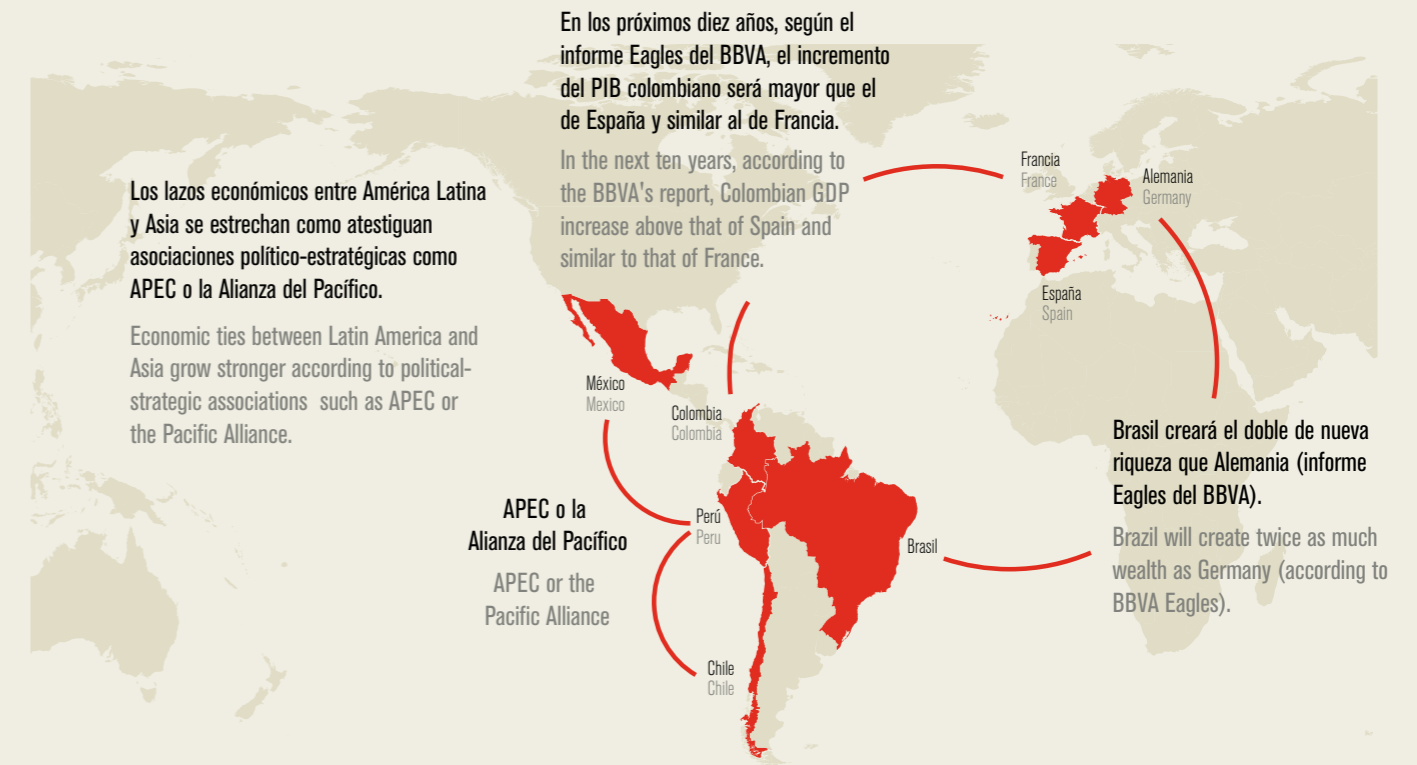


Ricardo Añino
Director de Tribuna Americana,
Casa de América
Director of Tribuna Americana,
Casa de América

What you have in your hands is an atlas, a geographical guide revealing how to find someone and where to find them. In this particular case, it shows you how to find the presence of Spain and its leading brands around the world. Entrepreneurs may search here in order to try to find, satisfactorily, their own companies thinking something along the lines of, "it took us a while but we did well to choose that market". Or perhaps they will study it to envision, with a certain sense of urgency, a location to establish the company along the lines of "it's time to go ahead; this seems like a good place". A person seeking the future looks in closer detail. He weighs up whether to stand alongside other companies already established or to take a risk in these gaps in the map that remain vacant. This is the

game when we glance at a map. However, in this written map, I will mention the sin but not the sinner, or, in this case rather speak of virtues but without citing the virtuous. We will not name specific brands, but they are easy to guess, that is, it is easy to recognise those who had the good sense to invest in Latin America or the America North of the Rio Grande and, on the other hand, those who are looking for a gap in the sister continent can think of places and ways to carry out the adventure that they now undertake.

To speak of the vast Atlantic let's start by taking a historical look at the Mediterranean. And so as not just to talk about economics, we will mention Plato. At first glance it is curious that Plato, when he finally decided



to implement his political ideas – ideas that, by adhesion or opposition, have all influenced the political mindset of the past 2,500 years – he did so in Syracuse, on the island of Sicily. One could argue that no one is a prophet in his own land, but certainly nobody is a prophet where he is not understood. Plato went to Sicily because he saw an opportunity there and because he was going to a land where they were going to understand him, where they spoke Greek and where there was a common culture with that of Greek soil bathed by the Aegean. Later on, Plato would fail, but he undertook the journey and he even repeated it after the first ill-fated attempt. For valid reasons, it was a matter of "third time lucky" after two failed attempts, but, as an entrepreneur, his lack of determination cannot be denied.

In the Mediterranean we have more examples: an imperial Rome that accepted emperors from the entire Empire – even in Hispania – or the Islamic-inspired Empire that for centuries established peace, prosperity and a lingua franca throughout much of the Mediterranean. In both cases one language and a common culture allowed the easy movement of ideas, people and goods.

In the three periods mentioned above (Greek, Roman and Arab) "Spanish" lands, located on the western tip, were present more or less peripherally in the political world that existed then, excluding China, with the Mediterranean in the centre. Afterwards, history and geography – reading an atlas one must

Spanish companies ventured into internationalisation starting with their common cultural space

not forget – placed Spain in the centre of the world, because it became, despite the ocean separation, a driving force of new civilisation in most of the American lands. In America there have been other civilisations and cultures before, but, after centuries of trade with the mainland and after liberating movements, American lands were shaped like a huge politically

Para hablar del vasto Atlántico empecemos, a modo de ensayo histórico, por el Mediterráneo. Y por no hablar sólo de economía, nos acordaremos de Platón. A primera vista resulta curioso que Platón, cuando por fin se dispuso a poner en práctica sus ideas políticas—ideas que, por adhesión u oposición, han influido en todo el pensamiento político de los últimos 2.500 años—lo hiciera en Siracusa, en la isla de Sicilia. Nadie es profeta en su tierra, se podría argüir, pero donde sin duda nadie es profeta es allí donde a uno no le entienden. Platón fue a Sicilia porque vio allí oportunidad y porque iba a tierra en la que le iban a comprender, en la que se hablaba griego y había cultura común con la de las tierras griegas bañadas por el Egeo. Luego Platón fracasaría, pero emprendió el viaje y hasta lo repitió tras el primer malogrado intento. Por razones vitales no llegó hasta el “a la tercera, la vencida”, pero como emprendedor no se le puede objetar la falta de determinación.

En el Mediterráneo tenemos más ejemplos: una Roma imperial que aceptaba emperadores de todo el imperio—hasta de Hispania hubo—o el Imperio de inspiración islámica que durante siglos estableció paz, prosperidad y una lengua vehicular en gran parte del mar Mediterráneo. En los dos casos una lengua y unas culturas comunes permitieron el fácil trasiego de ideas, personas y mercancías.

En los tres periodos antes mencionados, griego, romano y árabe, las tierras “españolas”, situadas en el extremo occidental, estuvieron presentes de manera más o me-

Las empresas con presencia en Latinoamérica están capeando mejor el temporal

nos periférica en la política mundial que tenía por entonces, y dejando de lado a China, al Mediterráneo por su centro. Luego la historia y la geografía—leyendo un atlas uno no debe olvidarla—colocaron a España en el centro del mundo, porque se convirtió, pese a la separación oceánica, en impulsora de una nueva civilización en la mayor parte de las tierras americanas. En América había habido otras civilizaciones antes y otras culturas, pero tras siglos de intercambio con la metrópolis y tras los propios movimientos libertadores, las tierras americanas quedaron conformadas como un enorme territorio, políticamente diverso, avecinando los gigantes brasileño y estadounidense, pero con una única lengua y con una cultura común.

Los siglos de larga y lenta decadencia de una España que entraba en la Ilustración por la puerta de atrás y quedaba, desde las independencias, siempre fuera de los grandes acontecimientos europeos, así como, del otro lado, las guerras intestinas hispanoamericanas, la obstinación en el caudillismo y el reparto oligárquico, impidieron que el amplio espacio cultural y social formado por España-Portugal y América Latina, eso que llamamos Iberoamérica,

fructificase como un espacio de prosperidad común. El contraejemplo, claro, meridiano, sangrante, lo proporcionan los vecinos del Atlántico Norte. Países de lengua común, el inglés, con lazos culturales y de familia, tienden de manera natural a comerciar, a invertir los unos en los otros, a que unos estudien en las universidades de aquí o de allá y se desplacen las ideas y quienes las idean. Pero eso no sucedía entre España y América Latina. No y obstinadamente no, o sólo a muy pequeña escala. Merece que se erija en algún lugar intermedio del Atlántico un pequeño monumento a las oportunidades perdidas.

Pero bastó que en España soplasen vientos favorables durante algunas décadas para que parte de esas oportunidades perdidas se recuperasen en forma de realidad empresarial. Las empresas españolas tenían en los noventa dinero y *know how*, ¿debían haberse ido a China? Quizás ahora estarían disfrutando de una posición de ventaja en un mercado gigante, pero ¿se fue Platón a tratar de instaurar su República ante el Rey de Reyes en Persia? No, se limitó a tratar de conducir a los que hablaban su lengua, a aquellos con los que compartía sangre y cultura. También las empresas españolas se fueron adonde se hablaba español y la lengua hermana portuguesa. Estas empresas aventuraban su internacionalización empezando por el espacio cultural común.

Marcharon entonces, en los años noventa, empresas recién privatizadas en España y a su vez aprovecharon la entrada que ofrecían las privatizaciones en Latinoa-

mérica. En América las empresas de nuestro país daban respuesta a necesidades que no cubrían las empresas locales y que otras multinacionales rehuían por miedo a las inestabilidades políticas y económicas de la región. Algunos economistas españoles criticaron que las empresas españolas apostaran por mercados que las estadounidenses tomaban con más cautela. El tiempo les dio la razón durante algunos años, pero hoy día se la vuelve a quitar y la apuesta española ha revelado estratégica y oportunísima. En la coyuntura española actual, las empresas con presencia americana capean mejor el temporal gracias a ese refugio transatlántico.

Pero la presencia de las empresas españolas en América Latina no sólo ha sido beneficiosa para sus cuentas de resultados. Sin ánimo de pretensión puede decirse que han contribuido de manera decisiva a proveer servicios de calidad a una clase media emergente latinoamericana que quiere y necesita telecomunicaciones rápidas y fiables, acceso a una financiación antes reservada a grandes grupos, e infraestructuras que son motor de desarrollo. Ésta parece ser el decisivo aporte de bancos, constructoras y otras empresas de servicios: sobre la sólida base de unas economías emergentes, con sistemas económicos y fiscales que se transformaban para facilitar la recolocación de las clases medias en el centro de sus economías, las multinacionales españolas han proporcionado los útiles tecnológicos, gerenciales y empresariales que esas clases medias precisaban. El elogio es grande, pero merecido.

diverse territory, coming close to the Brazilian and American giants, but with a single language and a common culture.

The centuries of a long, slow decline in Spain that occurred in the Enlightenment by the back door and remained, since independence, was always one of the major European events and, on the other hand, the Spanish American wars, obstinacy in warlordism and oligarchic distribution, prevented the vast cultural and social space formed by Spain-Portugal and Latin America, that we call Ibero-America, from flourishing as an area of common prosperity. Of course, the bloody Meridian counter-example was provided by the North Atlantic neighbours. Countries of common language, English, with cultural and family

ties, naturally tend to trade, to invest in each other; their citizens study in each others' universities here and there and move around ideas and those who devise them. But that was not the case with Spain and Latin America. No, no and thrice no, or only on a very small scale. A small folly deserves to be erected somewhere in the middle of the Atlantic for all the missed opportunities.

But all it would take in Spain is for favourable winds to blow for a few decades so that some of those missed opportunities could be recovered in the form of business. Spanish companies in the nineties had the money and know-how. Should they have gone to China? Perhaps now they would be enjoying a competitive advantage in a giant market. Did Plato go to try to

establish his Republic before the King of Kings in Persia? No, he tried to lead those who spoke his language, those with whom he shared blood and culture. Spanish companies also went where Spanish and its sister language, Portuguese, were spoken. These companies ventured into internationalisation starting with their common cultural space.

In the nineties, newly privatised companies in Spain left and in turn they took advantage of the entry that privatised companies offered in Latin America. In America, companies from our country provided solutions to needs not met by local companies and ones that other multinationals shunned for fear of political and economic instability in the region. Some Spanish economists

criticised the fact that Spanish companies ventured boldly into markets that the US stepped into more cautiously. Time proved the Americans right for some years, but today it seems as though they weren't so right and that the Spanish strategy has since been revealed to be both strategic and opportune. In the current Spanish situation, firms with better American presence can ride the crisis better thanks to this temporary transatlantic shelter.

However, the presence of Spanish companies in Latin America has not only been beneficial for their bottom lines. It could be said that they have contributed decisively to providing quality services to an emerging Latin American middle class that wants and needs fast and reliable telecommunications,

access to funds previously reserved for large groups, and infrastructures that are a vehicle for development. This seems to be the decisive contribution of banks, construction companies and other service companies. Over the solid foundation of emerging economies, with economic and fiscal systems that were transformed to facilitate the relocation of the middle classes in the centre of their economies, the Spanish multinationals have provided useful technological, managerial and entrepreneurial resources that the middle classes required. The praise is rather grand, but deserved.

Let's look at the future and also on a smaller scale. After a first wave of large Spanish companies, small and medium

businesses now have a renewed desire to increase their presence in Latin America. The Spanish economic situation is leading some to seek to internationalise their activity. There are two ways to go: one is to follow in the wake of large Spanish companies, and the other is to work in partnership with small local businesses.

The first option is what happened, for example, with the major contracts to expand the Panama Canal. Several large Spanish construction companies won tenders for infrastructure in Panama. These are accompanied by dozens of Spanish SMEs that will vie for subcontracts and provide services that the port expansion plans, the underground construction or the Ciudad Sanitaria will require.

Miremos ahora a futuro y en también a menor escala. Tras una primera oleada de grandes empresas españolas se advierte ahora el deseo renovado de pequeñas empresas y medianos empresarios por incrementar su presencia en América Latina. La coyuntura española lleva a algunos a buscar internacionalizar su actividad. Caben dos maneras de irse, una es siguiendo la estela de grandes empresas españolas y otra en asociación con pequeños empresarios locales.

La primera opción es la que ocurre, por ejemplo, con las grandes obras de ampliación del Canal de Panamá. Varias grandes constructoras españolas han ganado licitaciones de infraestructuras en Panamá. A ellas les acompañan decenas de PYMES españolas que optarán a subcontratas y proveerán servicios que las obras de ampliación portuaria, la construcción del subterráneo o la Ciudad Sanitaria van a demandar.

La segunda manera, la del que busca emprender por sí solo en un nuevo mercado, parece llena de obstáculos. Para un extranjero no es fácil conocer la legislación y el mercado del país en el que se va a establecer. Hay bufetes especializados y asesores para la internacionalización, pero para la micro-empresa—ahora también deseoso de internacionalización—cabe una prospectiva previa más barata. En España hay casi dos millones de latinoamericanos, gente llegada hace no muchos años para trabajar y vivir en este país. Esa población es una de las grandes fortalezas de España,

que refuerza el vínculo histórico-cultural con América con lazos de carne y hueso. Para el pequeño empresario esa población es un pozo de conocimiento y de vínculos. Un español que desee abrir una tintorería en Perú, por poner un ejemplo, intuyendo que la creciente clase media peruana necesitará de los servicios que él con su maquinaria y experiencia puede ofrecer, antes de lanzarse a la aventura americana, haría bien en hablar con las organizaciones empresariales de latinoamericanos que empiezan a aparecer por toda España. Los peruanos que viven en España conocen mejor que nadie su país y mantienen vínculos, a través de familiares, con la tierra que dejaron.

Otra previsión de futuro. La foto fija de las relaciones económicas entre España y América Latina revela dos desequilibrios que, en un espacio de afinidad cultural, es previsible que se corrijan y ofrezcan nuevas oportunidades. El primer desequilibrio viene de parte española. Frente a la posición inversora de España en América Latina, con un stock de inversión directa de cerca de cien mil millones de euros y con el segundo puesto como inversor en la región, choca que nuestro país exporte

La debilidad exportadora de España hacia América Latina se va reduciendo

The second way, looking to penetrate a new market independently, seems to be replete with obstacles. It is not easy for a foreigner to know about the law and the market of the country in question. There are specialised firms and advisers for internationalisation, but for the micro-enterprise, now also eager to internationalise, there is a cheaper option. In Spain there are almost two million Latin Americans, people who arrived a few years ago to work and live in this country. This population is one of the great strengths of Spain, one which strengthens the historical and cultural links with American through ties of flesh and blood. For the small business owner, that population is a font of knowledge and connections. A Spaniard who wants to

Spain is the second investor in Latin America in terms of stock

open a dry cleaners in Peru, for instance, sensing the growing Peruvian's middle class need for the services that he offers, before launching into the American adventure, would do well to talk to the Latin American business organisations that are beginning to appear all over Spain. Peruvians living in Spain know their country better than anyone and maintain ties, through family, with the land they left.

Here's another prediction for the future. A snapshot of the economic relations between Spain and Latin America reveals two imbalances that, in a space of cultural affinity, will foreseeably be corrected and provide new opportunities. The first imbalance comes from the Spanish side. In view of the investment position of Spain in Latin America, with a direct investment stock of about one hundred billion euros and the second position as an investor in the region, it is shocking that our country exports more to Italy than to the whole of Latin America. It is expected that the weak export activity from Spain to Latin America will improve. There are two reasons for this: the increased demand of a growing region and the increased competitiveness of our exporters after price adjustments.

más a Italia que a toda América Latina junta. Es previsible que la debilidad exportadora de España hacia América Latina se reduzca. Dos razones: la mayor demanda de una región en crecimiento y la mayor competitividad de nuestras exportadoras tras ajustes en precios.

En los próximos diez años, según el informe Eagles del BBVA, Brasil creará el doble de nueva riqueza que Alemania, el incremento del PIB colombiano será mayor que el de España y similar al de Francia. Poco que comentar: las oportunidades son grandes.

El otro desequilibrio es más patente, pero históricamente se ha tendido a pasar por alto. En una región con tanto en común como Iberoamérica, parece extraño que las inversiones de capital soplen sólo en dirección Oeste. El mayor crecimiento en América Latina, la consecuente acumulación de riqueza y, de este lado del Atlántico, la bajada del valor de compra de las empresas, hacen prever que en la próxima década fluya hacia España capital latinoamericano.

Mirando sólo el corto plazo uno puede acabar fijándose exclusivamente en los nubarrones que tapan la península ibérica, pero debajo de las nubes más o menos persistentes hay empresas globales con conocimiento, tecnología y fuerte implantación en América Latina. Que mejor manera para una empresa mexicana para incrementar su presencia en el propio México y en toda América Latina que asociándose a una empresa

According to the BBVA Eagles report, over the next ten years, Brazil will create twice as much new wealth as Germany and Colombian GDP growth will be higher than that of Spain and similar to that of France. There is little left to say: the opportunities are vast.

The other imbalance is more obvious, but historically it has tended to be overlooked. In a region with so much in common as Ibero-America, it seems strange that capital investments blow only westwards. The faster growth in Latin America, the resulting accumulation of wealth and, on this side of the Atlantic, the fall in purchase value of companies, suggest that over the next decade Latin American capital will flow towards Spain.

By focusing on the short term, it is easy to become fixated on the clouds looming over the Iberian Peninsula, but below the more or less persistent clouds are global companies with knowledge, technology and a strong presence in Latin America. What better way is there for a Mexican company to increase its presence in Mexico itself and throughout Latin America than by joining a Spanish company that is already there and which has a similar business culture? Those that were purchased decades ago easily become the buyers of the next decade. Moreover, Spain is a good toehold for internationalisation into Europe and North Africa.

It does not surprise or worry us that Tata, an Indian industrial group, has taken over and refloated historically English brands like

española que ya está ahí y que tiene una cultura empresarial parecida. Los comprados de hace unas décadas se convierten fácilmente en los compradores de la década siguiente. Además, España es buen puerto de entrada para la internacionalización hacia Europa y África del Norte.

No nos asombra ni preocupa que Tata, un grupo industrial indio, se haga con el control y reflote marcas históricamente inglesas como Jaguar o Land Rover. Tampoco que empresas como Rio Tinto o BHP Billiton tengan sedes principales que no se sabe bien si están en Inglaterra o en Australia. Donde hubo Commonwealth se crea riqueza en común. No nos habrá de extrañar que en las próximas décadas seamos testigos de inversiones en el espacio iberoamericano que soplen de Este a Oeste, de trabajadores y empresarios españoles que prueban suerte y empresa en América Latina, y que surjan empresas transnacionales de ese sustrato de cultura y lengua común que es Iberoamérica. La excepción iberoamericana no puede durar eternamente.

Dos últimos apuntes. La presencia de empresas españolas en América Latina les ha colocado más cerca del nuevo centro geoestratégico. El Pacífico es el nuevo Atlántico, que fue el nuevo Mediterráneo. Los lazos económicos entre América Latina y Asia se estrechan como atestiguan asociaciones político-estratégicas como APEC o la Alianza del Pacífico. Esta alianza une a Chile, Perú, Colombia y México—y suma cerca de 200

Jaguar and Land Rover. Nor are we concerned that for companies such as Rio Tinto and BHP Billiton it is unclear whether their head offices are in England or Australia. Where there was Commonwealth, a common wealth is created. In the coming decades, it shouldn't be surprising that we will witness investments in the Ibero-American space that blow from east to west, from Spanish employers and entrepreneurs who try their luck and launch enterprises in Latin America and from transnational companies that emerge from that substrate of a common culture and language that is Ibero-America. The Ibero-American exception cannot last forever.

Two final points. The presence of Spanish companies in Latin America has moved them closer to the new geostrategic centre.

millones de habitantes, el 35% de América Latina y la mitad de su comercio—con clara vocación de beneficiarse del gran comercio Pacífico y del interés de Asia por América Latina. Es buena noticia que en los cuatro países haya fuerte implantación de empresas españolas, que podrán utilizar esas bases para el difícil pero imprescindible salto asiático.

Y por último. No podemos olvidar a la mayor y más dinámica economía del mundo. En Estados Unidos un nutrido grupo de empresas españolas—farmacéuticas, bancos, constructoras y energéticas—juegan con desenvoltura en lo que los americanos denominan la major league. Esto de no compartir idioma puede confundir. Ellos tienen como referente de esa expresión el béisbol porque se juegan bien ese deporte. Los españoles pensamos en otro que no se nos da nada mal. ■

The Pacific is the new Atlantic, which was previously the new Mediterranean. Economic ties between Latin America and Asia are becoming tighter as is evident in political and strategic partnerships such as APEC or the Pacific Alliance. This partnership brings Chile, Peru, Colombia and Mexico together – and amounts to somewhere in the region on 200 million people, 35% of Latin America and 50% of its trade – with the clear intention of benefitting from large volumes of Pacific trade and Asia's interest in Latin America. It is good news that in the four countries there is a strong presence of Spanish companies, and these bases may be used for the difficult but crucial Asian leap.


And lastly. We cannot forget the largest and most dynamic economy in the world. In the United States a large group of Spanish firms –pharmaceutical, banking, construction and energy companies – play with ease in what Americans call “the major league”. For a non-native, the language difference here can be confusing. The Americans obviously refer to baseball with this expression because as it is a sport they play well. Us Spaniards think of another sport at which we know we excel. ■

Sector

Alimentación y bebidas
Food and drink

Acesur
 Barbadillo
 Borges
 Grupo Calvo
 Campofrío
 Diego Zamora
 Elpozo
 Félix Solís
 Freixenet
 Gallina Blanca
 Gonzalez Byass
 Hijos de Rivera
 Nutrexa
 Marqués de Cáceres
 Osborne
 Pastas Gallo
 Pescanova
 Torres
 Vichy Catalan

MAPI:
 Conservas Antonio
 Alonso
 Dulcesol
 Terras Gauda
 Vini Galicia


Sector

Infraestructuras
Infrastructure

Abertis
 Agbar
 ACS
 FCC
 Ferrovial
 DHL
 Sacyr

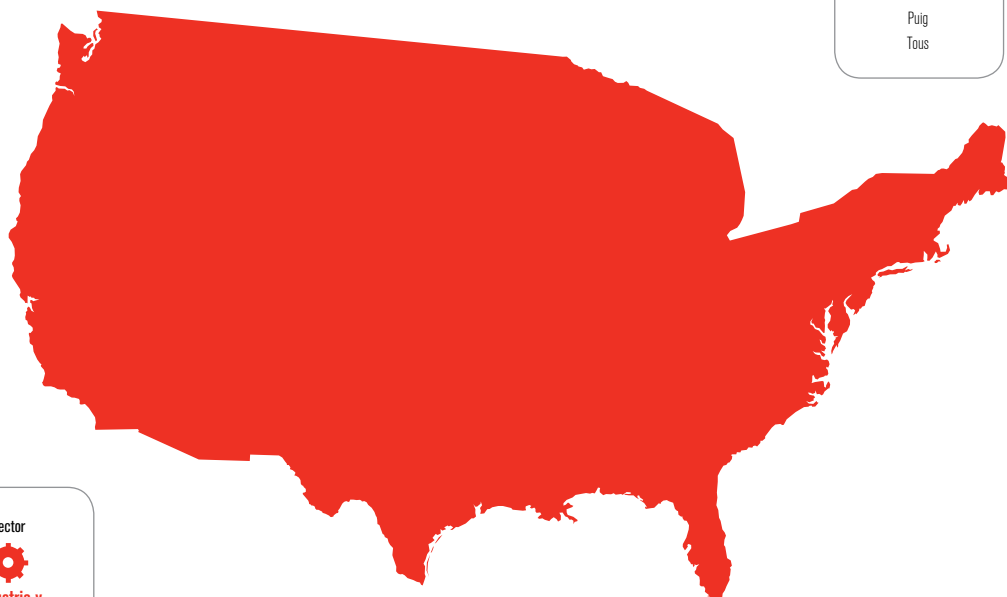
Sector


Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

Barceló
 Atlético de Madrid
 FC Barcelona
 Joma
 LPF
 Meliá
 NH Hoteles
 Paradores
 Real Madrid
 Riu

Sector

Moda
Fashion

Adolfo Domínguez
 Armand Basi
 Camper
 Carrera y Carrera
 Desigual
 Hoss Intropia
 Inditex
 Mango
 Miguel Belido
 Mirto
 Mustang
 Natura Bissé
 Neck and Neck
 Pikolinos
 Pronovias
 Puig
 Tous



Sector

Industria y Tecnología
Industry and Technology

Acerinox
 Almiral
 Amadeus
 Appius+
 CAF
 EGA Master
 Fermax
 Gamesa
 Gestamp
 GMV
 Grifols
 Iberdrola
 Iberia
 Ikusi
 Indra
 Repsol
 Simon
 Talgo
 Telefónica
 Televis

Sector

Otros
Other


El Corte Inglés
 Hola
 Corporación
 Mondragón
 Miquel y Costas

Sector

Hábitat
Household

Consentino
 Fagor
 Keraben
 Lladró
 Porcelanosa
 Roca

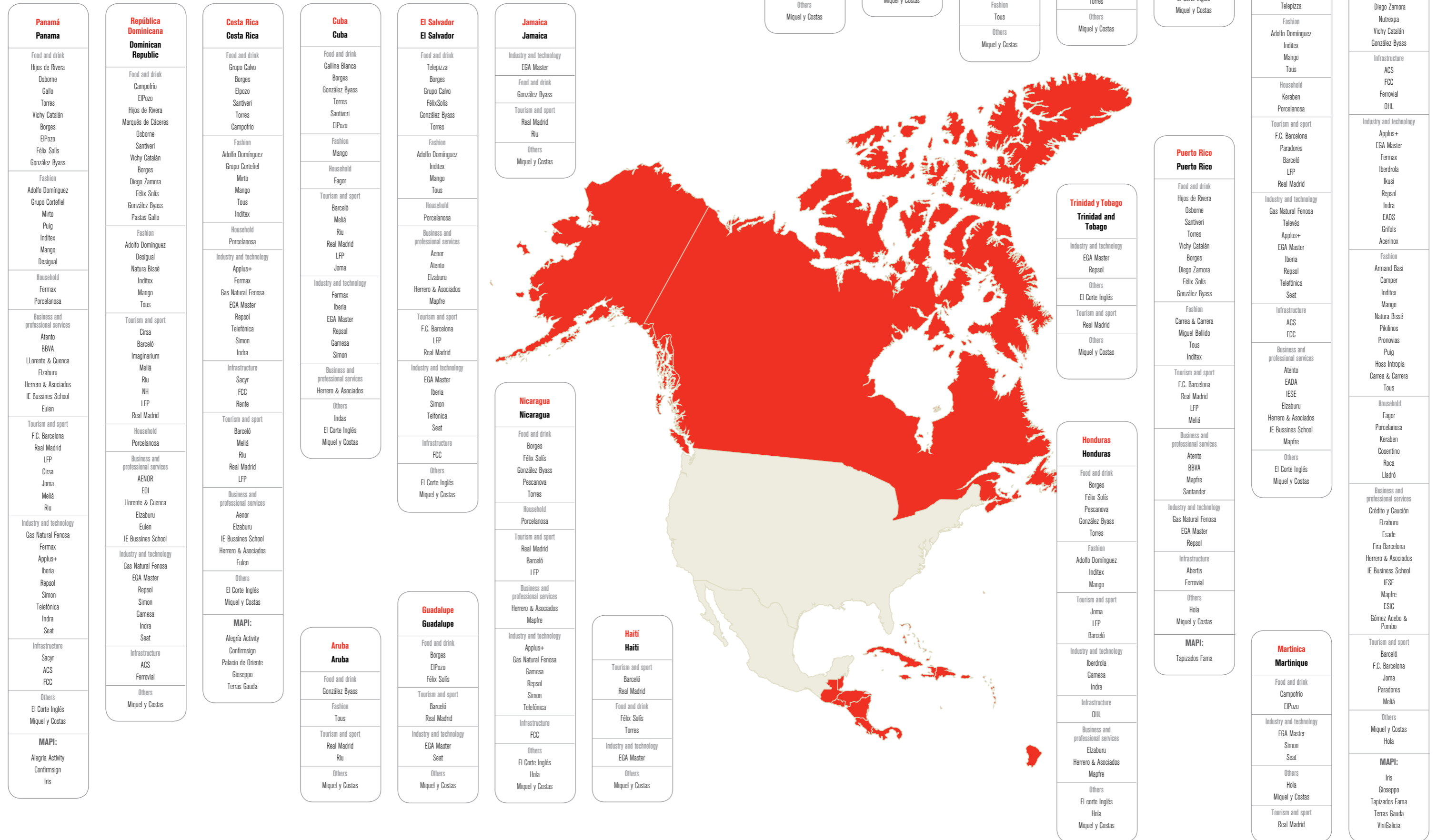
MAPI:
 Iris
 Tapizados Fama

Sector

Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

Atento
 BBVA
 Credito y Caución
 Cuatrecasas
 Gonçalves Pereira
 Elzaburu
 EDI
 ESADE
 ESIC
 Everis
 Fira de Barcelona
 Garrigues
 Grupo Eulen
 Gómez-Acebo & Pombo
 Herrero & Asociados
 IE Business School
 IESE
 Llorente & Cuenca
 Mapfre
 Santander

AMÉRICA DEL NORTE CENTRAL Y CARIBE

NORTH AMERICA CENTRAL AND CARIBBEAN



MÉXICO / MEXICO



Sector

Alimentación y bebidas
Food and drink

- Acesur
- Barbadillo
- Borges
- Grupo Calvo
- Campofrío
- Diego Zamora
- Elpozo
- Félix Solís
- Freixenet
- Gonzalez Byass
- Hijos de Rivera
- Marqués de Cáceres
- Osborne
- Pastas Gallo
- Pescanova
- Santiveri
- Torres
- Viehy Catalan

MAPI:

- Dulcesol
- Conservas Antonio Alonso
- Terras Gauda
- Vinigalicia

Sector

Otros
Other

- El Corte Inglés
- Hola
- Imaginarium
- Corporación Mondragón
- Miquel y Costas

Sector

Moda
Fashion

- Adolfo Domínguez
- Camper
- Carrera y Carrera
- Grupo Cortefiel
- Festina
- Hoss Intropia
- Inditex
- Mango
- Miguel Bellido
- Mirto
- Natural Bisse
- Neck & Neck
- Pikolinos
- Pronovias
- Puig
- Tous

MAPI:

- Florentino
- Giuseppe
- Roberto Verino


Sector

Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

- Aenor
- Atento
- BBVA
- CaixaBank
- Credito y Caución
- EADA
- EOI
- Elzaburu
- ESADE
- ESIC
- Eversis
- Fira de Barcelona
- Grupo Eulen
- Garrigues
- Herrero & Asociados
- IE Business School
- IESE
- Llorente & Cuenca
- Mapfre
- Uría Menéndez
- Prosegur

MAPI:

- Catenon
- Confirmsign
- Netex
- P&A


Sector

Industria y Tecnología
Industry and Technology

- Acerinox
- Almiral
- Amadeus
- Applus+
- CAF
- EADS
- EGA Master
- Fermax
- Gas Natural Fenosa
- Gamesa
- Gestamp
- Grifols
- Iberdrola
- Iberia
- Ikusi
- Indra
- Repsol
- Seat
- Simon
- Talgo
- Telefónica


Sector

Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

- Barceló
- Cirsa
- Club Atlético de Madrid
- FC Barcelona
- Joma
- LPF
- Meliá
- NH Hoteles
- Paradores
- Real Madrid
- RIU

Sector

Infraestructuras
Infrastructure

- Abertis
- Agbar
- ACS
- Ferrovial
- FCC
- OHL
- Sacyr
- Técnicas Reunidas

Sector

Hábitat
Household

- Consentino
- Fagor
- Keraben
- Lladró
- Porcelanosa
- Roca

MAPI:

- Iris
- Tapizados Fama

Extracto de la V edición del informe '2012: Panorama de Inversión Española en Latinoamérica', elaborado a partir de la información de una muestra de más 30 empresas españolas que tienen presencia en Latinoamérica y que corresponde al Ibex 35 y las de mayor facturación en España.



Juan Carlos Martínez Lázaro

Director General
de División Corporativa.
Profesor de Economía
IE Business School.
Managing Director
of Corporate Division.
Professor of Economics
IE Business School.

El subcontinente latinoamericano continúa siendo, y cada día más, la región preferida de inversión para los empresarios españoles. IE Business School analiza las expectativas existentes sobre el presente y futuro de las inversiones españolas en América Latina, a partir de la opinión de algunas de las empresas españolas con una presencia más destacada en la región.

La crisis financiera mundial, la inestabilidad político-social en algunos países de la región, los continuos desastres naturales, otros inversores como China o EEUU o, por otro lado, las inmensas riquezas naturales, las nuevas potencias de Latinoamérica, las ventajas fiscales y legales para la inversión extranjera, el idioma común, etc., son algunos de los ángulos desde los que se afronta este análisis.

El mejor comportamiento económico de Latinoamérica frente a Europa y, especialmente, frente a España, es la razón que lleva a que más del 90% de las compañías con-

Extract from the 5th edition of the report "2012: Panorama of Spanish Investment in Latin America", compiled from information from a sample of over 30 Spanish companies belonging to the Ibex 35 with the highest turnover and a presence in Latin America.

The Latin American subcontinent continues to be, and increasingly so, the preferred area of investment for Spanish companies. IE Business School discusses current prospects for the present and future of Spanish investments in Latin America, from the view of some of the Spanish companies with most notable presence in the region.

The global financial crisis, political and social instability in some countries in the region together with recurrent natural disasters, other investors like China and the US or, on the other hand, its immense natural wealth, the new powers in Latin America, the tax and legal benefits for foreign investment, common language, etc., are some of the angles from which this analysis is devised.

The better economic performance of Latin America compared to Europe and, in particular, to Spain, is the reason that more than 90% of the companies surveyed are increasing their activities in the region. But even more remarkable is that nearly half of

sultadas estén incrementando el peso de su actividad en la región. Pero es aún más destacable que casi la mitad de las compañías considera que su negocio allí puede superar en importancia al que tienen en el mercado español en los próximos tres años.

Una vez más Brasil se configura como el destino más interesante para las operaciones de las empresas españolas, debido a la evolución económica que viene teniendo en los últimos años, a las posibilidades y realidades de su gigantesco mercado y a su cada vez más destacado peso en la economía mundial.

Para el 88% de las empresas españolas encuestadas, Brasil es el mercado más atractivo de Latinoamérica y casi la totalidad piensa que los grandes acontecimientos deportivos que se van a celebrar en los próximos años, Mundial y Juegos Olímpicos, supondrán un acicate para su expansión. Además no deja de ser relevante que, frente a las informaciones sobre un posible recalentamiento de la economía brasileña, una mayoría significativa de los encuestados piensan que no hay signos del mismo y que Brasil seguirá creciendo en los próximos años, aunque eso sí, de manera más suave.

México, Chile y Argentina, siguen manteniendo una fuerte presencia de empresas españolas, mientras que en Colombia y Perú, se incrementa significativamente, porque más del 85% de las encuestadas considera que su evolución económica será buena o muy buena. Por el contrario, Ecuador y, especialmente, Bolivia y Venezuela son, los mercados que suscitan más dudas en cuanto a su evolución económica.

the companies consider that trade there could exceed that of the Spanish market in the next three years.

Again, due to economic developments in recent years, Brazil is becoming the most interesting destination for Spanish business operations because of the possibilities and realities of its huge market and its increasing role in the global economy.

For 88% of the Spanish companies surveyed, Brazil is the most attractive market in Latin America and almost all of them think that the major sporting events to be held in the coming years, the World Cup and the Olympic Games, will provide an incentive for

expansion. Also relevant is that a significant majority of respondents think that there is no sign of a possible overheating of the Brazilian economy and that it will continue to grow in the coming years, albeit in a more controlled fashion.

Spanish companies continue to have a strong presence in Mexico, Chile and Argentina, while their presence in Colombia and Peru is increasing significantly, as more than 85% of respondents believe that the economic performance of these countries will be good or very good. On the contrary, Ecuador and especially Bolivia and Venezuela are the markets that raise most doubts with regards to their economic development.

Por otra parte, el atractivo de sus mercados internos vuelve a ser la principal ventaja competitiva que ofrecen las economías de la región a las empresas españolas. Esto es coherente con el crecimiento del consumo y el incremento de la renta que se viene produciendo en la mayoría de los países de la región en los últimos años, a pesar del paréntesis que ha supuesto la crisis financiera. Pero además, es reseñable que el resto de los aspectos tratados en la encuesta han aumentado su valoración, a excepción de la cualificación de la mano de obra, que sigue siendo la característica menos valorada por las empresas españolas.

Tener una presencia multilocal se mantiene, una vez más, como la opción preferida por las empresas españolas a la hora de ubicar sus operaciones centrales, seguida de Sao Paulo. México DF, ocupando la tercera posición y, por primera vez, entra Miami en la lista de las ciudades preferidas.

Como veíamos, Brasil sigue configurándose como el mercado más atractivo de la región y se incrementa la discriminación entre países que también se consideran muy atractivos (México, Colombia y Perú) y otros que lo son menos (Bolivia, Ecuador, y Venezuela). En este sentido, aunque se mantiene la percepción de que son las posibilidades de desarrollo del mercado interno lo que más atrae a esas empresas españolas - y, por tanto, no es de extrañar que sean los países que tienen mercados internos de gran tamaño y/o muy estables, los que susciten mayor interés - el abanico de ventajas competitivas de la región se amplía.

On the other hand, the attractiveness of their domestic markets is once again the main competitive advantage that the economies of the region offer Spanish companies. This is consistent with the growth in consumption and income that has been occurring in most countries in the region in recent years, despite the disruption caused by the financial crisis. In addition to this, it is noteworthy that the rest of the aspects covered by the survey have increased in terms of their valuation, except for the qualification of the labour force, which remains the characteristic least valued by Spanish companies.

A pesar de las dificultades financieras que está deparando el entorno internacional, la apuesta que las empresas españolas han hecho por Latinoamérica se mantiene firme, y se revela como un excelente premio en momentos en que el mercado nacional decrece y que el mercado europeo muestra síntomas de estancamiento.

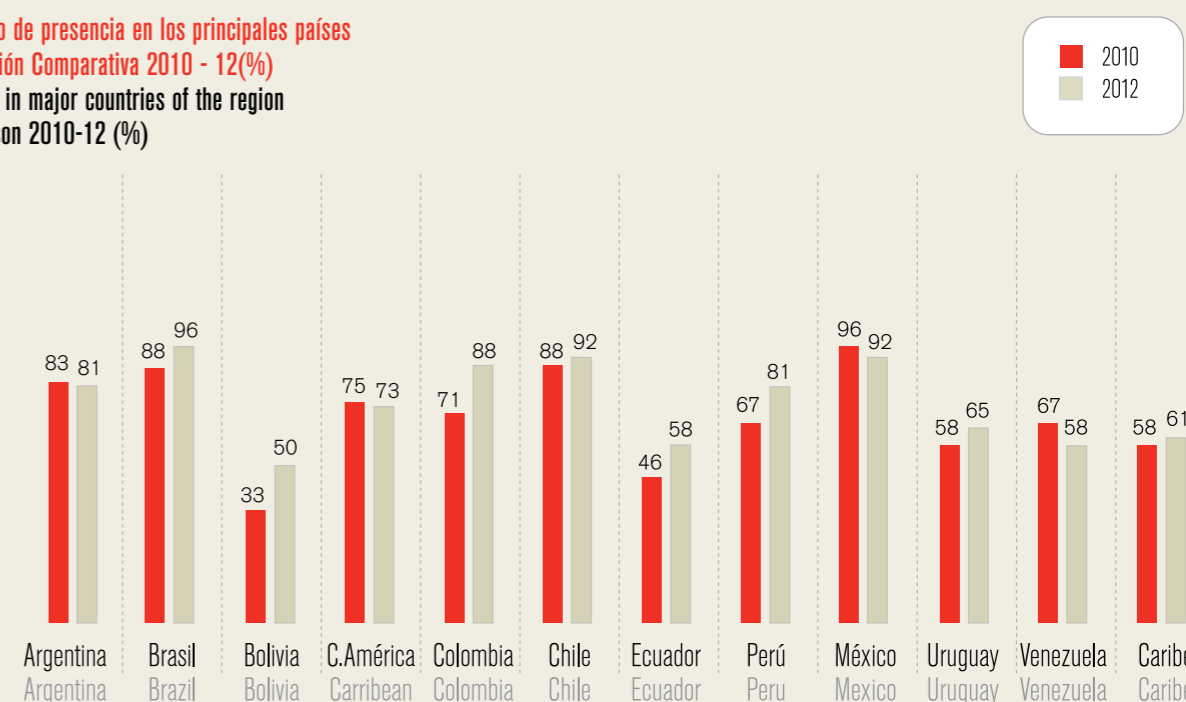
En comparación con 2010, los países en los que ha aumentado la presencia de las empresas españolas son Perú, Brasil, Chile y Colombia.

También aunque en menor medida, ha aumentado la presencia de las empresas españolas en Bolivia, Ecuador, Uruguay, que alcanza por primera vez el 50% de los encuestados.

Y en el país en el que ha disminuido sustancialmente es en Venezuela.

Inversiones: Los países en los que más invierten las empresas españolas son Brasil, Chile, México y Colombia.

Algún tipo de presencia en los principales países de la región Comparativa 2010 - 12(%)
Presence in major countries of the region Comparison 2010-12 (%)



Again, a multi-location presence remains the preferred option for Spanish companies when locating their core operations, followed by São Paulo. Mexico City occupies third position and, for the first time, Miami features in the list of favourite cities.

As mentioned earlier, Brazil is taking shape as the most attractive market in the region and discrimination is increasing between countries that are also considered attractive (Mexico, Colombia and Peru) and others that are less attractive (Bolivia, Ecuador, and Venezuela). In this regard, while there is the perception that it is the possibilities for developing the domestic market which most attract these Spanish companies

(and therefore it is not surprising that it is the countries with large and/or very stable domestic markets that spark the greatest interest) the range of competitive advantages in the region is expanding.

Despite international financial difficulties, Spanish companies' commitment to Latin America remains strong, and this endeavour has proven to be fruitful at a time when the domestic market is declining and that the European market is showing signs of stagnation.

Compared to 2010, the presence of Spanish companies has increased in Peru, Brazil, Chile and Colombia.

Also, although to a lesser extent, the presence of Spanish companies in Bolivia, Ecuador and Uruguay has increased, for the first time reaching 50% of respondents.

Presence has fallen substantially in Venezuela.

Investments: Spanish companies invest most in Brazil, Chile, Mexico and Colombia.

Commercial presence: Brazil, Colombia and Mexico stand out in particular.

Presencia comercial: Los países que destacan son Brasil, Colombia y México.

Exportaciones: En comparación, las inversiones y la presencia comercial son muy superiores a las exportaciones a Latinoamérica de las empresas españolas.

Argentina

En Argentina existen 210 empresas españolas establecidas. Según el ranking de IED (Inversión Extranjera Directa), España es el primer país en stock de inversión extranjera directa, con un 25% del mismo. Este porcentaje supone 23.144 millones de dólares. Estados Unidos es el siguiente en el ranking y su porcentaje de participación es el 16,8%.

El servicio más importante en cuanto a stock de inversión extranjera directa es el de telecomunicaciones. De hecho, Telefónica ha anunciado que invertirá cerca de 10.000 millones de pesos (alrededor de 2.000-2.500 millones de dólares) en el periodo de 2012 a 2015 en lo que respecta a la incorporación de tecnología en telefonía fija y móvil. El sector de las telecomunicaciones es sin lugar a dudas un sector estratégico para la inversión en Argentina.

Darío Bengoechía,

Agente de inversiones para Argentina en España.

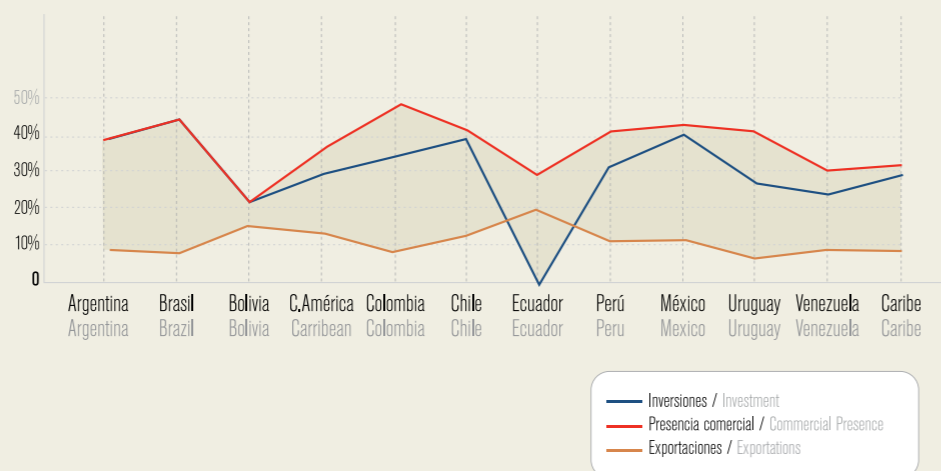
Exports: In comparison, investment and commercial presence are much higher than exports to Latin America from Spanish companies.

Argentina

There are 210 Spanish companies established in Argentina. According to the FDI ranking (Foreign Direct Investment), Spain is the leading country in terms of FDI stock, with 25% of the total. This percentage translates to 23.144 billion dollars. America is next in the ranking with 16.8%.

The most important service in terms of FDI stock is telecommunications. In fact, Telefónica has announced that it will

Tipo de presencia: comparativa
Type of presence: comparative



invest about 10,000 million pesos (about 2,000-2,500 million dollars) in the period 2012-15 in relation to the incorporation of technology in fixed and mobile telephony. The telecommunications sector is undoubtedly a strategic sector for investment in Argentina.

Darius Bengoechea,
Broker for Argentina in Spain.

Brazil

Spanish entrepreneurs, both from large companies and SMEs, see Brazil as one of the more secure investment opportunities and thereby they are making direct investments in Brazil or at least

Brasil

El empresario español, tanto desde las grandes empresas como las pymes, ve a Brasil como uno de los países de inversión que más seguridad le da, con lo cual se están realizando inversiones en Brasil directas o bien comercializando. Es verdad que el comercio es menor, pero está aumentando también al igual que las inversiones.

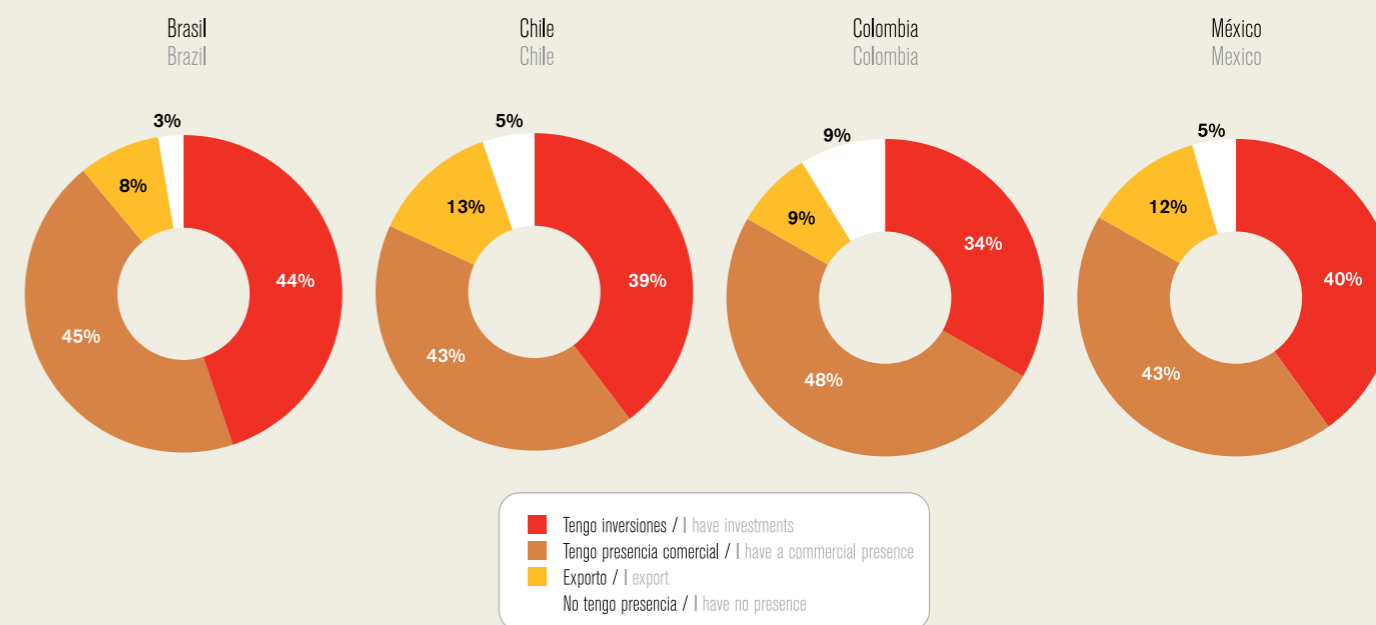
No nos podemos olvidar que de los más de 190 millones de brasileños, el 53% es clase media, que en los últimos 15 años 30 millones han pasado a esa clase media, y que cada año esa clase media aumenta en un 1% o 2%. Empresarios en Brasil y Gobierno brasileño con sus políticas sociales, están favoreciendo que las clases bajas comiencen a consumir.

trading in the country. It is true that trade is lower, but it is also on the up just like investments.

Notably out of the more than 190 million Brazilians, 53% of the population is middle class and in the in the last 15 years 30 million have joined this group, with the figure increasing by 1% or 2% each year. Entrepreneurs in Brazil and the Brazilian government with their social policies are trying to encourage consumption among the lower classes.

Brazil has key aspects that attract Spanish investment: legal security, its large size as well as large national and state projects. The

Tipo de presencia por países (2011)
Type of presence by country (2011)



Brasil tiene aspectos clave que invitan a la inversión española: seguridad jurídica, sus grandes dimensiones, grandes proyectos nacionales y estatales. Los PAC (Programas de Aceleración del Crecimiento) son el mayor incentivo para la empresa española. No hay que esperar al 2014 o al 2016 para estar en Brasil, sino que hay que estar ya, hay posibilidades en todos los aspectos.

PACs (Growth Acceleration Programmes) are the biggest incentives for Spanish companies. It is not necessary to wait until 2014 or 2016 to enter Brazil. Now is the time; there are possibilities in all areas.

Spain is the second largest foreign investor in Brazil, second only to the US. About 50% of the investment comes from Banco Santander and Telefónica. Another significant portion comes from the major Spanish companies (Iberdrola, OHL, Hispasat, Endesa, La Caixa, etc.). SME investment is in line with their size.

Antonio del Corro,
Executive Director of the Chamber of Commerce Brazil-Spain.

Chile

The major Spanish companies belonging to the Ibex 35 and Forbes have been present in Chile for more than 20 years. During the current crisis, Spanish companies have not made any new investments but they have expanded existing ones. There is a generation of Chileans who believe that the majority of Spanish companies that are in Chile are Chilean. Nevertheless, despite this trend, in recent years SMEs have increased their investments in Chile. Currently, the country has an average of 100 to 150 companies that are setting up shop there every year in the production, technology services and trade sectors.

España es el segundo inversor extranjero en Brasil, sólo por detrás de EE UU. En torno al 50% de la inversión se corresponde con el Banco Santander y Telefónica. Otro porcentaje importante viene de las grandes empresas españolas (Iberdrola, OHL, Hispasat, Endesa, La Caixa, etc.). La inversión de las pymes es adecuada a su tamaño.

Antonio del Corro,
Director Ejecutivo de la Cámara de Comercio Brasil-España.

Spain is the largest investor in Chile in terms of number of companies. There are 1,200 companies established in the country so far. In terms of investment, it is second, after the United States. As a block, Europe is the largest investor in Chile, with Spain representing 50% of this investment, followed by the UK with 10%.

Tomás E. Pablo Roa,
InvestChile Director.

Colombia

Spain is the third country in terms of investment stock in Colombia, behind the US and UK. There are almost 300 Spanish firms that already have a physical presence

Chile

La gran empresa española, la perteneciente al Ibex 35 y Forbes, lleva en Chile más de 20 años. Durante esta crisis, no ha habido ninguna nueva inversión de la gran empresa española sino que han ampliado la existente. Hay una generación de chilenos que cree que gran parte de las empresas españolas que están en Chile son chilenas. Sin embargo, en los últimos años las pymes han aumentado su inversión en Chile, en la actualidad, cuenta con una media de 100 a 150 empresas que se están instalando anualmente, desglosadas entre productivas, servicios tecnológicos y comercio.

España es el primer inversor en Chile por número de empresas. Son 1.200 empresas las establecidas en el país hasta el momento. En cuanto a la inversión, es el segundo, después de Estados Unidos. Como bloque, Europa es el primer inversor en Chile, donde España es el 50% de la inversión europea, seguido de Reino Unido con el 10%.

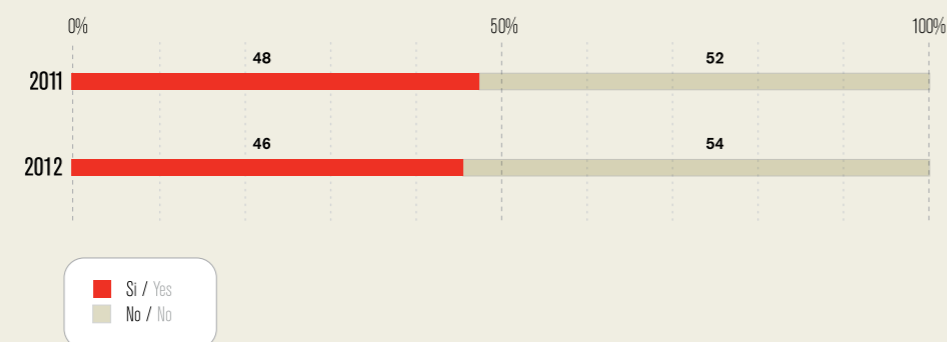
Tomás E. Pablo Roa,
Delegado de InvestChile.

Colombia

España es el tercer país por stock de inversión en Colombia, por detrás de EE UU y Reino Unido. Ya son cerca de 300 las firmas españolas que ya tienen presencia física en

En los próximos tres años el negocio en los mercados latinoamericanos de su empresa superará al del mercado español

In the next three years, trade in Latin American markets will overtake that of the Spanish market



Colombia, muchas de las cuales tienen sedes productivas, y otras, sin embargo, son oficinas de representación. Estamos hoy en una tercera ola de empresarios españoles hacia Colombia. La primera ocurrió en los 90, con la llegada de las grandes empresas españolas de infraestructuras, de energía, y en general, de servicios públicos. Estamos hablando de empresas como Aguas de Barcelona, que gestiona las aguas de Cartagena de Indias a través de su filial Aguas de Cartagena, Canal de Isabel II, que gestiona las aguas de Barranquilla, Endesa, etc.

Esta primera ola de empresas españolas se produjo en la época de las privatizaciones en Latinoamérica. La segunda ola se produce un poco más tarde con la llegada de compañías españolas de los sectores financieros (BBVA,

in Colombia, many of which have production sites, with others having representative offices. We are now in a third wave of Spanish companies focusing on Colombia. The first occurred in the 90s, with the advent of large Spanish infrastructure, energy, and utility companies. We are talking about companies such as Aguas de Barcelona, which manages the waters of Cartagena de Indias through its subsidiary Aguas de Cartagena and Canal de Isabel II, which manages the waters of Barranquilla, Endesa, etc.

This first wave of Spanish companies occurred during the era of privatisation in Latin America. The second wave was

a little later with the arrival of Spanish companies in the financial sector (BBVA, Santander etc.), telecommunications (Telefónica) and communication (with the arrival of the Grupo Prisa and Grupo Planeta). Finally, the third wave is the one being experienced now, characterised by SMEs that are investing in Colombia in a wide variety of sectors: call centres, hotels, manufacturing companies, security companies, etc. This is leading to a diversification of the investment in Colombia, and Spain is one of the countries investing the most.

Juan Gabriel Pérez,
Director of Proexport Colombia in Spain.

Peru

Spain is the largest investor in Peru. This trend began almost 20 years ago with a large investment from Telefónica to buy Compañía Peruana de Teléfonos as part of the process of the privatisation and the search for efficiency in state enterprises. After this, investment has increased gradually and today almost all the big Spanish companies are in Peru (OHL, Acciona, Abengoa, ACS, Repsol, Cepsa, etc) in different sectors: finance, energy, engineering, transport, telecommunications, insurance, water treatment, among others.

Santander...), las telecomunicaciones (Telefónica) y la comunicación (con la llegada del Grupo Prisa y el Grupo Planeta). Finalmente, una tercera ola es la que estamos experimentando ahora, caracterizada por ser la de las pymes las que están invirtiendo en Colombia, de los sectores más variados: call centers, hoteles, empresas de manufacturación, empresas de seguridad, etc. Esto está suponiendo una diversificación en la inversión que llega a Colombia y España es uno de los países que más está invirtiendo.

Juan Gabriel Pérez,
Director de ProExport Colombia en España.

Perú

España es el primer inversor en Perú. Este hecho dio comienzo hace casi 20 años con una gran inversión de Telefónica al comprar la Compañía Peruana de Teléfonos como parte del proceso de privatización y búsqueda de eficiencia de las empresas estatales. Tras esto, la inversión ha ido aumentando, de forma que hoy en día casi todas las grandes compañías españolas están en Perú (OHL, Acciona, Abengoa, ACS, Repsol, CEPSA, etc) en diferentes sectores: financiero, energía, ingeniería, transportes, telecomunicaciones, seguros, tratamiento de agua, entre otros.

Lo que está cambiando, es que cada vez hay más pymes que se instalan en Perú. En gran medida, esto es gracias a las grandes compañías españolas, que ya se encuentran en Perú desde hace años y requieren de los servicios de pymes.


Ana Rosa Valdivieso,
Encargada de Negocios Embajada de Perú en España. ■

What is changing is that there are more and more SMEs setting up shop in Peru. Largely this is thanks to the big Spanish companies that have been in Peru for years and which require the services of SMEs.

Ana Rosa Valdivieso,
Chargé d'Affaires, Embassy of Peru in Spain. ■

BRASIL / BRAZIL

Sector



Industria y Tecnología
Industry and Technology

Acerinox
Amadeus
CAF
EADS
EGA Master
Fermax
Gaes
Gamesa
Gas Natural Fenosa
Gestamp
Grifols
Iberdrola
Iberia
Ikusi
Indra
Repsol
Simon
Talgo
Telefónica
Televis

Sector



Hábitat
Household

Consentino
Fagor
Keraben
Lladró
Porcelanosa
Roca

Sector



Otros
Other

El Corte Inglés
Hola
Indas
Corporación Mondragón
Miquel y Costas

Sector



Moda
Fashion

Adolfo Domínguez
Inditex
Mango
Pronovias
Puig



Sector




Alimentación y bebidas
Food and drink

Acesur
Barbadillo
Borges
Grupo Calvo
Campotrió
Diego Zamora
ElPozo
Félix Solís
Freixenet
Gonzalez Byass
Hijos de Rivera
Marqués de Cáceres
Nutrexpa
Osborne
Pastas Gallo
Pescanova
Santiveri
Torres

MAPI:

Terras Gauda
Vinigalicia

Sector



Infraestructuras
Infrastructure

Abertis
Agbar
ACS
FCC
OHL
Rente
Sacyr

Sector



Turismo, ocio y deportes
Tourism, leisure and sports

Barceló
Atlético de Madrid
FC Barcelona
Joma
LPF
Meliá
NH Hoteles
Real Madrid

Sector



Servicios empresariales y profesionales
Business and professional services

Aenor
Applus+
Atento
BBVA
Credito y Caución
Cuatrecasas
Gonçalves Pereira
EADA
Elzaburu
EOI
ESADE
ESIC
Everis
Fira de Barcelona
Garrigues
Gómez Acabo & Pombo
Herrero & Asociados
IE Business School
IESE
Llorente & Cuenca
Mapfre
Netex
Prosegur
Santander
Uría Menéndez

MAPI:

Catenon
Confirmsign
P&A

SUDAMÉRICA: ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

SOUTH AMERICA: FOOD & DRINK



SUDAMÉRICA: MODA

SOUTH AMERICA: FASHION

Venezuela

Venezuela

Adolfo Domínguez
Armand Basi
Carrera y Carrera
Grupo Cortefiel
Desigual
Inditex
Mango
Pronovias
Tous

MAPI

Giuseppe

Ecuador

Ecuador

Adolfo Domínguez
Armand Basi
Inditex
Mango
Tous

Colombia

Colombia

Adolfo Domínguez
Carrera y Carrera
Grupo Cortefiel
Desigual
Inditex
Mango
Miguel Bellido
Mirto
Pronovias
Tous

MAPI

Giuseppe

Paraguay

Paraguay

Adolfo Domínguez
Mango
Tous

Perú

Peru

Adolfo Domínguez
Grupo Cortefiel
Desigual
Inditex
Mango
Puig
Tous

Argentina

Argentina

Adolfo Domínguez
Armand Basi
Inditex
Mango
Pronovias
Puig

Chile

Chile

Adolfo Domínguez
Armand Basi
Camper
Grupo Cortefiel
Festina
Hoss Intropia
Inditex
Mango
Mirto
Pronovias
Puig
Tous

Uruguay

Uruguay

Adolfo Domínguez
Inditex
Tous



SUDAMÉRICA: HÁBITAT

SOUTH AMERICA: HOUSEHOLD



SUDAMÉRICA: INDUSTRIA Y TECNOLOGÍA

SOUTH AMERICA: INDUSTRY AND TECHNOLOGY



SUDAMÉRICA: INFRAESTRUCTURAS

SOUTH AMERICA: INFRASTRUCTURE



SUDAMÉRICA: TURISMO, OCIO Y DEPORTES

SOUTH AMERICA: TOURISM, LEISURE AND SPORTS



SUDAMÉRICA: SERVICIOS EMPRESARIALES Y PROFESIONALES

SOUTH AMERICA: BUSINESS AND PROFESSIONAL SERVICES

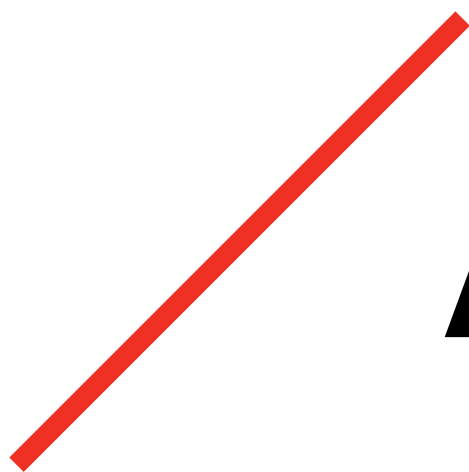


SUDAMÉRICA: OTROS

SOUTH AMERICA: OTHER



**EMBAJADAS
Y OFICINAS
DE ESPAÑA**
en el exterior



**SPANISH
EMBASSIES
AND OFFICES**
Abroad

EMBAJADAS Y CONSULADOS

EMBASSIES AND CONSULATES

EUROPA / EUROPE

◆ Embassy ● Consulate

ALBANIA 48 Tirana	BOSNIA-HERZEGOVINA 60 Sarajevo	69 Bayona	LETONIA 84 Riga	PORTUGAL 93 Lisboa	SERBIA 104 Belgrado
ALEMANIA 49 Berlin	BULGARIA 61 Sofía	70 Burdeos	LITUANIA 85 Vilnius	94 Oporto	SUECIA 105 Estocolmo
50 Düsseldorf	CHIPRE 62 Nicosia	71 Estrasburgo	LUXEMBURGO 86 Luxemburgo	REINO UNIDO 95 Londres	SUIZA 106 Berna
51 Francfort	CROACIA 63 Zagreb	72 Lyon	MALTA 87 La Valeta	96 Edimburgo	107 Ginebra
52 Hamburgo	DINAMARCA 64 Copenhague	73 Marsella	MONTENEGRO 88 Podgorica	97 Manchester	108 Zurich
53 Hannover	ESLOVENIA 65 Liubliana	74 Montpellier	NORUEGA 89 Oslo	REP. CHECA 98 Praga	109 Estambul
54 Munich	ESTONIA 66 Tallin	75 Pau	PAÍSES BAJOS 90 Amsterdam	REP. ESLOVACA 99 Bratislava	UCRANIA 110 Kiev
55 Stuttgart	FINLANDIA 67 Helsinki	76 Perpiñán	91 La Haya	RUMANÍA 100 Bucarest	
ANDORRA 56 Andorra	FRANCIA 68 París	77 Toulouse	92 Varsovia	RUSIA 101 Moscú	
ARYM 57 Skopie		78 Atenas		102 San Petersburgo	
AUSTRIA 58 Viena		79 Budapest		103 Santa Sede	
BÉLGICA 59 Bruselas		80 Dublin			
		81 Roma			
		82 Milán			
		83 Nápoles			

AMERICA DEL NORTE / NORTH AMERICA

◆ Embassy ● Consulate

CANADÁ	
1 Montreal	
2 Ottawa	
3 Toronto	
ESTADOS UNIDOS	
4 Boston	
5 Chicago	
6 Houston	
7 Los Angeles	
8 Miami	
9 Nueva York	
10 San Francisco	
11 Washington	

AMERICA CENTRAL Y CARIBE / CENTRAL AMERICA AND THE CARIBBEAN

◆ Embassy ● Consulate

EL SALVADOR 12 San Salvador	COSTA RICA 20 San J. de Costa Rica
GUATEMALA 13 Guatemala	CUBA 21 La Habana
HONDURAS 14 Tegucigalpa	HAITI 22 Puerto Príncipe
MEXICO 15 Guadalajara	JAMAICA 23 Kingston
16 Mexico	PUERTO RICO 24 San J. Puerto Rico
17 Monterrey	REP. DOMINICANA 25 Santo Domingo
NICARAGUA 18 Managua	TRINIDAD Y TOBAGO 26 Puerto España
PANAMÁ 19 Panamá	

AMERICA DEL SUR / SOUTH AMERICA

◆ Embassy ● Consulate

ARGENTINA 27 Buenos Aires	36 Río De Janeiro	PARAGUAY 44 Asunción
28 Bahía Blanca	37 Salvador-Bahía	PERÚ 45 Lima
29 Córdoba	38 Sao Paulo	URUGUAY 46 Montevideo
30 Mendoza	39 Bogota	VENEZUELA 47 Caracas
31 Rosario	40 Cartagena de Indias	
BOLIVIA 32 La Paz	CHILE 41 Santiago de Chile	
33 Santa Cruz de la Sierra	ECUADOR 42 Guayaquil	
BRAZIL 34 Brasilia	43 Quito	
35 Porto Alegre		

ASIA / ASIA

◆ Embassy ● Consulate

AFGANISTÁN 149 Kabul	161 Bagdad	171 Islamabad
ARABIA SAUDÍ 150 Riad	IRÁN 162 Teherán	QATAR 172 Doha
BANGLADESH 151 Dhaka	ISRAEL 163 Tel-Aviv	REP. COREA 173 Seul
CHINA 152 Cantón	JAPÓN 164 Tokio	SINGAPUR 174 Singapur
153 Hong Kong	JORDANIA 165 Amman	SIRIA 175 Damasco
154 Pekín	KAZAJSTÁN 166 Astana	TAILANDIA 176 Bangkok
155 Shanghai	EMIRATOS ARABES UNIDOS 156 Abu Dhabi	VIETNAM 177 Hanoi
FILIPINAS 157 Manila	KUWAIT 167 Kuwait	YEMEN 178 Sana'a
INDIA 158 Mumbai	LÍBANO 168 Beirut	
159 Nueva Delhi	MALASIA 169 Kuala Lumpur	
INDONESIA 160 Yakarta	OMÁN 170 Mascate	
IRAQ	PAKISTÁN	

AFRICA / AFRICA

◆ Embassy ● Consulate

ANGOLA 111 Luanda	GUINEA ECUATORIAL 123 Bata	NIGERIA 138 Abuja
ARGELIA 112 Argel	124 Malabo	139 Lagos
CABO VERDE 113 Praia	KENIA 125 Nairobi	NÍGER 140 Niamey
CAMERÚN 114 Yaundé	LIBIA 126 Trípoli	GUINEA 141 Conakry
CONGO 115 Kinshasa	MALÍ 127 Bamako	SENEGAL 142 Dakar
COSTA DE MARFIL 116 Abidjan	MARRUECOS 128 Agadir	SUDÁFRICA 143 Ciudad del Cabo
EGIPTO 117 El Cairo	129 Casablanca	144 Pretoria
118 Alejandria	130 Larache	SUDÁN 145 Jartúm
ETIOPIA 119 Addis Abeba	131 Nador	TANZANIA 146 Dar es Salaam
GABÓN 120 Libreville	132 Rabat	TÚNEZ 147 Túnez
GHANA 121 Accra	133 Tanger	ZIMBABWE 148 Harare
GUINEA BISSAU 122 Bissau	134 Tetuán	
	MAURITANIA 135 Nouakchott	
	MOZAMBIQUE 136 Maputo	
	NAMIBIA 137 Windhoek	

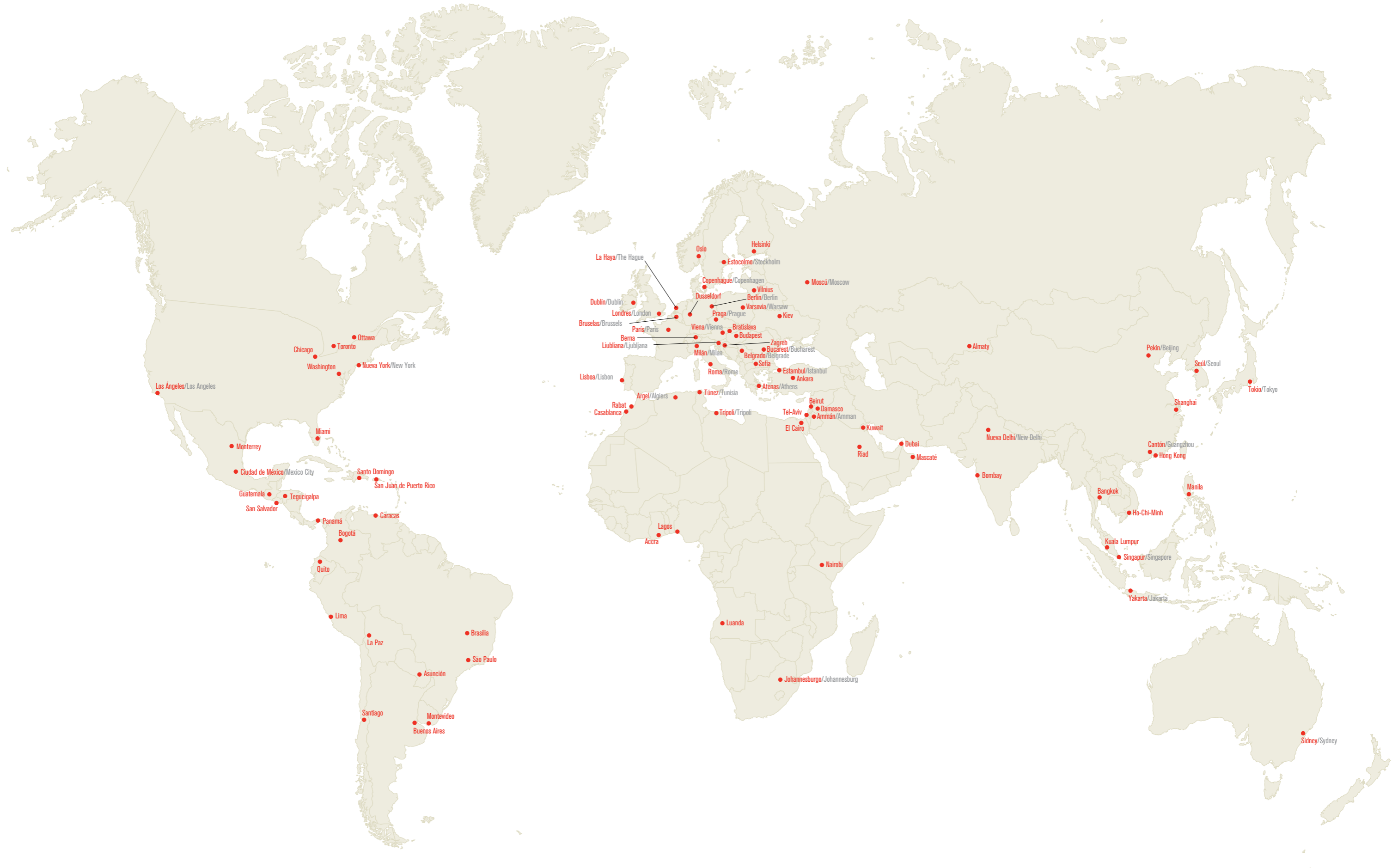
OCEANIA / OCEANIA

◆ Embassy ● Consulate

AUSTRALIA 179 Canberra	180 Melbourne	181 Sydney
182 Wellington		

OFICINAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES EN EL EXTERIOR

SPANISH ECONOMIC AND COMMERCIAL OFFICES



OFICINAS DE TURISMO TOURIST OFFICES







Australia	
Food and drink	Business and professional services
Acesur	BBVA
Barbadillo	Crédito y Caución
Borges	ESADE
Campofrío	IE Business School
Grupo Calvo	IESE
Diego Zamora	Herrero y Asociados
Hijos de Rivera	Etzaburu
Freixenet	Household
González Byass	Cosentino
Marqués de Cáceres	Fagor
Torres	Lladró
Osborne	Kerabén
Félix Solís	Porcelanosa
Vichy Catalán	Infrastructure
Fashion	ACS
Adolfo Domínguez	Ferrovial
Camper	OHL
Grupo Cortefiel	Sacyr
Inditex	Tourism and sport
Mango	Club Atlético de Madrid
Natura Bisse	F.C. Barcelona
Pikolinno	LFP
Pronovias	Real Madrid
Hoss Intropia	Joma
Industry and technology	Paradores
Acerinox	Others
Amadeus	Hola
Applus+	Corporación Mondragón
CAF	El Corte Inglés
EGA Master	Miquel y Costas
Gas Natural Fenosa	MAPI:
Repsol	Catenon
Simon	Tapizados Fama
Televis	Terras Gauda
EADS	Vinigalicia
Gamesa	
Indra	
Ikusi	
Navantia	

Papúa Nueva Guinea
Papua New Guinea
Industry and technology
EGA Master
Business and professional services
Herrero y Asociados

Nueva Zelanda
New Zealand
Food and drink
Acesur
Borges
Vichy Catalán
Torres
Diego Zamora
Marqués de Cáceres
González Byass
Félix Solís
Fashion
Pronovias
Camper
Natura Bissé
Household
Kerabén
Lladró
Porcelanosa
Fagor
Business and professional services
Crédito y Caución
ESADE
Herrero y Asociados
Tourism and sport
Joma
Real Madrid
LFP
Paradores
Industry and technology
Amadeus
EGA Master
Gamesa
CAF
EADS
Televis
Others
Miquel y Costas

LA REPUTACIÓN DE ESPAÑA EN EL MUNDO: LA PARADOJA ESPAÑOLA

SPAIN'S REPUTATION IN THE WORLD: THE SPANISH PARADOX

Vivimos en un mundo global y competitivo. Diferenciarse en él a través de una poderosa imagen de marca que transmita tus valores diferenciales y tu promesa es hoy más necesario e indispensable que nunca. Las empresas lo saben desde hace muchas décadas. Sin embargo, sólo muy recientemente los gobiernos han empezado a considerar la marca-país y su reputación como uno de los principales activos de la nación.

Una sólida imagen de marca ayuda a construir la reputación de una empresa entre sus *stakeholders*. Lo mismo ocurre cuando se trata de la marca-país. En la mente de sus *stakeholders* (ya sean turistas, inversores, multinacionales, reguladores internacionales u otros gobiernos), esta reputación opera como un atajo. Expresado en términos económicos, reduce los costes de transacción, lo que facilita y agiliza los procesos de decisión acerca de todo lo relacionado con ese país.

Piénsese por un momento en un país posicionado como un atractivo destino turístico. Sin duda, le resultará mucho más fácil que a otro que no lo esté atraer visitantes e incrementar sus ingresos por esta vía. Piénsese ahora en un país percibido como un lugar seguro para invertir. Esta circunstancia le facilitará atraer capital, talento y acceder a la financiación en los mercados internacionales

We live in a global, competitive world. Differentiating oneself through a powerful brand image that conveys one's values and commitment today is more necessary and indispensable than ever. Companies have known this for many decades. However, only recently have governments begun to consider the country brand and its reputations as one of the main assets of a nation.

A strong brand helps build a company's reputation among its stakeholders. The same is true when it comes to the country brand. In the minds of its stakeholders (whether these are tourists, investors, corporations, international regulators or other

governments), this reputation operates as a shortcut. Expressed in economic terms, it reduces transaction costs, making decision-making processes faster and easier in terms of everything related to that country.

Think for a moment of a country positioned as an attractive tourist destination. No doubt it will be much easier for it to attract visitors and increase revenues through this channel than another country that is not viewed as being such an attractive destination. Think now of a country perceived as a safe place to invest. This circumstance will help it to attract capital, talent and access to finance in international markets with much more

en condiciones mucho más favorables que las que pueda conseguir nuestra potencia turística. Tanto un país como otro tienen algo en común: su buena reputación.

En la Economía de la Reputación en la que hoy competimos, las percepciones de los *stakeholders*—esto es, la buena o mala reputación que endosan a un país— influyen en sus comportamientos y actitudes hacia éste. Piénsese en Grecia y Alemania, y el muy distinto comportamiento que mantenemos hacia uno u otro. A su vez, las actitudes de los *stakeholders* inciden de manera directa en el Producto Interior Bruto (PIB) de un país. La prensa económica nos recuerda a diario el diferencial del bono español a 10 años con respecto al alemán. Es la prima de riesgo por la creciente mala reputación de la solvencia de nuestra deuda. Al contrario, alguna subasta de bonos alemanes ha arrojado incluso un interés negativo. Entiéndase esto último como el bonus de la buena reputación de su deuda. Lo esencial de la reputación es que puede llegar a representar una garantía de aprobación (para viajar o para invertir). Por sí sólo este hecho ya constituye una razón más que suficiente para gestionar estratégicamente la marca-país, pero también su reputación.

Dediquemos un poco de espacio a analizar cómo opera la reputación y cómo afecta en el caso de nuestro país. En general, la reputación vinculada a una marca-país es

A strong brand helps build a company's reputation

favourable conditions than those that our tourist power can achieve. Both countries have something in common: their good reputation.

In the Reputation Economy in which we compete today, the perceptions of stakeholders, i.e. the good or bad reputation of a country, influence their behaviours and attitudes towards those countries. Think of Greece and Germany, and the very different conduct we have towards one or the other.

In turn, the attitudes of the stakeholders have a direct impact on the Gross Domestic Product (GDP) of a country. The business press reminds us every day of the difference between 10-year Spanish bonds and German bonds. It is the risk premium that results from the increasingly poor reputation of the solvency of Spanish debt. In contrast, some German bond auctions have even shown a negative interest. Understand the latter as the bonus of the good reputation of its debt. The essence of reputation is that it can represent a guarantee of approval (to travel or to invest). This fact alone is already reason enough to strategically manage a country's brand and also its reputation.

En la 'Economía de la Reputación', las percepciones influyen en las actitudes de apoyo

algo bastante complejo de aprehender. En la mente de los *stakeholders*, la reputación se construye a partir de una multitud de factores de naturaleza muy variada: los hay factuales y ficticios, pero también tangibles e intangibles. De alguna manera, todo se entremezcla, en parte como resultado de las distintas vías a través de las cuales una persona se forma su percepción de un país. Tres principalmente: su experiencia directa, la propia comunicación del país y la opinión de terceros, sobre todo los media en su expresión más amplia. Sólo faltan los estereotipos nacionales presentes en el imaginario popular. Todos estos outputs acaban generando la personalidad de un país y unas percepciones internacionalmente aceptadas.

De acuerdo con los datos de nuestro estudio Country RepTrak™ 2012, a España se la posiciona y valora, sobre todo, por su estilo de vida. Seducimos por nuestra oferta de ocio, cultural o gastronómica, pero también por la calidad de nuestra gente o nuestro entorno natural. Sin

We will now devote a little time to analysing how reputation works and its impact in the case of Spain. In general, the reputation linked to a country brand is quite complex to grasp. In the minds of stakeholders, reputation is built upon a multitude of factors of a varied nature: some are factual and fictional; others are tangible and intangible. Somehow, everything is intertwined, partly as a result of the different ways in which people form their perceptions of a country. There are three main aspects: people's direct experiences, the actual communications from countries and the opinion of others, especially the media. Add to these the national stereotypes present in



Fernando Prado Abuín

Socio director de Reputation
Institute España y Latinoamérica
Managing Partner of Spain and
Latin America Reputation
Institute

embargo, padecemos cierta incomprensión de nuestra realidad. España tiene una economía muy internacionalizada, pero no se nos ve como un país de empresas y marcas exitosas, a pesar de que seamos líderes en sectores de actividad que exigen un desarrollo tecnológico muy avanzado, como infraestructuras, energías renovables, telecomunicaciones, control del espacio aéreo, etc. ¿Quiere decir esto que España tiene un problema de reputación (léase “percepción”)? Sí. ¿También con su marca-país? Definitivamente, sí. No nos faltan los mimbres. Nos falta el cesto. O para ser más precisos, nos falta un nuevo cesto.

En Reputation Institute hemos desarrollado un modelo específico para gestionar la reputación de los países: el Country RepTrak™. Este modelo cuantifica y analiza la reputación de un país en tres niveles diferentes. En el primero se mide la Confianza, Estima, Admiración y Buena impresión que causa un país. En un segundo nivel, el modelo racionaliza lo que en el primer nivel no es más que una pulsión emocional a partir de la evaluación de 16 atributos de la reputación (Entorno natural; Ocio y entretenimiento; Estilo de vida; Gente amable; Marcas y empresas reconocidas; Tecnología/innovación”; Calidad de productos y servicios; Cultura; Sistema educativo; Gente educada; Respeto internacional; Entorno institucional/político; Bienestar social; Entorno económico; Seguridad; Uso eficiente de los recursos públicos), que posteriormente el algoritmo del modelo agrupa en dimensiones (en el caso del Country RepTrak™ éstas son las tres siguientes: Nivel de desarrollo, Calidad de Vida y Calidad Institucional). El tercer nivel de análisis correlaciona los anteriores atributos con una serie

La reputación de España supera la media de la de los países del G8

de comportamientos favorables (Recomendar visitar el país, Invertir en él, Comprar productos o servicios originarios en el país o Vivir, Estudiar y Trabajar en él).

A partir de este modelo, en Reputation Institute hemos estudiado la reputación de España en dos ámbitos geoestratégicos de vital importancia tanto para nuestra marca-país como para nuestra reputación, pero también para los intereses comerciales y corporativos de las empresas españolas, como son el G8 (Alemania, Canadá, EEUU, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia) y Latinoamérica (México, Brasil, Perú, Argentina, Chile, Colombia, Panamá y Puerto Rico).

En términos generales, y de acuerdo con la información recogida en nuestro estudio Country RepTrak™ 2012, España tiene una imagen bien diferenciada. Destacamos por atributos “blandos”, como gente amable y simpática, estilo de vida atractivo o posibilidades de ocio y entretenimiento. Se nos considera, por tanto, un buen país para vivir o visitar. En cambio, no somos un país percibido tan positivamente para trabajar o invertir. Nuestra imagen es débil en atributos más “duros” como tecnología/innovación, marcas y empresas conocidas, calidad de productos y servicios o en todo lo relativo al entorno económico.

the popular psyche. All these outputs end up generating a country's personality and some internationally accepted perceptions.

According to the data from our Country RepTrak™ 2012 study, Spain is positioned and valued, above all, for its lifestyle. We are attractive for our leisure, cultural and gastronomic offering, but also for the quality of our people and our natural environment. However, our reality is misunderstood. Spain has a highly internationalised economy, but it is not seen as a country with successful companies and brands, even though it is a leader in sectors that require highly advanced technological development,

such as infrastructure, renewable energies, telecommunications, air space control, etc. Does this mean that Spain has a reputation problem (i.e. “perception”)? The answer is yes. And can the same also be said of its country brand? The answer is a definite yes. The goal posts aren't missing. The net is missing. Or to be more precise, Spain needs a new net.

At the Reputation Institute, we have developed a specific model to manage the reputation of countries: Country RepTrak™. This model quantifies and analyses the reputation of a country on three different levels. The first one measures the trust, respect, admiration and good feeling that

Spain has a reputation problem (i.e. “perception”)? The answer is yes

a country generates. On a second level, the model rationalises what on the first level is nothing more than an emotional instinct from 16 reputation attributes (Is a beautiful country, Is an enjoyable country, Is an enjoyable country, Offers a favorable environment for doing business, Is run by an effective Government, Has adopted

Los datos resultantes del trabajo de campo realizado en el público general (más de 72.000 individuos encuestados) del G8 y de Latinoamérica, ofrecen, sin embargo, matices interesantes que a continuación se detallan.

La reputación de España en el G8

Para los ciudadanos del G8, España es el 16º país con mejor reputación del mundo (se han evaluado 57 naciones). Seguimos manteniendo la misma posición que en 2011 y tan sólo experimentamos una ligerísima caída de 0,3 puntos, hasta quedarnos con 63,4 puntos (sobre 100 posibles). Nuestra reputación está en el entorno de otras grandes potencias del G8. De hecho, si España perteneciera a un hipotético G9, sería el quinto país con mejor reputación, sólo por detrás de Canadá, Alemania, Japón y Reino Unido.

A pesar de nuestra delicada situación económica, los resultados del estudio Country RepTrak™ 2012 confirman la solidez de la reputación de España y que la crisis del euro no está incidiendo de igual manera en todos los países afectados por la misma. Grecia e Italia, por ejemplo, son las dos naciones de las 57 analizadas en el estudio que registran un mayor deterioro en su reputación. Así, Grecia pierde en 2012 un total de 12,4 puntos, mientras que Italia cae 5,6 puntos.

La solidez de la reputación de nuestro país no sólo se mantiene frente al conjunto de los países periféricos sino incluso también frente a la media de la reputación de las naciones que integran el G8. Entre los ciudadanos franceses, la valoración de la reputación de España comparada con la media del G8 es un 11% superior. Un

8% entre los alemanes. Un 5% entre los británicos. O un 4% entre los italianos. Incluso es superior en EEUU, un 1%. Sólo en Japón, la reputación del G8 supera a la de España, un 5%.

El gráfico 1 refleja cuáles son las fortalezas y debilidades de la reputación de España en opinión de los encuestados. Entorno natural (79,3 puntos), Ocio y entretenimiento (77,4 puntos) y Gente amable y simpática (73,5 puntos) constituyen nuestros puntos fuertes, mientras que Entorno económico (54 puntos), Tecnología e innovación (53,3 puntos) y Uso eficiente de los recursos públicos (54,9) se perciben como nuestras principales debilidades.

Respecto a 2011, la reputación de España presenta un cierto desgaste en la mayoría de los 16 atributos evaluados, lo que contribuye a polarizar nuestro posicionamiento competitivo alrededor de las variables más blandas de la reputación. El gráfico 2 compara la valoración de los 16 atributos de nuestra reputación con la media para estos mismos atributos de los países del G8.

La reputación de España en Latinoamérica

El conjunto de ciudadanos latinoamericanos encuestados otorgan a España 54,9 puntos (esto es, casi nueve menos que los del G8) y la octava posición entre los 20 países evaluados. Cabe decir que salvo Brasil, el resto de los países latinoamericanos incluidos en el estudio (Uruguay, Argentina, Chile, Panamá, Ecuador, México, Perú, Colombia, Bolivia y Venezuela) obtiene peor puntuación que España. En nuestro imaginario G9, España ocuparía la séptima plaza, sólo por delante de EEUU y Rusia.

progressive social and economic policies, Is a responsible participant in the global community, Produces high quality products and services, Has many well-known brands, Is an important contributor to global culture, Offers an appealing lifestyle, Is technologically Advanced, Is a safe place, Operates efficiently, Has a well-educated and reliable workforce, People are friendly and welcoming and Values education), which the model algorithm subsequently groups into another three dimensions (in the case of Country RepTrak™ these comprise: Advanced Economy, Appealing Environment and Effective Government). The third level of analysis correlates

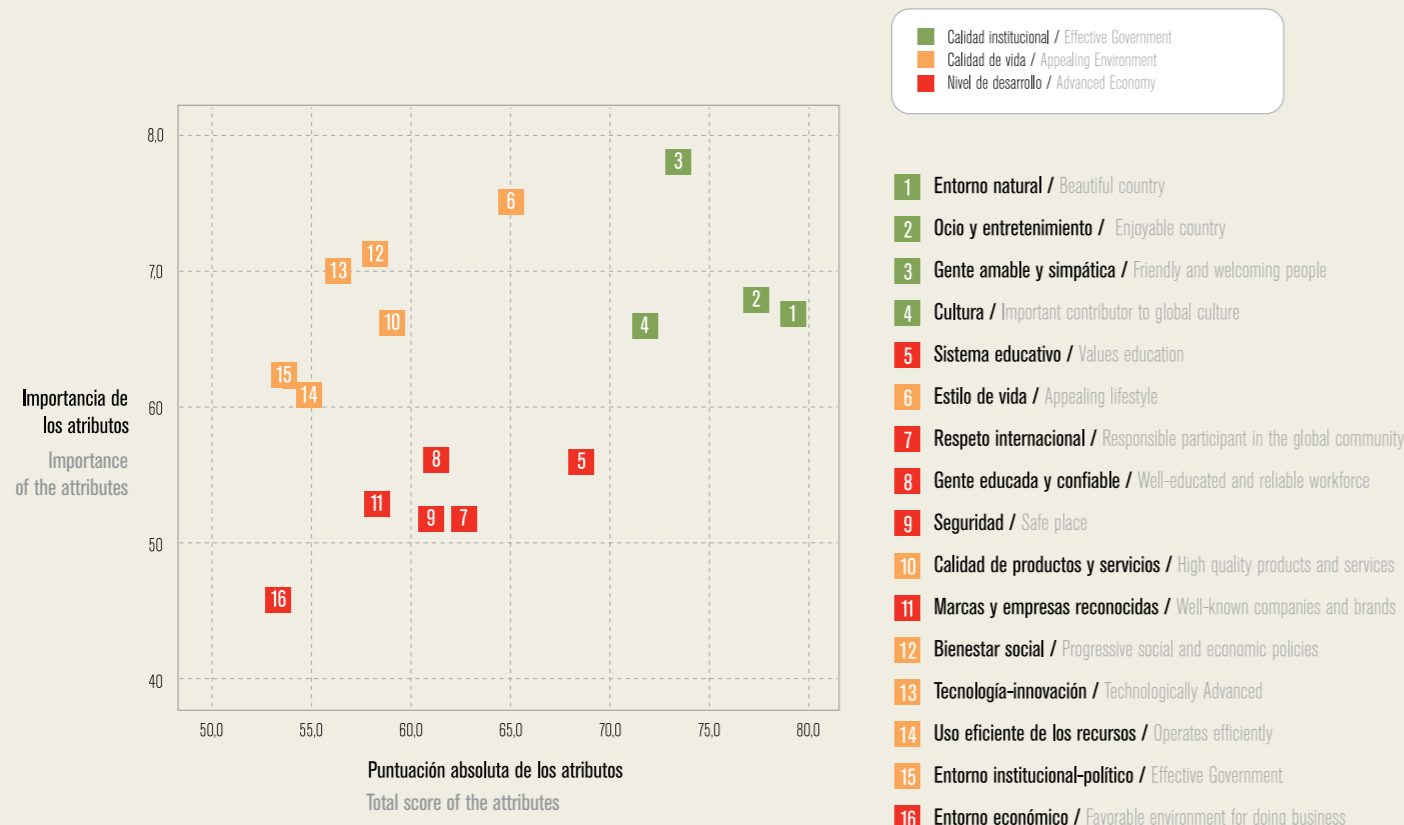
the above attributes with a number of favourable behaviours (Visiting the country, Investing in it, Buying products or services originating in the country or Living, Studying and Working in it).

Using this model, at the Reputation Institute we have studied the reputation of Spain on two geostrategic areas of vital importance for our country brand and for our reputation, as well as for the commercial and corporate interests of Spanish companies. These areas are the G8 countries (Germany, Canada, USA, France, Italy, Japan, the UK and Russia) and Latin America (Mexico, Brazil, Peru,

Argentina, Chile, Colombia, Panama and Puerto Rico).

Generally speaking, and according to the information in our Country RepTrak™ 2012 study, Spain has a well-differentiated image. We stand out for our “soft” attributes such as our friendly and welcoming people, attractive lifestyle and entertainment and leisure possibilities. We are therefore considered to be a good country to live in or to visit. However, we are not positively perceived as a country to work or invest in. Our image is weak in “harder” attributes such as technology/innovation, and well-known brands and

Gráfico 1. Fortalezas y debilidades de la reputación de España en el G8
Chart 1. Strengths and weaknesses of Spain's reputation in the G8 countries



Una de las conclusiones más preocupantes del estudio Country RepTrak™ 2012 es que la reputación de nuestro país en América Latina sigue cayendo y ensanchando el diferencial –negativo– respecto a nuestra percepción en el G8. En algunos países, la valoración de España es francamente mala, como Argentina (48,16 puntos), Chile (46,40 puntos), Colombia (44,71 puntos) y Panamá

(41,55 puntos). También en estos países es donde más ha caído con respecto a 2011: un 16,9% en Argentina, un 27,5% en Chile y un 7,5% en Colombia (Panamá no se incluyó en el informe Country RepTrak™ de 2011). Sólo en México nuestra reputación mejora significativamente (un 2,5%). Puerto Rico es el país que más nos admira (72,9 puntos).

companies, quality products and services and in all matters relating to the economic environment.

The data resulting from fieldwork conducted in the general public (over 72,000 individuals were surveyed) in the G8 and Latin American countries, offer, however, some interesting nuances that are detailed below.

Spain's reputation in the G8

For citizens of the G8, Spain is the country with the 16th best reputation in the world (57 nations were assessed). We continue to hold the same position as in 2011, only

experiencing a very slight fall of 0.3 points to 63.4 points (out of 100). Our reputation is in the vicinity of those of the other big G8 powers. In fact, if Spain belonged to a hypothetical G9, it would be the country with the 5th best reputation, only behind Canada, Germany, Japan and the UK.

Despite our delicate economic situation, the results of Country RepTrak™ 2012 study confirm the strength of Spain's reputation and that the euro crisis is not influencing all countries affected by it equally. Greece and Italy, for example, are two of the 57 countries analysed in the study which have experienced the greatest

deterioration in their reputations. In 2012 Greece lost a total of 12.4 points, while Italy fell 5.6 points.

The strength of the reputation of our country is not only maintained against all the peripheral countries but also when compared to the average reputation of the G8 member nations. Among the French, the assessment of Spain's reputation compared with the average of the G8 is 11% higher. This is 8% among Germans, 5% among Britons and 4% among Italians. It is even higher in the US: 1%. Only in Japan, does the G8 reputation surpass that of Spain by 5%.

Gráfico 2. Perfil competitivo de España vs. G8 [medido por el G8]
Chart 2. Competitive profile of Spain vs. the G8 countries [measured by the G8]



Al igual que en el G8, los atributos de la reputación de España que mejor valoran los ciudadanos latinoamericanos son Entorno natural y Ocio y entretenimiento. No obstante, lo que también era una fortaleza en el G8, la amabilidad y simpatía de nuestra gente, se torna debilidad en Latinoamérica. En el extremo opuesto, Entorno institucional y político (36,3 puntos), Entorno econó-

mico (47,4 puntos) y Bienestar social (48,3 puntos) son nuestras principales debilidades, como se refleja en el gráfico 3.

Igualmente, si realizamos el mismo ejercicio de la sección anterior, pero en este caso comparando la media de los atributos del G8 con la media dada por el grupo de países

Figure 1 shows the strengths and weaknesses of Spain's reputation in the opinion of the respondents. Natural environment (79.3 points), Leisure and entertainment (77.4 points) and Friendly and welcoming people (73.5 points) are our strengths, while Economic environment (54 points), Technology and innovation (53.3 points) and Efficient use of public resources (54.9) are perceived as our main weaknesses.

With regards to 2011, Spain's reputation is somewhat weaker in most of the 16 attributes evaluated, contributing to the polarisation of our competitive position

around the softer reputation variables. Figure 2 compares the assessment of the 16 attributes of our reputation with the average of the G8 countries for these same attributes.

Spain's reputation in Latin America

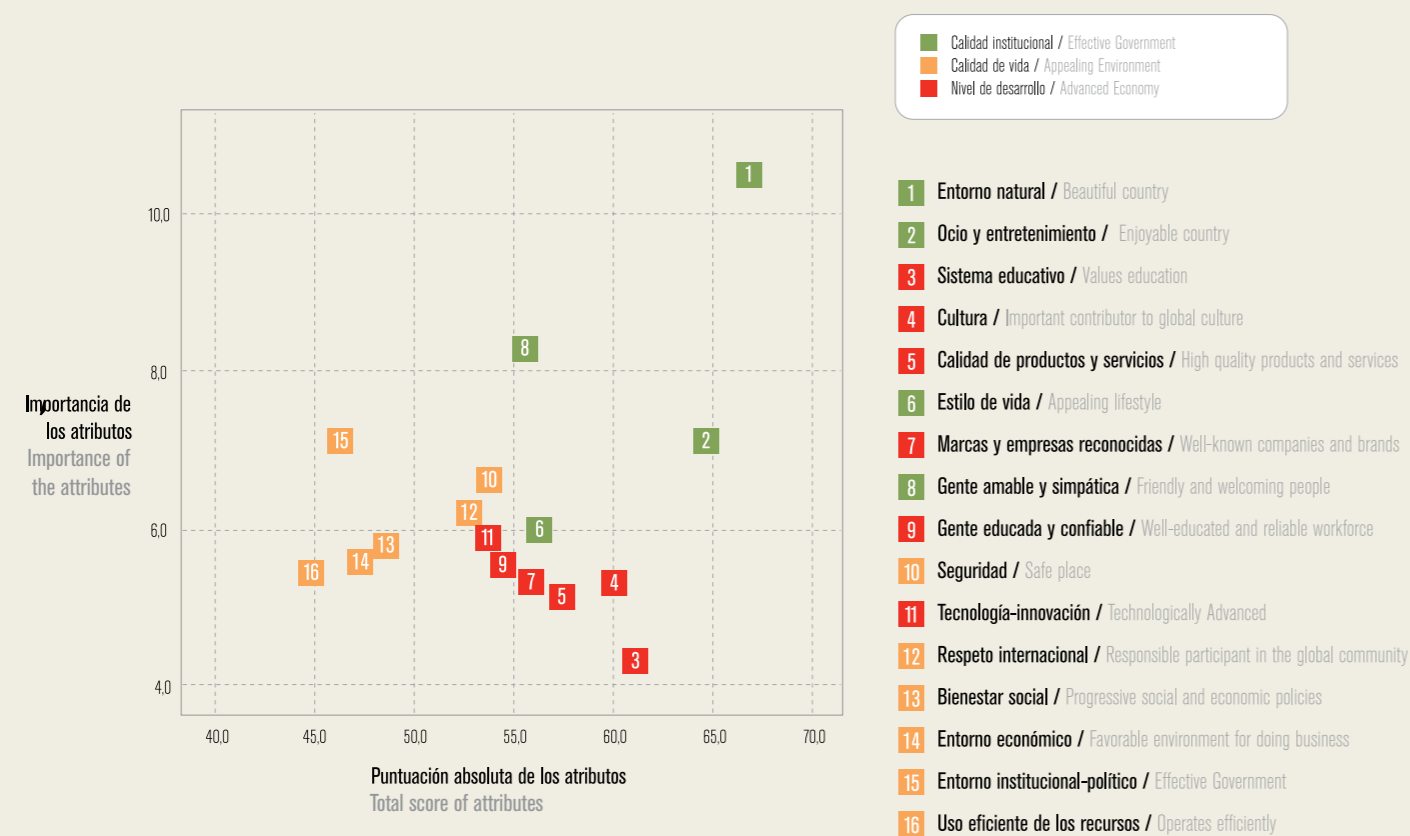
Latin American respondents surveyed awarded Spain 54.9 points (i.e. almost nine fewer than the G8) and 8th place among the 20 countries assessed. We can say that with the exception of Brazil, other Latin American countries included in the study (Uruguay, Argentina, Chile, Panama, Ecuador, Mexico, Peru, Colombia, Bolivia and Venezuela) scored

worse than Spain. In our imaginary G9, Spain would occupy 7th place, just ahead of the USA and Russia.

One of the most troubling findings of the Country RepTrak™ 2012 study is that the reputation of our country in Latin America continues to decline, widening the negative differential with respect to our perception in the G8. In some countries, the assessment of Spain is downright bad. These countries are Argentina (48.16 points), Chile (46.40 points), Colombia (44.71 points) and Panama (41.55 points). It is in these countries where Spain's reputation has fallen most compared to 2011: 16.9%

Gráfico 3. Fortalezas y debilidades de España en América Latina

Chart 3. Strengths and weaknesses of Spain in Latin America



latinoamericanos a los nuestros, el perfil competitivo resultante varía sensiblemente. Como se observa en el gráfico 4, Los encuestados únicamente confieren una ventaja competitiva a España en el atributo Entorno natural. En el resto de los 16 atributos evaluados en el informe Country RepTrak™, nuestro déficit competitivo respecto al G8 es importante.

in Argentina, 27.5% in Chile and 7.5% in Colombia (Panama was not included in last year's Country RepTrak™ report). Only in Mexico did our reputation improve significantly (by 2.5%). Puerto Rico is the country that most values us (72.9 points).

As in the G8, the attributes that Latin American citizens most value in Spain's reputation are Natural environment and Leisure and entertainment. However, what was also a stronghold in the G8, Friendly and welcoming people, is a weakness in Latin America. And in contrast, Institutional and political environment (36.3 points), Economic environment (47.4 points) and

Es indudable que esta percepción negativa de la imagen de España debe bastante a los efectos de la crisis económica. No obstante, una serie de indicadores apuntan a factores estructurales y no sólo coyunturales. Hay algo más que la crisis. Los españoles les caemos simpáticos a casi todo el mundo... menos a los latinoamericanos. Por lo tanto, sigue habiendo problemas del pasado.

Social welfare (48.3 points) are our main weaknesses, as reflected in Figure 3.

Similarly, if we carry out the same exercise in the previous section, but in this case comparing the average of the G8 attributes with the average awarded by Latin American countries to ours, the resulting competitive profile varies considerably. As shown in Figure 4, the respondents only gave a competitive advantage to Spain in the attribute of Natural environment. In the remaining 16 attributes assessed in the Country RepTrak™ report, our competitive deficit compared to G8 deficit is important.

Undoubtedly, this negative perception of the image of Spain owes rather a lot to the effects of the economic crisis. However, a number of indicators point to structural factors and not just to circumstantial ones. It transcends the crisis. The Spanish are a friendly nation in the eyes of almost everyone... except the Latin Americans. Therefore, issues rooted in the past continue to be a problem. Probably, the stereotype of the conqueror or the new conqueror is still latent, if we think of the major Spanish companies that have invested in the region and have taken control in relevant sectors.

Gráfico 4. Perfil competitivo de España vs. G8 [medido por el set de países latinoamericanos]

Chart 4. Competitive profile Spain vs. the G8 countries [measured by Latin American countries]



Probablemente continúa latente el estereotipo del conquistador, o del nuevo conquistador, si pensamos en las grandes empresas españolas que han invertido en la región y han tomado el control en relevantes sectores de actividad.

One final reflection

The aforementioned data could lead to despair, but it really just shows that building a country brand and a good reputation is no easy task. Often the recipe to tackle this situation is to increase investment in advertising, to promote tourism or to bid to host mega-events to ensure media interest in the country (the Olympics, etc.). Rarely, the commitment of all stakeholders involved in the country brand is based on the strategic planning that combines public-private efforts. In this context, one might wonder whether the "Spain Brand" is an asset for Spanish companies or if to the contrary, it represents a handicap for them.

Una última reflexión

Los datos anteriores pueden conducir a la desesperanza, pero en realidad sólo constatan que construir una marca-país y una buena reputación no es una tarea fácil. Con frecuencia, la receta con la que se afronta esta situación pasa por aumentar la inversión publicitaria, promover el turismo o apostar por megaeventos que garanticen el in-

Year after year, our Country RepTrak™ study emphasises the same paradox (which we could definitely stigmatise as the "Spanish paradox"): we are admired for many things, – two or three years ago even for our welfare state – but under no circumstances for our technology or our businesses and brands. Why is there this dissociation between our country and our businesses?

It is not the first time that I have asked this question publicly and I still use the same argument. Here are the possible scenarios of the Spanish paradox, this dissociation between the reputation of our country and

the reality of our international economy and our successful companies. One: we have major companies and brands, known worldwide, but they are not admired. Two: we have large well-known companies and international brands that are admired, but they are not identified with Spain. Three: we have companies that are large and international but that are unknown to the general public outside our country. And four: we do not have companies and brands to the level that one would expect from a country like ours.

Which of these scenarios is most likely? A combination of all of them. One: the

Es lícito preguntarse si la Marca España es un activo para nuestras empresas

terés mediático del país (unas Olimpiadas, etc.). Rara vez, el compromiso de todos los agentes involucrados en la marca-país se construye sobre la base de una planificación estratégica que sume esfuerzos público-privados. En este contexto, es lícito preguntarse si la Marca España es un activo para las empresas españolas o si, por el contrario, representa un hándicap para las mismas.

Edición tras edición, nuestro estudio Country RepTrak™ insiste en la misma paradoja (a la que definitivamente podríamos estigmatizar como “paradoja española”): se nos admira por muchas cosas –hace dos o tres años incluso por nuestro Estado del Bienestar–, pero en ningún caso por nuestra tecnología o nuestras empresas y marcas. ¿Por qué se produce esta disociación entre nuestro país y nuestras empresas?

No es la primera vez que públicamente formulo esta pregunta y sigo manteniendo la misma argumentación desde entonces. Veamos las posibles hipótesis de la paradoja española, esa disociación existente entre la reputación de nuestro país y la realidad de nuestra economía internacionalizada y de nuestras exitosas empresas. Una: tenemos empresas y marcas grandes, conocidas e internacionales, pero no son admiradas. Dos: tenemos empresas y marcas grandes conocidas e internacionales que sí son admira-

das, pero que no se identifican con España. Tres: tenemos empresas grandes, internacionales, pero desconocidas por el gran público fuera de nuestro país. Y cuatro: no tenemos empresas y marcas importantes al nivel que se esperaría de un país como el nuestro.

¿Cuál de estas hipótesis es la más factible? Una combinación de todas ellas. Una: los sectores en los que más destacan nuestras empresas no son precisamente los mejor valorados por la población general (salvo *retail*): banca, telecomunicación, *utilities*, etc. Dos: es una evidencia empírica que las marcas españolas no se asocian con nuestro país (¿qué porcentaje de los compradores japoneses saben que Zara es una marca española?). Tres: existe un desconocimiento, más o menos general, sobre la identidad –y mucho más sobre su nacionalidad– de las empresas de sectores industriales o de gestión de infraestructuras, en las que varias empresas españolas son líderes mundiales. Y cuatro: por desgracia carecemos de una marca global que se identifique con nuestro país, como Nokia con Finlandia o Ikea con Suecia.

¿Cómo podemos superar la paradoja española? Ha llegado la hora de actuar, de promover una iniciativa coordinada público-privada y de otras instituciones de la sociedad civil para desarrollar la “Marca España” y fortalecer el “made in/by Spain”. Se puede capitalizar la buena imagen de España para apoyar a nuestros productos y servicios, pero ante todo hay que desarrollar un posicionamiento común para nuestro país que aporte un mensaje diferenciador y positivo alrededor del cual las instituciones y empresas españolas construyan su propia comunicación, aportando coherencia y consistencia hasta ocupar un espacio

definido en la mente de los consumidores de otros países. Sin duda, ésta es la tarea que tiene ante sí el proyecto Marca-España liderado por el Alto Comisionado, Carlos Espinosa de los Monteros, junto con el Real Instituto Elcano y el Foro de Marcas Renombradas Españolas, y cuyos inicios son prometedores.

España está ante el reto de formular una nueva visión de su marca-país. De cómo seamos capaces entre todos de afrontar este reto va a depender, en buena medida, que recuperemos la senda del crecimiento y del bienestar, y que ocupemos el lugar que nos corresponde, por realidad y potencialidades, en la Economía de la Reputación. ■

It is time to promote a coordinated public-private initiative to develop the “Spain Brand”

sectors that our companies most stand out in are not exactly the best valued by the general public (except retail): banking, telecommunication, utilities, etc. Two: empirical evidence shows that Spanish brands are not associated with our country (what percentage of Japanese buyers know that Zara is a Spanish

brand?). Three: there is a more or less general lack of knowledge on the identity, and even more on their nationality, of the companies in industrial or infrastructure management sectors in which several Spanish companies are world leaders. And four: unfortunately we do not have a global brand that identifies with our country such as Nokia with Finland, Ikea with Sweden.

How can we overcome the Spanish paradox? It is time to act, to promote a coordinated public-private initiative and to encourage other civil society institutions to develop the “Spain Brand” and to

strengthen the “Made in/by Spain”. The good image of Spain can be leveraged to support our products and services, but above all to develop a common positioning for our country to provide a distinctive, positive message around which Spanish companies and institutions can create their own communication, providing consistency and coherency to fill a defined space in the minds of consumers in other countries. Without a doubt, this is the task that faces the Spain Brand project led by the High Commissioner, Carlos Espinosa de los Monteros, along with Real Instituto Elcano and the Leading Brands of Spain Forum, whose beginnings are promising.

Spain is faced with the challenge of developing a new vision for its country brand. Whether we are capable of rising to that challenge will depend, in a large part, on how we recover the path of growth and well-being, so that we can occupy our rightful place, in line with our reality and potential, in the Reputation Economy. ■

**ESPAÑA COMO DESTINO
TURÍSTICO INTERNACIONAL**

SPAIN AS AN INTERNATIONAL
TOURIST DESTINATION

España es uno de los destinos turísticos más demandados a nivel internacional, ocupando en 2011 el cuarto puesto en el ranking mundial de llegadas, por detrás de Francia, Estados Unidos y China. A nivel de ingresos por turismo (Balanza de Pagos), escala dos posiciones, ocupando el segundo puesto después de Estados Unidos. Esta situación mejora al hablar del saldo neto de ingresos y pagos por turismo, donde España lidera el ranking mundial, con 42.600 millones de dólares.

El entorno físico y medio ambiental influyen positivamente en la elección de España como destino turístico, país que cuenta con 108 días al año de temperaturas superiores a 25 grados, 2.451 horas de sol -lo que equivale a 6,7 horas de sol diarias-, 8 mil kilómetros de costa y el mayor número de playas con bandera azul del mundo. Además, el 24% del territorio español es superficie protegida, tercer país en el ranking europeo. En España hay un total de 44 monumentos y lugares considerados patrimonio de la humanidad, lo que le convierte en el segundo país del mundo con más elementos con esta denominación, precedido únicamente por Italia, que cuenta con 47.

En lo que a las infraestructuras se refiere, España posee cerca de 2 mil kilómetros de líneas ferroviarias de cercanías y 2.900 kilómetros de red de alta velocidad, lo que la

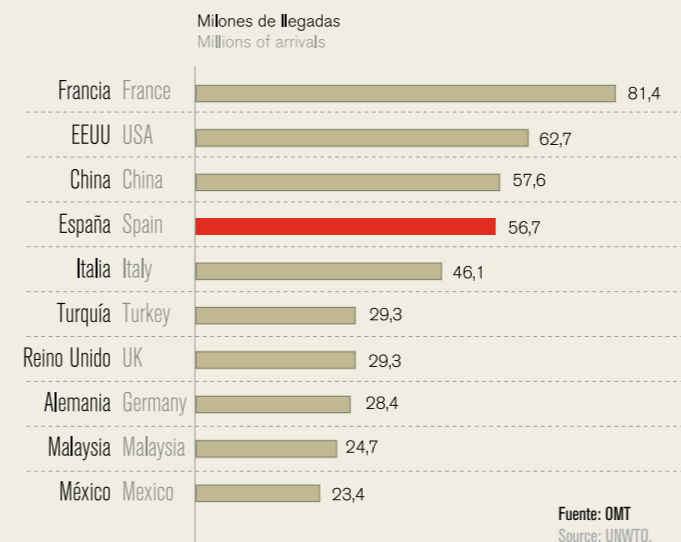
to 6.7 hours of daily sun. It boasts 8,000 km of coastline, and the highest number of Blue Flag beaches in the world. Moreover, 24% of Spanish territory is classified as a protected area, coming third in the European ranking. Moreover, Spain has a total of 44 world heritage monuments and sites, making it the second country in the world in terms of this factor, preceded only by Italy, which has 47.

As far as infrastructure is concerned, Spain has somewhere in the region of 2,000 km of commuter rail lines and 2,900 km of high-speed rail network, which makes it the first country in this respect in Europe and second in the world, after China, in terms of the number of high performance rail kilometres

Spain is one of the most popular tourist destinations worldwide, occupying fourth place in 2011 in the world ranking of tourist arrivals, behind France, the US and China. In terms of tourism revenue (Balance of Payments), it has moved up two positions, ranking second after the United States. This situation improves when talking about the balance of net income and payments for tourism, where Spain leads the world rankings, with 42.6 billion dollars.

The physical environment positively influences the choice of Spain as a tourist destination. The country has 108 days per year of temperatures above 25 degrees, 2,451 hours of sunshine, which is equivalent

Llegadas internacionales según destino. Año 2011.
International arrivals by destination. 2011



sitúa como el primer país de Europa y segundo del mundo, tras China, en número de kilómetros ferroviarios de altas prestaciones en explotación, estando incluso por delante de países de gran tradición en este modo de transporte como son Japón y Francia.

in operation. It even beats countries with a long tradition in this mode of transport, such as Japan and France.

Spain has 47 airports managed by Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA), and is the third European country in terms of the volume of passengers transported by air, after the United Kingdom and Germany. In addition, three Spanish airports, Madrid-Barajas, Barcelona and Palma de Mallorca, are in the European ranking of the 15 busiest airports, Madrid-Barajas coming in at number four.

At the same time, it is the European country with the highest number of kilometres of high-

capacity roads: 14,262 km. In terms of length of roads per squared km of surface it is in eighth place, above the European average.

The range of hotels available also positions Spain in a good place because the 1.8 million hotel beds available has nudged it into second place at a European level, and the fourth in terms of the number of establishments.

Meanwhile, Spain's presence in terms of hosting international meetings is also apparent. It is the third top destination worldwide for number of meetings held and Barcelona and Madrid are in the ranking of the top 10 cities.

España tiene 47 aeropuertos gestionados por Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA), y es el tercer país europeo por volumen de pasajeros transportados por vía aérea, por detrás de Reino Unido y Alemania. Además, tres aeropuertos españoles, Madrid- Barajas, Barcelona y Palma de Mallorca, se encuentran en el ranking europeo de los 15 aeropuertos con más actividad aérea, el primero de ellos en la cuarta posición.

Al mismo tiempo, es el país europeo con mayor red de carreteras de alta capacidad, en concreto 14.262 Kilómetros. En longitud de vías por kilómetro cuadrado de superficie se sitúa en el octavo puesto por encima de la media europea.

La oferta hotelera también deja a España en buen lugar, ya que sus 1,8 millones de plazas en establecimientos hoteleros le llevan a ocupar el segundo puesto a nivel europeo y el cuarto por número de establecimientos.

Al mismo tiempo, la presencia de España en las reuniones internacionales también es manifiesta, siendo el tercer destino a nivel mundial por número de eventos celebrados, encontrándose Barcelona y Madrid en el ranking de las 10 principales ciudades.

From the point of view of tourism's contribution to the Spanish economy, the Tourism Satellite Account allows us to measure the importance of tourism activities on the economy as a whole, representing in 2011 (the latest available data), 10.8% of GDP, which translates to 114,965 billion euros. This places tourism as the fourth most important activity in the Spanish economy. However, we must bear in mind that tourism, being a transversal activity, is also part to of, to a greater or lesser extent, other activities, such as industry, services and even construction and governmental services.

The analysis of inbound tourism in 2011 shows that Spain has been the choice of

España en el ranking internacional
Spain in the international ranking



56.7 million international tourists, which meant an increase of 7.6% over the previous year. Meanwhile, tourism spending amounted to 52.796 billion euros, a year-on-year increase close to 8%. As noted, growth in spending has been slightly higher than that experienced in the number of tourists, which has caused a slight increase in tourism spending per person to about 933.6 euros. Meanwhile, the average daily spend totalled 101.9 euros, a year-on-year growth of 4.6%, a result of shorter average stays.

As usual, the main countries of origin were the United Kingdom, Germany and France, which together totalled about 55% of tourist arrivals in Spain in 2011. They all evolved

favourably compared to 2010, although the UK showed the biggest rise, becoming the market that contributed most this year to inbound tourism in Spain.

The Nordic countries, which together account for 7% of tourist arrivals in Spain, and Italy, also weighing close to 7%, come in next, both recording year-on-year increases. Special mention should be made of the Netherlands, with almost 500,000 more tourists crossing our borders in 2011. It is one of the markets that most contributes to the positive evolution of the year. Russia, weighing close to 2%, stands out for its significant rise in 2011, 42%, adding 253,000 tourists to the year's

Desde el punto de vista de la contribución del sector turístico a la economía española, la Cuenta Satélite de Turismo nos permite medir el peso que tienen las actividades turísticas en el conjunto de la economía, representando en 2011, último dato disponible, el 10,8% del PIB, lo que se traduce en 114.965 millones de euros. Esto sitúa al turismo como cuarta actividad más relevante de la economía española. No obstante, hay que tener en cuenta que el turismo, al ser una actividad transversal, también forma parte en mayor o menor medida de las otras actividades que se presentan, como la industria, servicios o incluso construcción y Administraciones Públicas.

El análisis del turismo receptor en 2011¹ muestra que España ha sido el destino de 56,7 millones de turistas internacionales, lo que ha supuesto un crecimiento del 7,6% respecto al año anterior. Por su parte, el gasto turístico ascendió a 52.795,7 millones de euros, registrando un aumento interanual próximo al 8%. Como se observa, el crecimiento del gasto ha sido algo superior al acontecido en el número de turistas, lo que ha provo-

1. Datos provisionales

growth. This rise was preceded by six years of strong growth, with the exception of 2009. This affects the diversification of countries of origin and means there is less reliance on traditional markets. The most popular destination for Russian tourists was Catalonia, which accounted for about 58% of arrivals.

Analysing non-European markets, the favourable performance of Latin America is clear, contributing 202,000 tourists to the year's growth, particularly Brazil. North African markets also stand out, with an extra 241,000 tourists, as do Asian markets, particularly China, South Korea and Turkey, generating more than 195,000 tourists

cado un leve incremento en el gasto turístico por persona hasta situarse en 933,6 euros. Por su parte, el gasto medio diario alcanza los 101,9 euros, lo que ha supuesto un crecimiento interanual del 4,6%, favorecido por el descenso de la estancia media.

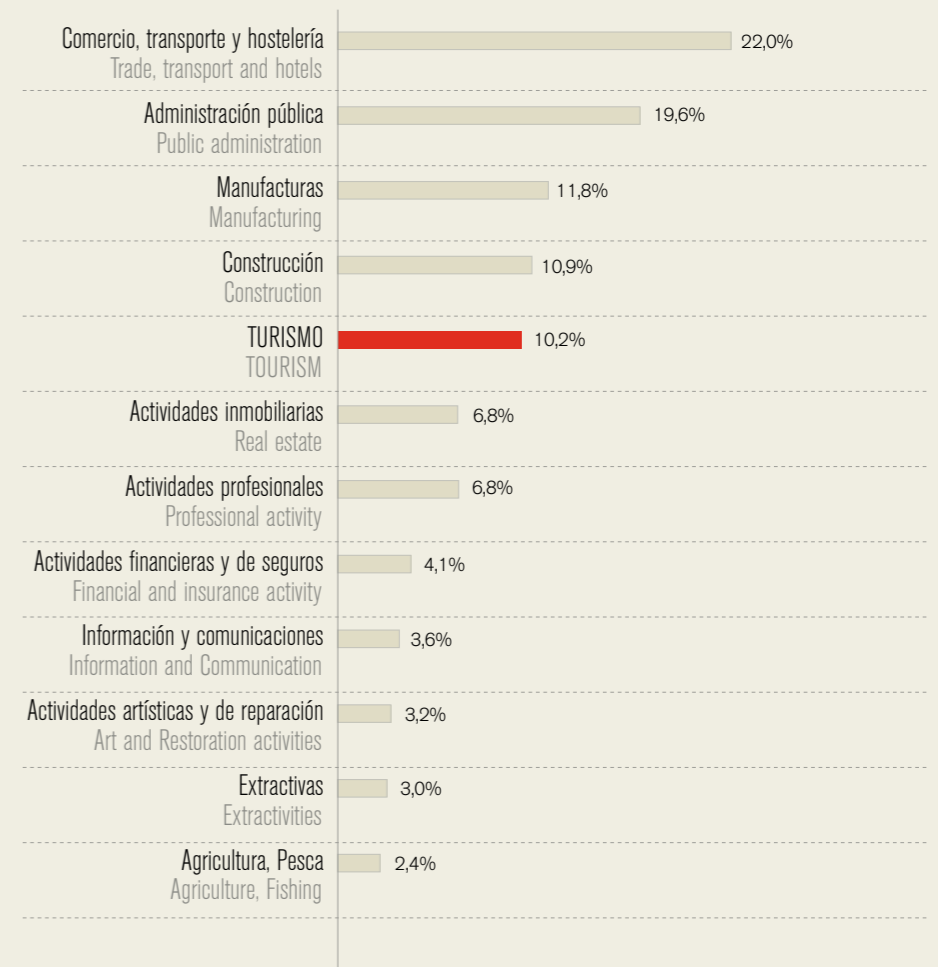
Como es habitual, los principales países emisores fueron el Reino Unido, Alemania y Francia, que congregaron conjuntamente en torno al 55% de las llegadas recibidas en España en 2011. Todos ellos evolucionaron de manera favorable respecto a 2010, si bien, fue Reino Unido el que protagonizó una mayor subida, convirtiéndose en el mercado que más aportó al crecimiento registrado este año por el turismo receptor en España.

Los países nórdicos, que representan conjuntamente el 7% de las llegadas recibidas en España, e Italia, con un peso también cercano al 7%, se sitúan a continuación, registrando incrementos interanuales. Merece una mención especial Países Bajos que, con casi 500 mil turistas más cruzando nuestras fronteras en 2011, es uno de los mercados que más contribuye a la positiva evolución del año. Rusia, con un peso cercano al 2%, destaca por su relevante subida en 2011, un 42%,

in 2010 among the three. Non-European markets accounted for about 8% of total arrivals and all the previously mentioned markets together represent 6%.

When isolating the "BRIC" countries (Brazil, Russia, India and China), the volume of arrivals is less than one million tourists in each market but annual growth rates are very high, particularly that of China. Russia and Brazil are the markets in this group that contribute most to the growth of inbound tourism in Spain in 2011. This trend has continued throughout 2012 in the case of Russia, which exceeds one million arrivals and is the source of 330,000 tourists in the cumulative increase in the period.

Aportación al PIB en %. Año 2010.
GDP contribution in %. 2010.



Fuente: Contabilidad Nacional y Cuenta satélite de turismo (INE)
Source: National Accounts and Tourism Satellite Account (INE)
NOTA: los %s no suman el 100% dado que no están incluidos los impuestos netos sobre los productos.
NB: %s do not add up to 100% because they are not included in net taxes on products.

Regarding the destination autonomous regions, the six major ones (Catalonia, Canary Islands, Balearic Islands, Andalusia, Valencia and Madrid) account for nearly 92% of arrivals. In 2011, increases were noted in all of these, except for Madrid, which remained constant. The strong expansion of the Canary Islands is worth pointing out as a region that absorbed almost 40% of total growth, followed by the Balearic Islands and Catalonia.

As occurs with the number of tourists, the markets with highest tourist spending in Spain are the UK, Germany and France. However, the countries that have contributed most to the growth of spending

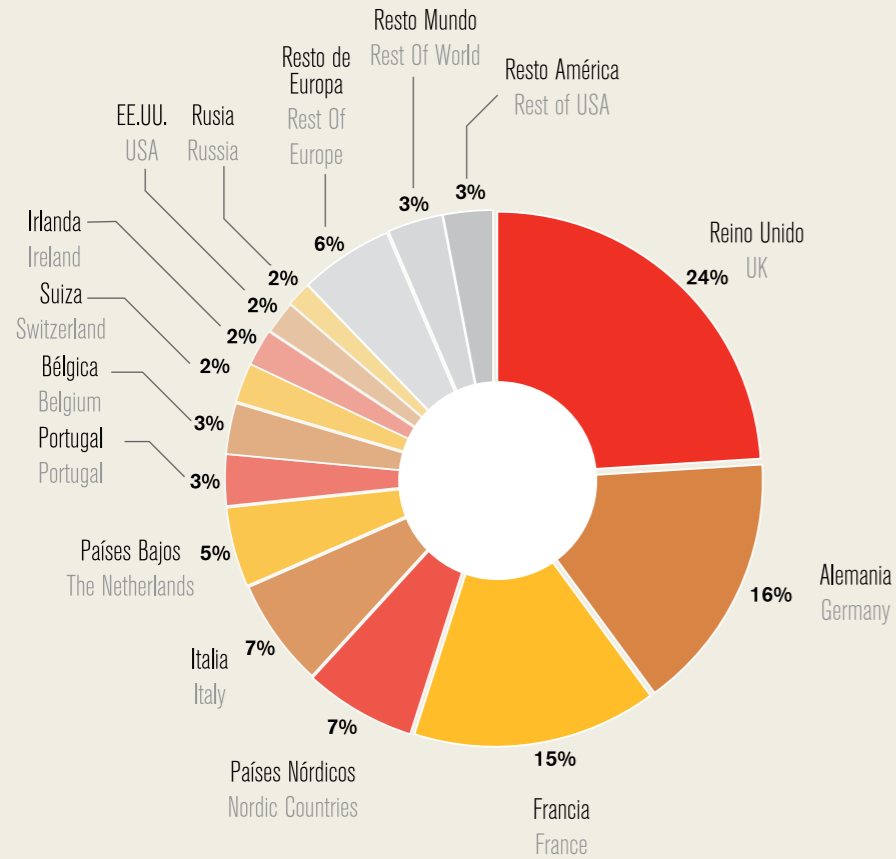
in 2011 were Russia, Scandinavia and France. Also noteworthy is the contribution of Latin American countries.

Regarding the average daily spend, all European markets show increases, excluding the UK, where it fell by 2%, and Portugal, which remains stable. Russia, the Nordic countries and Switzerland all have the highest daily spending, above the average. Among the other countries of origin, the US stands out where spending rose by double digits.

The graph below illustrates the positioning of the various countries of origin depending on the volume of arrivals and spending. The

Turistas internacionales recibidos en España, según mercado emisor. Año 2011
International tourists received in Spain, according to a source market. 2011

Distribución porcentual
% distribution



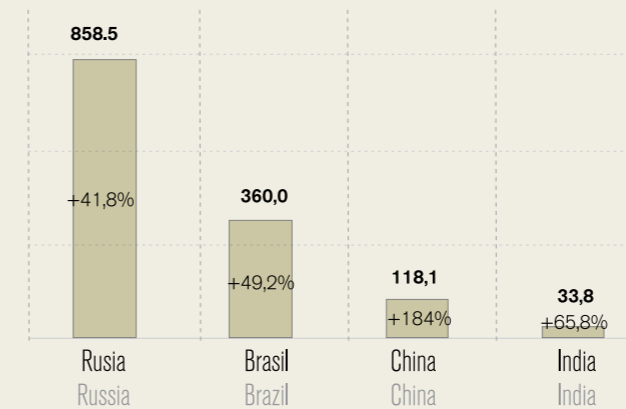
aportando 253 mil turistas al crecimiento del año. Esta subida viene precedida por seis años de fuertes crecimientos, con la interrupción de 2009. Este hecho incide en la diversificación de los mercados emisores y en la menor dependencia de los mercados tradicionales. El destino más visitado por los turistas rusos ha sido Cataluña, que concentra cerca del 58% de las llegadas.

Analizando los mercados no europeos, se pone de manifiesto el favorable comportamiento llevado a cabo por América Latina, que aportó en conjunto 202 mil turistas al crecimiento del año, en especial Brasil. También sobresalen los mercados del norte de África, con 241 mil turistas más y los mercados asiáticos, especialmente China, Corea del Sur y Turquía, generando entre los tres, 195 mil turistas más que en 2010. Los mercados no europeos representaron cerca del 8% del total de las llegadas y todos los mercados anteriores en conjunto el 6%.

Tratando de manera aislada los denominados "BRIC" (Brasil, Rusia, India y China), se observa un volumen de llegadas inferior al mi-

Turistas internacionales recibidos en España de países "BRIC". Año 2011
International tourists received in Spain from "BRIC" countries. 2011

Miles de turistas y % var. interanual
Thousands of tourists and year-on-year % var.

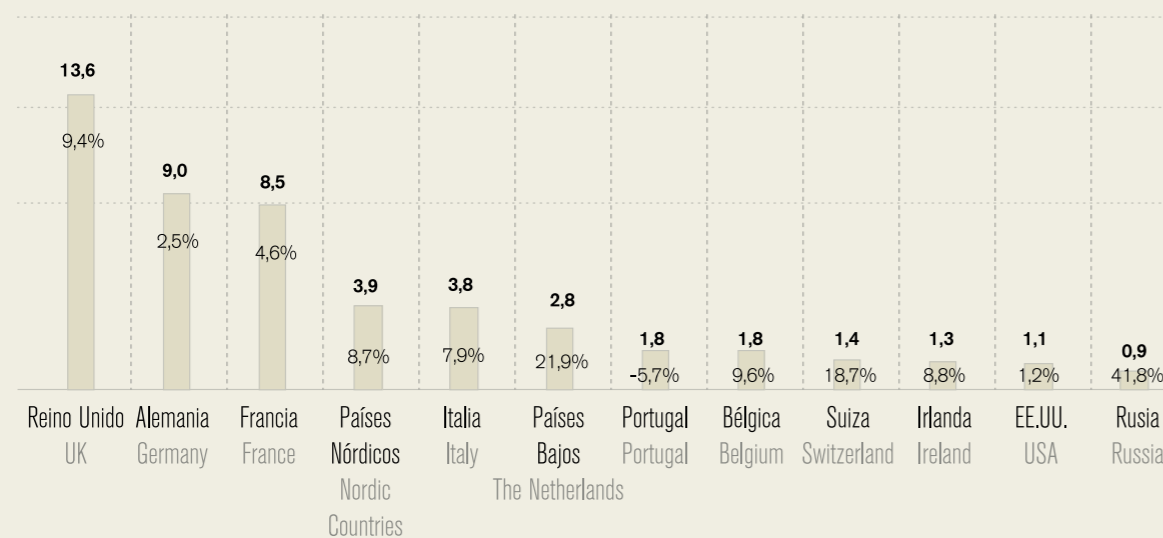


Fuente: IET. Frontur
Source: IET. Frontur

llón de turistas en cada mercado pero tasas de variación interanual muy elevadas, especialmente en China. Rusia y Brasil son los mercados del grupo que más participan en el crecimiento protagonizado por el turismo receptor en España en 2011, tendencia que se mantiene en 2012 en el caso de Rusia, que supera el millón de llegadas y aporta 330 mil turistas a la subida acumulada en el periodo.

En relación a las comunidades de destino, las seis principales (Cataluña, Canarias, Baleares, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid) acaparan cerca del 92% de las llegadas. En 2011 todas han mostrado subidas, excepto la Comunidad de Madrid que permaneció constante. Cabe destacar la fuerte expansión del archipiélago canario, que ha absorbido prácticamente el 40% del crecimiento total. Baleares y Cataluña se posicionaron tras ella.

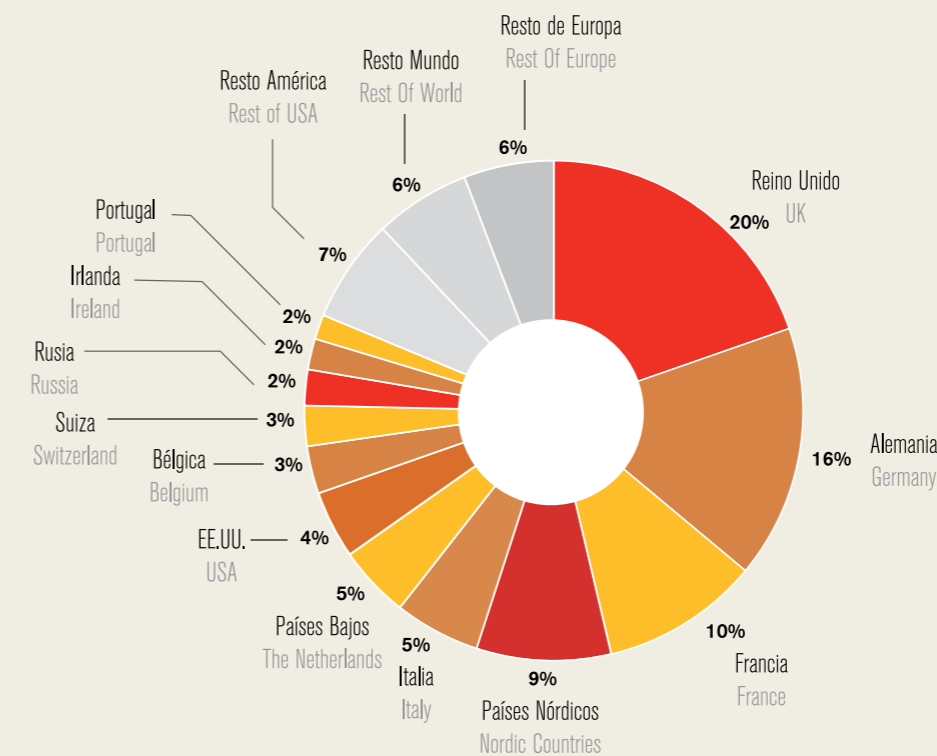
Millones de turistas y % var. interanual
Millions of tourists and year-on-year % var.



Fuente: IET. Frontur
Source: IET. Frontur

Distribución porcentual del gasto total de los turistas internacionales, según mercado emisor. Año 2011
% distribution of total spending of international tourists, according to country of origin. 2011

Distribución porcentual
% distribution



Fuente: IET. Egatur
Source: IET. Egatur

Como ocurre con el número de turistas, los mercados que más gasto turístico desembolsan habitualmente en España son Reino Unido, Alemania y Francia; sin embargo, los países que más han contribuido al crecimiento del gasto en 2011 han sido Rusia, los países nórdicos y Francia. También ha sido reseñable la aportación de los países de América Latina.

En lo que respecta al gasto medio diario, todos los mercados europeos muestran subidas, excepto Reino Unido, donde cae un 2%, y Portugal, donde se mantiene estable. Los gastos más elevados los

three main markets distance themselves from the rest, though France, which in number of arrivals is not too far from Germany, is not far off the Nordic countries in terms of spending. In turn, Latin America exceeds Italy and the Netherlands in spending and the Netherlands is almost equalled by the United States.

In "BRIC" markets high average daily expenses are observed which exceed in all cases those registered by the European markets, especially in Brazil, where tourists spent almost 200 euros per day during their stay in Spain. However, distant markets are subject to higher transportation costs, due to the long distances they have to travel.

Gasto total, gasto medio por persona y gasto medio diario, según mercado emisor. Año 2011
Total spending per person, average daily spending according to country of origin. 2011

	Gasto total (mill. €) Total spending (bill. €)	% Var % Var	Gasto medio persona (€) Av. spend person (€)	% Var % Var	Gasto medio diario (€) Av. daily spend (€)	% Var % Var
TOTAL TOTAL	52.796	7,9%	934	0,2%	102	4,6%
Reino Unido UK	10.377	2,1%	763	-6,6%	86	-1,8%
Alemania Germany	8.669	2,1%	960	-0,3%	93	1,3%
Francia France	5.397	10,1%	638	4,9%	83	8,1%
Países Nórdicos Nordic Countries	4.595	12,8%	1.183	3,8%	120	5,9%
Italia Italy	2.940	2,4%	781	-5,1%	101	2,6%
Países Bajos The Netherlands	2.463	17,7%	887	-3,4%	93	3,2%
EE.UU. USA	2.327	11,1%	2.064	9,5%	153	14,3%
Bélgica Belgium	1.628	15,0%	916	5,1%	94	7,3%
Suiza Switzerland	1.382	20,4%	1.010	1,5%	110	8,9%
Rusia Russia	1.227	112,1%	1.430	12,2%	146	21,4%
Irlanda Ireland	1.060	3,6%	828	-4,9%	98	4,2%
Portugal Portugal	842	-4,4%	472	1,2%	92	-0,3%

Fuente: IET. Egatur
 Source: IET. Egatur

Spain is a typical holiday destination, where leisure and holidays (84%) are the main motivations for the majority of arrivals. This group has gained ground in terms of other reasons for travelling such as business and personal reasons (visiting family, health and shopping), with respective weights of 7% and 5%.

The relevance of leisure and holiday in the UK, Germany and the Nordic countries is evident, representing more than 90% of arrivals. In France and Italy, leisure ranged between 76% and 78%. Business travel stands out in Portugal and Italy, especially in the former, while visiting family and friends, health and shopping trips were more important in France and Portugal.

The airport, the main gateway for international tourists in 2011 is the only means that has evolved positively, with a significant increase of 10%. Road access, the second gateway in terms of volume of arrivals, representing 18%, remained stable compared to 2010. Both ports and rail, with about 3% of tourists, individually recorded decreases, particularly the latter.

Air transport had a higher prevalence among arrivals from the Nordic and British markets, used in over 95% of cases. In Germany, 91% of tourists opted for air travel. Italy and France, closer markets with better communications networks with Spain, use air travel to a lesser extent, particularly the

latter. Among other gateways, the use of boat travel stood out among Italians.

The majority of tourists visiting Spain stay in hotels (64%), which in 2011 accounted for most of the increase registered by international tourists. Non-hotel accommodation also increased, although to a lesser extent (5%). Rented accommodation evolved in the most positive way. Within this latter group, own homes or those of family or friends had the most significance (21%).

Hotel accommodation stood out among German, Nordic and Italian tourists, with approximately 70% of arrivals. France was

alcanzan Rusia, los países nórdicos y Suiza, por encima de la media. Entre los demás mercados emisores destaca Estados Unidos, donde este indicador de gasto protagonizó una subida de dos dígitos.

El siguiente gráfico ilustra el posicionamiento de los distintos mercados emisores atendiendo al volumen de llegadas y al gasto realizado. Los tres mercados principales se desmarcan del resto, si bien, Francia, que en número de llegadas no dista demasiado de Alemania, se aproxima en gasto a los países nórdicos. A su vez, Italia y Países Bajos son superados en gasto por América Latina y el segundo de ellos prácticamente igualado por Estados Unidos.

En los mercados "BRIC" se observan elevados gastos medios diarios, que superan en todos los casos los registrados por los mercados europeos, especialmente en Brasil, donde los turistas desembolsan cerca de 200 euros al día durante sus es-

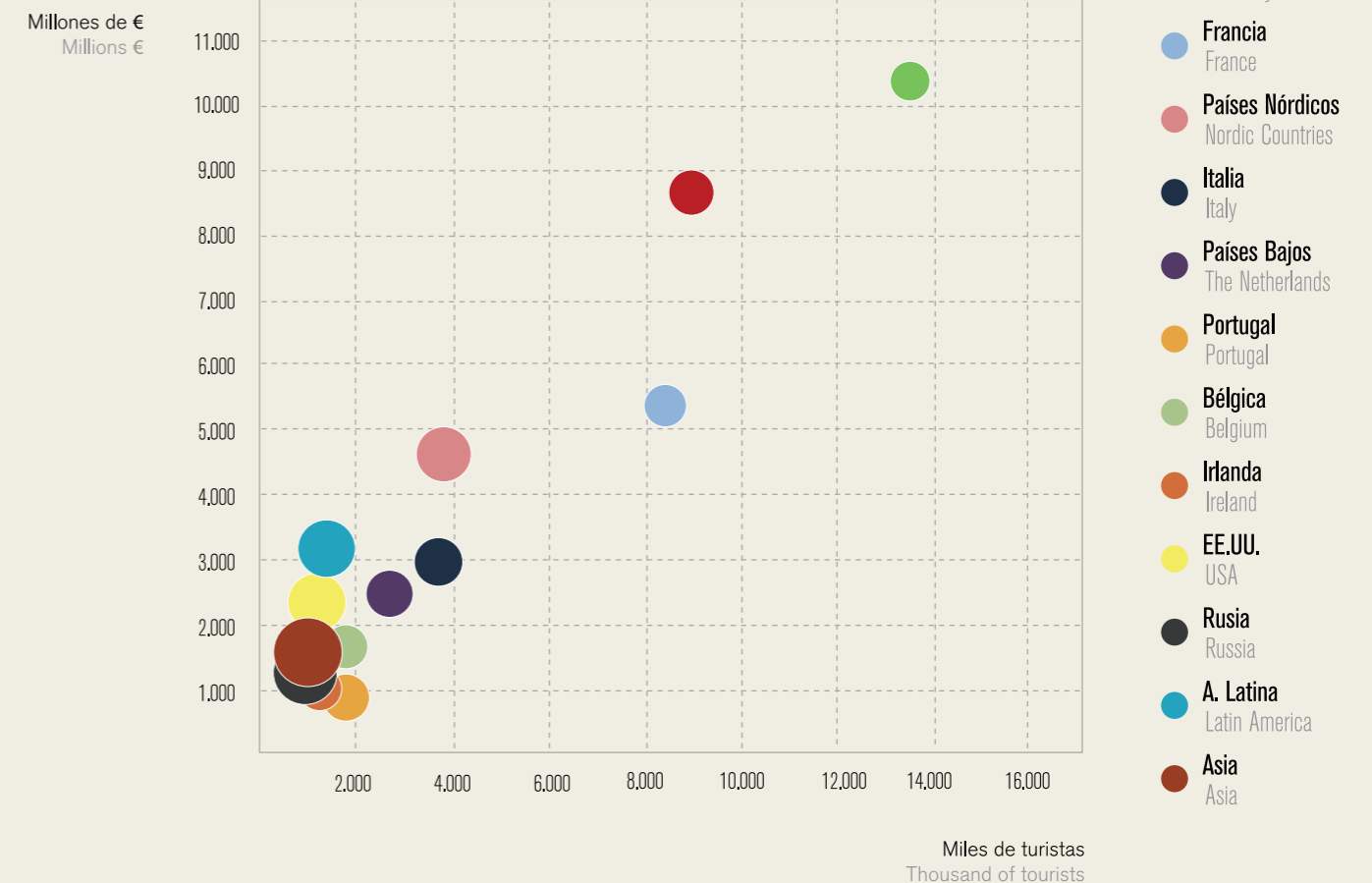
tancias en España. Hay que tener en cuenta que los mercados lejanos están sujetos a elevados gastos en transporte, como consecuencia de las largas distancias que tienen que recorrer.

España es un destino típicamente vacacional, donde el grueso de sus llegadas tiene como motivación principal el ocio y las vacaciones (84%). Este colectivo ha ganado terreno a otros motivos del viaje como los negocios y los motivos personales (visita a familiares, salud y compras), con pesos respectivos del 7% y del 5%.

La relevancia del motivo ocio y vacaciones en Reino Unido, Alemania y los países nórdicos es manifiesta, con un peso superior al 90% de las llegadas. En Francia e Italia el peso del ocio osciló entre el 76% y el 78%. El motivo trabajo destacó en Portugal e Italia, especialmente en el primero, al mismo tiempo que las visitas a familiares y amigos y los viajes de salud y compras tuvieron más relevancia en Francia y Portugal.

Posicionamiento de los principales mercados emisores. Año 2011.
Total spending per person, average daily spending according to country of origin. 2011

Número de turistas, gasto total y gasto medio diario.
 Number of tourists, total spending and average daily spending



El aeropuerto, vía de acceso mayoritaria de los turistas internacionales, se convierte en 2011 en la única vía de acceso que evoluciona de manera positiva, protagonizando una importante subida del 10%. La carretera, segunda vía de entrada por volumen de llegadas, con el 18% del flujo, permaneció estable respecto a 2010. Tanto puertos como ferrocarril, con cerca del 3% de los turistas conjuntamente, registraron caídas, especialmente este último.

Gasto total, gasto medio por persona y gasto medio diario en los países "BRIC". Año 2011

Total spending, average spending per person and average daily spending in the "BRIC" countries. 2011

	Gasto total (mill. €) Total spending (bill. €)	Gasto medio persona (€) Av. spend person	Gasto medio diario (€) Av. daily spend (€)
TOTAL "BRIC" TOTAL "BRIC"	1.989	1.595	158
Brasil Brazil	643	1.982	193
Rusia Russia	1.227	1.430	146
China China	79	1.804	158
India India	-	-	-

"-": no disponible por falta de muestra.
"-": not available due to missing sample.

Fuente: IET. Egatur
Source: IET. Egatur

situated on the other side of the spectrum, where more than half of the tourists opted for non-hotel accommodation, above all for housing of relatives or friends. The British case is somewhat similar to the average, with 62% of tourists staying in hotels and 38% in other accommodation.

69% of the tourists who visited Spain in 2011 previously opted not to contract a package holiday, a travel option that has been gaining ground rapidly compared to the package holiday in recent years. However, the latter made significant progress this year some 12%, breaking the downward trend of previous years.

The Nordic countries, Germany and the UK are at the forefront of countries that opt for package holidays to travel to Spain. In the opposite corner are the closer markets.

The degree of tourist satisfaction is high. In 2011 the perceived overall satisfaction was remarkably high, reaching an average score of 8.5 points on a scale of 0 to 10. Assessing the various products, the results have also been very favourable, with average values of about 8 points, slightly above the figure recorded in 2010.

Among the main tourist countries of origin, the overall satisfaction was highest among the British with an average of 8.7 points.

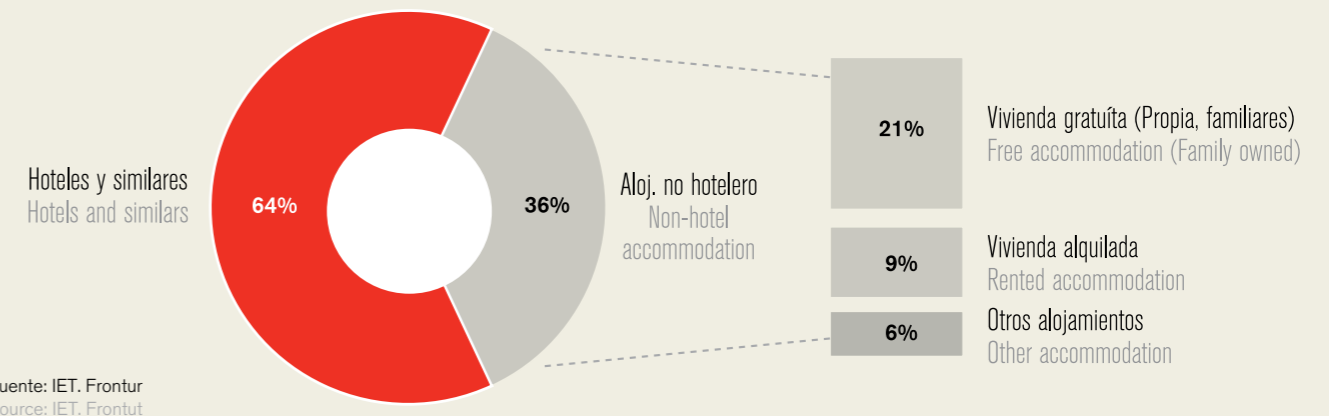
La vía aérea tuvo más presencia entre las llegadas del mercado nórdico y británico, utilizada en más del 95% de los casos. En Alemania un 91% de los turistas optaron por el avión. Italia y Francia, mercados más cercanos y con una mayor red de comunicaciones con España, recurren al avión en menor medida, especialmente el segundo. Entre las demás vías de acceso, sobresalió el peso del barco en Italia.

El alojamiento mayoritario de los turistas que nos visitan es el hotelero (64%), que además en 2011 concentró la mayor parte de la subida registrada por los turistas internacionales. El alojamiento no hotelero también creció, aunque en menor medida (5%), siendo la vivienda alquilada la que evolucionó de una manera más favorable y la vivienda propia o de familiares o amigos la que más entidad tuvo (21%).

El alojamiento hotelero sobresalió en Alemania, los países nórdicos e Italia, con pesos en torno al 70% de las llegadas. En el lado opuesto se situó Francia, donde más de la mitad de los turistas optaron por el alojamiento no hotelero, especialmente por la vivienda de familiares o amigos. El caso británico se asemejó bastante a la media, con el 62% de los turistas alojándose en hoteles y el 38%, en alojamiento no hotelero.

Germany and the UK were the countries that best rated the accommodation (hotels, apart-hotels, hostels, rural housing and other group accommodation), with 8 points. The United Kingdom was the country that most enjoyed the gastronomy, awarding it 8.2 points, ahead of France, which was the country that best scored this concept last year. The perception of the level of infrastructure (roads, telecommunications, airports, etc.) was very positive, with Portugal awarding the highest score (8.4 points). The British, German and Italian market gave the tourist environment (natural beauty, tranquillity, safety, cleaning, etc.) a mark higher or equal to the average.

Turistas internacionales recibidos en España, según tipo de alojamiento. Año 2011
International tourists received in Spain, according to type of accommodation. 2011



Fuente: IET. Frontur
Source: IET. Frontur

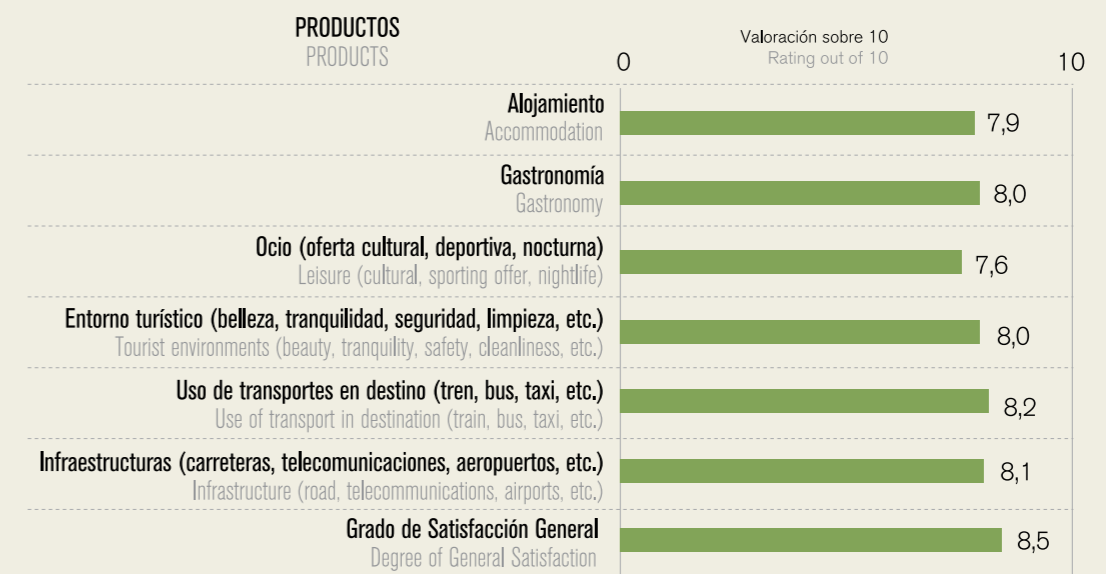
El 69% de los turistas que acudieron a España en 2011 optaron por no contratar previamente un paquete turístico, modalidad de viaje que ha ido ganando terreno a pasos agigantados al paquete turístico en los últimos años. Sin embargo, esta última protagoniza este año un importante avance del 12%, rompiendo la tendencia decreciente de años anteriores.

Los países nórdicos, Alemania y Reino Unido están a la cabeza de los países donde se contrata paquete turístico para viajar a España. En el lado opuesto se sitúan los mercados más cercanos geográficamente.

El grado de satisfacción de los turistas recibidos es elevado: en 2011 la satisfacción general percibida fue de notable alto, alcanzando una puntuación media de 8,5 puntos, en una escala de 0 a 10. Valorando los diferentes productos, los resultados han sido también muy favorables, con valores medios en torno a 8 puntos para cada uno de ellos, ligeramente por encima de lo registrado en 2010.

Entre los principales mercados emisores de turistas, el grado de satisfacción global más alto fue el de los británicos con 8,7 puntos de media. Alemania y Reino Unido fueron los que mejor valoraron el alojamiento (hoteles, aparta-hoteles,

Grado de satisfacción de los turistas internacionales. Año 2011
Satisfaction of international tourists. 2011



Fuente: IET. Encuesta de Hábitos Turísticos. Habitur.
Source: IET. Tourist Habits Survey. Habitur.

Grado de satisfacción de los turistas internacionales por mercados. Año 2011.
Satisfaction of international tourists by markets. 2011.

PRODUCTOS PRODUCTS	MERCADOS MARKETS	Valoración sobre 10 Rating out of 10						
		Reino Unido UK	Alemania Germany	Francia France	Italia Italy	Países Nórdicos Nordic Countries	Holanda Holland	Portugal Portugal
Alojamiento colectivo Group accommodation		8,0	8,0	7,9	7,5	7,8	7,9	7,8
Gastronomía Gastronomy		8,2	7,9	7,9	7,8	7,6	7,9	7,7
Ocio Entertainment		7,8	7,6	6,9	7,8	7,4	7,3	7,5
Entorno Turístico Tourist Environment		8,2	8,1	7,8	8,0	7,8	7,6	7,9
Uso de transportes en destino Use of transport		8,3	8,1	7,9	8,3	8,0	8,0	8,3
Infraestructuras Infrastructures		8,2	8,0	7,9	8,0	8,1	8,0	8,4
Grado de satisfacción general Degree of General Satisfaction		8,7	8,6	8,3	8,3	8,6	8,2	8,3

Fuente: IET. Encuesta de Hábitos Turísticos. Habitur.
Source: IET. Tourist Habits Survey. Habitur.

hostales, albergues, alojamiento rural y otros alojamientos colectivos), con 8 puntos. Reino Unido fue el que más disfrutó con la gastronomía, otorgándole 8,2 puntos de media, adelantando a Francia, que fue el que mejor valoró este concepto el año anterior. La percepción del nivel de las infraestructuras (carreteras, telecomunicaciones, aeropuertos, etc.) fue muy positiva, otorgando Portugal la puntuación más alta (8,4 puntos). El entorno turístico (belleza paisajística, tranquilidad, seguridad, limpieza, etc.) satisfizo con nota superior o igual a la media a británicos, alemanes e italianos.

Russia and Latin America, markets that have excelled for their spectacular progress in volume of arrivals, show an above average degree of satisfaction in Spain, awarding it 9.1 points.

Spain also welcomes tourists with a high degree of loyalty to the destination, measured as the number of times the international tourists have been to Spain before. In 2011, the vast majority - 83.5% - had already visited previously and 40% had done on ten or more occasions.

Breaking down the data according to country of origin, it can be seen that Britain has the highest concentration of tourists who repeat their visit, with a percentage

Rusia y América Latina, mercados que han despuntado por su espectacular avance en volumen de llegadas, muestran un grado de satisfacción de sus estancias en España superior a la media, alcanzando los 9,1 puntos.

Asimismo, España recibe turistas con un alto grado de fidelidad al destino, medida ésta como el número de veces que el turista internacional ha estado en España con anterioridad, así, en 2011, la inmensa mayoría -el 83,5%- ya había acudido previamente y un 40% lo había hecho en diez o más ocasiones.

of 90%. France and Germany follow, with similar percentages close to 89%.

The high percentage of tourists who have visited over ten times is also noteworthy: 62% of Portuguese tourists and 51% of both French and British tourists.

The loyalty and fidelity of tourists gives the destination stability, as it does not depend solely on the arrival of new tourists, instead a cumulative effect is produced (tourists who return), which ensures steady revenues. The degree of satisfaction felt by foreign tourists visiting Spain is a key factor for achieving and maintaining the loyalty expected on their part, as opposed to the alternative of other competing destinations in subsequent trips.

Therefore, it can be concluded that Spain is a destination that is well positioned internationally, with natural resources and an enormously attractive physical environment for international tourists and with infrastructure and a tourist offering that more than caters for the needs of all visitors. However, we must not ignore the tremendous growing force of some emerging markets, nor should we ignore the fact that tourism in Spain has suffered a significant loss of competitiveness in recent years. This reality requires the adoption of key actions to activate growth on solid foundations that ensure the leadership and competitiveness of our model.

Desglosando los datos por mercado de procedencia se obtiene que, de los principales, el británico es el que tiene mayor concentración de turistas que repiten visita, con un porcentaje del 90%. Le siguen Francia y Alemania, con porcentajes similares cercanos al 89%.

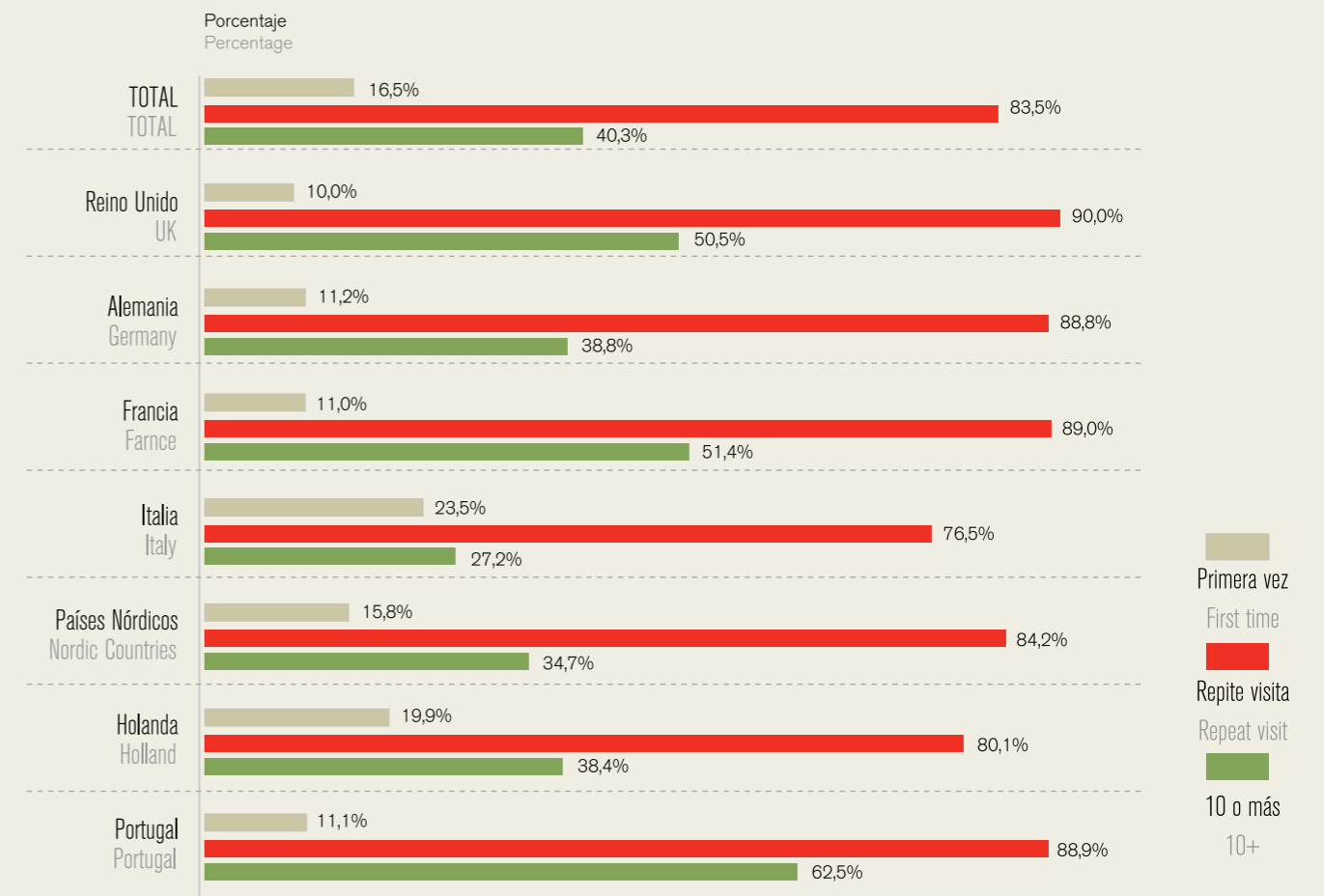
Es asimismo reseñable el alto porcentaje de turistas que han acudido en más de diez ocasiones: el 62% de los turistas portugueses y el 51% tanto de los turistas franceses como de los británicos.

La lealtad y fidelidad del turista proporciona estabilidad al destino, porque no depende exclusivamente de las entradas de nuevos turistas, sino que produce un efecto acumulativo (turistas que repiten su estancia) que asegura unos ingresos constantes. El grado de satisfacción sentida por los turistas extranjeros en su visita a España es un factor determinante de cara a conseguir y man-

tener la lealtad esperada por su parte, frente a la alternativa de otros destinos competidores en los próximos viajes que realicen.

Por tanto, se puede concluir que España es un destino muy bien posicionado a nivel internacional, con unos recursos naturales y un entorno físico enormemente atractivos para los turistas internacionales y con unas infraestructuras y una oferta turística que cubren con creces las necesidades de todos los visitantes que recibe. No obstante, no hay que dejar de lado la fuerza con la que están irrumpiendo algunos mercados emergentes, ni tampoco obviar el hecho de que la actividad turística en España ha sufrido una pérdida importante de competitividad en los últimos años. Esta realidad exige la adopción de medidas clave que activen el crecimiento sobre bases sólidas que permitan asegurar el liderazgo y la competitividad de nuestro modelo.

Turistas por mercado emisor y repetición de la visita. Año 2011
Tourists according to country of origin and repeat visits. 2011



Fuente: IET. Encuesta de Hábitos Turísticos. Habitur.
Source: IET. Tourist Habits Survey. Habitur.

57,7 millones de turistas en 2012

Según los últimos datos publicados de Frontur, en el año 2012 se recibieron en España 57,7 millones de turistas internacionales, lo que ha supuesto cerrar el año con un incremento en el volumen de llegadas del 2,7%, afianzando así, el importante avance registrado en 2011 (7,6%), creciendo la serie de llegadas internacionales por tercer año consecutivo.

Los mercados que más han contribuido a este positivo resultado han sido Francia, Alemania y Rusia, habiendo permanecido estable el mercado británico, origen del 24% de las llegadas. En el lado opuesto se han situado Países Bajos e Italia, con sendos descensos del 8,1% y del 5,1%, respectivamente. Entre los mercados no europeos, destacan por su crecimiento Estados Unidos, América Latina y el mercado asiático, especialmente China.

Por comunidades autónomas de destino, Cataluña concentra el grueso de la subida registrada en 2012, con 1,3 millones de turistas más que el año anterior, Baleares también recibió más turistas que en 2011, concretamente un 3,3%. La Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid mantuvieron una cifra de llegadas similar a la del año anterior, mientras que Andalucía y Canarias se contrajeron, esta última de forma moderada.

El gasto turístico alcanzó en 2012 los 55.594 millones, un 5,7% más que en 2011. Al crecer el gasto total a un ritmo superior que la entrada de turistas, los gastos medios por persona y día crecen.

Por mercados de origen, y atendiendo a los principales mercados, en 2012 se observan importantes subidas en Países nórdicos, Reino Unido y Alemania; mientras que Italia (-5,8%) y Francia (-3,2%) descienden.

El gasto receptor en las principales comunidades de destino ha crecido, en general, más que las llegadas de turistas. La Comunidad de Madrid ve reducido su gasto total en este periodo. Cataluña, Comunidad Valenciana y Baleares registraron incrementos interanuales superiores a la media nacional (5,9%). ■

57.7 million tourists in 2012

According to the latest data published by Frontur, in 2012 Spain received 57.7 million international tourists, which meant it closed the year with a 2.7% rise in the volume of arrivals, thus reinforcing the important progress made in 2011 (7.6%), increasing the number of international arrivals for the third year running.

The markets that have contributed to this positive result were France, Germany and Russia; the UK market remained stable, a source of 24% of arrivals. The Netherlands and Italy are on the opposite side of the scale, with falls of 8.1% and 5.1%, respectively. The USA, Latin America and

the Asian market, in particular China, stand out for growth among the non-European markets.

Taking a look at the autonomous regions of principal destination, Catalonia received the bulk of the increase in 2012, with 1.3 million tourists more than the previous year. The Balearic Islands also received more tourists than in 2011, 3.3% to be exact. Figures for arrivals in the Communities of Valencia and Madrid remained similar to the previous year, while in Andalusia and the Canary Islands the figures fell, the latter only moderately.

Tourist spending reached 55.594 billion in 2012, 5.7% more than in 2011. As total

spending grew at a faster rate than the inflow of tourists, the average spending per person per day grew.

According to markets of origin, and in response to the major markets, in 2012 major increases were noted in the Nordic countries, the UK and Germany, while Italy (-5.8%) and France (-3.2%) fell.

Spending in the regions of principal destination has grown, in general, more than tourist arrivals. In this period, total spending in the Community of Madrid dropped whereas Catalonia, Valencia and Balearic Islands registered year-on-year increases above the national average (5.9%). ■

LAS EMPRESAS COMO CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PAÍSES

COMPANIES ARE KEY TO A COUNTRY'S
COMPETITIVENESS

La importancia de las marcas se deriva de su relación con la competitividad. Esta afirmación nos lleva a una de las cuestiones más relevantes hoy en día, que no es otra que dilucidar cual es la naturaleza de la competitividad: en qué consiste, de qué se deriva, qué la refuerza y qué la perjudica, a qué o a quien se puede atribuir...

Respecto a la primera de las cuestiones, en qué consiste la competitividad, hoy parece que prácticamente todo el mundo - tanto en el sector académico, como en el de los decisores económicos - esta de acuerdo en que competitividad económica es prácticamente sinónimo de "productividad", y en las economías avanzadas para las cuales no son cruciales ni la limitación de recursos ni la de capital, la competitividad depende esencialmente de la productividad de las personas activas en aquella economía.

En este sentido podemos definir productividad como "valor en el mercado de aquello que producimos (producto o servicio) por hora trabajada". Un buen diseñador industrial es mucho más productivo - el mercado paga mas su

The importance of brands stems from their relationship with competitiveness. This statement leads us to one of the most important issues today, which is simply clarifying the nature of competitiveness: what does it consist of? What does it stem from? What strengthens it? And what harms it? What or who is responsible for it? Etc.

Regarding the first question, what does competitiveness consist of? Today it seems that virtually everyone – both in the academic and the economic decision-making sector – agrees that economic competitiveness is practically synonymous with "productivity" and in advanced economies in which the limitation of resources or capital is not crucial, competitiveness depends essentially on the productivity of people working in that economy.

In this sense, productivity can be defined as the "market value of what we produce (product or service) per hour worked." A good industrial designer is much more productive, the market pays more for his output per hour worked than say a potter, unless the ceramic artist in question is called Pablo Picasso. To be more precise, we should talk about the "value added to market prices per hour worked" rather than simply "market value etc", but the basic idea is clear: the society that is able to get more value from the market per hour worked will create more wealth, will have a higher standard of living and will create progress and prosperity for its citizens.

Also, when we talk about the market, it should be understood that we are not referring to a local market but the



Antoni Subirà

Director del International Center for Competitiveness, IESE
Profesor Emérito de Financial Management, IESE
Director of the International Centre for Competitiveness, IESE
Emeritus professor of Financial Management, IESE



María Luisa Blázquez

Investigadora Asociada del International Center for Competitiveness, IESE
Profesora de Estrategia y Negocios Internacionales, Universidad Pontificia Comillas
Research Associate of the International Centre for Competitiveness, IESE
Professor of Strategy and International Business, Universidad Pontificia Comillas

output por hora trabajada - que un alfarero pongamos por caso, a menos que el alfarero se llame Pablo Picasso. Seguramente, para ser más precisos, deberíamos hablar de “valor añadido a precios de mercado por hora trabajada” en lugar de simplemente “valor en el mercado...”, pero la idea básica es clara: aquella sociedad que sea capaz de obtener del mercado más valor por hora trabajada será la que creará más riqueza, tendrá un nivel de vida más alto, generará más progreso y bienestar para sus ciudadanos.

También para ser precisos, cuando hablamos de mercado debería entenderse que no nos referimos a un mercado local sino al mercado global. Esto no es más que la consecuencia de la permeabilidad de los mercados locales o si se quiere de la imposibilidad moderna de mantener un mercado cerrado a cualquier plazo económicamente significativo.

Establecido a qué nos referimos al hablar de productividad queda claro que la competitividad es aquella cualidad que tienen en mayor grado los más productivos o que tienen en menor grado los menos productivos; es decir competitividad y productividad son paralelas y se mueven paralelamente.

¿Por qué unos países - unas sociedades - son más productivos (competitivos) que otros? ¿Cuál es el origen de la menor o mayor productividad? ¿Cómo se puede mejorar

o evitar su deterioro? Es evidente que hay condiciones del entorno que inciden fuertemente sobre la productividad, por ejemplo: un mal sistema de comunicaciones puede frenar el acceso en condiciones correctas a una parte del mercado y por tanto puede perjudicar la productividad, pero lo contrario no es cierto. Las buenas comunicaciones no generan productividad por sí mismas. Tenemos ejemplos abundantes de territorios bien comunicados pero substancialmente improductivos. Estaríamos ante un ejemplo de condición necesaria pero no suficiente. Esto suele ocurrir con las condiciones de entorno físico e incluso legal y político. Unas malas condiciones pueden impedir mejorar la productividad pero unas condiciones buenas no son la causa de una buena productividad.

La causa hay que buscarla en los agentes cruciales que no son otros que los que realmente producen los bienes o servicios y los sitúan en el mercado, es decir los empresarios, las empresas. La productividad, la competitividad, se genera se mantiene, se mejora o se pierde en las empresas.

En último término la llamada competitividad de país no es más que la integral de la competitividad de sus empresas, o sea no es otra cosa que su productividad. Pero cuando hablamos de un país estos conceptos se transforman en grandes promedios; un sector poco productivo puede arrastrar a la baja los datos de todo un país. Es por este motivo que, en términos de análisis de la reali-

dad es más útil desagregar a nivel de empresa ya que así estamos no ante un gran promedio sino ante los agentes reales que con sus decisiones “crean” más o menos competitividad.

Una visión de este tipo nos ayuda también a huir de tópicos al uso. Por ejemplo: solo se puede ser competitivo si se actúa en sectores “modernos”, los sectores “tradicionales” están condenados. El ejemplo del alfarero Pablo Picasso ya aclara algo el tema, pero además que duda cabe que en el sector textil-confección, considerado por algunos tradicional y por tanto condenado en los países avanzados, tenemos ejemplos próximos de empresas que compiten brillantemente y con gran éxito económico en los mercados globales. La competitividad no procede de “qué se hace” sino de “cómo se hace”. Ejemplos similares los encontraríamos en varios sectores y no harían otra cosa que reafirmar que el calificativo de sector tradicional en sentido peyorativo es erróneo o, lo que es peor, es inútil de cara a las decisiones económicas.

Una vez dilucidado en que consiste la competitividad veamos que la estimula. La primera respuesta a esta cuestión es obvia: La competitividad es estimulada por la competencia. Parece una verdad de Perogrullo pero es fantástico constatar la frecuencia con la que se olvida: el proteccionismo, la autorización de monopolios, la tolerancia de oligopolios, no son más que manifesta-

La competitividad país no es más que la integral de competitividad de sus empresas

ciones del olvido de aquella verdad tan clara y evidente. Repitamos: la competencia en el mercado global estimula la competitividad. El proteccionismo es una tentación relacionada con el interés político populista por un lado y la apetencia del beneficio a corto plazo por el otro; sus consecuencias a medio y largo plazo son siempre nefastas. El protegido se encuentra cómodo en su mercado (¡mercadito!) cerrado pero sus músculos empresariales competitivos se van atrofiando fatalmente y cuando llega el momento – finalmente inevitable - de abrirse, es víctima de los más fuertes que han estado curtiéndose en la competencia global. Se aprende a competir compitiendo y solo los más adaptados sobreviven y prosperan en el mercado global.

Llegados a este punto puede ser útil que demos un paso en la dirección de la agregación, es decir que consideremos un nivel más de agregación que la empresa individual. No renunciamos a nuestra afirmación de que es la

global market. This is no more than the consequence of the permeability of local markets or of the modern inability to maintain a closed market for any economically significant period.

Once we have defined productivity, it is clear that competitiveness is a quality that the most productive have or that the least productive are lacking. In other words, competitiveness and productivity are parallel and move in a parallel world.

Why are some countries or societies more productive (competitive) than others? What causes lower or higher productivity? How can its deterioration be improved or prevented? Clearly there are environmental conditions that strongly influence productivity, for example: a poor communications system

may prevent correct access to part of the market and therefore affect productivity, but the contrary is not always true. Good communication systems do not per se generate productivity. There are numerous examples of countries with good communication networks but which are considerably unproductive. This is an example of a necessary condition but alone it is insufficient. This often happens with physical and even legal and political environmental conditions. Poor conditions can hinder improvements in productivity but good conditions are not the origin of good productivity.

The origin lies in the key players who are none other than those who actually produce the goods or services and put them on the market, i.e. entrepreneurs, companies etc. Productivity, in other

words, competitiveness is generated, maintained, improved or lost in companies.

Ultimately the so-called competitiveness of a country is simply the amalgamation of the competitiveness of its companies, or in other words it is merely its productivity. But when we talk about a country these concepts become large overall average figures; an unproductive industry can drag down the entire data for a country. This is why when analysing the reality of the situation, it is more useful to disaggregate at a company level so as not to deal with an overall average figure but instead with the real players that “create” greater or lesser competitiveness through their decisions.

This type of vision also helps us to eschew standard clichés. For example: competitiveness only exists in “modern”

sectors; “traditional” sectors are doomed. The example of the ceramic artist Pablo Picasso clarifies the issue somewhat. However, the textile and clothing industry, considered by some as traditional and therefore doomed in advanced countries, has examples of companies that compete brilliantly and successfully in global markets. Competitiveness does not proceed from “what is done” but “how it is done”. Similar examples can be found in several sectors and only reaffirm that the categorisation of the traditional sector in a derogatory sense is wrong or, worse, is useless in terms of economic decisions.

Now that we have defined competitiveness, we can look at what stimulates it. The first answer to this question is obvious: competitiveness is

Competitiveness does not proceed from ‘what is done’ but ‘how it is done’

stimulated by competition. It seems a truism but it is hard to believe just how often this is forgotten. Protectionism, authorisation of monopolies and tolerance of oligopolies are nothing but manifestations of forgetting that clear and obvious truth. I reiterate: competition in the global market stimulates competitiveness. Protectionism is a temptation related to populist political interest, on the one hand, and the appetite of short-term benefit on the other. Its consequences in the medium and long term are always disastrous. The protected component is comfortable in its closed market (safe haven!) but its

competitive streak will fatally degenerate and when the time comes (inevitably it will) to open the market up, it suffers at the hands of the strongest forces in the global competition. You learn to compete by competing and only the best survive and thrive in the global marketplace.

Now is a good time to mention aggregation, that is considering another level of aggregation over and above the individual company. We do not deny our claim that the company is the key player in competitiveness, but we achieve an interesting viewpoint by adding another level. This immediate level of aggregation is not the sector, the sector is important for statistical purposes only and perhaps also socio-political purposes, but it is not useful in the analysis of competitiveness. As we saw earlier the same sector

empresa el agente esencial de la competitividad, pero un poco más de agregación nos puede aportar algún ángulo de visión interesante. Este nivel inmediato de mayor agregación no es el sector; en nuestra opinión el sector es solo importante a efectos estadísticos y quizás socio-político pero creemos que no es útil en el análisis de la competitividad. Como hemos visto antes en un mismo sector hay empresas muy distintas en términos de competitividad. El grado de agregación al que nos referimos es el que modernamente – desde las publicaciones de M. Porter a principios de la década de los 90 - se ha dado en llamar “clusters”. Cluster significa agrupación de objetos más o menos relacionados, pero su acepción más sintética es “racimo”. En Europa se han hecho traducciones variadas de “cluster” (pôles de compétitivité, sistemas productivos locales etc.) que tienen todas ellas la poca gracia y la escasa espontaneidad de los inventos político-administrativos. Por tanto nosotros continuaremos hablando de clusters y sin comillas.

El primer economista que describe sistemáticamente estas agrupaciones espontáneas es ni más ni menos que Alfred Marshall¹ y modernamente, como hemos dicho, el autor fundamental sobre el tema es M. Porter. En breve, un cluster es una concentración geográfica de empresas que tienen actividades similares o relacionadas de tal manera que de su interacción próxima obtienen ventajas

1. Marshall, A. (1961). Principles of Economics. Nueva York: Macmillan.

encompasses many different companies in terms of competitiveness. The degree of aggregation to which we refer, is what nowadays - from the publications by M. Porter in the early 90s – is called clusters. A cluster is a grouping of objects that are more or less related. In Europe, there have been several different translations of the word cluster (pôles de compétitivité, sistemas productivos locales, etc.) which are political-administrative inventions of a rather tedious and unimaginative nature. Thus the Anglo-Saxon term is the one we will continue to use.

The first economist who systematically described these clusters is none other than Alfred Marshall¹ and nowadays, as mentioned earlier, the main author

1. Marshall, A. (1961). Principles of Economics. New York Macmillan.

on the subject is M. Porter. A cluster is a geographic concentration of companies with similar or related activities. Their close interaction has production advantages. Clusters are analogous, as one author has written (i.e. Christian Blanc²) to an ecological system in which members compete and simultaneously generate synergies beneficial to all. Clusters are important in this regard because their strength and dynamism affect the competitiveness of the companies involved and in turn the strength and dynamism in the market of the companies have an impact on the entire cluster in a “virtuous circle” that is perfectly described in the literature on the subject.

2. Blanc, C. (2004). Les Pôles de Compétitivité, l'Industrie de Demain, www.christian-blanc.net

para su productividad. Los clusters son análogos, como ha escrito algún autor (concretamente Christian Blanc²) a un sistema ecológico en el cual sus miembros compiten y al mismo tiempo generan sinergias beneficiosas para todos ellos. Citamos los clusters porque su fortaleza y dinamismo influyen en la competitividad de las empresas que los componen y a su vez la fortaleza y dinamismo en el mercado de las empresas repercuten sobre el conjunto del cluster en un “circulo virtuoso” que esta perfectamente descrito en la literatura sobre el tema.

Desgraciadamente el concepto “cluster” ha hecho fortuna en algunos puntos de decisión políticos que han interpretado erróneamente su naturaleza entendiéndolos como ámbitos de cooperación empresarial y estimulando esta a base de ofrecer subvenciones para los acuerdos de cooperación. Este es un enfoque peligroso y creemos que erróneo porque tiende a disminuir la competencia entre los agentes principales del cluster, lo que les va convirtiendo en menos competitivos. No hay que confundir la creación de sinergias (compitiendo) con la cooperación formalizada administrativamente y subvencionada.

Hemos puesto sobre la mesa el tema de los clusters por dos razones: la primera porque es relevante en el análisis de los efectos de las marcas en el sentido positivo y la se-

2. Blanc, C. (2004). Les Pôles de Compétitivité, l'Industrie de Demain, www.christian-blanc.net

Unfortunately the term cluster has been successful in some political decision points that have misinterpreted its nature, understanding them to be areas of business cooperation and encouraging this based on offering subsidies for cooperative agreements. This is a dangerous approach and it is wrong because it tends to reduce competition between the key players in the cluster, which will gradually make them become less competitive. The creation of synergies (competing) should not be confused with administratively formalised and subsidised partnerships.

We have presented the issue of clusters for two reasons: the first because it is relevant in the analysis of the effects of brands in a positive way and the second, negative, to emphasize that any action

gunda, negativa, para enfatizar que cualquier actuación orientada a disminuir la competencia, incluso la rivalidad, entre las empresas es perjudicial para su competitividad.

Se ven claramente estos fenómenos en cualquier cluster que se analice. Tomemos como ejemplo la clusterización de la producción de vino cuya causa primera es sin duda debida a la naturaleza (clima, geología y biología), pero evidentemente se refuerza por la interacción de elementos humanos, culturales y empresariales. Las interacciones en un cluster vinícola son ricas y variadas: Bodegas, viticultores, centros de enología (formación e investigación), productores de maquinaria específica, botellería, barricas, tapones de corcho, enoturismo y gastronomía etc., etc. Las marcas son en estos clusters altamente relevantes, desde las denominaciones varietales, hasta las denominaciones de origen pasando por las marcas propiamente dichas de productos concretos o los nombres de las bodegas e incluso de las familias implicadas. Que duda cabe que ahí hay una enorme riqueza de interacciones de competencia y de sinergia y es evidente que las marcas juegan ahí un papel de primer orden para bien, si las estrategias que las sustentan son correctas, o para mal, en caso contrario.

Ocurren fenómenos análogos en los clusters de fabricación de automóviles de altísima gama y competición: Maranello, Stugard o Coventry no tiene nada que ver con

Differentiation is only effective if customers are aware of it

aimed at reducing competition, even rivalry between companies is detrimental to their competitiveness.

These phenomena are clearly seen in any cluster analysed. Take for example the clustering of wine production whose primary cause is undoubtedly due to nature (climate, geology and biology), but obviously is reinforced by the interaction of human, cultural and business elements. Interactions in a wine cluster are rich and varied: wineries, vine growers, oenology centres (training and research), specific machinery manufacturers, bottle, barrel

and cork manufacturers, wine and gastronomy tourism, etc. The brands are these highly relevant clusters, from the variety denominations, to the denomination of origin including the brands of specific products and names of the wineries and even the families involved. There is no doubt that there is a wealth of competitive interactions and synergies and it is evident that brands play a priority role in a positive way, if the strategies that support them are correct, or negatively otherwise.

Similar phenomena occur in high range and highly competitive automotive manufacturing clusters: Maranello, Stugard and Coventry have nothing to do with Mother Nature but they have a lot to do with competitive and synergistic interactions. In this case, manufacturer

España debe gran parte de su nivel competitivo a la sofisticación de los negocios

la madre naturaleza pero si, y mucho, con las interacciones competitivas y sinérgicas. Es este caso también las marcas de fabricantes y “escuderías” juegan un papel de primer nivel. En un radio de unos 40 Km. alrededor de Coventry encontramos los centros neurálgicos de la inmensa mayoría de las “escuderías” de alta competición (Formula 1). Allí se encuentran los especialistas -individuos o empresas subcontratistas- en materiales avanzados, mecánica de precisión, inyección de plásticos técnicos, tests aerodinámicos, electrónica y proceso de datos, etc., en un intercambio constante de productos y servicios avanzados, en competencia intensa, creando sinergias constantemente y formando por vía científica y sobre todo por “aprendizaje” sobre el terreno los mejores especialistas del mundo.

Entre el paradigma del cluster “natural” el del vino y el del cluster “artificial” de Coventry encontraríamos toda la variedad de clusters reales que existen en las economías modernas y podríamos constatar que competencia y sinergia están presentes en todos, y en la mayoría de casos

brands and motor-racing teams play an important role. Within an approximate 40 km radius of Coventry, the nerve centres of the vast majority of the highly competitive Formula 1 teams can be found. There are specialists – individuals or subcontractors – in advanced materials, precision engineering, technical plastic injection, aerodynamic tests, electronics and data processing, etc., in a constant exchange of products and advanced services, in intense competition, constantly creating synergies and scientifically shaping and learning in the platform of the best specialists in the world.

Among the “natural” cluster paradigm (wine) and the “artificial” cluster of Coventry there are a varied range of real clusters that exist in modern economies and competition and synergy are present

las marcas constituyen un elemento esencial en ambos procesos. Todo esto hace más eficaz la presencia en los mercados globales que son en último término el terreno de juego de la competencia significativa y por tanto el origen de las fuerzas que conducen a las empresas a ser más y más competitivas.

La marca como ventaja competitiva de las empresas (y por tanto, de los países)

Hemos comentado con anterioridad la estrecha relación entre los conceptos de competitividad y productividad. El Foro Económico Mundial así lo entiende, y define la competitividad de una nación como “el conjunto de factores políticos e instituciones que determinan la productividad. La mejora de la productividad, entendida como el mejor uso de los factores y recursos disponibles es lo que determina la rentabilidad de las inversiones, que a su vez, determina el crecimiento agregado de una economía”.³

El Foro Económico Mundial publica anualmente el Informe de Competitividad Global en el que analiza la competitividad de más de 130 países. Para su elaboración utilizan tanto datos publicados por instituciones de reconocido prestigio como encuestas realizadas a empresarios y líderes de opinión en los respectivos países incluidos en el informe, lo que lo convierte en uno de los trabajos más exhaustivos y relevantes en

3. World Economic Forum (2012). The Global Competitiveness Report 2012-2013. Ginebra. Palgrave Macmillan.

in all. In most cases, brands are an essential feature in both processes. All of this increases the efficiency of presence in global markets, which are ultimately the playing field of important competition and therefore the origin of the forces driving companies to become more and more competitive.

The brand as a competitive advantage of companies (and therefore countries)

We mentioned before the close relationship between the concepts of competitiveness and productivity. The World Economic Forum understands and defines a nation's competitiveness as “the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country. The level of productivity, in turn, sets the level of prosperity that can be

earned by an economy. The productivity level also determines the rates of return obtained by investments in an economy, which in turn are the fundamental drivers of its growth rates.”³

The World Economic Forum publishes the annual Global Competitiveness Report. This analyses the competitiveness of more than 130 countries. It is drawn up using data published by renowned institutions such as business surveys and opinion leaders in the respective countries included in the report. This makes it one of the most comprehensive and important reports in relation to the analysis of competitiveness as it provides a consistent and systematic

3. World Economic Forum (2012). The Global Competitiveness Report 2012-13. Geneva. Palgrave Macmillan.

relación con el análisis de la competitividad, ya que en él se ofrece una visión consistente y sistemática de la situación y de las perspectivas de los países analizados.

El Índice de Competitividad Global selecciona más de 100 factores que influyen en la competitividad de los países y los agrupan en 12 pilares. Ninguno de ellos por sí solo puede asegurar la competitividad pero juntos dan una visión completa e integrada de los aspectos críticos que, en opinión del Foro Económico Mundial, favorecen la misma. Esos pilares son: Instituciones, Infraestructura, Entorno macroeconómico, Salud y Educación primaria, Educación superior y formación, Eficiencia de los mercados de bienes, Eficiencia del mercado de trabajo, Desarrollo de los mercados financieros, Preparación tecnológica, Tamaño de mercado, Sofisticación de los negocios e Innovación.

El Foro Económico Mundial tiene en cuenta que no todos los factores afectan por igual a los distintos países. Su efecto varía en función, entre otras cosas, del grado de desarrollo del país. Por ejemplo, aspectos que pueden contribuir a la mejora de un país poco desarrollado, como el desarrollo de infraestructuras básicas o la contención del impacto de determinadas enfermedades, no son suficientes para fomentar el desarrollo en países muy avanzados. Dadas estas diferencias, el Foro Económico Mundial clasifica a los países en tres grupos de desarrollo en función del PIB per capita ajustado según el poder de compra y, a cada uno de los grupos, se le atribuyen diferentes pesos a los pilares anteriormente mencionados:

view of the situation and prospects of the assessed countries.

The Global Competitiveness Index selects over 100 factors influencing the competitiveness of countries and groups them into 12 pillars. None of them alone can ensure competitiveness but together provide a complete, integrated view of the critical issues that, according to the World Economic Forum, favour it. These pillars are: institutions, infrastructure, macroeconomic environment, health and primary education, higher education and training, good market efficiency and labour market efficiency, financial market development, technological readiness, market size, business sophistication and innovation.

The World Economic Forum takes into account that not all factors affect

► Los países incluidos en el Grupo 1, los menos desarrollados, compiten principalmente basándose en una fuerza laboral primaria no cualificada y en recursos naturales. Para este grupo de países es especialmente importante contar con un marco macroeconómico estable, un buen funcionamiento de las Instituciones públicas y privadas, infraestructuras adecuadas y salud, por lo que esos son los pilares que reciben un mayor peso. Algunos de los países de este grupo son Angola, Chad, Etiopía, Egipto, India, Marruecos, Nicaragua, Nepal, Paraguay o Vietnam.

► Los países pertenecientes al grupo intermedio de desarrollo, el Grupo 2, compiten desarrollando procesos de producción más eficientes e incrementando la calidad de los productos. Para estos países los aspectos más relevantes son la educación superior y formación, la eficiencia en los mercados de bienes, laboral y financiero, la preparación tecnológica y el tamaño del mercado, por lo que estos pilares son los que reciben un mayor peso. Dentro de este grupo se encuentran países como Argentina, Brasil, Costa Rica, Lituania, Letonia, Malasia, Polonia, Rumanía o Sudáfrica.

► Por último, el foro Económico Mundial considera que los países que pertenecen al Grupo 3, los de mayor desarrollo, deben competir también a través de la innovación para producir bienes nuevos y diferentes usando los procesos y estrategias de negocio más sofisticados. Por ello estos pilares tienen un mayor peso para los países perte-

different countries equally. Their impact varies depending, among other things, on a country's degree of development. For example, aspects that can contribute to the improvement of a less developed country, such as the development of basic infrastructure or containing the impact of certain diseases, are not sufficient to promote development in highly developed countries. Given these differences, the World Economic Forum ranks countries into three development groups based on GDP per capita adjusted according to the purchasing power and each of the groups is assigned a different role to the pillars mentioned above:

► The countries included in Group 1, the least developed ones, mainly compete based on a primary unskilled workforce and natural resources. For this group

of countries the most important pillars include a stable macroeconomic framework, well-functioning public and private institutions and adequate infrastructure and healthcare. Some of the countries in this group are Angola, Chad, Ethiopia, Egypt, India, Morocco, Nicaragua, Nepal, Paraguay and Vietnam.

► The countries in Group 2 compete by developing more efficient production processes and increasing product quality. The most important pillars consist of higher education and training, efficiency in goods, labour and financial markets, technological readiness and market size. This group includes countries such as Argentina, Brazil, Costa Rica, Lithuania, Latvia, Malaysia, Poland, Romania and South Africa.

necientes a este grupo que para el resto de países. Aquí son destacables países como Suecia, Suiza, Dinamarca, Alemania, Francia, Singapur, Reino Unido, Estados Unidos o España.

España, por tanto, debe gran parte de su nivel competitivo a la sofisticación de los negocios, es decir, de las empresas, y al nivel de innovación de las mismas.

Uno de los aspectos que se valoran en lo relativo a la sofisticación de los negocios es la naturaleza de la ventaja competitiva. Es decir, que las empresas sean capaces de desarrollar estrategias de diferenciación que les permitan competir en mercados internacionales. Y aquí la marca tiene obviamente una influencia directa. Muy probablemente estas empresas compitan con productos y servicios de alta calidad e innovadores y con procesos sofisticados, pero es el desarrollo de una marca fuerte lo que posibilita en muchas ocasiones comunicar esa diferenciación, mantenerla y, sobre todo, rentabilizarla. En definitiva, la diferenciación sólo es eficaz si se comunica a los clientes.⁴

Influencia de las marcas sobre la competitividad de los países

España ha obtenido en la última edición del Informe una posición 36 en el ranking mundial de países. Aunque nuestro país goza de una posición fuerte en lo relativo a

4. Grant, R. 2006). Dirección Estratégica. Thomson, Civitas.

► Finally, the World Economic Forum believes that countries belonging to Group 3, the most developed ones, should also compete through innovation by producing new and different goods using more sophisticated business strategies and processes. These pillars are more important for countries in this group than for the other countries.

This group includes countries such as Sweden, Switzerland, Denmark, Germany, France, Singapore, the United Kingdom, the United States and Spain.

Spain, therefore, owes much of its competitive level to business sophistication, i.e., businesses, and their level of innovation.

One of the aspects that is measured in terms of business sophistication is the nature of competitive advantage. More specifically,

alguno de los pilares, como las infraestructuras, en las que ocupamos la posición 10 a nivel mundial, el tamaño de mercado, con una posición 14, o la preparación tecnológica, con una posición 26, también tenemos grandes desventajas competitivas, en lo relativo por ejemplo a la eficiencia del mercado laboral, pilar en el que ocupamos la posición 108 o entorno macroeconómico, en la posición 104.

En lo relativo a la sofisticación de los negocios, la valoración y posición de España es positiva. En aspectos como la naturaleza de la ventaja competitiva, en que se valora si las empresas en España son capaces de competir diferenciándose de forma única de los competidores, España ocupa la posición 33 del mundo, y en esto claramente las grandes empresas españolas con marcas reconocidas a nivel mundial tienen mucho que ver. Lo mismo ocurre en lo relativo a variables como el uso de herramientas de marketing sofisticadas, en la que nuestro país obtiene una posición 36. Por tanto, la diferenciación y reconocimiento de estas grandes marcas nacionales es un impulso directo para la competitividad de España. Y este es claramente el camino a seguir: mejorar la competitividad de las empresas españolas en el mundo mediante la diferenciación y el reconocimiento de sus marcas como asociadas a la innovación y a la sofisticación de sus procesos y productos y no por la vía del bajo coste, algo que, por otro lado, no tiene sentido ya que España no puede competir en coste con otros países Asiáticos, Latinoamericanos o de Europa del Este.

this means that companies are capable of developing differentiation strategies which enable them to compete in international markets. And here the brand obviously has a direct influence. Most likely these companies compete with innovative high quality products and services and sophisticated processes, but it is the development of a strong brand that is often able to distinguish such differentiation, maintain it and, above all, make it profitable. In short, differentiation is only effective if customers are aware of it.⁴

Influence of brands on the competitiveness of countries

In the latest edition of the report, Spain came 36 in the world ranking. Although Spain is in a strong position with regard to some of the pillars, such as infrastructure,

4. Grant, R. (2006). Dirección Estratégica. Thomson, Civitas.



Por otro lado, la imagen de España que proyectan estas grandes marcas en el exterior es muy positiva, y esto contribuye a la atracción de inversión extranjera, con los obvios beneficios que ello supone para el país de destino de dichas inversiones. Por ejemplo, el banco chino ICBC, el más grande del mundo por capitalización bursátil, abrió sus primeras oficinas en España en enero de 2011. Qué duda cabe que la existencia de bancos con prestigio

use of sophisticated marketing tools, in which it ranks at position 36. Therefore, the differentiation and recognition of these major Spanish brands is a direct boost for competitiveness in Spain. And this is clearly the way forward: improving the competitiveness of Spanish companies on a global level through differentiation and brand recognition as partners for innovation and the sophistication of their processes and products and not via the low cost route, something that makes no sense since Spain cannot compete on cost with other Asian, Latin American or Eastern European countries.

On the other hand, the image of Spain that these major brands forge abroad is very positive, and this contributes to the attraction of foreign investment, with the obvious benefits this has for the country

Contar con marcas fuertes a nivel global es esencial para la competitividad de un país

global como Santander y el BBVA es una referencia para ICBC a la hora de invertir en España. En este contexto es de aplicación lo que explicábamos con anterioridad en referencia a los *clusters*: la existencia de algunos competidores fuertes en un sector determinado, con marcas reconocidas probablemente habrá generado a su alrededor un conjunto de proveedores, empresas e instituciones relacionadas que ayudan al desarrollo, crecimiento y mejora de esa industria, y de la que pueden servirse tanto los competidores nacionales como las empresas extranjeras que decidan invertir en España.

Este desarrollo de la industria que propicia la existencia de grandes competidores con marcas globales tiene también un efecto claro sobre la atracción de talento, ya que estas empresas y las que las rodean proporcionan a los profesionales más cualificados mayores oportunidades de aprendizaje, formación y experiencia internacional. Precisamente la presencia en el país de personal cualificado, que recibe formación, y las bajas tasas de fuga de talento son algunas otras de las variables que según el Foro Económico Mundial afectan directamente a la competitividad de los países, y las grandes marcas

Strong global brands are essential for the competitiveness of a country

of destination of such investments. For example, the Chinese bank ICBC, the world's bank largest in terms of market value, opened its first office in Spain in January 2011. There is no doubt that the existence of global prestigious banks, such as Santander and BBVA, is a reference point for ICBC when investing in Spain. In this context what we explained earlier in reference to clusters is applicable, that is so say. the existence of some strong competitors in a given sector, with recognised brands has probably generated

están contribuyendo muy positivamente a que se den estas condiciones.

Si bien contar con marcas fuertes a nivel global es siempre importante para una economía, y como hemos analizado supone un efecto claro en la competitividad de un país, en situaciones de crisis económica como la actual esto se convierte en algo esencial. En momentos en que la demanda interna sufre una importante contracción, como es el caso de la economía española en la actualidad, las grandes marcas pueden diversificar su riesgo y sus ingresos, con una menor dependencia del mercado nacional y obteniendo fuentes de ingreso globales. El efecto arrastre que generan sobre otras empresas del sector y sobre inversores extranjeros son de especial utilidad en coyunturas económicas más desfavorables.

Tipos de marcas y su influencia

Hemos dejado establecido que la competitividad se mide por la productividad o sea el valor en el mercado obtenido por el producto o servicio partido por el número de horas de trabajo gastadas para su producción, y también que la marca influye en el valor que el mercado está dispuesto a pagar. En consecuencia la marca influye sobre la competitividad, aumentándola más o menos según su “bondad”, y hemos visto cómo instituciones de prestigio como el Foro Económico Mundial hacen referencia explícita a estos efectos a la hora de medir la competitividad.

in its surroundings a set of suppliers, companies and institutions to assist development, growth and improvement of the industry. This can be useful for both domestic competitors and foreign companies that decide to invest in Spain.

This industry development that favours the existence of large competitors with global brands also has a clear effect on attracting talent, as these companies and those around them provide the most qualified professionals with opportunities for learning, training and international experience. The presence in the country of qualified employees and low rates of brain drain are some other variables that, according to the World Economic Forum, directly affect the competitiveness of countries, and the big brands are helping greatly to create these conditions.

While having strong global brands is always important for an economy, and, as we have discussed, it has a clear effect on the competitiveness of a country, in situations such as the current economic crisis strong brands become essential. At a time when domestic demand is suffering a major contraction, as is the case of the Spanish economy at present, the big brands can diversify their risk and income, with less reliance on the domestic market and obtaining sources of global income. The drag effect that this generates on other companies and foreign investors is particularly useful in adverse economic climates.

Types of brands and their influence

We have established that competitiveness is measured by productivity, that is the market value obtained by the product or

Veamos ahora las distintas modalidades de esta influencia, lo cual nos llevará de forma natural a una posible clasificación de marcas. Esto tendría un interés solamente académico si no fuera porque una adecuada comprensión de la manera de actuar de una marca sobre el mercado conduce a una estrategia concreta por parte de la entidad –generalmente empresa- que controla la marca concreta.

El valor económico de un producto⁵ (o servicio) en el mercado se origina en la satisfacción que este proporciona a las necesidades, apetencias, deseos etc. de los individuos que constituyen el mercado y es el problema del productor comunicar adecuadamente el grado y las formas en que su producto satisfará aquellas necesidades. Es ahí donde la marca juega un papel. En este sentido la marca es un símbolo que comunica y transmite un complejo de cualidades y características. Es un símbolo que comunica contenidos en tanto en cuanto el usuario-consumidor lo conoce e identifica de una manera determinada.

Esta visión de la marca como símbolo que comunica determinados contenidos nos permite una determinada clasificación de las marcas en función de qué componentes del valor económico del producto son comunicados por la marca.

5 Siempre que hablamos de "producto" en este artículo nos referimos al complejo "producto-servicio" que llega al mercado y por el que se paga un precio. Este complejo a veces es un objeto material puramente sin un servicio asociado con él y en otros casos es un puro servicio sin ningún objeto material a él asociado pero en la mayoría de casos se trata de un complejo formado por un objeto material más algún tipo de servicio.

service divided by the number of hours of labour expended in its production. In this equation the brand influences the value that the market is willing to pay. Consequently the brand influences competitiveness, increasing it either more or less according to its "value", and we have seen how prestigious institutions such as the World Economic Forum explicitly refer to these effects when measuring competitiveness.

Let's take a look at the different types of this influence, which naturally lead us to a possible classification of brands. This would only be of academic interest were it not because a proper understanding of how a brand acts in the market leads to a specific strategy by the entity – generally a company – which usually controls the particular brand.

The economic value of a product⁵ (or service) in the market stems from the satisfaction that the product satisfies the needs, desires, wants, etc. of individuals who constitute the market and it is the manufacturer's problem to adequately communicate the extent to which and the ways in which the product will meet those needs. That's where the brand plays a role. In this sense, the brand is a symbol that communicates and transmits a set of qualities and characteristics. It is a symbol that communicates content as long as the user-consumer is aware of it and identifies it in a certain way.

5. When we speak about the "product" in this article we refer to "product-service" that is on the market and for which a price is paid. It is sometimes a purely material object without any associated service and in other cases it is a pure service without any material object but in the majority of cases it is formed by a material object plus some type of service.

Marcas que comunican utilidad. Son marcas que enfatizan la satisfacción de necesidades objetivas y concretas en las que la relación calidad/precio juega un papel importante. Cuando hablamos de calidad aquí nos referimos al grado de satisfacción de las expectativas del comprador. Es evidente que la llamada relación calidad/precio permite mucho margen de juego dependiendo de que se enfatice más el numerador de la fracción: La calidad, o el denominador: el precio. Es por esta razón que en este grupo encontramos desde marcas que responden a las expectativas más elevadas de un universo relativamente reducido de clientes muy exigentes dispuestos a pagar un precio más alto, hasta marcas que ofrecen unas prestaciones más limitadas orientadas a un público amplio a unos precios menores.

Estamos ante un abanico de alternativas entre las que se debe elegir por parte de la empresa que controla la marca, y que debe orientar consciente y coherentemente con sus decisiones estratégicas más generales. La coherencia de las diversas decisiones relacionadas con estas cuestiones es importante si se quiere maximizar la contribución de la marca al valor creado en el mercado. Por ejemplo se puede intentar ganar volumen bajando el precio y compensar la pérdida de margen bajando la calidad y este puede ser un movimiento de consecuencias nefastas porque seguramente provocará la pérdida de clientes antiguos más allá de la compensación conseguida con los nuevos clientes. El movimiento inverso, es decir intentar

This vision of the brand as a symbol that communicates certain content allows for a classification of brands depending on what economically valuable components of the product are provided by the brand.

Brands that portray usefulness. These brands emphasise the satisfaction of objective and specific needs in which the quality/price ratio plays an important role. When we talk about quality here we mean the degree of satisfaction of the buyer's expectations. It is clear that the so-called quality/price ratio allows plenty of room for manoeuvre providing that the numerator is emphasised more than the fraction: The quality (denominator): the price. It is for this reason that this group contains brands that meet the highest expectations of a relatively small universe of demanding customers willing to pay a

mejorar la calidad para así poder aumentar el precio puede ser difícil por el efecto "memoria" que seguramente el mercado tiene del posicionamiento anterior.

Una de las grandes marcas españolas que los consumidores asocian con una buena relación calidad/precio es Inditex, y en concreto, su buque insignia, Zara. Desde que en 1975 abriera su primera tienda, Zara se ha convertido en una marca de referencia en el sector textil, y cuenta en la actualidad con presencia en 84 países y una red de 1654 tiendas. Zara se identifica con la moda, con una ropa que está siempre en la vanguardia de las tendencias y además una moda accesible, a buen precio.

Para conseguir este posicionamiento la empresa ha realizado un tremendo esfuerzo innovador; y no una innovación tecnológica, o en producto, sino una innovación en procesos y en el mismo modelo de negocio del sector textil. Así, mediante un sistema de operaciones perfectamente integradas, con sistemas de comunicación y pedidos diarios con las tiendas según lo que se está vendiendo, una producción rápida bajo pedido y con mínimos stocks, buenas localizaciones de tiendas y pocas inversiones en marketing y publicidad, inversiones importantes en logística y una excelente conexión entre los equipos de diseño, comercial y ventas, ha conseguido una capacidad de respuesta rápida y unos costes que le permiten ofrecer al cliente una proposición única de valor: moda cambiante y a buen precio. De este modo,

higher price as well as brands that offer more limited goods and services aimed at a wide audience with lower prices.

The company which controls the brand can choose from an endless range of alternatives and, it should make decisions that are astute and consistent with its broader strategic decisions. Coherence in the various decisions related to these issues is important if we are to maximise the brand's contribution to the value created in the market. For example brands can try to capture volume by lowering the price and offsetting the loss of margin by lowering the quality. However, this may have dire consequences as it will more than likely result in the loss of old customers that is not compensated by the acquisition of new clients. The opposite trend, i.e. trying to improve quality in order

to increase the price can be difficult owing to the "memory" effect that the market has from the previous positioning.

One of the biggest Spanish brands that consumers associate with a good price/quality ratio is Inditex, and in particular its flagship brand Zara. Since it opened its first store in 1975, Zara has become a benchmark brand in the textile sector, and now has a presence in 84 countries and a network of 1654 stores. Zara is identified with fashion, with clothes that are always at the forefront of fashion trends and also accessible, good value fashion.

To achieve this positioning the company has made tremendous innovative efforts, and not a technological innovation, or product, but an innovation in processes and in the same business model of the

Zara ha revolucionado el modelo de negocio del sector textil. Mientras la mayoría de competidores "venden lo que fabrican", Zara "fabrica lo que se vende", adaptándose por tanto mucho mejor a las preferencias del consumidor, algo que en definitiva es un elemento esencial para lograr y mantener una ventaja competitiva.

Hay que señalar además que contar con marcas fuertes como Zara a nivel global no sólo repercute positivamente en los resultados de la compañía, sino que genera un efecto "arrastre" que proporciona también beneficios para otras empresas del sector. Si bien es cierto que algunas compañías del sector textil han perdido ventas y facturación debido al auge de Zara, no es menos cierto que la competencia, y, en este caso, la competencia de manos de una empresa ejemplar a nivel estratégico, fuerza a las otras empresas a mejorar, a innovar, ya sea en productos, en sistemas, en operaciones o en cualquier otro ámbito empresarial, y esto a la larga es beneficioso para todo el sector. A esto hay que sumar el crecimiento de toda la red de proveedores y empresas subcontratadas que se mueven alrededor de estas grandes compañías, y que muchas veces se ven "forzadas" a seguirlas en su expansión internacional, con los consiguientes beneficios que ello conlleva.

Marcas de confianza. Las consideraciones que acabamos de hacer nos conducen a otro tipo de marcas que llamamos "de confianza". Se han construido, como sím-

textile sector. Thus, through a seamlessly integrated operations system with communication systems and daily orders from stores in line with what they are selling, fast production to order and minimum stock levels, good store locations and little investment in marketing and advertising, large investment in logistics and an excellent connection between design, business and sales teams, it has achieved a rapid response capacity and costs enabling it to offer customers a unique value proposal: changing fashion at a good price. In this way, Zara has revolutionised the business model of the textile sector. While most competitors "sell what they make," Zara "produces what it sells", therefore better adapting to consumer preferences, which ultimately is essential to achieving and maintaining a competitive advantage.

Contar con marcas fuertes a nivel global genera efecto arrastre para otras empresas del sector

bolo, a lo largo del tiempo por mantener coherentemente un posicionamiento específico que da satisfacción a un segmento concreto del mercado. Se trata de marcas cuya amenaza es la evolución de productos competidores o sustitutivos porque esto puede conducir a la necesidad de introducir cambios, cuando la continuidad y la constancia son los elementos determinantes en la generación de confianza.

La aparición de tecnologías en evolución rápida ha producido un subtipo de “marca de confianza”, son aquellas que generan adeptos que “confían” en que la marca de sus amores les proveerá de productos que siempre incorporaran los últimos desarrollos de la tecnología de que se trate. Este tipo de marcas puede generar, si se gestionan correctamente, grandes y duraderas fidelidades.

En este grupo de marcas se pueden incluir empresas de sectores tan diferentes como la energía, la ingeniería o la distribución. Por ejemplo, empresas como Repsol, Renfe o El Corte Inglés poseen marcas que transmiten a sus clien-

tes la garantía de cumplimiento de unos requisitos, ya sean técnicos, de servicio o de cualquier tipo, que son los que exigen sus compradores.

Las marcas de confianza en sectores de técnicas complejas pueden generar una barrera de entrada importante para nuevos competidores que se deriva precisamente de la falta de confianza en la capacidad de los nuevos para estar a la altura, en la práctica, de las expectativas que prometen las características de su producto sobre el papel.

La generación de confianza es especialmente importante en sectores más tradicionales relacionados especialmente con el hogar: Alimentación y electrodomésticos principalmente. No es preciso enfatizar, por conocida, la necesidad de no defraudar la confianza ganada; se gana lentamente y con esfuerzo y se pierde rápidamente por fallos más o menos desgraciados.

En cualquiera de los subtipos mencionados la confianza asociada a una marca permite aumentar el valor en el mercado de los productos que la llevan y por tanto aumenta la competitividad de la empresa que maneja la marca concreta. Ni que decir tiene, también en estos casos, que la política de marca ha de formar parte de una estrategia coherente de la empresa o de la entidad que maneja la marca. Este podría ser el caso de empresas tan conocidas como Cola-Cao, Gallina Blanca o Pascual, todas con marcas que han trabajado por transmitir una imagen de confianza, continuidad y preocupación por la alimentación sana y de calidad.

The existence of strong brands generates a drag effect to other companies

The existence of strong brands like Zara at a global level does not only positively affect the results of the company, but also generates a “drag” effect that provides benefits to other companies. While it is true that some textile companies have lost sales and revenues due to the rise of Zara, the fact remains that the competition, and in this case, the competition in the form of a model company at a strategic level, forces other companies to improve, innovate, whether in products, systems,

operations or any other business field, and this is ultimately beneficial to the entire sector. The growth of the entire network of suppliers and subcontractors that operate around these big companies often “forces” them to follow their international expansion strategy, with the resulting benefits.

Trusted brands. The above considerations lead us to another type of brands that we call “trusted brands”. They have been created as a symbol, over time to consistently maintain a specific positioning that satisfies a particular market segment. These are brands whose threat is the evolution of competitive or substitutable products because this may lead to the need for change, when continuity and consistency are the key factors in building trust.

The appearance of rapidly evolving technologies has produced a subtype of “trusted brand”, those that generate followers who “trust” that the brand they love will always provide them with products that will always incorporate the latest developments in technology. Such brands can generate, if properly managed, great and long-lasting loyalty.

This group of brands may include companies in sectors as diverse as energy, engineering and distribution. For example, companies like Repsol, Renfe or El Corte Inglés have brands that reassure their customers, whether it is in terms of the technical conditions, service or otherwise, that their buyers demand.

Trusted brands in complex technical sectors can create a significant barrier to entry for new competitors that precisely

Marcas de prestigio. Constituyen un segmento importante tanto por el volumen económico que generan como por su influencia sobre la imagen de entidades superiores a la empresa individual (efecto cluster y marcas país) a las que nos referiremos más tarde.

Estas marcas se pueden agrupar al menos en tres subgrupos atendiendo al tipo de información que el símbolo-marca conlleva. El primero serían las marcas que comunican un determinado posicionamiento estético. Aquí nos encontramos con los temas de diseño y moda. También son aplicables en estos casos las consideraciones de utilidad y de confianza pero el condicionante fundamental es la estética y como tal, la imagen de la marca se ve influida por los creadores de opinión y de tendencia. Aquí podrían englobarse empresas como Pedro del Hierro, Adolfo Domínguez o Armand Basi. A veces ocurre que el que crea opinión y tendencia es el canal y es la marca de canal la que resulta decisiva. Otro grupo análogo lo constituyen las marcas que simbolizan cualidades organolépticas: olfato y gusto. Nos referimos obviamente a marcas relacionadas con el mundo de la alimentación humana y bebidas, como Borges, 5 Jotas o Freixenet. En este caso también los creadores de opinión son importantísimos especialmente cuando se trata de penetrar nuevos mercados cuyos consumidores no tienen el fondo cultural de la sociedad que originó el producto. Esta es la situación de las marcas de vinos cuando tratan de penetrar en mercados alejados de la “vieja cultura del vino”.

Otro fenómeno bien evidente en este tipo de marcas es la tendencia natural a la clusterización por zonas geográficas cuya denominación (denominaciones de origen) se convierte a su vez en una marca que puede generar, si está bien manejada, sinergias importantes para las marcas individuales que comprende o puede ser un lastre en caso contrario. De ahí la tendencia a institucionalizar de alguna manera el manejo de estas marcas colectivas para no dejar su evolución al azar o al albur de intereses particulares contraproducentes. Nos hemos extendido un poco en el tema del vino porque ilustra muy claramente los problemas y oportunidades de este tipo de marcas, pero lo dicho es con pequeñas variantes aplicable a quesos, aceites, productos cárnicos etc., etc.

Finalmente nos referiremos a las **marcas de prestigio puro** es decir aquellas que por encima de las cualidades objetivas: funcionales, estéticas, organolépticas, etc., comunican que su usuario pertenece a un grupo humano selecto, a una “elite”. Estas marcas se identifican claramente por qué en ellas el precio forma parte de la comunicación de prestigio de tal manera que queda claro que una baja del precio produciría muy probablemente una caída en las ventas del producto en cuestión. Un ejemplo de este tipo de marcas podría ser Lladró.

Naturalmente estas marcas no se pueden permitir fallos de calidad o “performance” que en cualquier caso ha de ser excelente, a un nivel de exigencia muy alto

derives from the lack of confidence in the ability of the new brands, in practice, to live up to the expectations of the trusted brand.

Building trust is especially important in more traditional sectors especially related to the household products: mainly food and household appliances. It is not necessary to emphasise the significance of losing earned trust: it is earned slowly with a lot of effort and it is quickly lost by regrettable failures.

In any of the above subtypes, trust associated with a brand can increase the market value of the products bearing that brand and therefore increase the competitiveness of the company handling the particular brand. Needless to say, even in these cases, brand policy must be part of a coherent strategy for the company

or entity involved. This could be the case of companies such as Cola Cao, Gallina Blanca or Pascual, all brands that have worked to portray an image of trust, continuity and concern for healthy and quality eating.

Prestigious brands. These constitute an important segment both in terms of the economic volume generated and their influence on the image of business entities over the individual company (cluster effect and country brands) to which we will refer later.

These brands can be grouped into at least three subgroups according to the type of information that the symbol-brand contains. The first would be the brands that portray a particular aesthetic positioning. This covers fashion and design issues. Considerations

such as usefulness and trust are also applicable but the key determinant is the aesthetics and, as such, the brand image is influenced by opinion- and trend-makers. This includes companies like Pedro del Hierro, Adolfo Dominguez and Armand Basi. Sometimes it happens that the person creating opinions and trends is the channel and it is the brand of channel itself which is decisive. Another similar group consists of brands that symbolise sensory qualities: smell and taste. We refer of course to the brands related to food and drinks, such as Borges, 5 Jacks or Freixenet. In this case, opinion makers are also very important especially when it comes to penetrating new markets where consumers do not have the cultural background of the company that created the product. This is the case with regards to wine brands when they try to penetrate markets far from the “old wine culture”.

compensado por una notable insensibilidad al precio. Los creadores de opinión o tendencia son aquí también muy importantes, aunque más que individuos concretos, suele tratarse en estos casos de grupos sociales que constituyen el paradigma de la élite de referencia para la marca.

Con esta clasificación de las marcas de prestigio hemos querido subrayar sus rasgos más importantes tanto para su manejo como para entender mejor sus interacciones y su contribución a marcas de orden superior (como las marcas país). Finalmente queremos subrayar que en cualquier caso una “buenas marca”, tanto del grupo de utilidad, como de los grupos de confianza o de prestigio, permite tener posiciones más fuertes en el mercado y generar allí más valor económico por unidad con lo que es evidente que la competitividad del agente que maneja la marca se ve claramente favorecida.

Todos estos tipos de marcas comparten además una ventaja en el mercado por Internet respecto a empresas que no gozan de marcas fuertes. La confianza en la empresa es fundamental en el negocio por Internet ya que en las transacciones en la red, en las que no hay contacto personal, la generación de confianza en el cliente es uno de los factores clave de éxito, y el consumidor se siente más cómodo realizando una transacción con una empresa de reconocida marca y prestigio que ga-

La confianza asociada a una marca permite aumentar el valor de los productos que la llevan

rantice un buen producto o servicio y que responda ante posibles quejas o reclamaciones. Este aspecto no es baladí teniendo en cuenta que en la actualidad más de 2.200 millones de personas usan Internet y que el número de transacciones comerciales que se realizan a través de este canal crece de forma exponencial.

Marcas colectivas

Con este nombre nos referiremos a marcas que engloban a otras y que no pertenecen en el sentido estricto a ninguna de las empresas que manejan las marcas individuales. En este tipo de marcas existe una lógica tendencia a institucionalizar su manejo, con la creación de los organismos oportunos. Para nosotros existen, principalmente, dos niveles de agregación: el cluster y el país.

Como hemos visto en apartados anteriores hay actividades económicas, y por consiguiente marcas, que suelen agruparse en zonas geográficas bien definidas

que hemos llamado clusters, el vino y sus zonas productoras es un caso bien claro pero también lo es la moda que suele clusterizarse en determinadas ciudades y se denomina por el nombre de la ciudad. Otras actividades se clusterizan también de forma natural y acaban creando marcas colectivas. El turismo es un muy buen ejemplo de este tipo de marcas de zona o de ciudad. No podemos dejar de mencionar un caso en que este fenómeno se produce de una manera notable con productos muy tecnológicos y por tanto de mercado en principio muy “racional”; Es el caso de Silicon Valley que se ha convertido en una especie de denominación de origen. Para compensar este ejemplo tan técnico debemos mencionar marcas colectivas análogas pero tradicionales o históricas - y muy tecnológicas en su momento - como los violines de Cremona o las espadas de Toledo.

Pero volviendo al presente y a nuestro entorno, queremos resaltar que el manejo de estas marcas colectivas de cluster presenta problemas peculiares: en primer lugar no está claro, de entrada, quien tiene la responsabilidad de la marca colectiva, en cualquier caso hay que definirlo y crear la institución oportuna, dotarla de presupuesto y de poderes, cedidos por los agentes primigenios que no son otros que las empresas y marcas que constituyen el colectivo. Hay que definir reglas de actuación empezando por las de admisión y exclusión, elección y funcionamiento de sus órganos de gobierno

Las empresas necesitan más que nunca elementos de diferenciación como la marca

etc., etc. Es evidente además que este campo de las marcas de cluster constituye un ámbito sugerente para las administraciones públicas que “solían” actuar apoyando su intervención en aportaciones presupuestarias a veces importantes. (Nótese que hemos usado el pasado del verbo “soler” por razones actualmente obvias). Esta intervención pública se veía también reforzada por una tendencia, frecuente en muchas empresas, a pensar que la intervención pública no significara una pérdida importante de la deseable independencia de la iniciativa privada. Ahorramos al lector las consideraciones que la nueva situación económica conlleva en esta temática de la intervención pública en las marcas colectivas de cluster. Baste decir que si la nueva situación conduce a una mayor responsabilización del sector privado en la gestión de estas marcas colectivas, la consecuencia final será, en nuestra opinión, positiva para conseguir mayor eficacia, más y mejores sinergias, más refuerzo para las marcas individuales y en último término una mejora general de su competitividad.

Trust associated with a brand increases the company's competitiveness

Another quite evident phenomenon in these brands is the natural tendency for clustering by geographical area whose designation (designation of origin) is also converted into a brand that can generate, if well managed, important synergies for its individual brands; if not well managed this could be a burden. Hence, the tendency to institutionalise somehow the management of these collective brands so as not to let them evolve randomly or to the whims of counterproductive specific interests. We have gone into some

depth on the subject of wine because it clearly illustrates the problems and opportunities of such brands, but the above also applies, with small variations, to cheese, oils, meat products, etc.

Finally there are the pure premium brands i.e. those that above the objective qualities: functional, aesthetic, sensory, etc., communicate that the user belongs to a select group of people, the “elite”. These brands can be clearly identified because the price is part of the prestigious communication meaning that a lower price would most likely result in a drop in sales of the product concerned. An example of such brands may be Lladró.

Naturally these brands cannot afford any shortcomings in quality or performance which must always be excellent, in very

exacting demand requirements offset by a remarkable insensitivity to price. Opinion and trend makers are also very important here, but rather than specific individuals, usually in these cases they are social groups that make up the elite concept of the brand.

With this classification of the prestigious brands we have sought to emphasise their most important features both to better understand their interactions and their contribution to higher order brands (such as country brands). Finally, we want to stress that in any case a “good brand” whether portraying usefulness, or from the trusted or prestigious groups has a stronger position in the market and generates more economic value per unit and therefore the competitiveness of the agent handling the brand is clearly favoured.

All these types of brands also share an edge in the market with regard to Internet compared to companies that do not have strong brands. Confidence in the company is essential in the Internet business. Since in online transactions, in those where there is no personal contact, building trust with the customer is one of the key success factors and the consumer feels more comfortable making a transaction with a prestigious company with a recognised brand that ensures a good product or service and which responds to any complaints or claims. This should not be overlooked considering that currently there are more than 2,200 million people who use the Internet and the number of transactions that are conducted through this channel is growing exponentially.

Collective brands

This name refers to brands that encompass others and that do not belong in the strictest sense to any of the companies that handle the individual brands. There is a logical tendency in this type of brands to institutionalise their control through the creation of the appropriate bodies. For us there are two main levels of aggregation: the cluster and country.

As discussed in previous sections, there are economic activities, and therefore brands, which tend to be grouped into distinct geographical areas that we have called clusters; wine and its producing areas are a clear cut case, but fashion also as this usually creates clusters in certain cities and is known by the name of the city. Other activities are also naturally grouped into clusters and end up creating collective

Brands are key elements that drive differentiation strategies

brands. Tourism is a very good example of this type of area or city brand. The case of Silicon Valley with technological products is a remarkable example of this phenomenon and it represents a very “rational” market. It has become a kind of designation of origin. This is a very technical example; other similar collective brands that are more traditional or historical – and very technological in their day – are the violins of Cremona or the swords of Toledo.

However, returning to the present and our environment, the management of these collective cluster brands presents peculiar

Marcas de país. Nos encontramos ahí ante una marca colectiva que va mucho más allá de las que hemos considerado hasta ahora. Se trata de una especie de integral de la totalidad de las imágenes proyectadas por una sociedad hacia el exterior y no consiste simplemente en la mera suma de sus marcas.

Las marcas de país permiten identificar o al menos asociar a determinados países con algunas características: por ejemplo, los productos alemanes se suelen asociar a aspectos de calidad técnica, y los italianos al diseño. Esto se debe obviamente a que en dicho país hay numerosas empresas que responden a esta calidad tecnológica o de diseño con productos y servicios reales, y a que dichos países son competitivos en industrias en las que dichas cualidades son importantes, pero también hay detrás un esfuerzo colectivo de promoción.

Para sacar el máximo provecho de la marca país, los gobiernos deberían diseñar una estrategia de marca coherente con lo que las empresas del país hacen, y hacen bien. Se debería promover aquello en lo que el país tiene, o puede conseguir, una ventaja comparativa respecto al resto de países ya sea por contar con buenas condiciones de los factores de producción (mano de obra cualificada, experiencia, tradición, acceso a recursos naturales, etc), con una demanda sofisticada que haya impulsado un desarrollo avanzado en esas industrias o sectores, a la existencia de instituciones de

apoyo y relacionadas de primer nivel o a la existencia de grandes empresas competitivas que rivalizan entre ellas, innovando y mejorando de forma continua.

La marca país no puede ni debe asociarse a un grupo reducido de empresas, pero sí debe estar sustentada por la actividad y la reputación de las marcas del país. Si anteriormente apuntábamos a la importancia del papel de los poderes públicos en el apoyo y promoción de las grandes marcas españolas, este papel es fundamental en la generación y promoción de la marca país, algo que bien gestionado tiene un valor indudable y una repercusión económica considerable.

Conclusión

Durante estas páginas hemos resaltado la influencia directa e indirecta que la marca tiene en la competitividad de las empresas y, por tanto, de los países. Las marcas son un elemento fundamental para posibilitar estrategias de diferenciación, que permitan a las empresas y a los países a los que pertenecen, conseguir y mantener posiciones competitivas sólidas, y esto es aún más relevante en el ámbito internacional, en el que las empresas se enfrentan a una mayor competencia y necesitan más que nunca elementos de diferenciación, como la marca.

También hemos resaltado la importancia de contar con empresas con marcas sólidas para impulsar la competitividad de los países, sobre todo en momentos de cri-

sis económica como el actual, en que estas empresas actúan como motor de la economía y juegan un papel fundamental en la recuperación, no sólo por el negocio que generan en sí mismas y su capacidad para diversificar ingresos y riesgos, sino también por el efecto arrastre que provocan en industrias y empresas relacionados con ellas.

Mucho se ha escrito sobre la influencia que otros factores, como la innovación, o la formación, tienen sobre la competitividad. El reconocimiento de dicha influencia ha sido generalmente aceptado, y los esfuerzos que se han realizado por parte de los poderes públicos y privados para apoyar esos factores, ya sea por medio de ayudas directas o indirectas a la innovación y a la formación, la creación de instituciones dedicadas a ello, etc, ha sido considerable. ¿Por qué no realizar también esfuerzos en lo relativo al apoyo a las marcas, cuando es evidente que son asimismo un elemento decisivo para la competitividad de las empresas y, a la postre, de los países?

Es por tanto fundamental que se den las condiciones para que estas grandes marcas puedan generarse, mantenerse y competir en un mundo global, y es tarea de los organismos públicos y privados la colaboración para que dichas marcas sigan siendo un motor de crecimiento y competitividad. ■

problems: first it is not clear, at the outset, who is responsible for the collective brand, in any case, the opportune institution must be created and defined, giving it the budget and powers ceded by basic agents who are simply the companies and brands that form part of the collective. The rules must be defined starting with admission and exclusion, election and operation of its government bodies etc. It is clear that this field of cluster brands constitutes an interesting environment for the public administrations that previously "tended" to act through basing their interventions in budgetary contributions that sometimes could be major. (Note that I use the word "tended" in the past tense for obvious reasons given the current situation.) This government intervention also seemed to be reinforced by a tendency, common in many companies, to think that public intervention

does not mean a major loss of the desirable independence of the private initiative. We spare the reader the considerations that the new economic climate entails in this subject of public intervention in cluster group brands. Suffice to say that if the new situation leads to increased accountability for the private sector in the management of these collective brands, the end result will be, in our opinion, positive to achieve increased efficiency, more and better synergies, more support for individual brands and ultimately improve their overall competitiveness.

Country brands. This is a collective brand that goes far beyond those that we have spoken about so far. This is a kind of combination of all the images projected by a society to the outside world and does not simply consist of the sum of its brands.

Country brands can identify brands or at least associate certain countries with some features. For example, German products are often associated with aspects of technical quality, and Italians with design. This is obvious due to the fact that in these countries there are numerous companies that meet this technological or design quality with real products and services, as these countries are competitive in industries where these qualities are important. However, there is also a collective promotion effort backing this.

To take full advantage of the country brand, governments should design a brand strategy that is coherent with what the countries in the country do, and do well. It should promote that in which the country has, or can obtain, a comparative advantage relative to other countries either for having good production conditions (skilled labour, experience,

tradition, access to natural resources, etc.), with a sophisticated demand that has been the driving force behind the development of those industries or sectors, to the existence of top class support institutions and large companies that compete among themselves and continuously innovate and improve.

The country brand cannot and should not be associated with a small group of companies. It must be supported by the business and reputation of brands in the country. As mentioned earlier the importance of the role of government in supporting and promoting the big Spanish brands is critical in terms of generating and promoting the country brand, which, if well managed, undoubtedly has a significant economic impact.

Conclusion

This paper has highlighted the direct and indirect influence that the brand has on

the competitiveness of companies and therefore that of countries. Brands are a key element to enable differentiation strategies, which allow companies and the countries to which they belong, to achieve and maintain strong competitive positions, and this is even more relevant in the international arena, where companies face increased competition and need, more than ever, differentiation elements, such as the brand.

We have also highlighted the importance of companies with strong brands for boosting the competitiveness of countries, especially in times of economic crisis such as the current one, in which the companies act as a driver for the economy and play a key role in the recovery, not only owing to the business they generate and their ability to diversify income and risk, but also by causing a drag effect in related industries and companies.

A lot has been written on the influence that other factors, such as innovation or training, have on competitiveness. The recognition of this influence has been widely accepted, and the efforts that have been made by the government and private sectors to support these factors, either through direct or indirect assistance for innovation and training, in the creation of institutions devoted to this, etc. has been considerable. Why not also make efforts to support brands, when it is clear that they are also a key element for the competitiveness of companies and, ultimately, of the countries?

It is therefore essential that the conditions are created for these big brands to be generated, maintained and to allow them to compete in a global world, and it is the task of public and private bodies to collaborate to ensure that these brands continue to be drivers of growth and competitiveness. ■

EMBA JADO RES HONORARIOS

de la Marca España

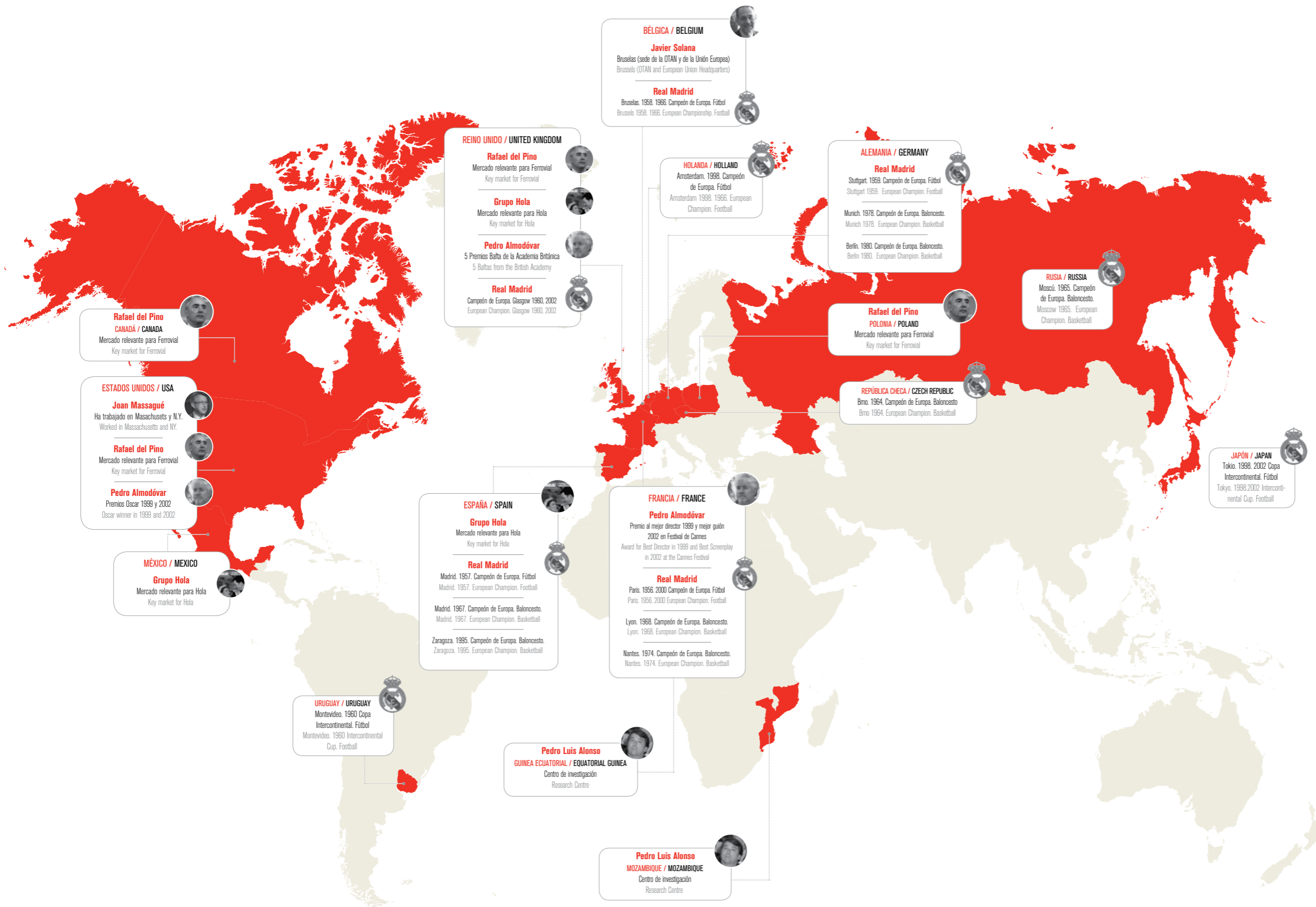
Spain Brand
**HONORARY
AMBAS
SADORS**

La acreditación de los Embajadores Honorarios de la Marca España es una iniciativa del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) que tiene por objeto ofrecer un reconocimiento público a las personas, físicas o jurídicas, de nacionalidad española, que a juicio del FMRE hayan contribuido significativamente a la generación y al fortalecimiento de una imagen positiva de España en el exterior. Se entregan con carácter bienal.

The accreditation of the Spain Brand Honorary Ambassadors is an initiative of the Leading Brands of Spain Forum (LBSF) that aims to give public recognition to individuals, or entities, of Spanish nationality, which have contributed significantly to generating and to strengthening a positive image of Spain abroad. These titles are awarded biennially.



EMBAJADORES 2007 / 2007 AMBASSADORS



Javier Solana
 Relaciones Institucionales / Institutional Relations
 Fue máximo representante de la Política Exterior y de Seguridad Común de la Unión Europea, y el que desempeñó anteriormente como Secretario General de la OTAN.
 The highest representative of Common Foreign and Security Policy of the European Union and former Secretary General of NATO.

Rafael del Pino
 Gestión empresarial / Business Management
 Presidente ejecutivo del Grupo Ferrovial desde el año 2000, que constituye un referente claro de empresa española de infraestructuras y servicios.
 Executive Chairman of Grupo Ferrovial since 2000, a group that is a benchmark Spanish infrastructure and services company.

Grupo Holo
 Comunicación / Communication
 Grupo editorial español que más ha contribuido a difundir la imagen de España en el exterior a través de sus cabeceras.
 Spanish publishing company that has most contributed to spreading the image of Spain abroad through its headlines.

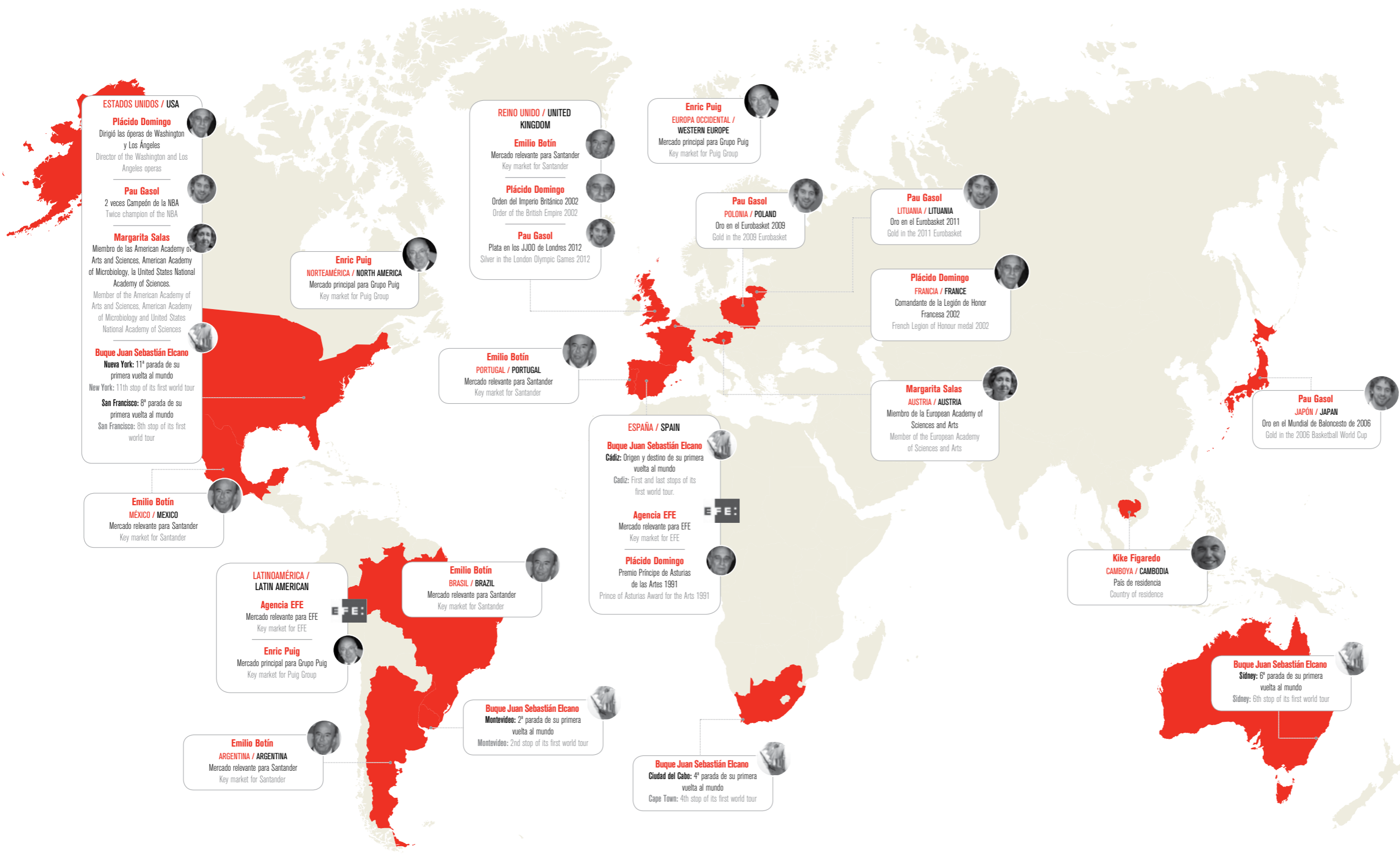
Pedro Luis Alonso
 Acción social / Philanthropy
 Científico al frente del Centro de Investigación en Salud de Manhiça en Mozambique desde donde ha promovido la divulgación masiva de la vacuna contra la malaria.
 Scientist at the head of Manhiça Health Research Centre in Mozambique, which has promoted the widespread dissemination of a vaccine for malaria.

Pedro Almodóvar
 Cultura / Culture
 Director de cine, guionista y productor español, ganador de los principales galardones cinematográficos internacionales, entre ellos dos Oscar.
 Spanish film director, scriptwriter and produce, winner of several international film awards, including two Oscars.

Real Madrid
 Deportes / Sports
 Club de Fútbol español más conocido por su trayectoria de éxitos internacionales y proyectar una imagen de España como país de primer nivel en el ámbito del deporte.
 The most famous Spanish Football club because of its international success and because it has projected an image of Spain as world-class country in the area of sports.

Juan Massagué
 Ciencia e innovación / Science and Innovation
 Científico español reconocido por su contribución a la investigación en materia de lucha contra el cáncer y su relevante divulgación internacional.
 Spanish scientist best known for his contribution to research to combat cancer and its significant international dissemination.

EMBAJADORES 2009 / 2009 AMBASSADORS



ESTADOS UNIDOS / USA

Plácido Domingo
Dirigió las óperas de Washington y Los Angeles
Director of the Washington and Los Angeles operas

Pau Gasol
2 veces Campeón de la NBA
Twice champion of the NBA

Margarita Salas
Miembro de las American Academy of Arts and Sciences, American Academy of Microbiology, la United States National Academy of Sciences.
Member of the American Academy of Arts and Sciences, American Academy of Microbiology and United States National Academy of Sciences

Buque Juan Sebastián Elcano
Nueva York: 11ª parada de su primera vuelta al mundo
New York: 11th stop of its first world tour

San Francisco: 8ª parada de su primera vuelta al mundo
San Francisco: 8th stop of its first world tour



Emilio Botín
MÉXICO / MEXICO
Mercado relevante para Santander
Key market for Santander

LATINOAMÉRICA / LATIN AMERICAN

Agencia EFE
Mercado relevante para EFE
Key market for EFE

Eric Puig
Mercado principal para Grupo Puig
Key market for Puig Group



Emilio Botín
ARGENTINA / ARGENTINA
Mercado relevante para Santander
Key market for Santander



Emilio Botín
BRASIL / BRAZIL
Mercado relevante para Santander
Key market for Santander



Buque Juan Sebastián Elcano
Montevideo: 2ª parada de su primera vuelta al mundo
Montevideo: 2nd stop of its first world tour



Buque Juan Sebastián Elcano
Ciudad del Cabo: 4ª parada de su primera vuelta al mundo
Cape Town: 4th stop of its first world tour



REINO UNIDO / UNITED KINGDOM

Emilio Botín
Mercado relevante para Santander
Key market for Santander

Plácido Domingo
Orden del Imperio Británico 2002
Order of the British Empire 2002

Pau Gasol
Plata en los JJOO de Londres 2012
Silver in the London Olympic Games 2012



Eric Puig
EUROPA OCCIDENTAL / WESTERN EUROPE
Mercado principal para Grupo Puig
Key market for Puig Group



Pau Gasol
POLONIA / POLAND
Oro en el Eurobasket 2009
Gold in the 2009 Eurobasket



Pau Gasol
LITUANIA / LITHUANIA
Oro en el Eurobasket 2011
Gold in the 2011 Eurobasket



Plácido Domingo
FRANCIA / FRANCE
Comandante de la Legión de Honor
Francesa 2002
French Legion of Honour medal 2002



Margarita Salas
AUSTRIA / AUSTRIA
Miembro de la European Academy of Sciences and Arts
Member of the European Academy of Sciences and Arts



ESPAÑA / SPAIN

Buque Juan Sebastián Elcano
Cádiz: Origen y destino de su primera vuelta al mundo
Cadiz: First and last stops of its first world tour.

Agencia EFE
Mercado relevante para EFE
Key market for EFE

Plácido Domingo
Premio Príncipe de Asturias de las Artes 1991
Prince of Asturias Award for the Arts 1991



Buque Juan Sebastián Elcano
Relaciones Institucionales / Institutional Relation
Buque embajador de la imagen de España desde 1928, mostrando al mundo los valores del esfuerzo, la disciplina, la colaboración y la convivencia.
Spanish flagship since 1928, showing the world its values of strength, discipline, collaboration and coexistence.



Emilio Botín
Gestión empresarial / Business management
Presidente del Banco Santander, uno de los principales bancos del mundo y donde su carácter y liderazgo han sido clave en el proceso de expansión internacional.
Chairman of Banco Santander, one of the leading banks worldwide. His character and leadership have been key in the international expansion process.



Agencia EFE
Comunicación / Communication
Primera agencia de noticias en español y la cuarta del mundo, con una red mundial de más de 3.000 periodistas, que distribuyen 3 millones de noticias al año.
Top Spanish news agency and fourth in the world with a worldwide network of more than 3000 journalists, distributing 3 million news bulletins per year.



Kike Figaredo
Acción social / Philanthropy
Miembro de la Compañía de Jesús y actual obispo de la localidad camboyana de Battambang, haber dedicado su vida a ayudar a las personas con discapacidad.
Member of the Compañía de Jesús and currently Bishop of the Cambodian town of Battambang, having dedicated his life to helping people with disabilities.



Plácido Domingo
Cultura / Culture
Uno de los cantantes de ópera más conocidos internacionalmente, actuando en los principales escenarios mundiales y en eventos de trascendencia internacional.
One of the most famous international opera singers, performing on the main stages around the world and in major international events.



Pau Gasol
Deportes / Sports
Jugador más destacado en el plano individual de la mejor generación de jugadores españoles de baloncesto y el que lleva más tiempo jugando en la NBA.
Top player on an individual level from the best generation of Spanish basketball players and who has been playing in the NBA for the longest time.



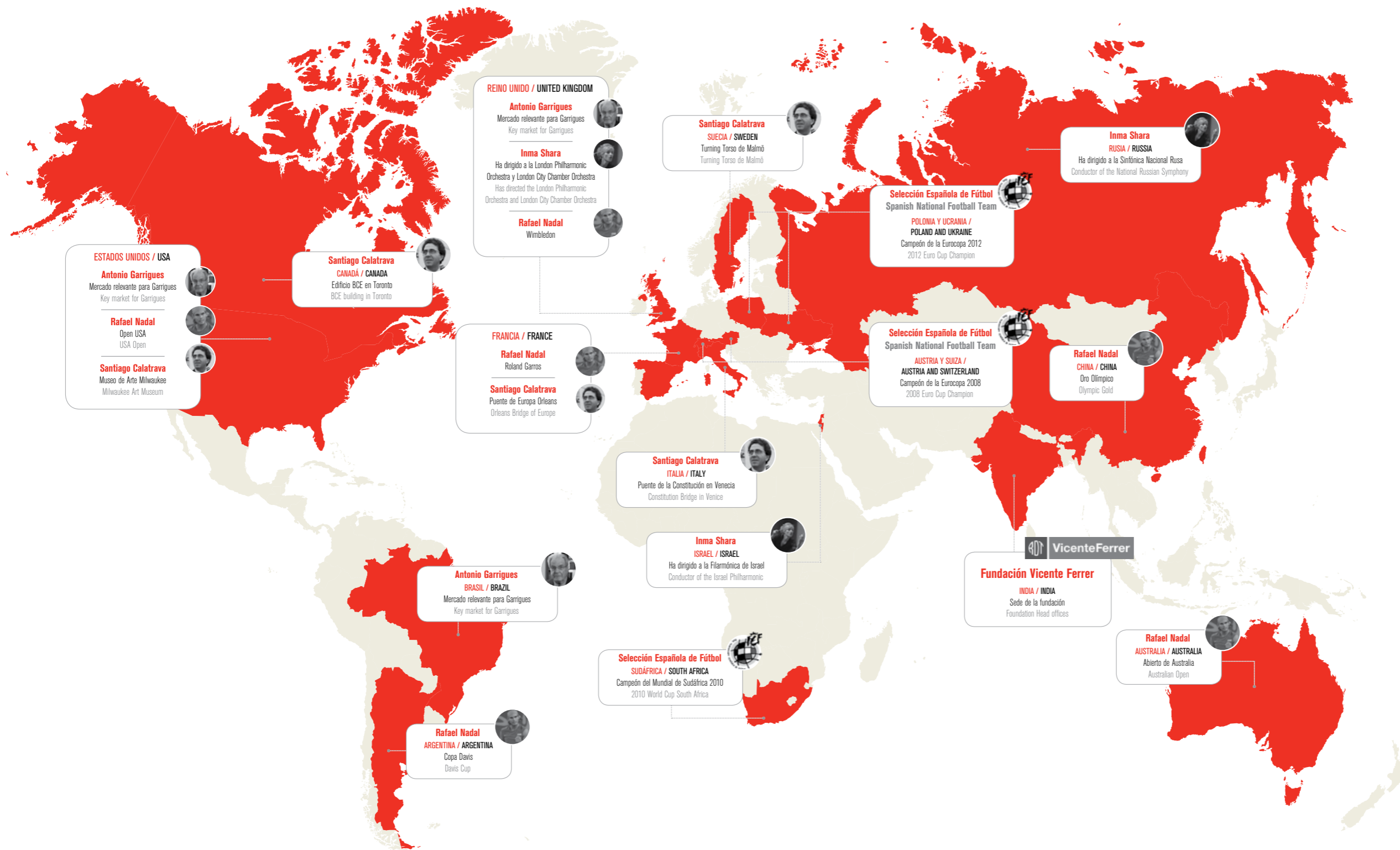
Margarita Salas
Ciencia e innovación / Science and Innovation
Científica española internacionalmente reconocida y una de las impulsoras de la investigación española en el campo de la bioquímica y de la biología molecular.
Internationally renowned Spanish scientist and one of the drivers behind Spanish research in the field of biochemistry and molecular biology.



Eric Puig
Acreditación excepcional / Exceptional accreditation
Eric Puig era miembro de la Junta Directiva y del Patronato del Foro de Marcas Renombradas Españolas y uno de los más decididos impulsores de este proyecto.
Eric Puig was member of the Board of Directors and Sponsor of the Leading Brands of Spain Forum and one of the main drivers of this project.



EMBAJADORES 2011 / 2011 AMBASSADORS



Antonio Garrigues
 Gestión empresarial / Business Management
 Es el jurista español más reconocido internacionalmente, y una referencia en el ámbito de la gestión empresarial al ser el presidente del despacho Garrigues.
 As chairman of Garrigues, he is the most internationally renowned jurist and a reference in business management.

Instituto Cervantes
 Comunicación / Communication
 A través de sus 74 centros repartidos en las principales ciudades de los cinco continentes, el Instituto Cervantes difunde la lengua y la cultura españolas, y es punto de encuentro de hispanistas.
 With 74 centres in the main cities in all continents, the Instituto Cervantes spreads the Spanish language and culture and is a meeting point for Hispanists.

Vicente Ferrer
Fundación Vicente Ferrer
 Acción social / Philanthropy
 Su labor social y la de su fundación ha contribuido a sacar de la pobreza a miles de personas.
 His social work and the work of his foundation have contributed to lifting thousands of people out of poverty.

Inma Shara
 Cultura / Culture
 Es una de las más brillantes representantes de la nueva generación de directores de orquesta de España.
 One of the best representatives of the new generation of orchestra conductors in Spain.

Rafael Nadal
 Deportes / Sports
 Mejor tenista español de la historia y uno de los deportistas españoles más laureados.
 Best Spanish tennis player of all times and one of the Spanish sportsmen who has received the most awards.

Selección Española de Fútbol
 Acreditación excepcional / Exceptional accreditation
 La selección española de fútbol representa los valores de la humildad y el trabajo en equipo. Ha promovido e impulsado la imagen de España en el exterior al proclamarse campeona de la Copa del Mundo 2010 en Sudáfrica.
 The Spanish National Football Team represents the values of humility and teamwork. It has promoted and boosted the image of Spain abroad when it was declared World Cup champion in 2010 in South Africa.

Santiago Calatrava
 Ciencia e innovación / Science and Innovation
 Uno de los arquitectos más renombrados del mundo en los últimos años, habiendo recibido numerosos galardones y reconocimientos internacionales.
 One of the most famous architects in the world in recent years, having received several international awards and acknowledgements.

EMBAJADORES 22013 / 2013 AMBASSADORS

ESTADOS UNIDOS / USA

Isak Andic
Mercado relevante para Mango
Key market for Mango

Antonio Banderas
Nominado a los Globos de Oro, a los Premios Tony y a los Premios Emmy
Nominated for the Golden Globes, Tony Awards and Emmy Awards

José Andrés
País de residencia
Country of residence

María Blasco
Investigadora Postdoctoral en el laboratorio de la Dra. Carol Greider en el Cold Spring Harbor Laboratory
Postdoctoral researcher in the laboratory of Dr Carol Greider, Cold Spring Harbor Laboratory



ESPAÑA / SPAIN

Isak Andic
Mercado relevante para Mango
Key market for Mango

Antonio Banderas
Nominado a los Globos de Oro, a los Premios Tony y a los Premios Emmy
Nominated for the Golden Globes, Tony Awards and Emmy Awards

Fernando Alonso
Premio Príncipe de Asturias de los Deportes 2005
Prince of Asturias Award for Sports in 2005

Organización Nacional de Trasplantes
Sede de la organización
Organisation Head offices

AVE
Mercado relevante para Renfe
Key market for Renfe



Isak Andic
REINO UNIDO / UNITED KINGDOM
Mercado relevante para Mango
Key market for Mango



Isak Andic
RUSIA / RUSSIA
Mercado relevante para Mango
Key market for Mango



Isak Andic
ALEMANIA / GERMANY
Mercado relevante para Mango
Key market for Mango



Isak Andic
CHINA / CHINA
Mercado relevante para Mango
Key market for Mango



Pedro Nuño
Presidente de China Europe International Business School
Chairman of China Europe International Business School



Isak Andic
TURQUÍA / TURKEY
Mercado relevante para Mango
Key market for Mango



Fernando Alonso
JAPÓN / JAPAN
Se proclama campeón del mundo de Fórmula 1 por segunda vez
Formula 1 world champion for second time



PORTUGAL / PORTUGAL

Isak Andic
Mercado relevante para Mango
Key market for Mango

AVE
Mercado relevante para Renfe
Key market for Renfe



María Blasco
Premio Josef Steiner
Josef Steiner Award

AVE
Mercado relevante para Renfe
Key market for Renfe



ARABIA SAUDÍ / SAUDI ARABIA

FRANCIA / FRANCE
Isak Andic
Mercado relevante para Mango
Key market for Mango

María Blasco
Premio-Conferencia "EMBO Lecture" en el meeting ELSO 2002
EMBO Lecture Award at the 2002 ELSO meeting

AVE
Mercado relevante para Renfe
Key market for Renfe



Fernando Alonso
BRASIL / BRAZIL
Se proclama campeón del mundo de Fórmula 1
Formula 1 world champion



Isak Andic

Gestión empresarial / Business management
Fundador y principal accionista del grupo español de moda MANGO
Founder and main shareholder of Spanish fashion group MANGO



Antonio Banderas

Cultura / Culture
Actor, cantante, productor y director de cine español reconocido internacionalmente.
Internationally renowned actor, singer, Spanish film producer and director.



Fernando Alonso

Deportes / Sports
Piloto español de Fórmula 1 dos veces campeón del mundo.
Spanish Formula 1 driver, twice world champion.



José Andrés

Gastronomía y Turismo / Gastronomy and Tourism
Cocinero español internacionalmente reconocido
Internationally renowned Spanish chef



Pedro Nuño

Relaciones Institucionales / Institutional Relations
Arquitecto y experto en administración y dirección de empresas
Architect and expert in business administration and management.



María Blasco

Ciencia e innovación / Science and innovation
Científica española especializada en los telómeros y la telomerasa
Spanish scientist specialising in telomeres and telomerase



Organización Nacional de Trasplantes

Acción social / Philanthropy
Promueve ayuda y coordinación sobre la donación y trasplante de órganos, tejidos y médula ósea.
Promotes, assists and coordinates organ, tissue and bone marrow donations and transplants.



AVE

Infraestructuras / Infrastructure
La Alta Velocidad Española es hoy una referencia en todo el mundo y un modelo copiado y exportado a otros países, situando a España en la vanguardia del desarrollo tecnológico y de gestión.
Alta Velocidad Española is today a benchmark worldwide and a model that is copied and exported to other countries, positioning Spain at the forefront of technological and management development.





Alfredo Arahuetes

Profesor Propio Agregado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE
Full Professor in the Economics and Business Science Department at Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, ICADE



Federico Steinberg

Investigador Principal de Economía Internacional del Real Instituto Elcano y Profesor del Departamento de Análisis Económico de la Universidad Autónoma de Madrid
Senior Analyst of International Economics at the Real Instituto Elcano and Lecturer in the Department of Economic Analysis at Universidad Autónoma de Madrid

Introducción

En la economía mundial existen modelos de crecimiento distintos. Algunos países, como Estados Unidos, el Reino Unido o España, están acostumbrados a crecer gracias a una demanda interna fuerte apoyada por políticas económicas que incentivan el crédito, la inversión y el consumo. Otros modelos, como el de Japón, China o Alemania descansan en mayor medida sobre el sector exterior, exhibiendo así importantes superávits por cuenta corriente, lo que significa que con su ahorro están financiando a otros países.

En principio, no puede afirmarse que uno modelo sea intrínsecamente mejor que otro porque existen diversas formas de tener una economía exitosa. Es precisamente la diversidad de las preferencias de los votantes la que determina que algunos modelos tengan una orientación u otra.

Sin embargo, en momentos de crisis económica y bajo crecimiento como los que atraviesan tanto España como la mayoría de las economías avanzadas, es evidente que los países que cuentan con un sector exterior dinámico, empresas competitivas e internacionalizadas y superávits exteriores que hacen que no exista una necesidad continuada de financiación externa en momentos de escasez de crédito, juegan con ventaja. Ello se debe a que la economía mun-

Introduction

In the global economy there are different growth models. Some countries, like the US, UK and Spain, are used to growth on account of strong domestic demand backed by economic policies that encourage lending, investment and consumption. Other models, such as those of Japan, China and Germany, rely more heavily on the foreign sector, thus exhibiting significant current account surpluses, which mean that they are financing other countries with their savings.

However, one model is not inherently better than the other as there are several ways to have a successful economy. It is precisely the diversity of voters' preferences that

determines how some models have one particular direction or another.

However, in times of economic crisis and low growth, such as those currently experienced by Spain and the majority of advanced economies, it is clear that countries with a dynamic foreign sector and with competitive, international companies as well as foreign surpluses have a clear advantage as there is no ongoing need for external financing in times of credit shortages. This is because the global economy continues to have significant growth poles (particularly in emerging economies), so foreign demand appears to be the key to generating growth and employment in a context where domestic demand has collapsed owing to high debt levels,

dial sigue teniendo importantes polos de crecimiento (en particular en las economías emergentes), por lo que la demanda externa aparece como la principal forma de generar crecimiento y empleo en un contexto en el que la demanda interna se ha hundido por los altos niveles de deuda, los estrangulamientos que sufre el sector financiero y los propios recortes procíclicos que muchos países se ven obligados a llevar a cabo a cambio de recibir apoyo financiero externo.

Pero más allá de las ventajas que países más orientados hacia la exportación tienen para sortear las dificultades, también es cierto que incluso aquellos países que se apoyan más en la demanda interna tienen mucho que ganar si logran internacionalizar sus empresas. Si bien es cierto que no todos los países pueden convertirse en exportadores netos (para ello la Tierra tendría que comerciar, y tener superávit, con otros planetas), sí existe un importante margen de maniobra para que los países mejoren sus exportaciones. De hecho, cuando un país internacionaliza su economía suele incrementar tanto sus importaciones como sus exportaciones, al tiempo que aumenta también simultáneamente sus inversiones en el exterior y sus entradas de capital productivo. Y esta dinámica, que es un juego de suma positiva, permite aumentar el crecimiento de todos los países involucrados en el proceso, no sólo de aquellos que exportan más e invierten en mayor medida en el exterior.

bottlenecks experienced by the financial sector and the procyclical cuts that many countries are forced to implement in exchange for external financial support.

Above and beyond the advantages that export-oriented countries have to overcome the difficulties, it is also true that even the countries that rely more on domestic demand have a great deal to gain if they manage to go global with their companies. While it is true that not all countries may become net exporters (for this to occur the world would have to trade, and have a surplus, with other planets), there is significant room for manoeuvre for countries to improve their exports. In fact, when a country internationalises its economy, it tends to increase both its imports

and exports, while simultaneously increasing its foreign investments and productive capital inflows. And this dynamic, which is a win-win situation, stimulates the growth of all countries involved in the process, not just those that export more and invest more abroad.

That is why, beyond the fact that in the current recession experienced by Spain exportation seems the best recipe for growth in the short term, it is also advisable to make the most out of this necessity and to use the crisis to transform part of the Spanish manufacturing structure so that, in the future, it may have a pattern of more solid, stable growth. And this significantly enhances the foreign sector and the internationalisation of companies.

Es por ello que, más allá de que en la actual coyuntura receptiva por la que atraviesa España exportar sea la mejor forma de crecer a corto plazo, es también recomendable hacer de la necesidad virtud y aprovechar la crisis para transformar parte de la estructura productiva española para que, en el futuro, pueda tener un modelo de crecimiento más sólido y estable. Y ello pasa por potenciar de forma significativa el sector exterior y la internacionalización de las empresas.

Como mostraremos en las próximas páginas, las empresas españolas son perfectamente capaces de competir en los mercados internacionales. De hecho, España cuenta con empresas multinacionales de primer nivel en múltiples sectores, las exportaciones españolas son las que más han crecido en la zona euro desde que se iniciara la crisis y la cuota de mercado de las empresas españolas en los mercados mundiales se ha mantenido estable cuando la de la mayoría de los países avanzados ha caído por el aumento de la competencia de los países emergentes. Sin embargo, lo que también se observa es que en España exportan pocas empresas, tanto porque su tamaño medio es demasiado pequeño como para permitirles lanzarse a la conquista de los mercados exteriores como porque estaban acostumbradas a una fuerte demanda interna que desincentivaba su internacionalización. Por lo tanto, el reto es conseguir que más empresas exporten.

As we will illustrate in the following pages, Spanish companies are well equipped to compete in international markets. In fact, Spain has first-class multinational companies in multiple sectors, Spanish exports have had the highest growth in the euro area since the start of the crisis and the market share of Spanish companies in world markets has remained stable when that of the most advanced countries has fallen owing to increased competition from emerging countries. However, only a few Spanish companies export, both because their average size is too small to allow them to conquer foreign markets and because they were so used to strong domestic demand there was never any need for them

En el campo de las inversiones internacionales España también se enfrenta a retos. El más importante es mantenerse como un destino atractivo para las empresas extranjeras en un contexto de creciente competencia y debilidad del mercado interno en el que las cadenas de valor transnacionales son cada vez más importantes y determinan, a su vez, el papel de cada país en los flujos comerciales. Para ello España tiene que ofrecer algo más que salarios bajos, estabilidad política y seguridad jurídica (sus banderas para atraer capital en los años ochenta y noventa). Tiene que cambiar su modelo de inserción internacional.

Estos son los temas que aborda este trabajo. En primer lugar se procede a analizar desde un punto de vista teórico y general cuáles son las ventajas de la internacionalización de la economía. A continuación se analiza el perfil que ha tenido la internacionalización en España, poniendo especial énfasis en las debilidades del modelo de inserción internacional de las últimas décadas. Por último, se plantean enseñanzas y recomendaciones sobre la base tanto de la evidencia empírica internacional como de la propia experiencia española.

Las ventajas de la internacionalización

A nivel macroeconómico, no existe evidencia empírica concluyente que demuestre que las economías más abiertas al exterior alcanzan niveles de renta y bienestar mayores. Ello se debe a que los determinantes del crecimiento económico son básicamente internos (buenas instituciones, acumulación de capital físico y humano, estabilidad macroeconómica, etc.).¹ Sin embargo, sí que se

1. De hecho, aunque existe una correlación entre apertura comercial y nivel de renta, no está claro que el primer factor explique el segundo. Además, una rápida y desordenada apertura financiera ha resultado ser contraproducente para muchos países en desarrollo porque puede dar lugar a crisis financieras.

ha comprobado que, a largo plazo, una apertura comercial gradual y ordenada, combinada con otros factores, sí que favorece el desarrollo, así como que las inversiones directas aceleran el crecimiento cuando transfieren tecnología al país receptor, pagan sus impuestos y generan empleo; es decir; cuando no son enclaves aislados del resto de la economía nacional, algo que tiende a suceder en sectores primarios y en países con una débil gobernanza.

Más allá de estos resultados macroeconómicos ambiguos, estudios recientes al nivel de empresa sí demuestran con claridad las ventajas que para un país supone tener empresas altamente internacionalizadas. Además, no cabe duda que el elevado nivel de interdependencia económica actual ofrece muchas más oportunidades o nichos de crecimiento para las empresas orientadas al exterior que las que existían en el mundo de la pre-globalización de los años cincuenta o sesenta del siglo XX. Y, como se ha mencionado arriba, estas oportunidades son particularmente interesantes para países como España, cuya demanda interna se ha derrumbado.

Qué aporta la internacionalización

En los últimos años, la investigación académica en economía internacional ha comenzado a fijarse en cómo la heterogeneidad de las empresas de un mismo país explica su distinto comportamiento.² La conclusiones de estos trabajos muestran con claridad que las empresas más internacionalizadas tienen unas importantes ventajas sobre las no internacionalizadas, que redundan tanto en beneficio de sus accionistas y trabajadores

2. Históricamente los modelos de comercio internacional asumían que todas las empresas de un sector eran idénticas y se limitaba a explorar los efectos macroeconómicos de la apertura de las economías al comercio.

to go global. Therefore, the challenge is to make more companies export.

Spain also faces challenges in the field of international investment. The most important thing is to remain an attractive destination for foreign companies in a context of increased competition and a weak domestic market in which transnational value chains are increasingly important and determine, in turn, the role of each country in trade flows. So Spain has to offer more than just low wages, political stability and legal certainty (its ways of attracting capital in the eighties and nineties). It has to change its model of international integration.

These are the issues addressed in this paper. First, we will analyse from a theoretical and general point of view the benefits of the internationalisation of the economy. Then we will analyse the profile that internationalisation has had in Spain, with special emphasis on the weaknesses of the model of international integration in recent decades. Finally, lessons and recommendations are presented on the basis of both international and Spanish empirical evidence.

The advantages of internationalisation

At a macroeconomic level, there is no conclusive empirical evidence showing that more open economies reach higher levels of income and welfare. This is because

the determinants of economic growth are basically all internal factors (good institutions, accumulation of physical and human capital, macroeconomic stability, etc.).¹ However, it has been proven that in the long term, a gradual and orderly openness to trade, combined with other factors favours development, as well as the fact that direct investments accelerate growth when they transfer technology to the host country, they pay their taxes and create jobs, that is, when there are no enclaves isolated from

1. In fact, although there is a correlation between trade openness and income level, it is not clear that the first factor explains the second. In addition, rapid and disorderly financial openness has proved counterproductive for many developing countries because it can lead to financial crises.

Las empresas internacionalizadas dedican más recursos a I+D, son más innovadoras y crean más empleo

como en el del conjunto del país en el que se ubican (sea este su país de origen u otro en el que establecen una filial).

Por una parte, las empresas internacionalizadas tienen un mayor tamaño y producen una mayor cantidad de bienes y servicios que las que operan exclusivamente en el mercado nacional. Al ser más grandes pueden hacer un mejor aprovechamiento de las economías de escala y tener una mayor capacidad financiera, que a su vez les permite realizar mayores inversiones. Ello redundará en que dedican más recursos al I+D, son más innovadoras y están más acostumbradas a desenvolverse en mercados altamente competitivos, por lo que son más eficientes y alcanzan niveles de productividad notablemente mayores a los de las empresas no internacionalizadas. Asimismo, estas empresas tienden a crear más empleo, atraen a trabajadores más cualificados gracias a que pagan salarios más elevados, tienen más y mejores programas de formación continua para sus empleados, reciclan con más eficacia a sus trabajadores y son capaces de tener una mentalidad global que facilita su adaptación a entornos nuevos, facilita la creatividad y el desarrollo de habilidades por parte de sus trabajadores y las hace más competitivas en sus mercados de origen.

the rest of the domestic economy, which tends to occur in primary sectors and in countries with weak governance. Beyond these ambiguous, macroeconomic results, recent studies of businesses clearly confirm the advantages for a country of having highly international companies. Furthermore, it is clear that the high level of current economic interdependence offers many more opportunities or niches for growth for outward-oriented companies than those that existed pre-globalisation in the fifties or sixties of the twentieth century. And, as mentioned above, these opportunities are particularly interesting for countries like Spain, where domestic demand has collapsed.

What does internationalisation add?

In recent years, academic research in international economics has begun to look at how the heterogeneity of companies within a country explains their different behaviour.² The conclusions of these studies clearly show that most international companies have important advantages over non-international companies and that there are benefits for shareholders, employees and the country where it is located (whether it is the country of origin or of a subsidiary).

2. Historically, trade models assumed that all firms in a sector were identical and merely explored the macroeconomic effects of the opening of economies to trade.

Por todo ello, las empresas internacionalizadas y exportadoras resisten mejor las fases recesivas del ciclo económico, tanto en términos de producción como de empleo. Al tener mayores niveles de productividad y poder diversificar mejor sus riesgos, compensando la caída de ventas en un mercado con mayores ventas en otros, tienen una “tasa de mortalidad” mucho más baja que las empresas que sólo operan en el mercado interior (piénsese en el caso de las empresas españolas ante la actual coyuntura macroeconómica. Las empresas más internacionalizadas han podido sobrevivir gracias a su actividad exportadora).

Finalmente, la actividad internacional genera un gran número de externalidades positivas, tanto sobre otras empresas como sobre el país en su conjunto (lo que en economía se conoce como spillovers o efectos desbordamiento). Así, las innovaciones tecnológicas que producen estas empresas tienden a filtrarse (a veces con lentitud debido a la protección que otorgan las patentes) a otros sectores, alimentan la demanda de otras compañías con las que subcontratan insumos intermedios y, en general, pagan más impuestos que las empresas más pequeñas y menos orientadas al mercado exterior.

Si bien casi todo son ventajas a la hora de hablar de internacionalización comercial (exportaciones) la evaluación de la apertura a los flujos de inversión internacional es un poco más controvertida. Al examinar el impacto del movimiento internacional de capitales, los economistas recurren a una analogía médica y hablan de colesterol bueno (la IDE) frente a colesterol malo (la inversión en cartera, a veces llamada capital golondrina). En principio, existe consenso sobre que la entrada de IDE es esencialmente buena para el crecimiento del país que la recibe

First, international companies are larger and produce more goods and services than those operating exclusively in the domestic market. Being bigger they can make better use of economies of scale and they have greater financial capacity, which in turn allows them to invest more. They dedicate more resources to R&D, they are more innovative and are more used to operating in highly competitive markets, making them more efficient and achieving productivity levels that are significantly higher than those of non-international companies. Likewise, these companies also tend to create more jobs, attract more skilled workers by paying higher wages, have more and better training programmes for their employees, recycle their employees more effectively and

mientras que la entrada de inversión en cartera puede entrañar riesgos debido a que el capital golondrina es susceptible de sufrir pánicos y abandonar súbitamente un país ante eventos desestabilizadores, lo que puede generar crisis financieras. Aún así, como el fenómeno de la IDE está estrechamente vinculado a la deslocalización industrial y el outsourcing de servicios, sus ventajas, en ocasiones son más discutibles.

En todo caso, en lo que se refiere a la entrada de IDE en países avanzados y con buenas instituciones como España, donde no es habitual que se produzcan abusos por parte de las empresas extranjeras, existe consenso sobre sus efectos beneficiosos para la economía. La IDE transfiere tecnología y know how, crea empleo, atrae talento y contribuye fiscalmente a la sostenibilidad de las cuentas públicas. En el caso de la IDE que un país realiza en el exterior, aunque las deslocalizaciones generan una pérdida de empleos nacionales, muchos de estos empleos pueden compensarse por los nuevos (aunque distintos) puestos de trabajo que se crean en territorio nacional como consecuencia de la expansión de las ventas de la empresa al ampliar su campo de actuación a nuevos mercados internacionales. De hecho, tanto los modelos teóricos como la evidencia empírica muestran que los procesos de internacionalización de las economías desarrolladas van asociados a largo plazo a la creación de empleos de alta cualificación y elevada productividad, que más que compensan las pérdidas de empleo que se producen por los fenómenos de deslocalización y outsourcing (AFI 2010, Kohler y Wrona 2010). Además, como muestra (AFI, 2010: 18) las empresas siguen más un modelo de multi-localización que de deslocalización, lo que les permite terminar generando más empleo en la mayoría de los casos. Aún

have a global mindset for easy adaptation to new environments. They empower creativity and the development of their employees' skills, making them more competitive in their domestic markets.

Therefore, exporting and international companies better resist economic downturns, both in terms of production and employment. Having higher levels of productivity and the ability to diversify their risks, offsetting falling sales in one market with higher sales in others, they have a much lower "mortality rate" than companies that only operate in the domestic market (think about the case of Spanish companies in the current macroeconomic situation. The more international companies have survived thanks to exportations).

Finally, international activity generates a large number of positive externalities both for the companies and the country as a whole (what is known in economics as spillover). Thus, the technological innovations that these companies produce tend to infiltrate (sometimes slowly due to the protection afforded by patents) into other sectors, fuelling demand for other companies to which they outsource intermediate inputs and, in general, paying more taxes than smaller and less outward-oriented companies.

In terms of commercial internationalisation (exports) there are virtually no, drawbacks, however assessing openness to international investment flows is a bit more controversial. When considering the impact of international

capital flows, economists use a medical analogy and speak of good cholesterol (FDI) versus bad cholesterol (portfolio investment, sometimes called hot money). In principle, there is consensus that FDI inflows are essentially good for the growth of the receiving country, while the inflow of portfolio investment can be risky because the hot money is susceptible to panic and being suddenly pulled out from a country owing to destabilising events, which can lead to financial crises. Still, as the phenomenon of FDI is closely linked to industrial relocation and the outsourcing of services, its advantages are sometimes open to debate.

In any case, in terms of FDI inflows in developed countries with good institutions, such as

Los procesos de internacionalización de las economías desarrolladas generan empleo de alta cualificación y elevada productividad

así, hay que subrayar que algunas deslocalizaciones son destructoras netas de empleo, aunque también debe señalarse que tal vez esos empleos no fueran sostenibles a largo plazo en el mercado local una vez que los países se han abierto al comercio internacional. Por lo tanto, a veces, deslocalizar parte de la producción es la única opción para que la empresa no desaparezca.

Un mirada a la internacionalización comercial y financiera de la economía española

La economía española ha realizado, en los dos últimos lustros, un destacado avance en su grado de internacionalización. La tasa de apertura (exportaciones más importaciones sobre PIB), situada a comienzos de los años 2000 en torno al 40%, ha superado el 60% en 2012. Si bien todavía se sitúa por debajo del nivel alcanzado por Italia (72%), Francia y Reino Unido (75%), supera el de Estados Unidos (30%) y Japón (40%). La creciente internacionalización de las transacciones corrientes ha ido acompañada de la plena libertad de movimientos de capital, lo que ha contribuido a que el proceso de internacionalización de la economía española se haya intensificado también en el ámbito de las inversiones.

Así, a finales de 2011 España contaba con un stock de inversiones directas en el exterior mayor que el registrado por las inversiones directas exteriores en España. El *stock* de las inversiones en cartera españolas representaban algo más del 25% de las inversiones de cartera del exterior en España y el stock de otras inversiones españolas en el exterior era el 50% del acumulado por otras inversiones del exterior en España. La economía española ha realizado un proceso de intensa integración en la economía internacional a partir, sobre todo, de su pertenencia a la zona euro. Sin embargo, la dinámica de su modelo de crecimiento ha propiciado, desafortunadamente, una inserción externa desequilibrada. Las nuevas oportunidades de financiación que abrió la creación del euro intensificaron entradas de capital que generaron un crecimiento de los sectores no comercializables (especialmente el inmobiliario) que, a la postre, han resultado contraproducentes.

Así, esta inserción financiera ha promovido cambios significativos en las condiciones competitivas de las empresas ocasionando un intenso y continuo desequilibrio de la balanza por cuenta corriente. La crisis financiera en la que nos encontramos inmersos ha puesto de relieve la imperiosa necesidad de un cambio en la modalidad de inserción externa. Es necesario potenciar tanto las exportaciones de bienes y servicios como la atracción de nuevas inversiones extranjeras directas para aumentar la participación de nuestras actividades en las cadenas globales de valor.

Hasta la fecha, el desequilibrio externo (reflejado en el déficit de la balanza por cuenta corriente) se explica sobre todo por las importaciones de petróleo que, todavía, representaron el 86% del déficit comercial en 2011 (Bonet, 2012). En segundo término, por el saldo negativo la

Spain, where abuse by foreign companies is uncommon, there is consensus on its benefits for the economy. The FDI transfers technology and know-how, creates jobs, attracts talent and physically contributes to sustainable public accounts. In the case of the FDI that a country makes abroad, although relocation will generate a loss of domestic jobs, many of these jobs can be offset by new (but different) jobs that are created domestically as a result of the expanding sales of the company upon extending its field of activity to new international markets. In fact, both theoretical models and empirical evidence show that the internationalisation of developed economies is associated in the long term with creating highly-skilled jobs and high productivity,

Companies follow a more multi-location model than a relocation model, allowing them to create more jobs

which more than compensates for the job losses that result from the phenomena of relocation and outsourcing (AFI 2010, Kohler and Wrona 2010). Furthermore, as (AFI, 2010: 18) illustrates, companies follow a more multi-location model than a relocation model, allowing them to create more jobs in

most cases. Still, it should be noted that some relocations are net job destroyers, although it also should be highlighted that these jobs may not be sustainable in the long term in the local market once the countries have opened up to international trade. Thus, sometimes the relocation of a part of production is the only option so that the company does not disappear.

A look at the commercial and financial internationalisation of the Spanish economy

The Spanish economy has taken, in the last decade, a major step in its degree of internationalisation. The trade openness rate (exports plus imports over GDP), standing at

Gráfico 1. Evolución de la balanza por cuenta corriente de España y de las sub-balanzas que la componen, 1998-2011 (en millones de euros) /

Chart 1. Evolution of the current account balance of Spain and its sub-balances, 1998-2011 (in millions of euros)

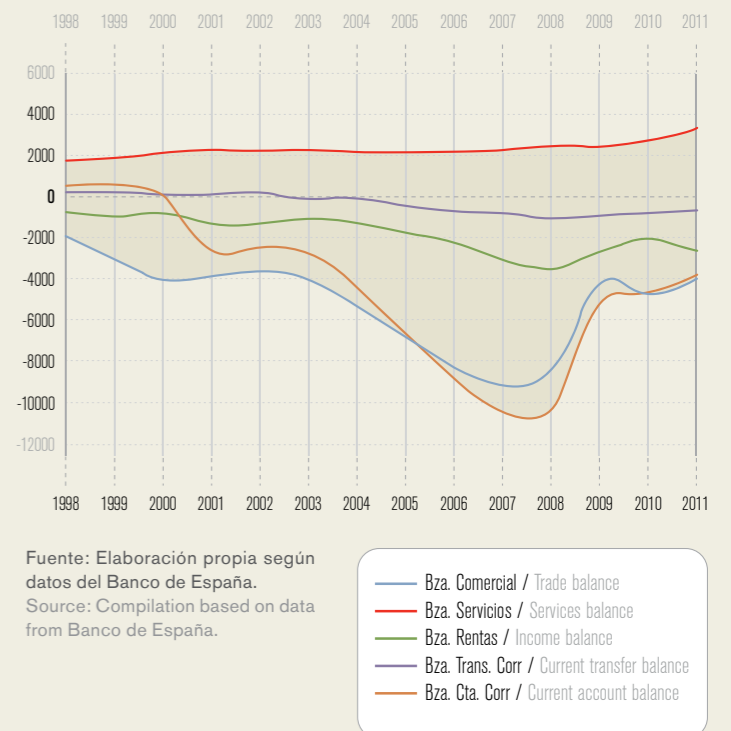
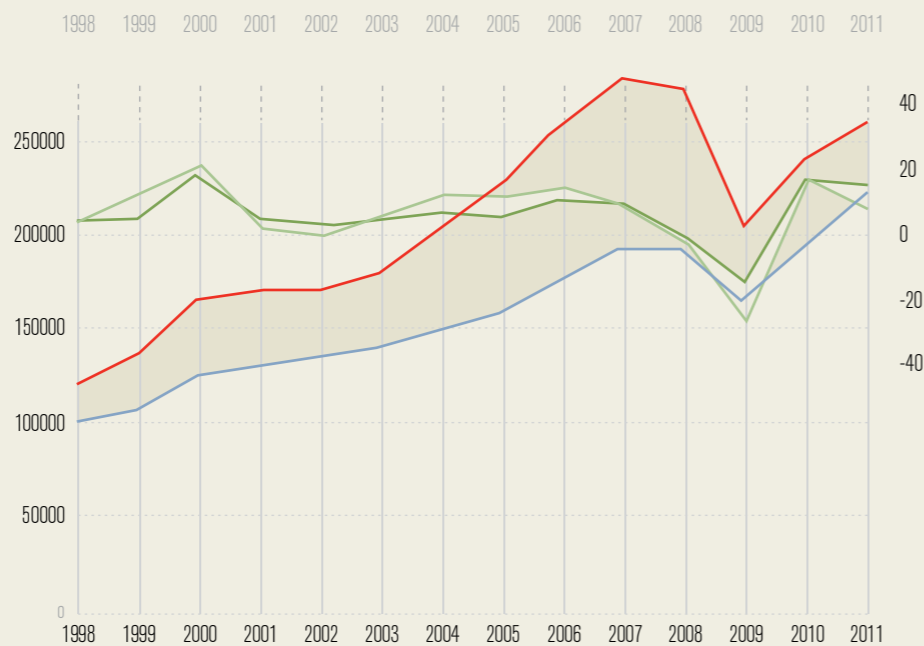


Gráfico 3. Exportaciones e importaciones de España en el periodo 1998-2011 (flujos en millones de euros y tva en %)

Chart 3. Exports and imports of Spain between 1998-2011 (flows in millions of euros and VAT in %)



Fuente: Elaboración propia según datos del Banco de España.
Source: Compilation based on data from Banco de España.



Con todo, las exportaciones de bienes registraron un buen comportamiento desde la incorporación al euro hasta la crisis de 2008 y, tras la fuerte caída de 2009, han superado el nivel de pre-crisis tanto en 2010 como en 2011 con una destacada tasa de crecimiento acumulada del 30% (véase gráfico 3). A pesar de todo, no deja de ser sorprendente que las exportaciones de bienes y servicios españolas hayan conservado su peso relativo en el comercio mundial a lo largo de la última década y que su participación se haya mantenido en torno al 1,6% y al 3,3% respectivamente hasta 2010 (véase gráfico 2). Ello indica que los productos que España exporta no compiten necesariamente en precio, sino en calidad, lo que los hace más resistentes a la competencia de países emergentes de salarios bajos.

El aumento de las exportaciones ha estado impulsado tanto por el incremento de las ventas en el exterior de las empresas exportadoras (margen intensivo) como por crecimiento del número de empresas que se lanzaron a la exportación a nuevos destinos y a mercados tradicionales (margen extensivo). Los principales mercados de exportación de bienes son tradicionalmente: la UE (66%), países de la cuenca Asia-Pacífico (7,8%), Resto de Europa (7,5%), América Latina (5,5%), África (5,4%) y Estados Unidos y

Canadá (4%). El crecimiento de las exportaciones a los países de la OCDE se explica por el aumento del margen intensivo, mientras que en los países emergentes como China, India, Rusia, Marruecos y Argelia al margen extensivo. Si se observa el aumento de las exportaciones desde la perspectiva combinada de mercados y sectores

the beginning of the 2000s at around 40%, has exceeded 60% in 2012. While it is still below the level reached by Italy (72%), France and the UK (75%), it exceeds that of the U.S. (30%) and Japan (40%). The growing internationalisation of current transactions has been accompanied by the full freedom of capital movement, meaning that the internationalisation of the Spanish economy has also intensified in the area of investments.

Spanish investment abroad was 50% of that accumulated for other foreign investments in Spain. The Spanish economy has been at the forefront of an intense integration process in the global economy mainly owing to its inclusion in the euro zone. However, the dynamics of its growth model have led, unfortunately, to an unbalanced external integration. The new funding opportunities that the creation of the euro opened up intensified capital inflows which generated the growth of non-tradable sectors (especially real estate) that, in the end, have proven to be counterproductive.

Thus, in late 2011 Spain had a larger stock of foreign direct investment (FDI) than that registered for foreign direct investment in Spain. The stock of Spanish portfolio investments accounted for just over 25% of foreign portfolio investment in Spain and the stock of other

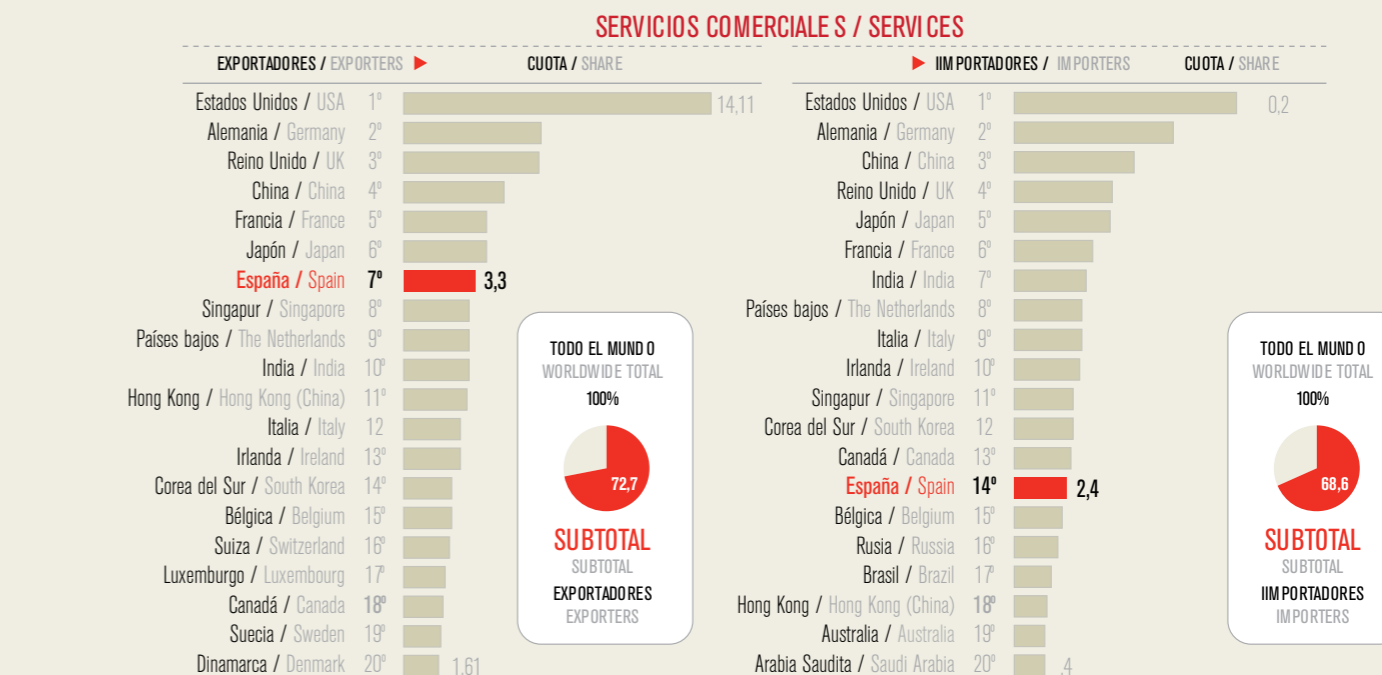
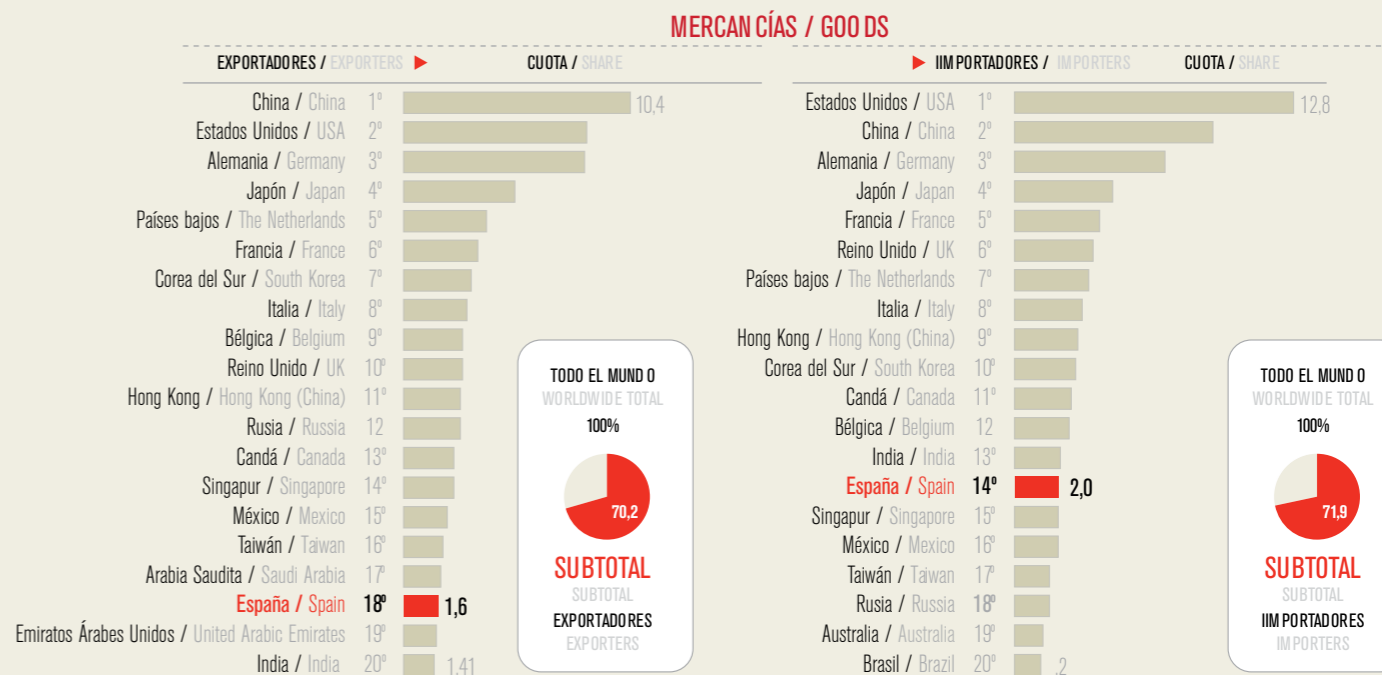
As a result, this financial integration has encouraged significant changes in the competitive conditions of companies, causing

an intense and ongoing imbalance of the current account. The financial crisis in which we find ourselves has highlighted the urgent need for change in the form of international integration. It is necessary to promote exports of both goods and services and to attract new foreign direct investment to increase the participation of our activities in global value chains.

To date, the external imbalance (reflected in the current account deficit) is mainly attributable to oil imports, which still accounted for 86% of the trade deficit in 2011 (Bonet, 2012). And it is also owing to the deficit in the balance of payments and current transfers (see Chart 1). Only the service trade balance, with a high prevalence of tourism, helps to reduce the

Gráfico 2. Principales exportadores e importadores en el comercio mundial de mercancías y servicios en 2010 (porcentaje)

Chart 2. Main Exporters and Importers in the world trade of goods and services in 2010 (percentage)



Fuente: Secretaría Mundial del Comercio
Source: WTO secretary

Es necesario aumentar el tamaño de la empresa media española

de actividad, alrededor del 95% de las exportaciones se caracterizan por ser “viejos productos a viejos destinos” y sólo el 5% restante estaba compuesto por “nuevos productos a viejos destinos” (Bonet, 2012).

En 2009 cuando se produjo la brusca contracción del comercio internacional, a consecuencia de los efectos de la quiebra de Lehman Brothers de 2008, las empresas españolas registraron un escaso abandono de los mercados en los que estaban instaladas, lo que fue clave para la intensa recuperación de las exportaciones en 2010 y 2011 (véase gráfico 3). Además, las empresas exportadoras que mejor se adaptaron al nuevo contexto externo fueron las que tenían menores niveles de endeudamiento (Gonzalez, M^a. J, et al. 2012).

¿Quiénes han sido los agentes del proceso exportador? En el año 2000 existían en España 66.278 empresas, en 2007 su número había crecido a 98.513 y en 2009 a 108.303 empresas. Se consideraban empresas regulares (que habían exportado los últimos 4 años de forma ininterrumpida) 39.214 (Subdirección General de Análisis, Estrategia y Evaluación, 2009) y en 2009 se redujeron a 39.079 empresas (Informe AFI, 2010), apenas 135 menos que en 2007 a pesar de la intensa contracción de las exportaciones a nivel mundial en 2009.

current account deficit, but its insufficient diversification to other services, including knowledge intensive services, does not offset the balance of goods deficit.

Nevertheless, exports of goods performed well since joining the euro until the crisis in 2008 and, after a sharp drop in 2009; they have exceeded the pre-crisis level in both 2010 and 2011 with an outstanding cumulative growth rate of 30% (see Chart 2). However, it is still surprising that exports of Spanish goods and services have retained their relative importance in world trade over the last decade and their share has remained at around 1.6% and 3.3% respectively up until 2010 (see Chart 1). This indicates that

Spanish exported products do not necessarily compete on price, but on quality, making them more resistant to competition from low-wage emerging countries.

The increase in exports was driven by the increase in foreign sales of exporters (intensive margin) and the growth in the number of companies that were launched for export to traditional markets and new destinations (extensive margin). The main export markets for goods are traditionally: the EU (66%), countries in Asia-Pacific (7.8%), Rest of Europe (7.5%), Latin America (5.5%), Africa (5.4%) and the United States and Canada (4%). The growth of exports to OECD countries is explained by an increase in the intensive margin, while in

A pesar de que el número de empresas exportadoras puede parecer importante en términos comparativos con otros países europeos, las exportaciones están muy concentradas. Un grupo formado por alrededor de 475 grandes empresas, que exportaban más de 50 millones de euros y representan el 0,5% del total de empresas exportadoras, realizaban, hasta 2009, el 56% del volumen de exportaciones totales. Esto permite concluir que en España todavía exportan pocas empresas, por lo que la asignatura pendiente de la economía española es aumentar en número de empresas internacionalizadas, para lo que sería necesario aumentar el tamaño de la empresa media española, que es sensiblemente menor que la de otros países donde exportan un mayor número de empresas como Alemania.

Desde la perspectiva de una estrategia de fortalecimiento de la capacidad exportadora y de aumento de la participación en las cadenas globales de producción es relevante destacar que “alrededor del 40% del total de las ventas exteriores españolas son realizadas por empresas extranjeras implantadas en España” (Informe AFI, 2010:79) y también que el capital extranjero con presencia en el tejido productivo español cuenta con una mayor participación en el capital de las empresas que exportan de manera regular y muy reducido en las que se orientan exclusivamente al mercado interno (Informe AFI, 2010:79).

La integración financiera de la economía española

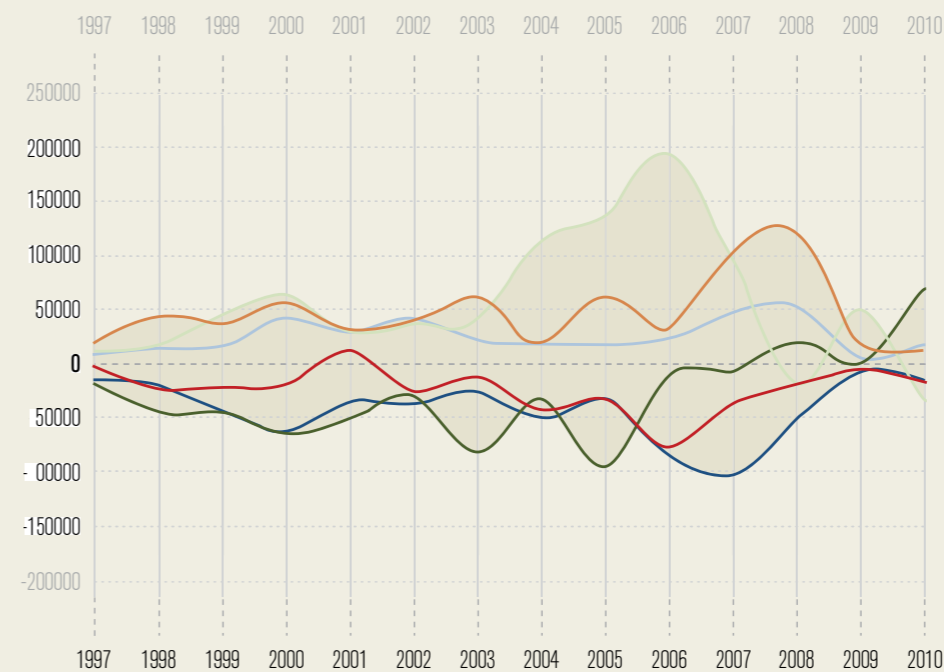
En los años 1990 tuvo lugar un creciente proceso de integración financiera que se intensificó de manera significativa en los años 2000. La tradicional importancia de los flujos de entrada de inversiones extranjeras directas

emerging countries like China, India, Russia, Morocco and Algeria this is explained by an increase in the extensive margin. An increase in exports from the combined perspective of markets and sectors is evident, about 95% of exports are characterised as “old products to old destinations” and only the remaining 5% consisted of “new products old destinations” (Bonet, 2012).

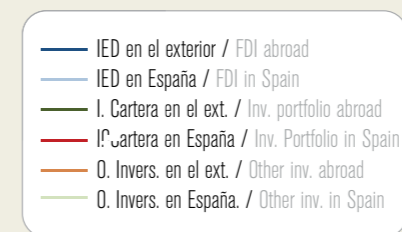
In 2009, when there was a sharp contraction of international trade as a result of the effect of the Lehman Brothers bankruptcy in 2008, Spanish companies recorded a small drop in the markets where they were installed, which was key for the strong recovery of exports in 2010 and 2011 (see Chart 2). Moreover,

Gráfico 4. Evolución de los componentes de la balanza financiera de España en el periodo 1997-2010 (millones de euros)

Chart 4. Evolution of the financial balance components in Spain in the period 1997-2010 (millions of euros)



Fuente: Elaboración propia según datos del Balance of Payments Statistics del FMI. Source: Compilation based on Balance of Payments Statistics data from IMF.



se vio acompañada por una destacada salida de flujos de inversiones directas de las compañías españolas al exterior. A partir de 1997 la economía española se convirtió en

The unfinished business is to increase the number of international companies

exporting companies that best adapted to the new external context were those with lower levels of debt (Gonzalez, Maria. J, et al. 2012).

Who have been the agents of the export process? In 2000, there were 66,278 companies in Spain; in 2007 this number had grown to 98,513 and in 2009 to 108,303. In 2007, there were 39,214 companies that had exported continuously for the last four years (Subdirectorato General of Analysis, Strategy

and Evaluation, 2009) and in 2009 this fell to 39,079 companies (AFI Report, 2010), only 135 less than in 2007 despite the sharp contraction in global exports in 2009.

Although the number of exporting firms may seem large in comparative terms with other European countries, exports are highly concentrated. A group of about 475 large companies, which exported more than 50 million euros and represented 0.5% of total export companies, were responsible for, up until 2009, 56% of the total export volume. This would seem to imply that in Spain few companies still export, so the unfinished business of the Spanish economy is to increase the number of international companies. This

and Evaluation, 2009) and in 2009 this fell to 39,079 companies (AFI Report, 2010), only 135 less than in 2007 despite the sharp contraction in global exports in 2009.

Although the number of exporting firms may seem large in comparative terms with other European countries, exports are highly concentrated. A group of about 475 large companies, which exported more than 50 million euros and represented 0.5% of total export companies, were responsible for, up until 2009, 56% of the total export volume. This would seem to imply that in Spain few companies still export, so the unfinished business of the Spanish economy is to increase the number of international companies. This

inversora directa neta puesto que los flujos de salida superaron, casi todos los años, los flujos de entrada. En 2011 el stock de IED española en el exterior representaba el 47% del PIB y el stock de IED en España se situaba en el 43%, lo que refleja el importante avance en la senda de inversión internacional recorrido por las empresas españolas en los tres últimos lustros. En el epígrafe siguiente se recogen los principales rasgos de este destacado proceso.

La creciente integración financiera también se pone de relieve en la intensidad de las inversiones de cartera y de otras inversiones realizadas y recibidas sobre todo en los años 2000 hasta el comienzo de la crisis financiera en el verano de 2007 (véase gráfico 4). Desde entonces se ha producido una brusca reducción de las inversiones de cartera y otras inversiones tanto del exterior en España como de España en el exterior.

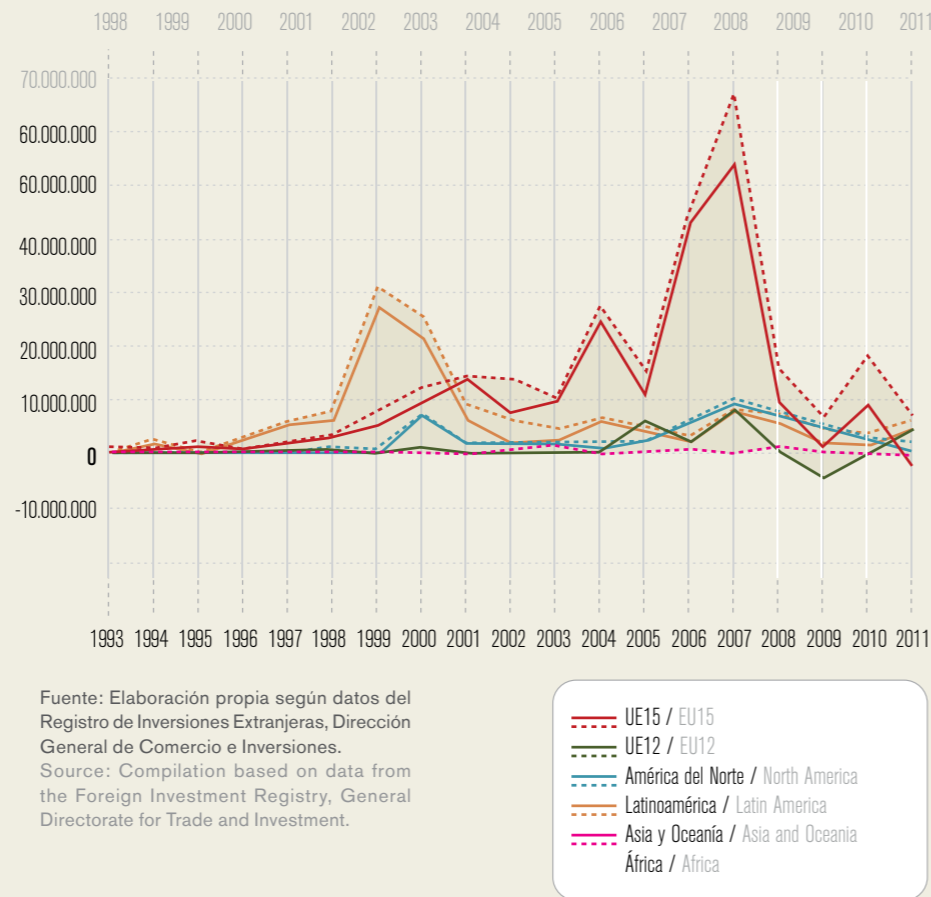
En particular, como explican Merler y Pisani-Ferry (2012), desde que el mercado interbancario europeo comenzara a fragmentarse y las primas de riesgo de España e Italia comenzaran

requires increasing the size of the average Spanish company, which is significantly smaller than that of other countries where a larger number of companies export, such as Germany.

From the perspective of a strategy to strengthen export capacity and to increase participation in global production chains, it is relevant to point out that “about 40% of total Spanish foreign sales are made by foreign companies established in Spain” (AFI Report, 2010:79) and that foreign capital presence in the Spanish production framework has increased shareholding in the capital of companies that export regularly and less shareholding in inward-oriented companies (AFI Report, 2010:79).

Gráfico 5. Flujos de IED brutos y netos de España hacia las principales áreas de destino 1993-2011 (miles de euros)

Chart 5. Gross and net FDI flows of Spain to the main target areas 1993-2011 (thousands of euros)



den stop”.³ Los flujos privados que tradicionalmente financiaban el desequilibrio de la balanza por cuenta corriente se han retirado por el efecto contagio de la crisis griega, así como por el riesgo de redenominación que se derivaría de una ruptura del euro, siendo sustituidos por financiación pública del Eurosistema. Este amortiguador, que ha proporcionado los recursos necesarios para compensar la falta de liquidez en el mercado interbancario de la eurozona, ha supuesto que España acumule pasivos frente al eurosistema, que se contabilizan en el sistema Target2. Sin embargo, sería deseable que los flujos financieros se normalizaran y que el capital privado volviera a fluir hacia el sur, lo que requiere cambios en la gobernanza del euro y actuaciones decididas del Banco Central Europeo para terminar con los rumores de posible ruptura de la moneda única.

La IED de las compañías españolas en el exterior

Las empresas españolas iniciaron un proceso de fuerte expansión en el exterior en los años 1990 dirigiendo casi el 65% de los flujos de inversión hacia los

3. Merler y Pisani-Ferry (2012) han demostrado que la reversión de los capitales privados ha ido más allá de las retirada de capitales privados de no residentes del mercado de bonos gubernamentales sino que se extendido, por efecto contagio, a la financiación de agentes privados solventes por lo que el fenómeno puede ser caracterizado como un proceso de “sudden stop” similar al vivido por los países emergentes al antes de enfrentar crisis.

países de América Latina. Este proceso de internacionalización continuó en los años 2000, década en la que las empresas españolas fueron más allá de América Latina, sobre todo a la UE (véase gráfico 5).

Financial integration of the Spanish economy

In the 1990s, there came a growing financial integration that significantly intensified in the 2000s. The traditional importance of inflows of foreign direct investment was accompanied by a remarkable outflow of foreign direct investment from Spanish companies. In 1997, the Spanish economy became a net direct investor as outflows exceeded, in most years, inflows. In 2011, the Spanish FDI stock abroad accounted for 47% of GDP and the FDI stock in Spain stood at 43%, reflecting the significant progress in the path of international investment by Spanish companies in the last fifteen years. The next section pinpoints the main features of this important process.

The increasing financial integration also highlights the intensity of portfolio investments and other investments made and received especially in the 2000s until the beginning of the financial crisis in the summer of 2007 (see Chart 3). Since then there has been a sharp reduction in portfolio investments and both foreign investment in Spain and Spanish investment abroad.

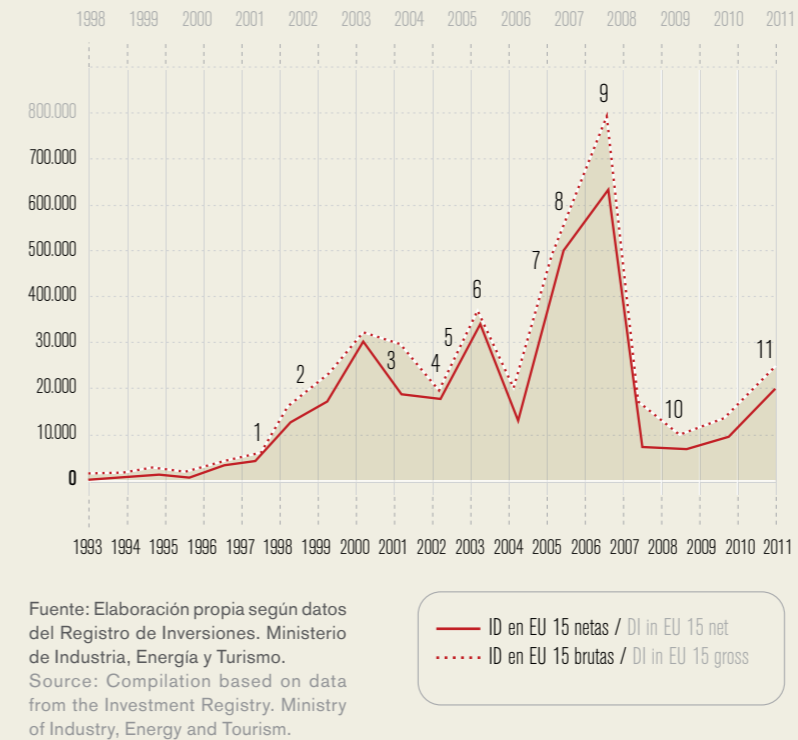
In particular, as Merler and Pisani-Ferry (2012) explained, since the European interbank market began to fragment and risk premiums in Spain and Italy began to rise (in late July and August 2011, in December of the same year and at various times in 2012), the Spanish economy has been experiencing

a sudden stop process.³ Private flows that have traditionally financed the current account balance have been withdrawn by the contagion of the Greek crisis and the risk of redenomination that would result from the break up of the euro, being replaced by public funding from the Eurosistema. This buffer, which has provided the necessary resources to offset the lack of liquidity in the interbank market in the euro area, has meant that Spain accumulates liabilities vis-

3. Merler and Pisani-Ferry (2012) have shown that the reversal of private capital has gone beyond the withdrawal of private capital from non-residents of the government bond market but is extended, by contagion, to the financing of private solvent agents so that the phenomenon can be characterised as a “sudden stop” process, similar to the experience of emerging countries before facing the crisis.

Gráfico 6. Flujos de IED brutos y netos y empresas españolas inversoras en la Unión Europea-15, 1993-2011 (millones de euros)

Chart 6. Gross and net FDI flows and Spanish companies investing in the EU-15, 1993-2011 (million euros)



En la Unión Europea-15 la IED española se dirigió hacia dos grupos de países: a) el primero, que absorbió el 92% de los flujos estaba formado por: Reino Unido (46%), Países Bajos (21%), Francia (10%), Italia (6%), Portugal (5%), Alemania (4%), b) el segundo, que atrajo el 8%, estaba integrado por: Bélgica (2%), Luxemburgo (1,5%), Austria (1,5%), Grecia (1%), Irlanda (1%), Suecia, Dinamarca y Finlandia. La nueva gran oleada hacia los países de la Unión Europea-15 fue el resultado de las inversiones de

à-vis the Eurosistema, which are recorded in the TARGET2 system. However, it would be desirable to standardise financial flows and for private capital to flow back to the south. However this requires changes in the governance of the euro and ECB action to end rumours of a possible break up of the single currency.

FDI of Spanish companies abroad

Spanish companies began a process of rapid expansion abroad in 1990, directing nearly 65% of investment flows to Latin American countries. This internationalisation process continued in the 2000s, the decade in which Spanish companies ventured beyond Latin America, in particular the EU (see Chart 4).

- 1 Iberdrola, Amadeus, Portland
- 2 BBVA, Iberdrola, Tafiisa, Sol Meliá
- 3 Santander, Telefónica, Sol Meliá, Altadis
- 4 Banco Popular, Acciona, Altadis, Roca, Santander
- 5 Ferrovial, Amadeus, Altadis, Liconsa, Alcofrutex, Santander, Caixanova, B. Popular, Aluminio Ibérico, Sacyr, Endesa, Acesa, Dragados
- 6 Telefónica, Santander, Abbey, Endesa, NH Hoteles, B.Sabadell, La Caixa, Ebro Puleva, Altadis, Endesa, Aceralía, Colonial, Zahor, Vega Sicilia, Grupo Caballero, Freixenet, Amadeus, Repsol, Sacyr, Iberdrola, Caixanova, Vidrala, B. Popular, Gas natural
- 7 Abertis, Focsa, Ferrovial, Amadeus, Losan, NH Hoteles, Natra, Grupo Tompla, Mapfre, Ferroatlántica, MCC, Ebro Puleva, Prisa, Metrovacesa, Motusa, Colonial, Saica, Repsol, HTUnidos
- 8 Telefónica O2, Santander, Ferrovial, (BBA, Owen Williams, Waste Recycling), Agbar (British Water), Lossan, NH, Roca, Flex, Metrovacesa, Sacyr, Colonial, Iberdrola, La Caixa, Inditex, Parques Reunidos, Pescanova, Natraceutical, Abertis, Borges, Sos Cuétara, Hospes
- 9 Iberdrola (Scottish Power), Metrovacesa, FCC, Grupo Pascual, La Seda, Parques Reunidos, Flex, Lab. Almiral, Losan, Abertis, Santander, B. Sabadell, Prisa, Caixanova, Red Eléctrica, Acciona, Caixa Catalunya, Indra, Telefónica
- 10 Santander (Alliance & Leicester; Bradford & Bingley), Iberia, Prim, Azkoyen, SAICA, Fersa, CAF, Pap. y Cartones Europa, Planeta, Torraspapel, Eicisa, Prisa, Lab. Esteve, Fertiliberia, Cepsa, Sos Cuétara, Gas Natural, La Seda, MCC
- 11 Santander, Mapfre, BBVA, NH, Telefónica (Hansemet), Pikolin, Pap. y Cart. Europa, Cintra, ACS

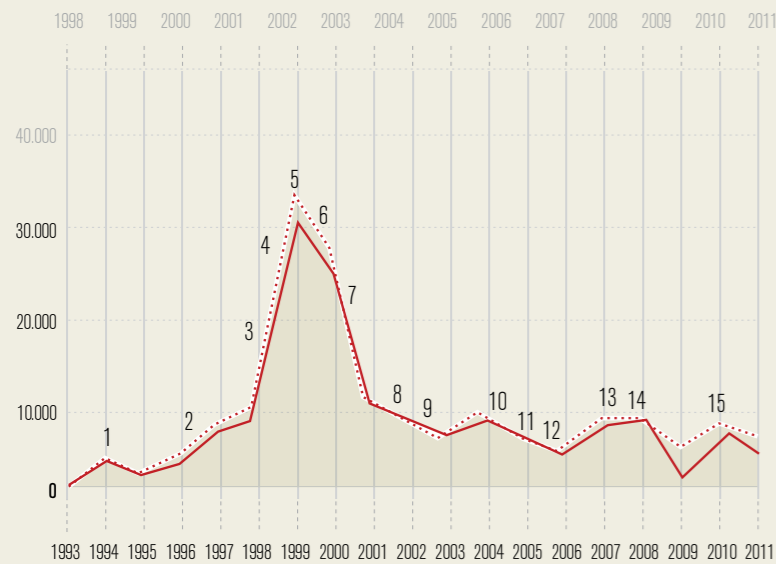
grandes empresas (véase gráfico 6) que realizaban destacadas operaciones de adquisición sobre todo en el primer grupo de países del área.

En los años 2000 creció el número de empresas con inversiones en el exterior, de manera que a finales de 2008 eran ya 2000 (OEME, 2010: 91), lo que representaba el 2,4% del total de las empresas multinacionales y situaba a la economía española en la 12ª posición mundial por el número

so that by the end of 2008 there were already 2000 (OEME, 2010: 91), representing 2.4% of the total MNCs and positioning the Spanish economy in the 12th spot worldwide in terms of the number of international companies. As happened with exports of goods and services, Spanish FDI abroad had been achieved by only a handful of companies. The largest presence abroad is held by 24 business groups that have a presence in over 30 countries (OEME, 2010: 106-107). They are followed by 62 companies with a presence in between 10 and 19 countries then 174 business groups with operations in between 5 and 9 countries, and finally, a large group of 1192 companies with presence in between 1 and 4 countries (Arahuetes, 2011).

Gráfico 7. Flujos de IED brutas y netas y empresas españolas inversoras en América Latina, 1993-2011 (millones de euros)

Chart 7. Gross and net FDI flows and Spanish companies investing in Latin America, 1993-2011 (million euros)



Fuente: Elaboración propia según datos del Registro de Inversiones. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
Source: Compilation based on data from the Investment Registry. Ministry of Industry, Energy and Tourism.

— IED netas / Net FDI
..... IED brutas / Gross FDI

- 1 Telefónica invierte en Perú
Telefónica invests in Peru
- 2 Retoma de la expansión del banco BBVA, Santander y BCH en AL; REPSOL en Argentina
Reinstates the expansion of BBVA bank, Santander and BCH in AL, Repsol in Argentina
- 3 ENDESA entra en ELSUR y ENERSIS de Chile; continúan las inversiones de los bancos
ENDESA enters into ELSUR and ENERSIS in Chile, investments in banks continue
- 4 Inicio de la entrada de los bancos y empresas españolas en Brasil: Telefónica, ENDESA, Iberdrola, BSCH, BBVA, Fenosa, Gas Natural
Start of entry of banks and Spanish companies in Brazil: Telefónica, ENDESA, Iberdrola, BSCH, BBVA, Fenosa, Gas Natural
- 5 REPSOL compra YPF y amplía su presencia en otras empresas. BBVA y NSCH continúan su expansión en Argentina, México, Brasil, Colombia, Chile y Venezuela
Telefónica Verónica operation in Argentina, Brazil, China and Peru; invests in mobiles in Mexico, banks continue to expand
- 6 Telefónica operación Verónica en Argentina, Brasil, Chile y Perú; invierte en móviles en México; los bancos continúan su expansión.
Telefónica Verónica operation in Argentina, Brazil, China and Peru; invests in mobiles in Mexico, banks continue to expand
- 7 Desaceleración de las inversiones en AL
Investments in AL slow-down
- 8 Telefónica en Brasil; BBVA en México, Gas Natural en Brasil, Repsol en Brasil
Telefónica in Brazil, BBVA in Mexico, Gas Natural in Brazil, Repsol in Brazil
- 9 Telefónica en México y Brasil; Repsol en Brasil, BBVA amplía en México
Telefónica in Mexico and Brazil, BBVA expands in Mexico
- 10 BBVA en Argentina, Aguas de Barcelona en Chile, Gas Natural en varios
BBVA in Argentina, Aguas de Barcelona in Chile, Gas Natural in several
- 11 Telefónica Móviles compra BellSouth AL e invierte en Chile
Telefónica Móviles purchases BellSouth AL and invests in Chile
- 12 IED sector manufacturas
FDI manufacturing sector
- 13 Telefónica, Iberdrola y Gas Natural y manufacturas
Telefónica, Iberdrola and Gas Natural and manufacturas
- 14 Santander, Iberdrola, Telefónica, Roca, Anaya, Calvo, OHL, Acciona, Isolux, Fenosa
- 15 Telefónica, Santander, Repsol, Iberdrola, Itinere, Abertis, Gas Natural, la Caixa, Acciona, NA, Cepsa, Mapfre

de compañías internacionalizadas. Al igual que sucedía con las exportaciones de bienes y servicios la IED española en el exterior ha sido realizada por un reducido número de empresas. La mayor presencia en el exterior la detentan 24 grupos empresariales, que cuentan con presencia en más

de 30 países (OEME, 2010: 106-107). Le siguen 62 compañías con presencia entre 10 y 19 países, a continuación 174 grupos empresariales con actividades en un número entre 5 y 9 países, y, por último, un amplio grupo de 1192 compañías con presencia entre 1 y 4 países (Arahuetes, 2011).

The 2000 companies with international investment had 5349 companies abroad, in the categories of subsidiaries and/or affiliated companies located in 128 countries. Some 41.4% of these companies were in the European Union-15 (OEME, 2010, p.107), which ranks the European Union-15 as a prime Spanish investment destination in terms of flows, stock and number of portfolio companies. Countries in the European Union-12 were the fourth recipients of Spanish investments, and include Hungary, the Czech Republic, Poland and Romania (OEME, 2010).

The second investment destination of Spanish companies was Latin America and focuses on three groups of countries: a) the first,

which absorbed 88% of the flows, was formed by Mexico (35%), Brazil (33%), Chile (11%) and Argentina (8%), b) the second, which attracted 10.5% of flows consisted of Uruguay, Peru, Colombia, Venezuela, Ecuador and the Dominican Republic, c) and the third, with 1.5% of the remaining flows, was composed of Panama, Costa Rica, Guatemala and El Salvador, and, to a lesser extent Cuba, Bolivia, Honduras and Paraguay (see Chart 6).

In the 2000s, the United States has become a market with an increased capacity to attract Spanish investment. This country accounted for 6.9% of the 5349 Spanish companies abroad –subsidiaries and/or affiliated

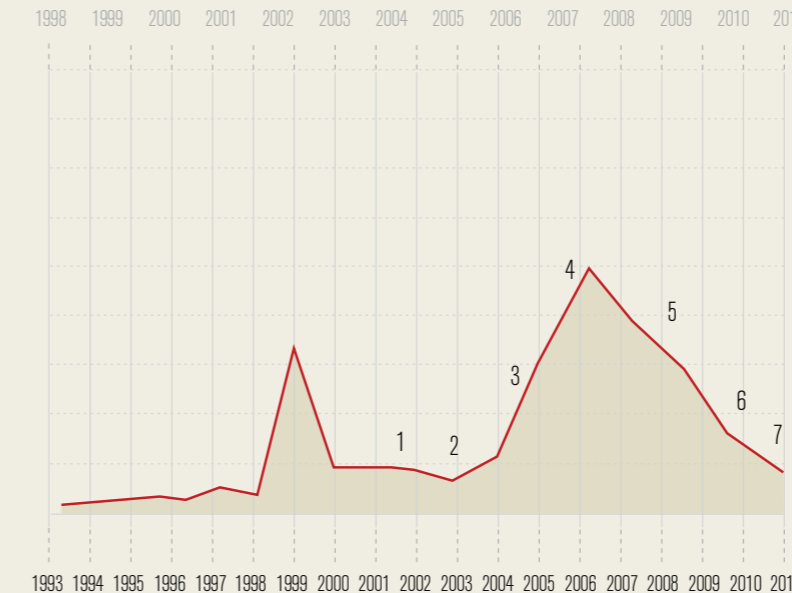
companies–, until 2008 (OEME, 2010, p.107), and was ranked as the third investment destination for Spanish companies in terms of flows, stock and number of affiliated companies (see Chart 7).

Direct investment by foreign companies in Spain

Another relevant dimension of the internationalisation of an economy that plays a crucial role in the shaping and transformation of the productive structure, job creation and the performance of the external sector consists of direct investments from foreign companies. FDI in Spain is key in the strategy to overcome the crisis with productive, technological and competitive force.

Gráfico 8. Flujos de IED y empresas españolas inversoras en Estados Unidos, 1993-2011 (millones de euros)

Chart 8. FDI flows and Spanish companies investing in the United States, 1993-2011 (million euros)



Fuente: Elaboración propia según datos del Registro de Inversiones. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
Source: Compilation based on data from the Investment Registry. Ministry of Industry, Energy and Tourism.

— America Norte / North America

- 1 Amadeus, Santander, (Consults Group), Probitas Pharma, terra, Lycos, Gamexas, Indra, Barceló, Agrolimen
- 2 Auren, Abengoa, Gestamp, Grupo Indo, Ebro Puleva, Grupo Recoletos, Sos Cuétara
- 3 Grupo Ponte Gadea, Ferrovial, Auren, Iberdrola, BBVA (Laredo National)
- 4 Iberdrola, Tyspa, Santander, (Drive Financial Serus, Soberling Bancopp), Ebro Puleva, OHL, BBVA, Texas Regional, Abengoa Service Point So., Grupo Grifols, Acciona, Viscogan
- 5 Iberdrola, Parques Reunidos, FCC, BBVA (Mystrandic, Grupass Bankshares, State National), Codorniu, Inelga, Grupo Tradebe, Banco Popular (Totalbank), Heridia Capital, ACCIONA, Abengoa, Naturaner, Polifenoles Naturales, Banco Sabadell (Transatlantic Bank), Dogi International Fabrics.
- 6 Mercalux, Endesa, Iberdrola, Santander, (Solveing Bancorp), Befesa Medio Ambiente, OHL, Grupo Tradebe, CAM (Enerstar Power), Iberdrola Renovables, Caja Madrid (City National Bank of Florida), Losan Hotel, Gestevisión Telecinco, Werfen Group, Grupo Daniel Alonso, Grupo Gallardo, MAPFRE.
- 7 Telefónica, Santander (Tradcorp Traditional, HSBC Finance) Pensa Pharma, Prisa, Eulen, BBVA (Guarranty Financial Group), Banco Sabadell (Mellon UN Bank of Miami), Grupo Siro, Laboratorios Alimvall, Grupo Confide, Fotovatia, Energía.

Las 2000 empresas con inversiones internacionales contaban con 5.349 compañías en el exterior, en las modalidades de filiales y/o empresas participadas, ubicadas en 128 países. El 41,4% de esas compañías se encontraban en los países de la Unión Europea-15 (OEME, 2010, p.107), lo que sitúa a los países de la Unión Europea-15 como la principal área de destino de las inversiones españolas tanto en térmi-

nos de flujos, stock y número de empresas participadas. Los países de la Unión Europea-12 fueron los cuartos destinatarios de las inversiones españolas, y se concentraron en Hungría, la República Checa, Polonia y Rumanía (OEME, 2010).

El segundo destino de las inversiones de las compañías españolas fue América Latina y se dirigieron a tres gru-

The Spanish economy has a deep-rooted tradition in its ability to attract foreign direct investment since the onset of modernisation in the 1960s. This ability was retained even in the early 2000s, despite the attractiveness of the economies of Central and Eastern European countries that were incorporated into the EU. In this sense, annual flows received went from 2.9% of global FDI flows in 2000 to 3.9% in 2004. In the following years, the flows were recovered in absolute terms while share in global volume in 2007 and 2008 increased (see Chart 8). Even in the worst years following the 2008 crisis, the Spanish economy reduced (but did not lose) its appeal as an investment destination, receiving 2.5%, 2.1% and 2.1%

of global investment in 2009, 2010 and 2011 respectively (see Chart 8).

Regardless, more FDI must be attracted to continue the modernisation of the productive structure of the economy and for the necessary growth of exports and for job creation. To this end, the attraction of new FDI projects requires the adaptation of the comparative advantages of the Spanish economy to the new productivity requirements of the highly competitive environment that globalisation demands in times like these. The countries that maintain their ability to attract direct investments are experiencing the highest growth rates (Delgado, Ketels, Porter and Stern, 2012).

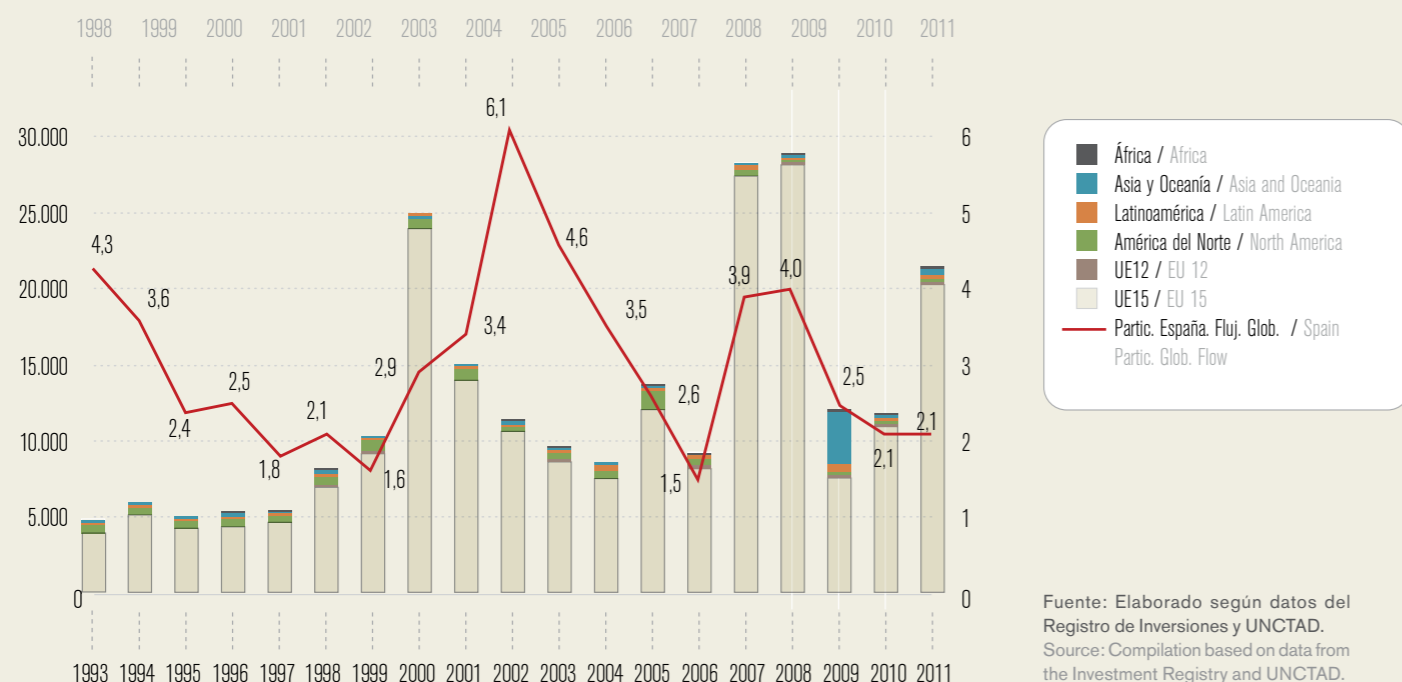
In this respect, policies must be adopted that enable Spain to regain the level of appeal it had in earlier times for FDI and that it maintained until 2003.

IV. Lessons for the future

The European monetary union was built on the idea that, with the disappearance of exchange rate risk, external imbalances between member countries could be financed in the international financial markets by limiting the risk arising from the economic players in the countries. Financial transactions between the countries in a monetary union do not have any special characteristic differentiating them from transactions between regions within the

Gráfico 9. Flujos anuales de Inversión Extranjera Directa en España y su participación en los flujos mundiales, 1993-2011 (mil. euros y porcentaje)

Chart 9. Annual flows of foreign direct investment in Spain and participation in global flows, 1993-2011 (thou. euros and percentage)



Fuente: Elaborado según datos del Registro de Inversiones y UNCTAD.
Source: Compilation based on data from the Investment Registry and UNCTAD.

pos de países: a) el primero, que absorbió el 88% de los flujos, estaba formado por México (35%), Brasil (33%), Chile (11%) y Argentina (8%), b) el segundo, que atrajo el 10,5% de los flujos, estaba compuesto por Uruguay, Perú, Colombia, Venezuela, Ecuador y República Dominicana, c) y el tercero, con el 1,5% de los flujos restante, era el integrado por Panamá, Costa Rica, Guatemala y El Salvador, y, en menor medida, en Cuba, Bolivia, Honduras y Paraguay (véase gráfico 7).

En el ciclo de los años 2000, Estados Unidos se ha convertido en un mercado con creciente capacidad de atracción de inversiones españolas. En este país se localizaron el 6,9% de las 5.349 empresas en el exterior -filiales y/o empresas participadas-, de las compañías españolas hasta 2008 (OEME, 2010, p.107), lo que le situaba como el tercer destino de las inversiones de las empresas españolas por flujos, stock y número de empresas participadas (véase gráfico 8).

same country. This vision was the most widespread and well accepted and was thus detailed by the European Commission in its report One Market, One Money (1990) when it noted that upon the disappearance of a restriction of balance of payments in a EMU, "private markets will finance all viable borrowers, and savings and investment balances will no longer be constraints at the national level" (Merler and Pisani-Ferry, 2012:2).

According to this view, it was unthinkable that countries could suffer financial crises resulting from the excessive external indebtedness of their private economic agents. Let alone was it thinkable that a

FDI in Spain is one of the keys to overcoming the crisis

country would be able to register a sharp deterioration in its financial system which would require special assistance programmes and strong support from the states. And even less thinkable, if this is possible, was the possibility that the financial situation of companies and households, along with a prolonged economic stagnation, could finally unleash a contagion effect and compromise the sustainability of public debt.

It is true that the sovereign debt crisis in the euro zone was triggered by errors in the governance of the euro rather than by specific errors of Spanish economic policy, which in 2007 had a public surplus and a ratio of public debt to GDP below 35%. However, the crisis has shown that the Spanish economy has a huge external vulnerability due to its weak external sector and chronic imbalances in the balance of payments, which require ongoing external funding, which in turn gives rise to unsustainable private debt levels.

In this respect, perhaps the main lesson to learn from the crisis is that countries, even within a monetary union, should not neglect the supervision of the high domestic credit

Las inversiones directas de las empresas extranjeras en España

Otra dimensión relevante del proceso de internacionalización de una economía que desempeña un papel crucial en la configuración y transformación de la estructura productiva, la creación de empleo y el desempeño del sector exterior está constituida por las inversiones directas de las empresas extranjeras. La IED en España es un agente económico clave en la estrategia para salir de la crisis con fuerza productiva, tecnológica y competitiva.

La economía española cuenta con una tradición asentada en su capacidad de atracción de inversiones extranjeras directas desde que comenzó su modernización en los años sesenta del siglo pasado. Esta capacidad la conservó incluso en los primeros años 2000 a pesar del atractivo de las economías de los países del centro y del este europeo que se incorporaban a la UE. En este sentido, los flujos anuales recibidos pasaron de representar el 2,9% de los flujos mundiales de IED en el año 2000 al 3,9% en 2004. En los años siguientes los flujos se recuperaron en términos absolutos al mismo tiempo que aumentó su participación en el volumen mundial en los años 2007 y 2008 (véase gráfico 9). Incluso en los peores años tras la crisis de 2008, la economía española disminuyó (pero no perdió) su atractivo, con destino de inversiones, recibiendo el 2,5%, el 2,1% y el 2,1% de las inversiones mundiales en 2009, 2010 y 2011 respectivamente (véase gráfico 8).⁴

En todo caso, será necesario atraer más IED para continuar con la modernización de la estructura productiva de la economía y para el necesario dinamismo de

4. Aún así, en el último World Investment Report (Unctad, 2012) la economía española ocupa el puesto 58 en el índice de atracción de inversiones directas, mientras que estaba en el 13 en 2003, lo que significa que han disminuido los flujos de IED año tras año tanto en términos absolutos como en relación al PIB.

growth thanks to easy access to international finance, mainly from Union members, and the borrowing capacity of private agents. Due attention should be paid to the intense and prolonged expansion of imports (of consumer goods) and real estate booms when they coincide with large deficits in current account balances because these are unmistakable signs that countries are edging towards serious financial crises.

Several authors (Blanchard, 2007; Jaumotte and Sodsriwiboon, 2010; Giavazzi and Spaventa, 2010) already noted that the ongoing negative balances in the current account were a reflection of low levels of savings relative to investment volume,

the credit boom owing to easy access to international financial markets (which fed the bubbles) and the sharp deterioration in competitiveness owing to the appreciation of real exchange rates. They also stressed that these processes could trigger abrupt adjustments that would lead to very long recessions owing to the inability to devalue the currency.

Because, unfortunately, Spain is in recession, it is important to inform public opinion of the urgent need for reforms to accelerate the deleveraging process and restore growth. This is important to guarantee the sustainability of public finances in the long term, to solve the

La IED en España es un agente económico clave para salir de la crisis

las exportaciones y la creación de empleo. A este fin, la atracción de nuevos proyectos de IED hace necesaria la adecuación de las ventajas comparativas de la economía española a los nuevos requerimientos de productividad del entorno altamente competitivo que exige la globalización en este tiempo. Los países que preservan su capacidad de atracción de inversiones directas son los que registran mayores tasas de crecimiento (Delgado, Ketels, Porter y Stern, 2012). En este sentido, se deben adoptar las políticas que hagan posible que España vuelva a recuperar el nivel de atractivo que tuvo en épocas anteriores para las inversiones extranjeras directas y que conservó hasta 2003.

IV. Lecciones para encarar el futuro

La unión monetaria europea se construyó sobre la idea de que, al desaparecer el riesgo cambiario, los desequilibrios externos entre los países miembros se podrían financiar en los mercados financieros internacionales con la limitación del riesgo que presentasen los agentes económicos de los países. Las transacciones financieras entre los países de una unión monetaria, por tanto, no revestirían ninguna característica especial que las diferenciase de las realizadas entre las regiones en un mismo país. Esta era la visión más extendida y aceptada y así se recogía por la Comisión Europea en su informe One Market, One Money (1990) cuando señalaba que en una UEM al desaparecer la restricción de la balanza

problems of the financial system so that credit can flow again and to progress with structural reforms to diversify, strengthen and add value to the productive framework.

As in previous crises, exports and capital inflows in the form of foreign direct investment are essential. The former because they represent an indispensable addition for weak domestic demand and the latter because they allow the density of the productive framework to be increased and position Spain in global production chains, which will play an increasingly more important role. That is why the foreign sector is one of the keys to overcoming the crisis. Not surprisingly, in Spain this sector

de pagos, “los mercados privados financiarían a todos los prestatarios solventes, y los equilibrios entre el ahorro y la inversión ya no supondrían una restricción a nivel nacional” (Merler y Pisani-Ferry, 2012:2).

Según esta perspectiva, era impensable que los países pudiesen sufrir crisis financieras externas derivadas de un excesivo endeudamiento de sus agentes económicos privados. Menos aún que algún país registrase un fuerte deterioro de su sistema financiero que requiriese programas especiales de ayuda y fuerte respaldo por parte de los estados. Y menos todavía, si cabe, que la situación financiera de empresas y hogares, junto a un prolongado estancamiento económico, acabase por desatar un efecto contagio y comprometer las sostenibilidad de la deuda pública.

Es cierto que la crisis de la deuda soberana en la zona euro se desencadenó por errores en la gobernanza del euro y no tanto por errores concretos de política económica española, que en 2007 tenía un superávit público y un nivel de deuda pública sobre el PIB inferior al 35%. Sin embargo, la crisis ha puesto de manifiesto que la economía española tiene una enorme vulnerabilidad externa debido a la debilidad de su sector exterior y a sus desequilibrios crónicos de balanza de pagos, que requieren continua financiación externa, que a su vez dan lugar a unos niveles de deuda privada insostenibles.

En este sentido, quizá la principal lección a extraer de la crisis haya sido que los países, incluso dentro de una unión monetaria, no deben descuidar la vigilancia sobre las elevadas tasas de crecimiento del crédito interno expandido gracias al fácil acceso a la financiación internacional, principalmente de los socios de la Unión, y a la capacidad de endeudamiento de los agentes privados. Debe prestarse la debida atención a la in-

tenso y prolongada expansión de las importaciones (de bienes de consumo) y a los boom inmobiliarios cuando coincidan con fuertes déficit en las balanzas por cuenta corriente porque son señales inequívocas de que los países se encaminan hacia graves crisis financieras.

Diversos autores (Blanchard, 2007; Jaumotte y Sodsriwiboon, 2010; Giavazzi y Spaventa, 2010) ya señalaron que los saldos negativos continuados en la balanza por cuenta corriente eran reflejo de bajos niveles de ahorro en relación al volumen de inversión, de los boom de crédito por fácil acceso a los mercados financieros internacionales (que alimentaban burbujas) y del fuerte deterioro de la competitividad por apreciación de los tipos de cambio reales. También subrayaban que esos procesos podían desencadenar ajustes bruscos que llevaran a recesiones muy largas por la imposibilidad de devaluar la moneda.

Dado que, desafortunadamente, España se encuentra en esta situación de recesión, es importante trasladar a la opinión pública la imperiosa necesidad de adoptar reformas que permitan acelerar el proceso de desapalancamiento y recuperar el crecimiento. Para ello es prioritario asegurar la sostenibilidad de las cuentas públicas a largo plazo, resolver los problemas del sistema financiero para que vuelva a fluir el crédito y avanzar en las reformas estructurales que permitan diversificar, fortalecer y añadir valor al tejido productivo.

Como en crisis anteriores, las exportaciones y las entradas de capital extranjero en forma de inversiones directas son esenciales. Las primeras porque suponen un complemento imprescindible para la débil demanda interna. Las segundas porque permiten aumentar la densidad del tejido productivo e insertan a España en las cadenas globales de producción, que cada vez tendrán un papel más importante. Es por ello

que en el sector exterior está una de las claves para salir de la crisis. No en vano, en España este sector es responsable de 6,5 millones de empleos directos e indirectos, ha venido logrando elevar la renta per cápita en 1.275 dólares por cada diez puntos porcentuales adicionales de tasa de apertura y tiene el potencial de crear 25 puestos de trabajo por cada millón de euros adicionales de exportaciones (AFI, 2010: 30).

Esto supone que, más allá de contribuir a rediseño del euro, España debería fijarse como prioridad hacer frente a los retos del sector exterior. De lo contrario, estará condenada a procesos de bajo crecimiento que harán difícil la sostenibilidad de los niveles de bienestar alcanzados.

Bibliografía

Analistas Financieros Internacionales (2010), *Internacionalización, Empleo y Modernización de la Economía Española*, Mayo.

Arahuetes, A. (2011), “Expansión global de las inversiones directas españolas”. *Estudios Empresariales*, nº 134, Deusto Business School.

Blanchard, Olivier (2007), “Current account deficits in rich countries”, *IMF Staff Papers*, Palgrave Macmillan Journals, vol. 54 (2), pp.191-219, Junio.

Bonet, Alfredo (2012), “Luces y sombras del sector exterior: la competitividad de las exportaciones españolas”, Presentación en el Real Instituto Elcano, 25 de abril.

Delgado, M., C. Ketels, M. Porter y S. Stern (2012), “The determinants of National Competitiveness”, Working Paper 18249, NBER, Cambridge, MA.

Dirección General de Comercio e Inversiones (2010), *Flujos de Inversiones Exteriores Directas 2010*.

Donoso, V. y V Martin (2008), “Características y comportamiento de la empresa exportadora”, *Papeles de Economía Española* nº 115, pp.170-185.

Chislett, W. (2010), “The Way Forward for the Spanish Economy: More Internationalization” Working Paper 1/2010, Real Instituto Elcano.

Ernst & Young (2012), *Growth, Actually*, European Attractiveness Survey.

European Commission (1990), “One market, one money: An evaluation of the potential benefits and costs of forming an economic and monetary union”, *European Economy* nº 44, octubre.

Madrid Juan, M (2009), “La empresa exportadora española. Características y su papel en el crecimiento de las exportaciones en el periodo 2000-2007”, *Boletín Económico ICE*, nº 2965, del 16 al 31 de mayo.

Giavazzi, Francesco y Luigi Spaventa (2010), “Why the current account may matter in a monetary union”, *CEPR, Discussion Paper Series*, Diciembre.

González Sanz, M. J. y A. Rodríguez Caloca (2010), “Las características de las empresas españolas exportadoras de servicios no turísticos”, *Boletín Económico*, noviembre, Banco de España.

González Sanz, M. J., A. Rodríguez Caloca y Patrocinio Tello (2012), “La respuesta de las empresas exportadoras españolas a los cambios en el comercio mundial (2008-2010)”, *Boletín Económico*, enero, Banco de España.

Jaumotte, Florence y Piyaporn Sodsriwiboon (2010), “Current Account Imbalances in Southern Euro Area”, *IMF Working Paper*, WP /10/139, Junio.

Kohler, Wilhelm. y Jens Wrona (2012), “Offshoring Tasks, yet Creating Jobs?,” *University of Tübingen Working Papers in Economic and Finance*, No 12.

Merler, Silvia y Jean Pisani-Ferry (2012), “Sudden Stops in the Euro Area”, *Bruegel policy contribution*, número 2012/06, Marzo.

Observatorio de la Empresa Multinacional Española (2010), *La Empresa Multinacional Española ante un nuevo Escenario Internacional*, Esade Business School e ICEX.

Unctad, *Estadísticas Mundiales sobre Inversión Extranjera Directa*, consultadas en: unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx

Unctad, (2012), *World Investment Report. Towards a new generation of investment policies*, Naciones Unidas, Ginebra. ■

is responsible for 6.5 million direct and indirect jobs; it has managed to increase the per capita income by \$1,275 for each additional ten percentage points of opening rate and has the potential to create 25 jobs for every additional million euros of exports (AFI, 2010: 30).

This means that, apart from helping to redesign the euro, Spain's main concern should be to address, as a priority, the challenges of the foreign sector. Otherwise, it will be doomed to low growth processes that make the sustainability of the welfare levels achieved difficult.

Bibliography

Analistas Financieros Internacionales (2010), *Internacionalización, Empleo y Modernización de la Economía Española*, May.

Arahuetes, A. (2011), “Expansión global de las inversiones directas españolas”. *Estudios Empresariales*, No. 134, Deusto Business School.

Blanchard, Olivier (2007), “Current account deficits in rich countries”, *IMF Staff Papers*, Palgrave Macmillan Journals, vol. 54 (2), pp.191-219, June.

Bonet, Alfredo (2012), “Luces y sombras del sector exterior: la competitividad de las exportaciones españolas”, Presentación en el Real Instituto Elcano, 25 April.

Delgado, M., C. Ketels, M. Porter and S. Stern (2012), “The determinants of National Competitiveness”, Working Paper 18249, NBER, Cambridge, MA.

Dirección General de Comercio e Inversiones (2010), *Flujos de Inversiones Exteriores Directas 2010*.

Donoso, V. and V Martin (2008), “Características y comportamiento de la empresa exportadora”, *Papeles de Economía Española* No. 115, pp. 170-85.

Chislett, W. (2010), “The Way Forward for the Spanish Economy: More Internationalization” Working Paper 1/2010, Real Instituto Elcano.

Ernst & Young (2012), *Growth, Actually*, European Attractiveness Survey.

European Commission (1990), “One market, one money: An evaluation of the potential benefits and costs of forming an economic and monetary union”, *European Economy* No. 44, October.

Madrid Juan, M (2009), “La empresa exportadora española. Características y su papel en el crecimiento de las exportaciones en el periodo 2000-2007”, *Boletín Económico ICE*, No. 2965, 16-31 May.

Giavazzi, Francesco and Luigi Spaventa (2010), “Why the current account may matter in a monetary union”, *CEPR, Discussion Paper Series*, December.

González Sanz, M. J. and A. Rodríguez Caloca (2010), “Las características de las empresas españolas exportadoras de servicios no turísticos”, *Economic Newsletter*, November, Banco de España.

González Sanz, M. J. and A. Rodríguez Caloca (2012), “Las características de las empresas españolas exportadoras de servicios no turísticos”, *Economic Newsletter*, November, Banco de España.

Jaumotte, Florence and Piyaporn Sodsriwiboon (2010), “Current Account Imbalances in Southern Euro Area”, *IMF Working Paper*, WP /10/139, June.

Kohler, Wilhelm. and Jens Wrona (2012), “Offshoring Tasks, yet Creating Jobs?,” *University of Tübingen Working Papers in Economics and Finance*, No 12.

Merler, Silvia and Jean Pisani-Ferry (2012), “Sudden Stops in the Euro Area”, *Bruegel policy contribution*, No. 2012/06, March.

Observatorio de la Empresa Multinacional Española (2010), *La Empresa Multinacional Española ante un nuevo Escenario Internacional*, Esade Business School and ICEX.

Unctad, *Estadísticas Mundiales sobre Inversión Extranjera Directa*, consultadas en: unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx

Unctad, (2012), *World Investment Report. Towards a new generation of investment policies*, United Nations, Geneva. ■



Antonio López de Ávila
Presidente de Segittur
Chairman of Segittur

La marca turística española es uno de nuestros grandes activos como país. España es uno de los líderes globales en este sector y lo demuestra el hecho de ser uno de los primeros receptores de turismo internacional (4ª posición en 2011) y líder por nivel de ingresos en el mundo (2ª posición en 2011). Al gestionar 100 millones de visitantes el pasado año (de los que 57 millones eran turistas), el carácter internacional del sector se encuentra fuera de toda duda. Además, nuestras empresas turísticas y aquellas que dan servicio al sector están ya presentes en las principales regiones del mundo.

De cualquier modo, en los últimos años la internacionalización de las empresas turísticas españolas ha sido más necesaria que nunca. La situación económica en el país aconsejaba diversificar el riesgo abriendo nuevos mercados y ello ha contribuido a una mayor presencia de la marca turística española en el panorama internacional.

Aunque si hacemos un poco de historia, vemos que este fenómeno no es tan reciente. Iberia es una importante marca turística española desde su fundación en 1927 y Amadeus, una de las principales compañías tecnológicas del mundo vinculadas al turismo, conquista mercados internacionales desde 1987. Además, las empresas tu-

ísticas españolas, especialmente consultoras y cadenas hoteleras, cuentan con un amplio currículum en internacionalización que se remonta a los años ochenta. En estos años, grandes cadenas hoteleras como Sol Meliá y Barceló y consultoras de referencia como THR, Chias Marketing o Consultur se convirtieron en pioneras en la apertura de nuevos mercados. Posteriormente, se sumaron otras como Riu, Iberostar, Fiesta, Globalia, el Grupo Piñero, NH o Grupo Hotusa en hoteles y DIT Global, ALS Advanced Leisure Services o Tourism&Leisure, entre otras, en consultoría y asesoría turística.

Junto a ellas han entrado en el panorama turístico internacional aerolíneas, agencias de viajes, operadores turísticos, empresas de base tecnológica asociadas al sector, etc.

En cuanto a las áreas geográficas en las que se lleva a cabo esta expansión, su experiencia previa les lleva a desarrollar principalmente productos de sol y playa. Esto les hace elegir mercados con características similares. El Caribe ocupa la primera posición, con especial presencia en países como República Dominicana, Cuba, Jamaica o el Caribe mexicano. También Centroamérica es un lugar destacado con Panamá y Costa Rica. Y, por este mismo

motivo, el Mediterráneo surge como un espacio de evolución natural, principalmente: Túnez, Turquía, Egipto, Marruecos y Croacia.

No obstante, la empresa hotelera española innova y enriquece su modelo de negocio tradicional al salir de nuestras fronteras, apuesta por los grandes resorts y desarrolla el "all inclusive", captando al gran público de EE.UU. y Canadá. Por otra parte, su apuesta por el segmento de hotelería urbana, les ha permitido entrar en nuevos mercados en toda Europa (principalmente Alemania, Holanda, Francia, Reino Unido, Italia y Portugal) y en EE.UU.

En estos momentos, el objetivo de las principales cadenas hoteleras se centra en mercados emergentes, entre los que cabe destacar países como China, Rusia y Brasil, que ocupan primeras posiciones. El mercado asiático es el que genera más expectativas, aunque las barreras de entrada resultan más complejas que las que se habían encontrado en mercados como el Latinoamericano (factores idiomáticos, culturales, legislativos, etc.).

Si analizamos la forma en la que las cadenas hoteleras llevan a cabo la internacionalización de su producto vemos que, principalmente, son dos: Inversión Directa en el Ex-

The Spanish tourism brand is one of our greatest assets as a country. Spain is one of the global leaders in this sector, showcased by the fact that it is one of the top recipients of international tourism (4th in 2011) and leader in terms of income in the world (2nd in 2011). By managing 100 million visitors last year (of which 57 million were tourists), there is no dispute of the international nature of the industry. Moreover, our tourism companies and those that service the industry are already present in the major regions of the world.

However, in recent years, the internationalisation of Spanish tourism companies has been more necessary than ever. The economic situation in the country

called for the diversification of risk by opening new markets and this has contributed to an increased presence of the Spanish tourism brand on the international scene.

Even if we go back a little in history, we can see that this phenomenon is not so recent. Iberia is a major Spanish tourism brand since its founding in 1927 and Amadeus, one of the leading technology companies related to tourism in the world, has been conquering international markets since 1987. In addition, Spanish tourism companies, especially consultancies and hotel chains, have a broad curriculum in internationalisation that dates back to the eighties. In these years, major chains like Sol Meliá and Barceló

and benchmark consultancies such as THR, Chias Marketing and Consultur became pioneers in opening new markets. Subsequently, others joined, such as Riu, Iberostar, Fiesta, Globalia, Grupo Piñero, NH and Grupo Hotusa in hotels and DIT Global, ALS Advanced Leisure Services and Tourism&Leisure, among others, in tourism consultancy and advisory services.

Alongside, airlines, travel agencies, tour operators, technology companies associated with the sector, etc. have entered the international tourism panorama.

As for the geographic areas in which this expansion takes place, past experience

leads them to develop sun, sea and sand based products. This makes them choose markets with similar characteristics. The Caribbean ranks first, with special presence in countries like the Dominican Republic, Cuba, Jamaica and the Mexican Caribbean. Central America is also prominent with Panama and Costa Rica. And, for this same reason, the Mediterranean is a natural next destination, mainly: Tunisia, Turkey, Egypt, Morocco, and Croatia.

However, the Spanish hotel company is innovating and enriching its traditional business model by crossing our borders; it is focusing on the major resorts and

developing the all-inclusive package, capturing the US and Canadian public. Moreover, its commitment to the urban hotel sector segment has allowed it to enter new markets throughout Europe (mainly Germany, Holland, France, UK, Italy and Portugal) and the US.

Right now, the goal of the major hotel chains focuses on emerging markets, which include countries such as China, Russia and Brazil, which occupy top positions. The Asian market is the one that generates most expectations, but the barriers to entry are more complex than those in markets such as Latin America (language, culture, legislation, etc.).

El objetivo de las principales cadenas hoteleras españolas se centra en los mercados emergentes

terior con distintas fórmulas (control total con creación o adquisición o con control parcial a través de filiales o joint-ventures) o Acuerdos Contractuales (alquiler, franquicia o contrato de gestión).

En la primera etapa de la internacionalización, las cadenas apostaron más por la inversión directa en el exterior, ya que algunos de los países en los que llevaron a cabo sus proyectos les allanaron el terreno (facilidades para la inversión, tratamiento fiscal ventajoso, repatriación de capitales, etc.). Sin embargo, en los últimos años la tendencia se ha invertido y, dado su menor riesgo, las empresas apuestan más por fórmulas de gestión, apoyándose en compañías de real estate (españolas o no) que acometen la inversión inmobiliaria.

Pero no sólo las cadenas hoteleras son protagonistas de la internacionalización de las empresas turísticas españolas, también hay que destacar el trabajo realizado por las líneas aéreas como es el caso de Iberia, pionera en su segmento, a las que han seguido otras como Air Europa o Vueling.

En el caso de las líneas aéreas, la internacionalización es clave en el desarrollo de su negocio y ha estado ligada tradi-

cionalmente a la Unión Europea, Latinoamérica y EE.UU. El sector aéreo también acomete su expansión mediante distintas fórmulas: gestión directa de sus rutas con base en los distintos mercados, fusiones con otras compañías y firma de alianzas, por las que otras compañías prestan el servicio en su nombre.

La cadena del sector turístico es muy amplia y en ella, además del transporte y el alojamiento, intervienen otros agentes que podríamos denominar de intermediación como son las agencias y los touroperadores. En este campo, grandes grupos turísticos españoles también han apostado por la internacionalización: Globalia, Orizonia, Viajes el Corte Inglés y muchas más. Empresas que han visto en la internacionalización una nueva oportunidad de negocio y, en muchos casos, una vía para superar situaciones económicas adversas en el mercado nacional.

La internacionalización de las empresas turísticas españolas ha estado protagonizada por las grandes empresas, pero no se debe dejar a un lado el importante papel de la PYME. Consultoras, estudios de arquitectura, urbanismo y diseño especializado en hoteles y desarrollos turísticos, empresas de ingeniería de infraestructuras y energías renovables, empresas de base tecnológica... Todas contribuyen al éxito de la marca turística española en el mundo.

Desde la Administración Turística Española somos conscientes de este interés de las empresas por salir al exterior, estar presentes en nuevos mercados y disfrutar de nuevas oportunidades. Por este motivo, y dentro del Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015 elaborado por

The goal of major Spanish hotel chains focuses on emerging markets

If we analyse the way in which hotel chains approach the internationalisation of their product, we can see that there are basically two ways: Foreign Direct Investment with different formulas (full control with acquisition or creation or partial control through subsidiaries or joint ventures) or contractual agreements (rent, franchise or management contracts).

In the first stage of internationalisation, the chains focused more on foreign direct investment, as some of the countries in which they carried out their projects paved the way for them (facilities for investment, favourable tax treatment, repatriation of capitals, etc.). However, in recent years the trend has reversed and, given the lower risk, companies are favouring management formulas, relying on real estate companies (Spanish or otherwise) that undertake property investment.

But not only hotel chains are featured in the internationalisation of Spanish tourism companies, we must also highlight the work carried out by airlines such as Iberia,

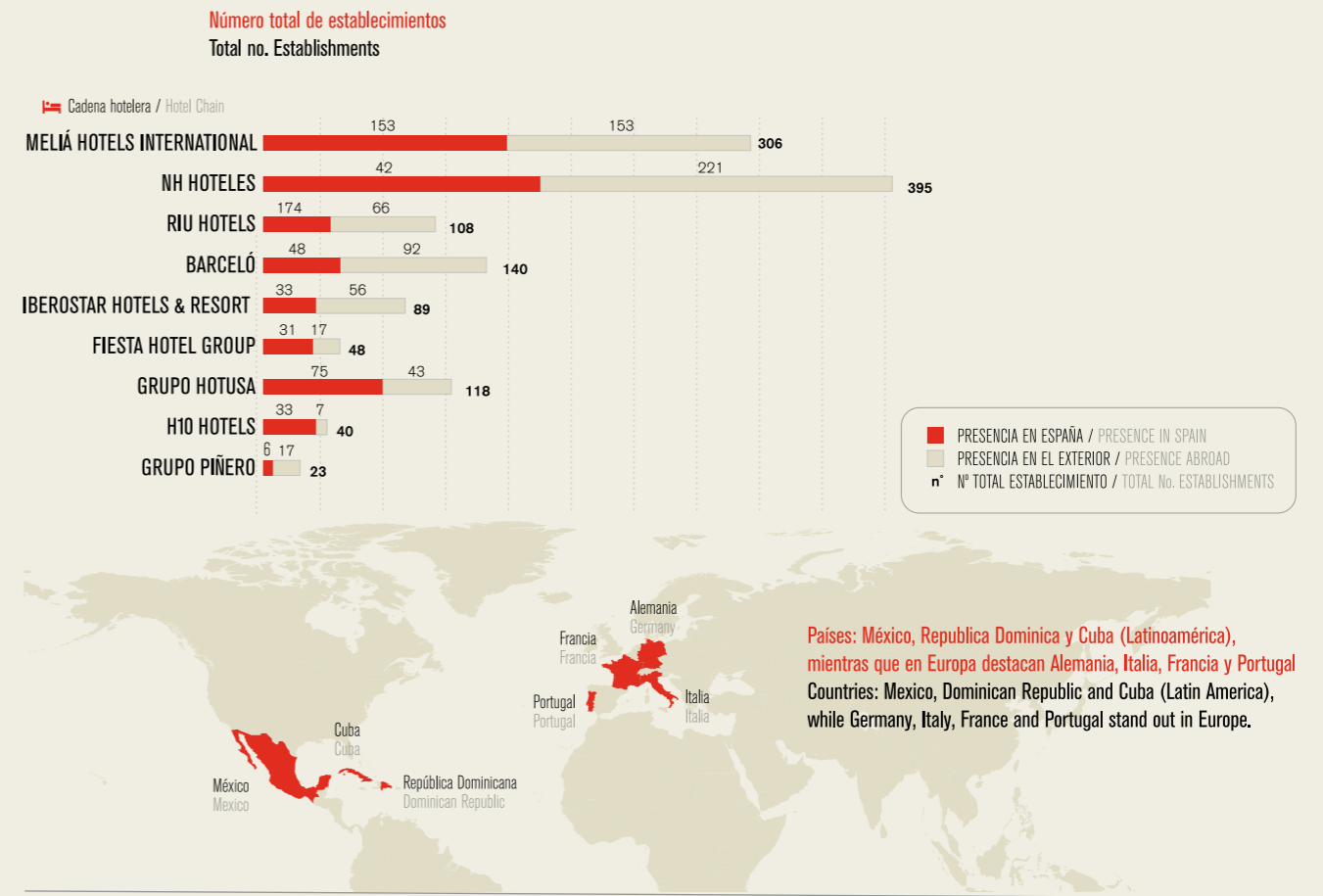
a pioneer in its segment, which others have followed such as Air Europa or Vueling.

In the case of the airlines, internationalisation is key in the development of its business and has been traditionally linked to the European Union, Latin America and the US. The aviation industry also undertook its expansion through different formulas: direct management of its routes based on different markets, mergers with other companies and the establishment of alliances, where other companies offer the service on their behalf.

The tourism industry chain is very broad and, apart from transportation and lodging, other agents are involved that we could

Gráfico 1. Presencia internacional de las empresas turísticas españolas

Chart 1. International presence of the Spanish tourism companies



Cuadro elaborado por SEGITTUR a partir de los datos publicados por la revista HOSTELTUR en su ranking de cadenas hoteleras españolas y su presencia en el exterior, publicado en septiembre y octubre.
 Table prepared by SEGITTUR from data published by the magazine HOSTELTUR in its ranking of Spanish hotel chains and their presence abroad published in September and October.

call mediators, such as agencies and tour operators. In this field, major Spanish tourism groups have also opted for internationalisation: Globalia, Orizonia, Viajes el Corte Inglés and many more. They are companies that have seen a new business opportunity in internationalisation and, in many cases, a way to overcome adverse economic conditions in the domestic market.

The internationalisation of Spanish tourism companies has been dominated by the large companies, but the important role of SMEs should not be overlooked. Consultancies, architecture firms, urbanism and design specialising in hotels and resorts, infrastructure engineering and renewable

energy companies and technology based companies... they all contribute to the success of the Spanish tourism brand in the world.

The Spanish Tourism Administration is aware of companies' interest to go abroad, to be present in new markets and to experience new opportunities. For this reason, and within the Comprehensive National Tourism Plan (PNIT) 2012-15 prepared by the Spanish Ministry of Industry, Energy and Tourism and promoted by Spanish Ministry of Tourism, measures designed to support the internationalisation of Spanish tourism companies have been included, as well as those that in one way or another are related to the sector. The Spanish State Agency for

the Management of Innovation and Tourism Technologies (SEGITTUR), under mandate from the Spanish Ministry of Tourism, is responsible for assisting Spanish companies in opening up new markets promoting the exportation of their products and tourist services. To do this, it has the cooperation of ICEX Spain Export and Investments and the network of Spanish embassies.

It will also cooperate with other countries in accordance with international agreements signed with them in identifying their needs related to tourism development and it will coordinate specific actions offering these countries the best know-how of Spanish tourism companies.

el Ministerio de Industria, Energía y Turismo e impulsado por Secretaría de Estado de Turismo, se han incluido unas medidas encaminadas al apoyo de la internacionalización de las empresas turísticas españolas, así como aquellas, que de una u otra manera están vinculadas con el sector.

La Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR), por mandato de la Secretaría de Estado de Turismo, es la encargada de acompañar a las empresas españolas en la apertura de nuevos mercados impulsando la exportación de sus productos y servicios turísticos. Para ello, contará con la colaboración del ICEX España Exportación e Inversiones y la red de Embajadas de España.

Asimismo, cooperará con otros países – de acuerdo con los acuerdos internacionales firmados con ellos - en la identificación de sus necesidades ligadas al desarrollo turístico y coordinará acciones concretas ofreciendo a estos países el mejor know-how de las empresas turísticas españolas.

En este sentido, en 2012 se han dado ya los primeros pasos con las misiones comerciales, como la organizada recientemente a Colombia, concretamente en Bogotá y Cartagena de Indias, donde los empresarios turísticos españoles y otros vinculados con el sector han tenido la oportunidad de conocer todo lo que un país como Colombia ofrece al sector turístico español.

Esta será la primera de las distintas misiones que se pretenden hacer, prestando especial atención a América

Latina por el vínculo que tradicionalmente existe entre nosotros y que, como decíamos al inicio, ha sido el área geográfica en el que las empresas turísticas españolas han desarrollado su expansión internacional. No obstante, también se analizarán las oportunidades de otros mercados emergentes como el asiático.

España es un referente a nivel mundial en materia turística

Pero hemos dado un paso más allá, ya que todos somos conscientes de que España es referente a nivel mundial en materia turística. En este contexto, en 2013 contaremos con un nuevo espacio FITUR KNOW-HOW&EXPORT, en el que las empresas podrán mostrar su potencial, sus conocimientos, sus servicios y productos turísticos a compradores de otros mercados internacionales. Para ello, hemos contado, una vez más, con la colaboración del ICEX y de FITUR, una de las ferias internacionales de turismo más importantes del mundo, punto de encuentro de más de 170 países y que constituye otra de las grandes marcas turísticas españolas reconocidas internacionalmente.

En FITUR KNOW-HOW&EXPORT, las empresas no sólo darán a conocer sus productos y servicios sino que también participarán en un singular encuentro, que se organiza con el apoyo de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la participación de autoridades turísticas de todo

Spain is a world reference in tourism

In this regard, in 2012 the first steps have already been taken with trade missions, such as that recently organised with Colombia, specifically in Bogotá and Cartagena de Indias, where Spanish tourism entrepreneurs and others linked to the sector have had the opportunity to learn about everything that a country like Colombia offers the Spanish tourism industry.

This will be the first of several missions, paying special attention to Latin America

owing to the traditional link between us. And, as we said at the beginning, it has been the geographic area in which the Spanish tourism companies have developed their international expansion. However, the opportunities of other emerging markets such as Asia will also be analysed.

However we have gone a step further, as we are all aware that Spain is world reference in tourism. In this context, in 2013 we will have a new space called FITUR KNOW-HOW & EXPORT, where companies can showcase their potential, knowledge, services and tourism products to buyers in other international markets. To do this, once again we received the

cooperation of ICEX and FITUR, one of the most important international tourism fairs in the world, a meeting point for over 170 countries and which constitutes another of the internationally recognised major Spanish tourism brands.

In FITUR KNOW-HOW&EXPORT, companies will not only present their products and services but also participate in a unique event, which is organised with the support of the World Tourism Organisation (UNWTO) and with the participation of tourism authorities from around the world, and is the gateway to internationalisation. In this event, companies and participating countries will present their projects, share

el mundo, y que constituye la puerta de entrada a la internacionalización. En este evento, las compañías y países participantes presentarán sus proyectos, compartirán sus estrategias e informarán de las licitaciones turísticas en sus respectivos países, así como de otras oportunidades de negocio para las empresas turísticas españolas.

En definitiva, la internacionalización de las empresas turísticas españolas, que ya tiene una larga trayectoria, es ahora -más que nunca- una apuesta firme del sector. Si bien desde el ámbito de la Administración hemos puesto en marcha iniciativas encaminadas a dinamizarla, su verdadero motor de impulso está en la propia empresa y en sus directivos. ■

their strategies and informing of tourism tenders in their countries, as well as other business opportunities for Spanish tourism companies.

In short, the internationalisation of Spanish tourism companies, which already has a long history, is now, more than ever, a firm commitment in the sector. However, from a Management level, initiatives have been launched to revitalise it and its real driving force lies in the company itself and its directors. ■

El auge de la presencia internacional de España, William Chislett The rise of Spain's international presence, William Chislett	6
La competitividad: clave para la internacionalización de la empresa, Antonio Hernández (KPMG) Competitiveness: key to the internalisation of the company, Antonio Hernández (KPMG)	22
La trampa de Asia Pacífico y Norteamérica, Carlos Pobre (Crédito y Caución) The trap of Asia-Pacific and North America, Carlos Pobre (Crédito y Caución).....	34
Claves para la gestión de una marca internacional: ¿Cómo crear una marca global?, Gonzalo Brujó (Interbrand) Keys to managing an international brand: How to create a global brand? Gonzalo Brujó (Interbrand)	41
El imperativo de los mercados emergentes, Javier Santiso (ESADE) The imperative for emerging markets, Javier Santiso (ESADE).....	52
Presencia de las marcas por países y áreas geográficas Presence of brands by countries and geographical area	69
España y el reto asiático, Ramón María Moreno (Casa Asia) Spain and the Asian challenge, Ramón María Moreno (Casa Asia)	92
Coyuntura económica y oportunidades de negocio en la región de Oriente Medio y el norte de África, Ana González (Casa Árabe) Economic climate and business opportunities in the Middle East and North Africa, Ana González (Casa Árabe).....	103
Coyuntura económica y oportunidades de negocio en África Subsahariana, Lluís Renart (IESE) Economic and business opportunities in Sub-Saharan Africa, Lluís Renart (IESE)	114
España y Latinoamérica, un constante redescubrimiento mutuo, Ricardo Añino (Casa América) Spain and Latin America, a constant mutual rediscovery, Ricardo Añino (Casa América)	124
Panorama de la inversión española en Latinoamérica, Juan Carlos Martínez Lázaro (IE Business School) Panorama of Spanish investment in Latin America, Juan Carlos Martínez Lázaro (IE Business School).....	135
Embajadas y consulados Embassies and consulates	152
Oficinas comerciales Commercial offices	154
Oficinas de turismo Tourist offices	156
Institutos Cervantes	158
La reputación de España en el mundo: la paradoja española. Fernando Prado (Reputation Institute) Spain's reputation in the world: the Spanish paradox, Fernando Prado (Reputation Institute)	162
España como destino turístico internacional, Manuel Butler (Turespaña) Spain as an international destination, Manuel Butler (Turespaña)	172
Las empresas como clave de la competitividad de los países, A. Subira y M.L. Blázquez (IESE) Companies are key to a country's competitiveness, A. Subira y M.L. Blázquez (IESE)	185
Embajadores Honorarios de la Marca España Spain Brand Honorary Ambassadors	202
La internacionalización como palanca para salir de la crisis, A. Arahetes y F. Steinberg Internationalisation as a lever to overcome the crisis, A. Arahetes and F. Steinberg	214
Presencia internacional de las empresas turísticas españolas, Antonio López Ávila (Segittur) International presence of Spanish tourism companies, Antonio López Ávila (Segittur)	232

LISTADO DE PAÍSES Y ÁREAS GEOGRÁFICAS / LIST OF COUNTRIES AND AREAS OF THE WORLD

EUROPA / EUROPE	I	INDIA / INDIA 102	INDUSTRY AND TECHNOLOGY 146
A	J	JAPÓN / JAPAN 98	INFRAESTRUCTURAS / INFRASTRUCTURE
ALEMANIA / GERMANY 70		 147
F	P	PAÍSES DEL GOLFO / GULF COUNTRIES	TURISMO, OCIO Y DEPORTES / TOURISM, LEISURE AND SPORTS
FRANCIA / FRANCE 72	 110 148
I	RESTO DE ASIA / REST OF ASIA		SERVICIOS EMPRESARIALES Y PROFESIONALES / BUSINESS AND PROFESSIONAL SERVICES
ITALIA / ITALY 71	 100 149
R	ÁFRICA / AFRICA		OTROS / OTHERS
REINO UNIDO / UK 73		 150
RUSIA / RUSSIA 74	M	MAGREB / MAGHREB	OCEANÍA / OCEANIA
	 112 160
T	RESTO DE ÁFRICA / REST OF AFRICA		
TURQUÍA / TURKEY 75	 122	
RESTO DE EUROPA / REST OF EUROPE	AMÉRICA DEL NORTE, CENTRAL Y CARIBE / NORTH AMERICA CENTRAL AND CARIBBEAN		
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS / FOOD AND DRINK 76			
MODA / FASHION	E	EE UU / USA 131	
..... 78			
HÁBITAT / HOUSEHOLD 80	M	MÉXICO / MEXICO	
	 134	
INDUSTRIA Y TECNOLOGÍA / INDUSTRY AND TECHNOLOGY 82	RESTO DE AMÉRICA DEL NORTE, CENTRAL Y CARIBE / REST OF NORTH AMERICA, CARIBBEAN AND CENTRAL		
INFRAESTRUCTURAS / INFRASTRUCTURE 132	
..... 84	AMÉRICA DEL SUR / SOUTH AMERICA		
TURISMO, OCIO Y DEPORTES / TOURISM, LEISURE AND SPORTS			
..... 86	B	BRASIL / BRAZIL	
SERVICIOS EMPRESARIALES Y PROFESIONALES / BUSINESS AND PROFESSIONAL SERVICES 142	
..... 88			
OTROS / OTHERS		ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS / FOOD AND DRINK	
..... 90	 143	
ASIA / ASIA		MODA / FASHION	
	 144	
C		HABITAT / HOUSEHOLD	
CHINA / CHINA 97	 145	
COREA DEL SUR / SOUTH KOREA 99		INDUSTRIA Y TECNOLOGÍA /	

Foro de Marcas Renombradas Españolas | *Leading Brands of Spain Forum*

Ayala 11, 2ª planta

28001 Madrid

Tel: +34 91 426 38 43

Fax: +34 91 426 38 69

foro@brandsofspain.com

 www.facebook.com/forodemarcas

 [@brandsofspain](https://twitter.com/brandsofspain)

 www.youtube.com/user/ForoMarcas

www.marcasrenombradas.com

www.brandsofspain.com

Con el apoyo de | *With the support of*



Con el patrocinio de | *Sponsored by*



Visite la versión online del Atlas
Visit the online version of the Atlas

atlas.marcasrenombradas.com
atlas.brandsofspain.com