

Resúmenes del II Foro Hispano Portugués de Internacionalización

Marzo de 2019

Cátedra Global Nebrija Santander en Internacionalización de Empresas
www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/

Colaborador



Patrocinador



Organizadores





Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización

**Cátedra Global Nebrija Santander
en internacionalización de empresas**

26 de marzo de 2019



Primera Edición, 2019

El editor no se hace responsable de las opiniones recogidas, comentarios y manifestaciones vertidas por los autores. La presente obra recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

La Editorial se opone expresamente a que cualquiera de las páginas de esta obra o partes de ella sean utilizadas para la realización de resúmenes de prensa.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

Por tanto, este libro no podrá ser reproducido total o parcialmente, ni transmitirse por procedimientos electrónicos, mecánicos, magnéticos o por sistemas de almacenamiento y recuperación informáticos o cualquier otro medio, quedando prohibidos su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso del ejemplar, sin el permiso previo, por escrito, del titular o titulares del copyright.

Thomson Reuters y el logotipo de Thomson Reuters son marcas de Thomson Reuters
Aranzadi es una marca de Thomson Reuters (Legal) Limited

© 2019 [Thomson Reuters (Legal) Limited]

© 2019 Universidad Nebrija. Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

Dirección y coordinación del proyecto:

Gonzalo Solana y Raúl Mínguez, director y coordinador de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas, respectivamente.

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

Editorial Aranzadi, S.A.U.

Camino de Galar, 15

31190 Cizur Menor (Navarra)

ISBN: 978-84-1309-889-0

DL NA 1553-2019

Printed in Spain. Impreso en España

Fotocomposición: Editorial Aranzadi, S.A.U.

Impresión: Rodona Industria Gráfica, SL

Polígono Agustinos, Calle A, Nave D-11

31013 – Pamplona

Índice

Introducción 7

Gonzalo Solana, Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Bienvenida 9

Álvaro Bustinduy, Vicerrector de Investigación de la Universidad Nebrija.
José Amado da Silva, Rector de la Universidade Autónoma de Lisboa.
Matías Rodríguez Inciarte, Presidente de Santander Universidades.
António Calçada de Sá, Presidente de la Cámara de Comercio Hispano Portuguesa.

Internacionalización portuguesa

- **América Latina: una oportunidad para la diplomacia económica portuguesa** 21

Filipe Vasconcelos Romão, Profesor de la Universidade Autónoma de Lisboa
Luís de Camões.

- **Digitalización e internacionalización: oportunidades para las empresas iberoamericanas** 31

Ana Teresa Lehmann, Profesora de la Universidade do Porto.

Internacionalización española

- **La periferia ibérica en las cadenas globales de valor** 41
Carmen Díaz-Mora, Rosario Gandoy y Belén González-Díaz,
Profesoras de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- **El comportamiento inversor de España y Portugal en el contexto mundial** 57
Raúl Mínguez, Coordinador de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.
- **La Inversión Extranjera Directa recíproca entre España y Portugal** 69
Andrés García, Socio Director de Sifdi.

Mesa debate sobre internacionalización en Portugal y España 93

António Calçada de Sá, Presidente de la Cámara de Comercio Hispano Portuguesa.

José Luís Káiser, Director General de Política Comercial y Competitividad, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Pedro Reis, Ex Presidente de AICEP.

Ismael Gaspar, Administrador de Mota-Engi SGPS.

Rui Simoes, Director de Innovación y Logística del Grupo Luís Simoes.

Pilar Castilla, Directora de Relaciones Externas de COVIRAN.

Lengua, empresa y mercado: una clave para la internacionalización 105

José Luís García Delgado, Catedrático emérito de la Universidad Complutense de Madrid.

Clausura 115

Raül Blanco, Secretario General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.



Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización





Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización



Introducción

Gonzalo Solana, Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

El pasado 26 de marzo de 2019 se celebró en el campus de Princesa de la Universidad Nebrija el II Foro hispano portugués de internacionalización, una iniciativa de la Universidad Autónoma de Lisboa y de la Cátedra Nebrija Santander en internacionalización de empresas, cuyo objetivo es facilitar un mejor conocimiento entre ambos países y contribuir a la potenciación de sus relaciones.

En este acto participaron distinguidas personalidades del ámbito académico, empresarial y de distintas administraciones e instituciones de ambos países, que debatieron sobre aspectos de actualidad y máximo interés para la internacionalización de sus empresas.

Profesores universitarios presentaron ponencias sobre oportunidades de la diplomacia portuguesa en América Latina, la digitalización en la internacionalización, la participación de la periferia ibérica en las cadenas de valor global y el estado de las inversiones directas entre ambos países. Por su parte, representantes de administraciones públicas y empresas de España y Portugal intercambiaron opiniones y debatieron sobre acciones para mejorar la internacionalización. Finalmente, en una conferencia magistral se resaltó la trascendencia de la lengua en la internacionalización.

Como se puso de manifiesto, el nivel de integración económica entre España y Portugal es muy elevado y ha sido muy satisfactorio para el desarrollo de ambos países. Pero todavía quedan espacios para intensificar estas relaciones y, sobre todo, para que a través de la colaboración se puedan desarrollar actuaciones conjuntas que fortalezcan la posición de ambos en el ámbito internacional.

España y Portugal son dos países pequeños en el espectro internacional, pero disponen de sociedades vibrantes, empresas dinámicas, una clara vocación internacional y de idiomas universales, que son hablados por millones de personas en distintos continentes, en países con los que hay estrechos vínculos históricos y culturales. Aspectos de gran trascendencia para acceder a otros mercados mediante la internacionalización de las empresas.

Por último, pero no menos importante, debe agradecerse a quienes han hecho posible la celebración de este acto: la Universidad Nebrija y la Universidad Autónoma de Lisboa, el Banco Santander, patrocinador desde hace más de 20 años de esta Cátedra, el Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI), la Cámara de Comercio Hispano Portuguesa y el Secretario General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, por clausurar esta jornada.

Con esta iniciativa, que nace con una firme voluntad de permanencia, desde la academia queremos contribuir a estrechar las relaciones económicas y empresariales entre dos países tan cercanos en lo geográfico, cultural y social, y que ello permita potenciar nuestra presencia en el mundo en aras de lograr un mayor bienestar de nuestros ciudadanos.



Bienvenida





Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización



Álvaro Bustinduy, Vicerrector de Investigación de la Universidad Nebrija.

La Universidad Nebrija acoge en su campus de Madrid-Princesa, el “II Foro hispano portugués de internacionalización”. Dicho foro se organiza conjuntamente por la Universidad Nebrija y la Universidad Autónoma de Lisboa, en colaboración con el Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI) y la Cámara de Comercio Hispano Portuguesa, y cuenta con el patrocinio del Banco Santander, que desde hace años ofrece su apoyo desinteresado a la Universidad y, en particular, a la “Cátedra Global Nebrija Santander en internalización de empresas”.

El Foro hispano portugués se constituyó a comienzos de 2018 entre la Universidad Nebrija y la Universidad Autónoma de Lisboa para divulgar y fomentar desde el ámbito académico la internacionalización de las empresas en ambos países. Se enmarca como actividad destacada de la “Cátedra Global Nebrija Santander en internalización de empresas”, que dirige el Profesor Gonzalo Solana, cuyo objetivo principal es la publicación de estudios y la difusión del conocimiento sobre la acción exterior de las empresas españolas, fundamentalmente lo relacionado con el desempeño internacional de las compañías, sus pautas y mejores prácticas.

Lo cierto es que la evolución del comercio exterior y de las inversiones directas en el exterior ponen de manifiesto la decidida apuesta por la internacionalización de las empresas españolas y portuguesas. Lo cual ha sido especialmente destacado e intenso desde la crisis sufrida por ambas economías a partir del año 2008, y a pesar de enfrentarse a un entorno con un creciente protagonismo de las economías emergentes en el contexto global.

Gracias al proceso de internacionalización, las empresas consiguen mejorar paulatinamente su competitividad y productividad, con una mayor innovación y dotación tecnológica, y ofreciendo empleo de mayores salarios y calidad. Eso se multiplica a nivel de nuestro sistema productivo, que será tanto más competitivo cuanto mejor integrado se halle en las cadenas globales de valor, y por extensión, en los circuitos internacionales de bienes, servicios y capitales.

Para ambos países, la evidencia sugiere que la globalización ha desencadenado este cambio estructural positivo para sus economías y sus empresas, por la vía de la internacionalización y la inserción en los circuitos globales de bienes e inversión exterior. Adicionalmente, las relaciones bilaterales entre España y Portugal son muy estrechas. Un vínculo que no depende de coyunturas, sino que responde a una dilatada historia de vecindad común y de afecto que liga a nuestros pueblos.

En nuestro deseo está continuar estrechando el conocimiento mutuo sobre las relaciones bilaterales, para conseguir un vínculo más estable y profundo entre nuestros países.

José Amado da Silva, Rector de la Universidade Autónoma de Lisboa.

Este segundo Foro, que sigue que al que se celebró en la Universidad Autónoma de Lisboa, Luís de Camões, el pasado año, busca estimular la investigación universitaria en temas de internacionalización relacionados con Portugal y España. Pero es una investigación que no tiene la intención de permanecer exclusivamente dentro del ámbito académico, sino que pretende abrirse a las empresas y a las administraciones que definen y ejecutan políticas públicas, con el fin de contribuir a una mayor competitividad de las dos economías, aprovechando las enormes posibilidades de cooperación que existen entre ambos países.

Un aspecto de crucial importancia son las ventajas que se derivan del uso simultáneo de los idiomas de ambos países en la producción escrita y hablada de sus investigaciones en dos espacios estratégicos en el desarrollo futuro como son América Latina y el África lusófono. Esta es una de las desideratas de este foro, con indudables consecuencias para las actividades empresariales en la Península Ibérica. No es por casualidad, que las dos intervenciones en este foro de profesores portugueses se centran en aspectos relacionados entre si y con nuestras empresas en América Latina. La primera se centra en la diplomacia, revisando las experiencias de Portugal en África y sus implicaciones en América Latina, mientras que la segunda es una disección sobre los nuevos retos y las consiguientes oportunidades que la digitalización aporta a la definición de la propia internacionalización, así como el potencial abierto a la cooperación Iberoamericana para explotar estas nuevas tecnologías y nuevos productos y servicios. Así se tratarán temas tan trascendentales como el papel del consumidor en la innovación, los retos para la equidad que entraña la digitalización, el nivel de apertura de las plataformas digitales o el papel de las políticas públicas en este nuevo entorno.



Con el deseo de que este foro cumpla sus objetivos y que tenga continuidad no puedo evitar hacer hincapié en lo agradecido que está de ser, de nuevo, aquí en la Universidad de Nebrija, una universidad privada, como la nuestra, con la que tenemos firmado un protocolo de colaboración que es urgente dar aún mayor expresión. Es un desafío que hago tanto a las universidades como a sus dirigentes, porque puede, como se espera, dejar buenos frutos para las dos universidades, lo que significa buen fruto para sus alumnos, para un conocimiento común mejor y más profundo, y para las sociedades en las que estamos insertados.



Matías Rodríguez Inciarte, Presidente de Santander Universidades.

Mi felicitación a las dos Universidades: Antonio de Nebrija y Autónoma de Lisboa por su iniciativa al organizar estas jornadas y a la Cátedra Nebrija-Santander en Internacionalización de Empresas y a la Cámara de Comercio Hispano-Portuguesa por impulso y apoyo.

He seguido, personalmente, con gran interés a lo largo de los años las iniciativas de la cátedra a través del profesor Solana con quien he tenido frecuentes e interesantes reuniones y al que felicito por su excelente trabajo.

Relevancia de la Educación Superior

La educación superior desempeña un papel determinante para el desarrollo social y económico de los países, para aumentar las capacidades de innovación, productividad y competitividad y para vincular la formación avanzada al empleo que demanda la sociedad actual.

La universidad forma el capital intelectual presente y futuro de nuestras sociedades, forma a los líderes del futuro; la universidad genera el conocimiento y lo transfiere a la sociedad y es, por tanto, un agente clave para progresar en la competitividad económica, el desarrollo económico y el bienestar social.

Es esta convicción la que llevó a Banco Santander a hacer del apoyo a la educación superior el eje principal de sus políticas de responsabilidad social corporativa. El eje principal del conjunto de actuaciones desarrolladas por el banco con el fin de generar un impacto positivo en la sociedad.

Este apoyo se materializa a través de Santander Universidades, un programa pionero, único, establecido con el fin último de contribuir al progreso de las personas y de las empresas a través del apoyo a la educación superior en todos los países en los que el banco está presente.

Colaboración Universidad – Empresa

La tercera misión de la universidad, la transferencia del conocimiento, es la evolución lógica de la misión investigadora; de la generación del conocimiento a la aplicación y puesta en valor de los resultados de la investigación.

La función clásica de transferencia se materializa principalmente en el desarrollo del capital humano; en la inserción laboral de los graduados en el tejido productivo; en la transferencia del conocimiento y la tecnología a la industria; en el asesoramiento técnico; y en el fomento del tejido empresarial, a través de la creación de empresas basadas en los resultados de los grupos de investigación de las universidades.

La función de transferencia de la universidad, la cadena de transformación del conocimiento en innovación, depende en gran medida de la colaboración entre las universidades y las empresas.

Una colaboración que podría verse fortalecida, sin duda, con una mayor orientación de la investigación universitaria hacia los retos tecnológicos o de innovación a los que se enfrentan las empresas, por una parte, y en el fomento de una cultura empresarial para la innovación, que debería reflejarse en un incremento de los proyectos de cooperación de las empresas con las universidades, por otra.

Empleabilidad y emprendimiento

La empleabilidad de los universitarios y el emprendimiento están en la base de nuestro compromiso con las universidades.

La internacionalización de la economía y el ritmo del cambio tecnológico nos han situado en un marco global de transformación de los procesos y de innovaciones disruptivas que nos obligan a una toma de conciencia y análisis orientado a aprovechar todo su potencial.

La **empleabilidad**, el desarrollo del talento, la capacidad de adaptación ante las exigencias de una economía fuertemente innovadora y disruptiva obligan a las universidades a dar respuesta a los nuevos retos y necesidades que plantean las empresas y la sociedad.

La investigación y el conocimiento generado en las universidades suponen siempre una oportunidad para **la innovación y el emprendimiento**; una oportunidad que no pueden dejar de aprovechar las empresas.

Convertir el conocimiento en resultados que puedan incidir en una mejora de la productividad y de la competitividad económica y contribuir al desarrollo económico y social de los países depende de nuestra capacidad para transformar el conocimiento en ideas, las ideas en oportunidades y las oportunidades en creación de valor traducida en incremento de la riqueza, del empleo y del bienestar social.

De todas estas cosas es buena prueba una iniciativa como la que hoy nos reúne y que estoy seguro contribuirá a un mejor entendimiento del papel de la internacionalización de países, como España y Portugal, con tan estrechos vínculos y con economías que tanto han progresado en la internacionalización de sus economías.

António Calçada de Sá, Presidente de la Cámara de Comercio Hispano Portuguesa.

El II Foro hispano portugués de internacionalización permitió esbozar la realidad del mercado ibérico. En este sentido, hay que agradecer a la Universidad Nebrija por abrir sus puertas para acoger el Foro, así como a la Universidade Autónoma de Lisboa y a la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas por hacer posible el desarrollo del mismo.

Desde hace algo más de 3 años hemos podido comprobar la profundización de las relaciones bilaterales entre nuestros dos países en materia de cooperación científica, tecnológica, infraestructura, defensa y seguridad, pero también a nivel económico y comercial.

España y Portugal avanzan juntos, apoyándose el uno en el otro. Los flujos comerciales bilaterales se encuentran ya en niveles superiores a los momentos pre-crisis pudiendo considerarse como un ejemplo para el resto de Europa. En los últimos años las exportaciones portuguesas de bienes y servicios a España han crecido más del 20%, situándonos como el primer destino, por delante de países como Francia, Alemania o Angola. En cuanto a las exportaciones españolas a Portugal, tan sólo decir que exportamos más a Portugal que a toda Latinoamérica.

Los dos países conforman un mercado ibérico dinámico en el que más de 18.000 empresas españolas exportan a Portugal y más de 5.000 empresas portuguesas lo hacen a España. Contamos, además, con casi 400 empresas portuguesas establecidas territorio español y más de 2.400 en Portugal.

En definitiva, un verdadero ecosistema ibérico en el que la internacionalización de las empresas ha jugado un papel fundamental. Sin duda, este foro es una importante iniciativa que contribuirá a conocernos mejor y al crecimiento conjunto de nuestras economías.



Internacionalización portuguesa





Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización



América Latina: una oportunidad para la diplomacia económica portuguesa¹

Filipe Vasconcelos Romão, Profesor de la Universidade Autónoma de Lisboa.

La diplomacia moderna de matriz occidental se benefició de importantes impulsos con las negociaciones de los Tratados de Westfalia que pusieron fin a la Guerra de los Treinta Años en 1648 y, más tarde, con el intento de recomposición de Europa después -guerras napoleónicas (Congreso de Viena de 1815). La emergencia de nuevos Estados poscoloniales, que comienza con las independencias americanas de los siglos XVIII y XIX, por otro lado, ha potenciado la generalización del modelo europeo.

Hasta mediados del siglo XX, la diplomacia era sobre todo una actividad que servía para materializar la política exterior de los Estados a través del diálogo y la comunicación, en contraposición con formas de relación violentas como la guerra. Con el fin de la Segunda Guerra Mundial y con el inicio de la Guerra Fría, el número de conflictos armados entre Estados disminuyó y, paralelamente, se produjo una explosión del número de nuevas entidades soberanas, fruto de la descolonización en África y Asia. El número de organizaciones internacionales también sufrió en ese momento un fuerte incremento, creando una amplia gama de foros multilaterales.

La Convención de Viena sobre las Relaciones Diplomáticas firmada en 1961 pone en evidencia una conciencia sobre la creciente importancia de la diplomacia y, como tal, tiene por objeto regularla.

1 Nota introductoria: Este fue el texto que sirvió de base a nuestra presentación en el II Foro hispano portugués de internacionalización que tuvo lugar en la Universidad Nebrija el día 26 de marzo de 2019. Es una versión en español, alargada y adaptada del texto que hemos desarrollado originalmente para el Estudio de la Estructura Diplomática Portuguesa elaborado por el OBSERVARE, unidad de investigación en Relaciones Internacionales de la Universidade Autónoma de Lisboa.

Las funciones del agente diplomático

- a. Representar al Estado acreditante ante el Estado receptor;
- b. Proteger en el Estado receptor los intereses del Estado acreditante y los de sus nacionales, dentro de los límites permitidos por el derecho internacional;
- c. Negociar con el gobierno del Estado receptor;
- d. Enterarse por todos los medios lícitos de las condiciones y de la evolución de los acontecimientos en el Estado receptor e informar sobre ello al gobierno del Estado acreditante;
- e. **Fomentar las relaciones amistosas y desarrollar las relaciones económicas**, culturales y científicas entre el Estado acreditante y el Estado receptor.

Artículo 3, Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas, 1961

Si la post-Segunda Guerra Mundial abrió las puertas a una redefinición del modelo de relación entre los Estados (menos violencia interestatal y más mecanismos de diálogo, a pesar de la tensión bipolar generalizada), el desarrollo tecnológico potenciador y potenciado por la globalización económica constituyó un desafío para una diplomacia en expansión. En poco más de cuarenta años, la combinación de medios de transporte cada vez más rápidos y accesibles con la generalización del inglés como lengua franca y con las nuevas herramientas de comunicación a distancia propició un contacto casi permanente entre responsables políticos gubernamentales y provocó una erosión clara en las mencionadas funciones de representación, negociación e información de la diplomacia.

En la Europa Occidental, el proceso de acercamiento entre gobiernos fue aún más pronunciado. La Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA), creada por el Tratado de París en 1951, y la Comunidad Económica Europea (CEE), creada por el Tratado de Roma en 1957, desarrollaron instituciones supranacionales e intergubernamentales permanentes, propiciando un diálogo intenso y constante entre los miembros de lo que vendría a ser el "mercado común". La firma del Tratado de Maastricht en 1992 instituyó la Unión Europea (UE) que, a través de la Política Exterior y de Seguridad Común (PESC) y la Cooperación en los Ámbitos de la Justicia y los Asuntos de Interior (CJAI), pasó a contar con mecanismos para una cooperación política en profundidad. Portugal y España se unen a la CEE en 1986 y, a partir de entonces, están en la vanguardia de la profundización de la cooperación e integración.

Sin embargo, la globalización y la integración no han representado el final de la diplomacia. El conocimiento práctico y la experiencia de los diplomáticos no pueden ser sustituidos por la información mediata provista por los órganos de comunicación y redes sociales. Los contactos entre gobernantes no anulan el concepto de una representación permanente de un Estado en otro país. Sin embargo, los países de pequeña y mediana escala cuentan ahora con instrumentos que les permiten mantener activamente relaciones diplomáticas con otros Estados y superar las exigencias materiales de la presencia física.

Diplomacia Económica

Stephen Woolcock y Nicholas Bayne justifican el protagonismo de la diplomacia económica con el incremento de las relaciones económicas empresariales impulsado por la globalización en detrimento de las relaciones políticas más tradicionales (2013: 388). La dimensión económica presupone un mayor reto en relación con las dimensiones tradicionales de la actividad del Estado: el papel y la autonomía de los agentes privados. El Estado puede controlar el ejercicio de sus competencias soberanas (relaciones intergubernamentales, participación en organizaciones internacionales, firma de Tratados), pero en el marco de una economía de mercado efectiva no puede ir más allá de la creación de condiciones favorables a la actuación internacional de las empresas con sede en su territorio. El hecho de que algunos estudios demuestren que la diplomacia económica produce más efectos en el incremento de los flujos económicos entre países más desarrollados y menos desarrollados que entre países desarrollados podría estar justamente relacionada con la capacidad de influencia en las economías en las que el Estado tiene un papel más activo en términos de condicionamiento de la actividad económica (Yakop y Bergeijk, 2011 y Moons y Boer, 2014).

Estas circunstancias han potenciado el desarrollo de agencias de promoción de las exportaciones y de captación de inversión extranjera que responden a una lógica distinta, aunque complementaria, de la lógica de la diplomacia tradicional. El Banco Mundial (BM) promovió una primera encuesta centrada en esta temática en 2005 que permitió conocer que de los 149 países contactados, 116 contaban con agencias de promoción de las exportaciones (Cruz, Lederman y Zoratto, 2018: 3). Los modelos de gestión de las agencias también son una señal clara de la relación entre los sectores público y privado: según el mismo estudio (en una encuesta de seguimiento realizada en 2010), el 60% fue instituido como entidades público-privadas (*idem*: 4).

Portugal

En Portugal, los sucesivos gobiernos – órgano constitucionalmente responsable por la política exterior – han dado pruebas de una creciente preocupación por la dimensión económica de la actividad diplomática. En la reunión de Consejo de Ministros de 26 de junio de 2006 se aprobó una Resolución (152/2006) que tenía por objeto establecer el régimen de funcionamiento de la diplomacia económica. En ese documento se subrayaba de forma muy especial el papel del entonces Ministerio de Economía e Innovación. La necesidad de coordinación entre las carteras de Economía y Asuntos Exteriores es asumida como crucial en el diseño y la aplicación de la diplomacia económica portuguesa.

Marco institucional portugués

- Fondo de Fomento de Exportación, Decreto-Ley 37.538 **(1949)**
- Instituto Portugués de Fomento de la Exportación integrado en el Ministerio de Comercio y Turismo, Decreto-Ley 321/77 **(1977)** – **No llega a entrar en funciones**
- Instituto de Comercio Externo de Portugal (ICEP) integrado en el Ministerio de Industria, Energía y Exportación, Decreto-Ley 115/82 **(1982)**
- Agencia Portuguesa para la Inversión (API), Decreto-Ley 225/2002 **(2002)** – captación de inversión productiva.
- Agencia para la Inversión y Comercio Externo de Portugal (AICEP), Decreto-Ley 245/2007 **(2007)** – fusión ICEP + API
- Tutela de AICEP pasa a la Presidencia de Gobierno, Decreto-Ley 229/2012 **(2012)**

Portugal y Latinoamérica

La entrada de Portugal en la CEE y su participación en la fundación de la UE ha convertido a los países europeos en los socios comerciales naturales de Portugal. El final de las barreras arancelarias y técnicas ha sido un factor de gran relevancia para la consolidación de un tejido empresarial exportador: según los datos de PORDATA y del Instituto Nacional de Estadísticas de Portugal (INE), las exportaciones pasaron del 21,3% del Producto Interior Bruto (PIB) en 1985 al 43,7% en 2017 (INE, 2015 y PORDATA, 2019). Los fondos de cohesión, por otra parte, han permitido el desarrollo de vías de comunicación (carreteras) que han mitigado el posicionamiento periférico del país, disminuyendo los costos y el tiempo del transporte de mercancías.

La Unión Monetaria ha acentuado aún más la importancia de los mercados externos. El 1 enero de 1999 Portugal perdió su soberanía monetaria para unirse, como miembro fundador, a la moneda única (euro). La erosión de las funciones del Estado en este rubro empezó unos años antes, con los criterios de convergencia que limitaban gradualmente el margen de maniobra en materia de deuda pública, déficit presupuestario y tipos de interés de referencia. En 1999 el Estado deja de poder devaluar la moneda para hacer frente a las crisis de liquidez y promocionar sus exportaciones, al contrario de lo que ocurrió en las dos intervenciones del Fondo Monetario Internacional en Portugal (1977 y 1983). De esta forma, el aumento de las exportaciones para permitir el aumento de liquidez pasó a depender de factores estructurales (tecnología, precio de la mano de obra, etc.), lo que también impulsó la importancia de la promoción en mercados externos.

Más de treinta años de integración europea han permitido a las empresas portuguesas aumentar exponencialmente sus exportaciones a los países socios. Las relaciones con la Unión Europea se tornaron normales y pasaron a formar parte del día a día de los agentes económicos nacionales exportadores que se beneficiaron con el fin de las barreras arancelarias y técnicas. Según el (INE), en 2017, las exportaciones de bienes a países de la UE representaron el 74,1% del total (2018: 17). En paralelo, la relación de Portugal, como Estado, con sus socios también se ha agilizado, con los canales diplomáticos tradicionales cada vez más reemplazados por los contactos directos entre los distintos gobiernos y administraciones públicas.

En este marco, cabe preguntarse si será imperativo mantener elevados niveles de inversión en la diplomacia económica centrada en mercados cada vez más naturales, teniendo en cuenta el acceso a la información y la facilidad del contacto directo entre agentes económicos. A continuación, pasamos a enunciar algunos argumentos que nos parecen justificar una redistribución de los recursos que tenga en cuenta la importancia de los mercados extra-UE, en general, y latinoamericanos, en particular. Finalmente, presentaremos una propuesta de modificación de la distribución de las delegaciones de la AICEP en la región.

Una de las competencias soberanas transferidas de Portugal a las instituciones europeas fue la conclusión de acuerdos comerciales con terceros países. Los Estados Miembros deben someterse a los aranceles que figuren en los distintos acuerdos establecidos entre la UE y los demás Estados. Con respecto a América Latina en los últimos años se han adoptado medidas importantes para la liberalización del comercio entre una buena parte de los países de la región y la UE (y, por extensión, Portugal). Las empresas portuguesas tienen con este nuevo marco una oportunidad para la exportación de bienes y servicios: en su

conjunto, los países de América Latina con los acuerdos comerciales con la UE representan más de 295 millones de potenciales consumidores (ver Tabla 1).

Tabla 1
Acuerdos comerciales entre la UE y Latinoamérica

Acuerdo	Países	Dimensión del mercado (población aprox.)	Año
Acuerdo Comercial con Colombia y Perú	Colombia, Perú y Ecuador (posible adhesión de Bolivia)	94.000.000	2013
Acuerdo Económico CARIFORUM/UE	Antigua y Barbuda, Bahamas, Santa Lucía, San Vicente y Granadinas, San Cristóbal y Nevis, Surinam, Trinidad y Tobago e República Dominicana	12.900.000	2008
Acuerdo de Asociación UE/Chile	Chile	18.000.000	2002
Acuerdo de Asociación UE/América Central	Honduras, Nicaragua, Panamá, Costa Rica, El Salvador e Guatemala	48.000.000	2012
Acuerdo Económico, de Coordinación Política y Cooperación UE/México	México	123.000.000	2000

Fuente: EUROPA.EU

Durante mucho tiempo, Brasil (que por estar integrado en el Mercosur no tiene ningún acuerdo comercial con la UE) absorbió casi todos los esfuerzos portugueses con respecto a América Latina. Sin embargo, la combinación de errores en materia de grandes inversiones con la crisis económica del país y un alto proteccionismo dificultaron en larga medida la actuación de grandes empresas y pymes portuguesas en el mercado brasileño. El nuevo contexto político de Brasil tampoco permite suponer que las negociaciones para el gran acuerdo UE / Merocosur (que se negocia desde hace años) lleguen a buen término.

El Estado portugués no ha demostrado tener una estrategia para una región con el potencial de Latinoamérica, lo que se refleja en el hecho de que las exportaciones a los países que la componen representan alrededor del 3% del total (INE, 2018). Las entidades públicas portuguesas no han hecho mucho más que apoyar las grandes inversiones privadas nacionales (por ejemplo, la presencia del Grupo Jerónimo Martins en Colombia a través de la cadena de supermerca-

dos ARA) y mantener una red de Embajadas y delegaciones comerciales muy dependiente del esfuerzo individual de diplomáticos y delegados.

La diplomacia económica debería, sin embargo, tener los recursos y la metodología adecuados para ir proactivamente al encuentro de oportunidades. La dimensión de los mercados en cuestión plantea enormes desafíos y requiere un plan de acción más amplio que el mantenimiento de delegaciones, en algunos casos, unipersonales. Si la atracción de inversión requiere principalmente la interacción con las empresas más grandes, el soporte a las pymes exportadoras requiere un apoyo más minucioso que, en la abrumadora mayoría de los casos, las delegaciones no tienen capacidad para prestar.

Tabla 2
Delegaciones de AICEP en Latinoamérica

Delegación	Países
Buenos Aires	Argentina y Uruguay
Bogotá	Colombia, Panamá y Ecuador
São Paulo	Brasil
La Habana	Cuba
Ciudad de México	México
Caracas	Venezuela
Santiago	Chile y Perú

Fuente: PORTUGALGLOBAL.PT

Portugal debe reconsiderar el tamaño de las delegaciones AICEP en América Latina y sustituir la lógica de micro-delegaciones por una política de delegaciones regionales. Estas delegaciones regionales deberían contar con equipos robustos, utilizando cuadros de la AICEP (al menos dos o tres por delegación) y pasantes del programa INOV-Contacto (al menos tres por delegación). El agrupamiento de países por delegación debería, a su vez, respetar una lógica coherente en el marco jurídico de sus relaciones comerciales con Portugal (que se regiría por el mismo acuerdo comercial o acuerdos de naturaleza similar) como una manera de permitir la estandarización de los procedimientos.

Nuestra propuesta presupone la creación de cuatro delegaciones regionales: Región Andina, que abarcaría los países del Acuerdo Comercial con Colombia y Perú y el Acuerdo de Asociación UE / Chile; Mercosur, con el cual no existe por el momento ningún acuerdo comercial, que pasaría por la fusión de las delegaciones de Buenos Aires y de São Paulo, y que incorporaría también a Paraguay (Uruguay ya está en las competencias de Buenos Aires); América Central, que

abarcaría los Estados del Acuerdo de Asociación UE / Centroamérica; y México y el Caribe, que incluiría el Acuerdo de Asociación Económica, Coordinación Política y Cooperación UE / México y la Asociación Económica Cariforum / UE.

Tabla 3
Propuesta de organización regional de delegaciones de AICEP

Delegación Regional	Localización	Países
Andes	Bogotá	Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador, Venezuela y Chile
Mercosur	São Paulo	Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay
América Central	Ciudad de Panamá	Panamá, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua
México y Caribe	Ciudad de México	México, Cuba, Antigua y Barbuda, Bahamas, Santa Lucía, San Vicente y Granadinas, San Cristóbal y Nevis, Surinam, Trinidad y Tobago y República Dominicana

Las cuatro oficinas regionales deberían centrar sus esfuerzos principalmente en la identificación de oportunidades para los bienes y servicios portugueses. Las representaciones diplomáticas portuguesas seguirían apoyando AICEP en términos de la infraestructura en los países en cuestión. La amplia oferta de vuelos a precios asequibles entre los distintos países de la región, ampliada en los últimos años, permitiría desplazamientos rápidos desde las delegaciones a los Estados.

Los servicios prestados por las nuevas oficinas regionales también deberían coordinarse con otros instrumentos puestos a disposición por el Estado portugués para apoyar al exportador nacional, como "Portugal 2020" (programa de aplicación de fondos europeos para la exportación). El acuerdo de asociación "Portugal 2020" entre el Estado y la Comisión Europea para la gestión de los Fondos Estructurales tiene líneas de apoyo a la búsqueda de nuevos mercados y el aumento de la capacidad de producción. La propia AICEP desempeña una

función importante en este ámbito, como entidad responsable de la evaluación y el seguimiento de los proyectos de internacionalización individuales y conjuntos. Las sinergias potenciadas por las delegaciones regionales podrían ser muy útiles en el apoyo a acciones de prospección individuales y colectivas a estos mercados y el Estado debería definir países prioritarios en función de las oportunidades identificadas sobre el terreno.

AICEP no puede ni debe ser un mero repositorio o correa de transmisión de información disponible en bases de datos de acceso más o menos limitado. Una agencia de promoción de exportaciones debe estar en constante relación con los agentes económicos locales y con asociaciones representativas de empresas. Solo estructuras con una dimensión razonable pueden permitir la diferenciación y llevar a un aumento efectivo de las exportaciones portuguesas. Sería, por otra parte, importante la creación de un sistema de incentivos que permitiera valorar el aumento del volumen de exportaciones y el incremento del número de agentes económicos a exportar a los mercados. Todo esto sólo puede hacerse con las condiciones adecuadas y nunca en una estructura dominada por micro-delegaciones o por delegaciones unipersonales.

Destacar, finalmente, que existe un problema transversal en este tipo de organismos (agencias de promoción de exportaciones) y que afecta a AICEP como a muchas otras: la falta de intercambio de información entre entidades congéneres en beneficio de las empresas. Un enfoque exclusivo en la promoción de bienes y servicios nacionales puede hacer impracticable un intercambio de información beneficiosa para las distintas partes implicadas. Sólo con una visión abierta de las complejas cadenas de producción y comercio permite que nos demos cuenta de que una venta portuguesa no es un acto aislado y que no termina en sí misma y que, a su vez, puede beneficiarse de una venta extranjera a nuestro país. Muchas veces, más que competidores, las economías son complementarias y las agencias deberían cooperar más en la divulgación de información. Sin embargo, a pesar de los protocolos de entendimiento y de cooperación entre agencias, el trabajo con empresas importadoras continúa siendo muy limitado – incluso en el caso de las que buscan bienes para incorporar en la producción nacional.

Bibliografía

AICEP (2019) *Página web Portugalglobal* <<http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>>. Consultado a 1 de febrero de 2019.

CIA (2018) *CIA World Factbook* <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2199rank.html>>. Consultado a 1 de febrero de 2019.

CRUZ, Marcio, LEDERMAN, Daniel y ZORATTO, Laura (2018) "Anatomy and Impact of Export Promotion Agencies" in *Policy Research Working Paper*, 8470. Washington: World Bank Group.

INE (2015) *Destaque – informação à comunicação social*. Lisboa: INE.

INE (2018) *Estatísticas do Comércio Internacional*. Lisboa: INE.

MOONS, S.J.V. y BOER, Remco de (2014) *Economic diplomacy, product characteristics and the level of development*. Comunicación presentada en ETSG 2014 Conference.

PORDATA (2019) *Página web Pordata* <<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>> Consultado a 1 de febrero de 2019.

YAKOP, M. y VAN BERGEIJK, P.A.G. (2011) 'Economic diplomacy, trade and developing countries', *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Special issue Development and Geography*, Vol. 4, No. 2, pp.157–162.

Legislación

Decreto-Lei 37.538, de 2 de Setembro, *Diário do Governo*, n.º 192/1949, Série I, 2 de Setembro de 1949.

Decreto-Lei 321/77, de 6 de Agosto, *Diário da República*, n.º 181/1977, Série I, 6 de Agosto de 1977.

Decreto-Lei 115/82, de 14 de Abril, *Diário da República*, n.º 86/1982, Série I, 14 de Abril de 1982.

Decreto-Lei 225/2002, de 30 de Outubro, *Diário da República*, n.º 251/2002, Série I-A, 30 de Outubro de 2002.

Decreto-Lei 245/2007, de 25 de Junho, *Diário da República*, n.º 120/2007, Série I, 25 de Junho de 2007.

Decreto Lei 86-A/2011, de 12 de Julho, *Diário da República*, n.º 132/2011, 1º Suplemento, Série I, 12 de Julho de 2011.

Decreto-Lei 229/2012, de 26 de Outubro, *Diário da República*, n.º 216/2006, Série I, 9 de Novembro de 2012.

Resolução do Conselho Ministros 152/2006, *Diário da República*, n.º 208/2012, Série I, 26 de Outubro de 2012.

Digitalización e internacionalización: oportunidades para las empresas iberoamericanas

Ana Teresa Tavares-Lehmann, Profesora de la Universidade do Porto.

Todos los sectores y actividades se están digitalizando. La transformación digital tiene un impacto en cómo nos comunicamos e interactuamos con los demás, cómo seleccionamos, compramos y pagamos por bienes y servicios, cómo enseñamos y aprendemos, cómo vivimos en general. En términos de negocios, está transformando toda la cadena de valor, desde la concepción y el diseño hasta el servicio postventa, incluidas todas las demás etapas, como la producción y la logística. Está afectando a todos los sectores, desde la manufactura al turismo, desde los servicios financieros a la agricultura y la pesca. Está aquí para quedarse, y muy a menudo se afirma que, de una forma u otra, todas las empresas serán digitales.

Este artículo analiza el impacto de la transformación digital en la internacionalización de las empresas, con una referencia específica a qué tipo de oportunidades brinda a las empresas iberoamericanas en particular.

A partir de una breve reseña de lo que significa la transformación digital y de las tendencias recientes centradas en la fabricación, explorará las implicaciones de este fenómeno en los negocios internacionales. Finalmente, abordará las oportunidades que brinda la digitalización para las empresas iberoamericanas, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Industria 4.0 y transformación digital en manufacturas

La transformación digital tiene que ver con la integración de la tecnología digital en todas las áreas de negocio, afectando las formas en que se agrega valor y los modelos de negocios. Cuando se aplica a la fabricación, la expresión “Industria 4.0” se utiliza para describir este fenómeno de la transformación digital. Un término acuñado por primera vez en la feria más importante en las tecnologías industriales - Hannover Messe - en 2011, que es ampliamente utilizado para representar el advenimiento de la “Cuarta Revolución Industrial” (después de la primera a finales del siglo XVIII, basada en la potencia del vapor, y la segunda, a finales del siglo XIX, basada en la producción en masa y la electricidad; la tercera se fundamentó en la automatización y en las tecnologías de la información. Esta llamada Cuarta Revolución Industrial "se caracteriza por una fusión de tecnologías que está difuminando las líneas entre las esferas física, digital y biológica" (*World Economic Forum*, 2016), esto es, una integración de los sistemas ciberfísicos. Se basa en una serie de avances importantes en tecnologías como inteligencia artificial, robótica, computación cuántica, Internet de las cosas, nanotecnología, impresión en 3D, vehículos autónomos, entre otros, lo que lleva a ecosistemas de fabricación nuevos, más inteligentes y más conectados.

Lo que realmente distingue a esta "revolución" con respecto a las tres anteriores es una combinación de tres razones: velocidad, alcance e impacto de los sistemas (*World Economic Forum*, 2016), todos los cuales no tienen un precedente histórico. Por lo tanto, las transformaciones en marcha plantean desafíos significativos y exigirán una adaptación más rápida que nunca a un cambio tan volátil y amplio (y profundo). Las oportunidades que pueden surgir son inmensas, y este artículo se centrará en las oportunidades relacionadas con la internacionalización, en particular de las pequeñas y medianas empresas (pymes), incluidas las empresas establecidas y las nuevas empresas.

La transformación digital fue habilitada y estimulada por varios factores o catalizadores: reducción en el precio de las nuevas tecnologías, acompañada por su mayor sofisticación (móvil, sensores, Internet de las cosas, inteligencia artificial), permitiendo un mundo cada vez más conectado y la convergencia de diferentes tecnologías. También la reciente aparición de actores nuevos e inesperados que interrumpen y guían todas las industrias, desde el transporte hasta la tecnología, la comunicación, el turismo, y plataformas minoristas, como las que tienen un gran alcance y cuotas de mercado, como Amazon, Airbnb, Google, Netflix y Uber, por nombrar sólo algunos.

Si la llegada de la economía de las plataformas ha transformado los mercados, en nuestra opinión la transformación digital brindará oportunidades significativas también para las pymes e incluso para las microempresas, antiguas y nuevas, en todos los sectores, desde los más tradicionales hasta los emergentes.

El ritmo exponencial en el que se está produciendo esta transformación es increíble (por ejemplo, para llegar a 50 millones de usuarios, las aerolíneas tardaron 68 años; 50 años de teléfono; Internet 7 años y el videojuego Pokemon Go solo 19 días) (Visual Capitalist, 2019). La aceleración vertiginosa define la era en la que vivimos, y las empresas necesitan anticiparse y responder a estos cambios lo más posible. Incluyendo diseñar y gestionar sus estrategias de internacionalización.

Tendencias recientes en la fabricación

Estas tendencias son cruciales para entender lo que está sucediendo en términos de los factores determinantes de las estrategias de internacionalización. Cabe destacar tres tendencias principales:

En primer lugar, la integración en las cadenas de valor globales (GVC). La fragmentación y desagregación de actividades y etapas en la cadena de valor ha transformado la manera en que consideramos los mercados, contribuyendo notablemente a una concepción desterritorializada de los mismos. Puede ser más productivo acceder a una cadena de valor de una empresa líder en un sector que tratar de distribuir los bienes / servicios directamente (aunque sea a través de un agente) a un determinado territorio. La globalización de la producción es una realidad, y las GVC proporcionan oportunidades de interés para todos los tamaños de empresas, procedentes de cualquier geografía. Además, todo esto es indisoluble de las tendencias en el consumo - presionando para la relocalización cerca del nuevo tipo cada vez más exigente de consumidores, el aumento de la importancia de la logística, de tecnologías como la impresión en 3D / fabricación aditiva- y de desarrollar una mentalidad y prácticas que le den más protagonismo al usuario en el proceso de innovación (Von Hippel, 2005, 2017).

Una segunda tendencia se relaciona con la disrupción causada por el crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías. Como ya se ha mencionado, la diferencia principal de la Cuarta Revolución Industrial con respecto a sus predecesoras es el ritmo vertiginoso y la no linealidad del fenómeno, dada la creciente complejidad y la necesaria convergencia de las tecnologías y los proce-

Los ciberfísicos. Esto conlleva potentes fuerzas tanto en términos de impulso de oferta (liderado por la tecnología) como de demanda (el “nuevo consumidor” mencionado anteriormente y la personalización, co-creación y nuevos modelos de negocio requeridos que se basan en la personalización masiva, centrándose simultáneamente en la eficiencia y la singularidad).

En tercer lugar, dado que los negocios no ocurren en un vacío, sino en un contexto social y político complejo, existe la necesidad de comprender y responder a las dinámicas socioeconómicas y geopolíticas cambiantes. Todos los cambios tecnológicos y los consiguientes desafíos humanos suceden en un contexto caracterizado por fenómenos demográficos clave, tales como: envejecimiento de la población; concentración urbana; migraciones; crecimiento de la clase media en economías emergentes; el poder / la riqueza se desplaza hacia las economías emergentes; pero también aparece el espectro de guerras comerciales y proteccionismo, fragmentación en bloques regionales, países y regiones; populismo y opiniones políticas extremas. Estos factores no son menos importantes que las variables relacionadas con la tecnología y están creando nuevas fuentes de incertidumbre e inestabilidad que deben tenerse en cuenta al definir cualquier modelo de negocio y cualquier estrategia de internacionalización.

Impacto de la transformación digital en la internacionalización

Se espera que la transformación digital traiga cambios sustanciales en la naturaleza y en la velocidad de la internacionalización. La economía de plataformas mencionada anteriormente acelera la capacidad de llegar a un gran número de consumidores en poco tiempo y en un amplio espectro geográfico. Y, mediante el uso de grandes cantidades de datos y análisis para procesarlos y utilizarlos, es posible encontrar una mejor adecuación entre la oferta y la demanda, permite encontrar nichos mejor definidos, e incluso estimular nuevos tipos de demanda, dadas las herramientas que permiten la personalización masiva y la co-creación remota.

Si es cierto que las plataformas gigantescas que hoy en día dominan un vasto grupo de mercados en todo el mundo implican grandes cantidades de inversiones (por ejemplo, las tecnologías subyacentes a dichas plataformas), también la digitalización puede ser, y de hecho ya es, una fuerza que promueve la democratización del emprendimiento y de la internacionalización.

Las tecnologías digitales son un facilitador de la expansión internacional de las pymes, ya que permiten la internacionalización utilizando menos recursos. También debido a esto, impulsaron un aumento sin precedentes en el número de nuevas empresas (la mayoría de las cuales pueden clasificarse como nacidas globales / *international new ventures*). Las plataformas digitales brindan acceso al conocimiento del mercado internacional, facilitan la interacción con socios y clientes, permiten el acceso a redes, mitigan las barreras de entrada y ayudan a superar las limitaciones de recursos.

De modo simple, en el modelo tradicional de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), la internacionalización exitosa de la empresa terminaría en la creación de filiales comerciales y de producción en el extranjero. En este nuevo mundo de comercio electrónico, plataformas y cadenas de valor integradas, la necesidad de invertir en tales subsidiarias, que implican considerables costos irre recuperables, se reduce significativamente. La digitalización también permite conectar y contratar de manera más fácil y rápida varias actividades en la cadena de valor; La impresión en 3D permite la producción de series más pequeñas más cerca del consumidor, con una inversión mucho menor que en las grandes fábricas de antaño. Esto trae ventajas tales como velocidad, flexibilidad y menos riesgo.

La economía de la plataforma también democratiza la innovación, creando (fácil e indirectamente) formas de obtener retroalimentación de los usuarios a los productores (Von Hippel, 2017). Esta retroalimentación constante y rápida es absolutamente esencial en esta era de volatilidad donde el consumidor es cada vez más exigente y poderoso.

Las herramientas con las que la digitalización promueve la internacionalización pueden ser directas (por ejemplo, una empresa que establece una plataforma de comercio electrónico para vender sus productos / servicios) o indirecta (a través de otras plataformas, por ejemplo, pymes de Nueva Zelanda que utilizan la plataforma Alibaba para ingresar al mercado chino, conforme explican Jin y Hurd, 2018).

La transformación digital trae una nueva generación de “internacionalización de bajo coste”. Y esto tiene profundas implicaciones en los modelos de negocios en general, pero, como nos interesa principalmente, en el uso de distintos modos de entrada y estrategias de internacionalización. Puede derivar (probablemente) en una disminución de la importancia de la inversión extranjera directa

(IED), debido a la reducción de la necesidad de establecer tiendas físicas y grandes fábricas; a la inversa, es probable que aumente las exportaciones, incluso si el producto se puede terminar más cerca del consumidor, así como las formas contractuales. En resumen, es probable que se favorezcan los modelos con menos costes / inversión / riesgo asociado.

Esto puede llevar a un aumento en la eficiencia y en la competitividad general de las empresas de todos los tamaños, incluidas las pymes y las empresas de nueva creación, ya que pueden responder mejor a los desafíos de la demanda y la oferta. Puede llevar a un mejor acceso e integración en las cadenas de valor global, incluso si se produce alguna interrupción en todas las actividades de la cadena de valor. La digitalización debe verse como un concepto de 360°, que no solo afecta a la fábrica, sino también a toda la logística, como se señaló anteriormente, desde la concepción / diseño al servicio postventa. En una era en la que las plataformas generan una mayor rotación que todas las empresas en ciertos países, la transformación digital también reducirá la importancia de la geografía, desafiando y desterritorializando el concepto mismo de los mercados. Los mercados ahora son plataformas (de dos o múltiples caras) (Rochet y Tirole , 2003); cadenas de valor global - GVCs; licitaciones de instituciones multilaterales (también basadas en plataformas). Y debido a las tecnologías digitales, estos mercados son más accesibles que antes, tanto para las grandes empresas multinacionales como para las pequeñas empresas o incluso para los empresarios individuales, en todos los sectores, desde *software* hasta moda y pesca. Este nuevo mundo está lleno de oportunidades, pero también de efectos secundarios potencialmente menos positivos, por ejemplo, sobre el futuro del trabajo, sobre los enormes desafíos para la mejora de cualificaciones y la preparación de personal, la desigualdad potencial, y otros ámbitos. Todas estas dinámicas proporcionan un terreno fértil para los investigadores de los negocios internacionales y otras disciplinas. De hecho, la multidisciplinariedad es cada vez más necesaria para comprender esta confluencia y convergencia de hechos y tendencias.

Oportunidades para las empresas iberoamericanas

Las empresas en los países iberoamericanos son típicamente pymes; por ejemplo, en Portugal, estas compañías representan el 99,7 % del número total de empresas y la gran mayoría del empleo. Cada vez más, estas empresas innovan y tienen ambiciones internacionales.

La severa crisis económica y financiera que ocurrió hace una década fue un acicate importante para el inicio del proceso de internacionalización de un gran número de empresas que hasta entonces estaban satisfechas al atender solo sus mercados nacionales. Por otro lado, varias compañías fueron compradas por inversores internacionales. Además, otra tendencia extremadamente relevante es el creciente número de micro y pequeñas empresas que son nacidas globales (*born globals*), es decir, compañías que desde su fundación tienen un enfoque internacional. Esta es una realidad impulsada por la ola actual de emprendimiento materializada en la aparición de nuevas empresas en muchos sectores y áreas de actividad.

Por lo tanto, la gran mayoría de las empresas en los países iberoamericanos son pequeñas, incluso microempresas. Desde las más consolidadas a las *startups*, de todos los sectores y áreas. Y, siguiendo lo que se mencionó anteriormente en otras secciones de este documento, podrían ser grandes beneficiarias de las oportunidades abiertas por la transformación digital. Por ejemplo, abrirse al mercado mundial mediante el uso de plataformas digitales, comercio electrónico, acceso a cadenas globales de valor y demás estrategias relacionadas. Y esto no solo es cierto para las empresas que se basan en las TICs como su sector principal, sino para las compañías de otros sectores que utilizan las TICs y lo digital como herramientas para impulsar su expansión internacional.

Por ejemplo, existe el caso de una *startup* con sede en Portugal que se especializa en zapatos de lujo personalizados para hombres. Lo que esta empresa hizo fue aliar una industria con tradición (calzado) con plataformas digitales y tener una estrategia para que el cliente se sienta único. Ofrecen una plataforma digital en la que el cliente puede personalizar fácilmente sus propios zapatos, seleccionando uno de los muchos modelos disponibles y creando una combinación única de colores, materiales y otras características. La empresa utiliza una estrategia de subcontratación, al estar muy cerca del fabricante subcontratado, y al evitar los costos fijos significativos (ya que se basa en el abastecimiento externo) y los intermediarios de ventas y otras inversiones (por ejemplo, en tiendas físicas, agentes, etc.), puede proporcionar una experiencia única de un producto de lujo por menos de la mitad del precio de un producto comparable que probablemente podría ser menos único.

Otro ejemplo interesante, más relevante colectivamente, es el de la gran empresa que supone el Grupo Correos en España, que firmó un acuerdo de cooperación con empresas (AliExpress y la red Cainiao) vinculadas al gigante chino de plata-

formas digitales AliBaba para impulsar las exportaciones de pymes españolas, ayudándoles a acceder al enorme mercado dominado por esta empresa china.

Este último caso pone de relieve el considerable potencial de los vínculos entre las pymes y las grandes empresas, estableciendo las bases para las "estrategias portaaviones" en las que una gran empresa abre oportunidades de negocio para las pymes de territorios y sectores similares o relacionados.

Y se podrían dar muchos más ejemplos. Lo que es seguro es que la transformación digital, al reducir los costes fijos y hundidos de la internacionalización, es ciertamente más democrática que las estrategias anteriores que obligaban a abrir fábricas y tiendas en el extranjero, o a contratar intermediarios costosos para vender los bienes y servicios de la empresa. Ahora el mundo puede ser una oportunidad incluso para una pyme remota, siempre que exista una idea empresarial distinta y una buena plataforma digital de fácil acceso para los clientes.

Bibliografía

Jin, H. y F. Hurd (2018): Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba platform for Chinese market entry. *Journal of Asia-Pacific Business*, 19(29): 72-95.

Johanson, J. y F. Wiedersheim-Paul (1975): The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322.

Johanson, J. y J.-E. Vahlne (1977): The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

Rochet, J.-C. y J. Tirole (2003): Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4): 990-1029.

Visual Capitalist (2019): <https://www.visualcapitalist.com/how-long-does-it-take-to-hit-50-million-users/> (accedido el 19 de abril de 2019).

Von Hippel, E. (2005): *Democratizing innovation*. MIT Press.

Von Hippel, E. (2017): *Free innovation: how citizens create and share innovations*. MIT Press.

World Economic Forum (2016), <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (accessed on April 19th, 2019)



Internacionalización española





Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización



La periferia ibérica en las cadenas globales de valor

Carmen Díaz-Mora, Rosario Gandoy y Belén González-Díaz,

Profesoras de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Introducción

Las economías española y portuguesa comparten rasgos evolutivos en la última década. El más relevante es una incidencia de la crisis más intensa y prolongada que en el conjunto de los países de la zona euro, tras la que parece emerger un patrón de crecimiento diferente al que había predominado tradicionalmente. Un nuevo modelo más volcado hacia los mercados exteriores, que se manifiesta en un marcado dinamismo de las exportaciones, muy superior, sobre todo desde 2009, al de las economías centrales de la UE.

Al margen de los factores específicos que están detrás del comportamiento exportador de la periferia ibérica, uno de los elementos clave en la explicación de la pauta evolutiva del comercio mundial y, por ende, de la periferia ibérica, en las tres últimas décadas, es la profusión de estrategias de fragmentación internacional de la producción y la configuración de cadenas globales de valor (CGV).

España y Portugal en las CGV

El análisis que se efectúa se basa en los indicadores desarrollados a partir de los flujos de comercio en valor añadido que se deducen de las tablas input-output internacionales (WIOD) siguiendo el marco conceptual expuesto en Koopman *et al.* (2010 y 2014). En concreto, la participación en CGV se medirá principalmente a través del porcentaje que el valor añadido foráneo representa sobre el total de las exportaciones, esto es, el contenido importado de las exportaciones.

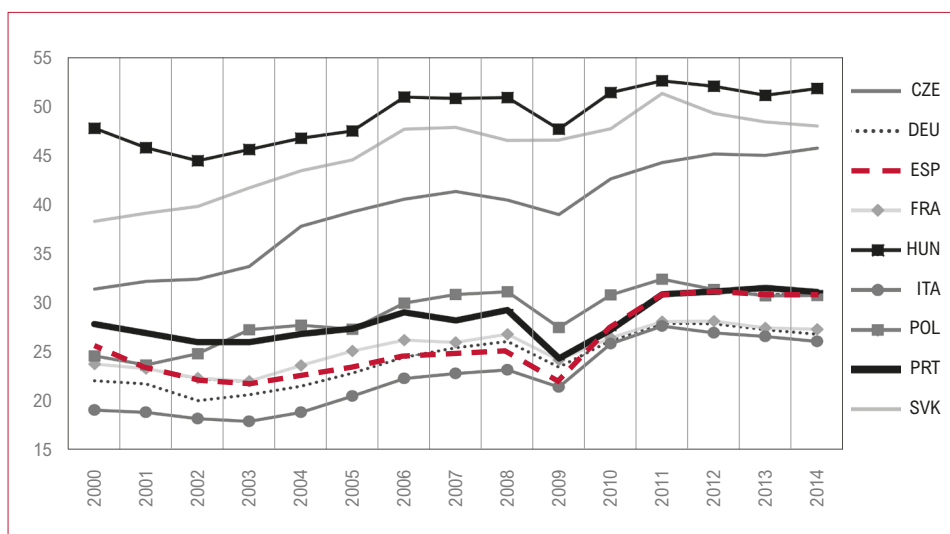
Para valorar la participación de Portugal y España en las CGV vamos a adoptar una perspectiva dinámica y comparada con otras economías europeas; en concreto, con las economías centrales de la UE, Alemania, Francia e Italia, y con llamados países *Visegrad*, Polonia, República Checa, Hungría y Eslovaquia, grupo

de países que, tras su integración al proyecto europeo, de forma más intensa se han incorporado a las CGV europeas.

Con carácter general se observa un aumento de dicho contenido importado entre 2000 y 2011, una vez salvada la caída puntual de 2009 asociada al colapso del comercio mundial en dicho año (Gráfico 1). Sin embargo, a partir de 2011, el avance de las CGV se detiene en la península ibérica e incluso se retrae en el resto de las economías, salvo la República Checa, coincidiendo con lo que se viene observando para el conjunto de la economía mundial y que se explica por diversas causas (Constantinescu et al., 2015; Srinivasan et al., 2014; Stank et al., 2014; Kee y Tang, 2016; Timmer et al., 2016).

Tanto el nivel como la evolución de esta participación en CGV, nos sitúa, junto a Polonia, en una posición intermedia en el ámbito europeo: entre las economías del Este más inmersas en CGV y las economías de mayor peso económico y tamaño, con un valor añadido importado supone en torno al 30% de sus exportaciones. Destaca la similitud que muestran los indicadores de España y Portugal a partir de 2010, porque hasta entonces la dependencia importadora de Portugal había estado claramente por encima de la española, como corresponde a su menor dimensión.

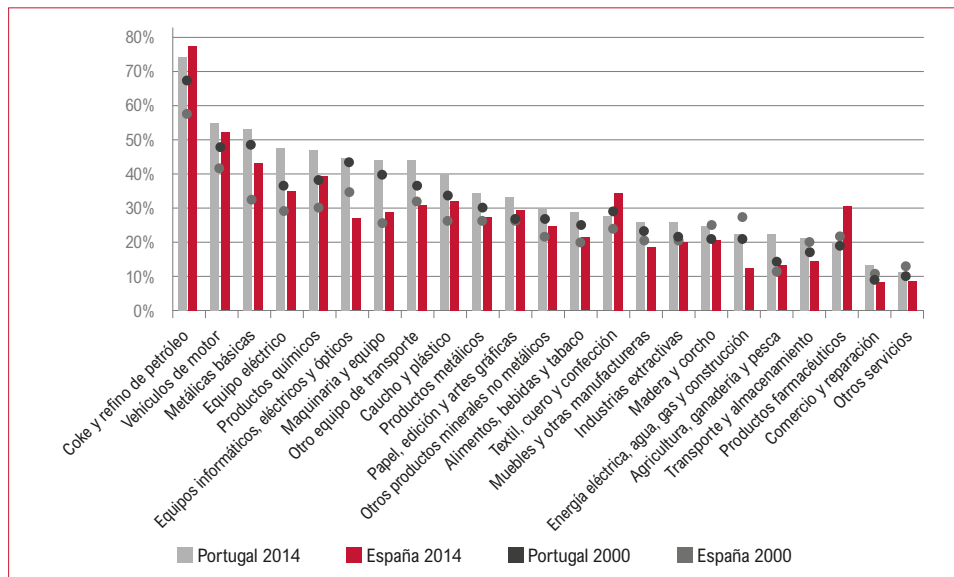
Gráfico 1
Valor añadido foráneo en el total de exportaciones (%).



Nota: CZE (República Checa), DEU (Alemania), ESP (España), FRA (Francia), HUN (Hungria), ITA (Italia), POL (Polonia), PRT (Portugal), SVK (Eslovaquia).

Fuente: Elaboración propia a partir de *WIOD* (edición 2016).

Para cerrar este epígrafe sobre la participación de ambas economías ibéricas en CGV, analizamos dicha participación por sectores económicos, encontrando una activa participación de las ramas manufactureras españolas y portuguesas en sistemas de producción transnacionales (Gráfico 2). Para España, los porcentajes más elevados de contenido importado, tras experimentar los ascensos más relevantes en el periodo analizado, se alcanzan en Coque y refino de petróleo (tres cuartas partes), fruto de nuestra marcada dependencia energética del exterior, Vehículos de motor (la mitad) y Metálicas básicas y Productos químicos (rondando el 40%). Por el contrario, y fruto de un retroceso o avances muy limitados, el contenido importado es inferior, por un lado, en producciones más vinculadas a recursos naturales como las agroalimentarias, extractivas o el sector maderero y, por otro, en los servicios. Para Portugal, la intensidad y ordenación sectorial de la participación en CGV es muy parecida. No obstante, pueden destacarse como rasgos diferenciales de Portugal un contenido importado superior en Maquinaria y bienes de equipo donde supera el 40% y una menor dependencia importadora en Textil y confección y Productos farmacéuticos, lo que indica que se trata de producciones que, en la economía portuguesa en términos comparados con España, ostentan un mayor contenido nacional de sus exportaciones.

Gráfico 2**Valor añadido foráneo en las exportaciones sectoriales, 2000 y 2014 (%).**Fuente: Elaboración propia a partir de *WIOD* (edición 2016).

Cuando acotamos el análisis a la integración bilateral, observamos en primer lugar que, en un contexto de creciente diversificación geográfica de sus exportaciones, ambos países son, a lo largo del periodo, destinos prioritarios en las ventas al exterior de su socio ibérico, junto a las economías centrales de la UE (Tabla 1). Portugal es el tercer destino de las exportaciones españolas, habiendo mejorado desde comienzos de siglo su posición en el ranking de exportadores en dos posiciones en un contexto de creciente diversificación geográfica de los mercados de destino españoles (Myro, 2018). Por su parte, España es su primer destino de las exportaciones portuguesas, manteniéndose constante su peso relativo a pesar de la reducción experimentada en la cuota de las demás economías avanzadas.

Tabla 1
Principales destinos de las exportaciones de España y Portugal
(% sobre el total de exportaciones)

2014	2000	2014	2000
Francia (13,4)	Francia (17,1)	España (16,0)	España (16,5)
Alemania (9,4)	Alemania (11,5)	Francia (8,5)	Alemania (14,4)
Portugal (6,4)	Reino Unido (9,3)	Alemania (7,3)	Francia (11,2)
Italia (6,3)	Italia (8,0)	Reino Unido (5,0)	Reino Unido (9,9)
Reino Unido (5,5)	Portugal (7,3)	EEUU (4,1)	EEUU (5,6)
Acumulado (41,0)	Acumulado (53,2)	Acumulado (40,9)	Acumulado (57,6)

Fuente: Elaboración propia a partir de *WIOD* (edición 2016).

El siguiente paso es analizar las relaciones comerciales bilaterales en el marco de las CGV. Para ello, desglosamos por principales países de procedencia los inputs importados que España y Portugal incorporan a sus exportaciones y así conocemos la intensidad de la participación de ambos países en CGV con las diferentes economías (Tabla 2).

Tabla 2

Participación en CGV de España y Portugal

(% sobre las exportaciones y cambio en puntos porcentuales)

	Contenido importado de las exportaciones				Valor Añadido Domestico exportado y reexportado por el país de destino			
	ESPAÑA		PORTUGAL		ESPAÑA		PORTUGAL	
	2014	Cambio 2000-2014	2014	Cambio 2000-2014	2014	Cambio 2000-2014	2014	Cambio 2000-2014
TOTAL	30,8	5,3	31,1	3,3	20,1	1,3	22,3	4,5
Desagregación por países (origen/destino)								
Alemania	3,5	-0,1	3,5	-0,2	2,6	0,1	2,3	0,2
Francia	3,2	-1,0	2,1	-0,6	2,3	-0,3	1,8	-0,1
Italia	1,8	-0,3	1,5	-0,4	1,2	0,1	0,8	0,1
Reino Unido	1,0	-1,2	1,1	-0,9	0,8	-0,5	0,8	-0,3
Portugal	0,6	0,2	---	---	1,1	---	---	---
España	---	---	5,5	0,5	---	---	3,2	0,6
USA	1,4	-0,2	1,2	-0,2	0,4	-0,1	0,4	0,0
China	1,6	1,3	1,2	1,0	0,5	0,4	0,6	0,4

Fuente: Elaboración propia a partir de *WIOD* (edición 2016).

Aunque Portugal se encuentra entre el grupo de principales proveedores de inputs intermedios a España, su contribución (en torno al 2%) es inferior a la de otras economías avanzadas y de mayor dimensión. En cambio, España es el principal proveedor de inputs intermedios para Portugal, indicando una arraigada integración de Portugal en CGV ibéricas, tal y como destacan Amador y Stehrer (2014). A España le siguen las grandes economías europeas, Alemania, Francia e Italia. El protagonismo de Alemania es una expresión de su liderazgo en las CGV europeas derivado de su tamaño económico y, sobre todo, de su especialización en maquinaria y material de transporte, algunas de las manufacturas donde las CGV tienen una mayor presencia. Los datos analizados confirman que España y Portugal están perfectamente integradas en las CGV europeas.

La evolución de la contribución relativa de los distintos países al valor añadido foráneo contenido en las exportaciones sugiere, sin embargo, una cierta reorientación en el origen de los inputs exteriores de la periferia ibérica. En ambos países, aunque con más intensidad en España, se registra una pérdida de peso de las economías más avanzadas (Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y EEUU) a favor sobre todo de China y de otras economías emergentes como Brasil, Rusia o India. Es la expresión de la creciente integración de ambos países en la economía mundial y de cómo las redes en las que participan ambos países se van haciendo cada vez más globales, en un esfuerzo de las empresas por internacionalizar su actividad y proveerse de inputs exteriores de países de bajo coste con objeto de mejorar su capacidad competitiva. Sin embargo, esta diversificación geográfica de los proveedores de inputs importados no ha supuesto un desplazamiento de los socios periféricos. Al contrario, Portugal la ha fortalecido y España solo la ha reducido muy ligeramente.

El análisis de las relaciones comerciales entre España y Portugal en el seno de las CGV que se ha efectuado hasta este momento se ha centrado en determinar la relevancia del socio ibérico en el contenido importado de las exportaciones de ambos países. Una perspectiva complementaria es contemplar la integración comercial de ambos países desde la óptica del productor de los inputs que se incorporan en la CGV en las que participan. Es decir, valorar cuál es para España y Portugal la importancia relativa de su socio ibérico como destino de los inputs intermedios que exportan para su transformación y posterior incorporación en exportaciones a terceros países (Tabla 2).

Para España, de nuevo, Alemania, Francia e Italia son los destinos prioritarios de los inputs intermedios españoles para su transformación y posterior reexportación, si bien con una progresiva pérdida de relevancia a favor de nuevos mercados, especialmente China, y otras economías emergentes, lo que pone de manifiesto como España está participando de la reorganización de las CGV. Portugal es el cuarto destino en importancia siendo, por tanto, más destacada su situación como destino de las exportaciones intermedias españolas que como proveedor de inputs en las CGV en que ambos países participan. Además, su posición experimenta un significativo avance desde comienzos de siglo.

Para Portugal, Alemania y Francia son los principales destinos del valor añadido portugués reexportado, si bien, en este caso, claramente superados por Espa-

ña. Y también Portugal participa de la reorganización de las CGV a tenor de la pérdida de la presencia relativa de los socios europeos más avanzados en favor de China y, en menor grado, de economías europeas emergentes como la República Checa, Turquía, Polonia o Hungría.

Se confirma, por tanto, la intensa integración comercial de los dos países y su estrecha colaboración en las CGV en las que ambos participan, tanto en lo que se refiere a la dependencia de sus exportaciones de inputs procedentes del socio ibérico como en su papel como proveedores de inputs intermedios que se incorporan en las exportaciones del socio periférico.

La comparación de ambas vías de participación en CGVs permite aproximar la posición de los países en las CGV. Así, las economías que participan en mayor grado a través de la adquisición, transformación y montaje de inputs intermedios exteriores se situarán en las etapas más adelantadas de la CGV, más cerca del consumidor final, mientras que aquellas en las que predomina el suministro de inputs intermedios a otras economías se posicionarán en las etapas iniciales. Cuando hacemos este ejercicio para España y Portugal, extraemos dos conclusiones principales.

En primer lugar, la participación en CGV de España y Portugal a través del suministro de inputs intermedios para su transformación y exportación posterior es inferior a la que llevan a cabo mediante la transformación de inputs importados, lo que apunta que ambos países tienden a situarse en las etapas de fabricación más próximas al consumidor final. Además, ha tenido lugar un retroceso desde el inicio de la crisis que parece indicar que la participación española en CGV se ha ido orientando en mayor medida hacia la transformación de inputs importados.

En segundo lugar, en lo que respecta a las relaciones bilaterales en el seno de las CGV con las economías centrales europeas, Alemania, Francia e Italia, tanto en España como Portugal predomina su participación como transformadoras de inputs intermedios destinados a la exportación. No obstante, en las relaciones bilaterales España-Portugal prevalece la provisión de inputs intermedios de España a Portugal desde donde, tras su elaboración y ensamblaje, se reexportan a otros países, colocándose, por tanto, Portugal en etapas más cercanas al consumidor final en las CGV en las que ambos participan.

Análisis sectorial de la integración bilateral

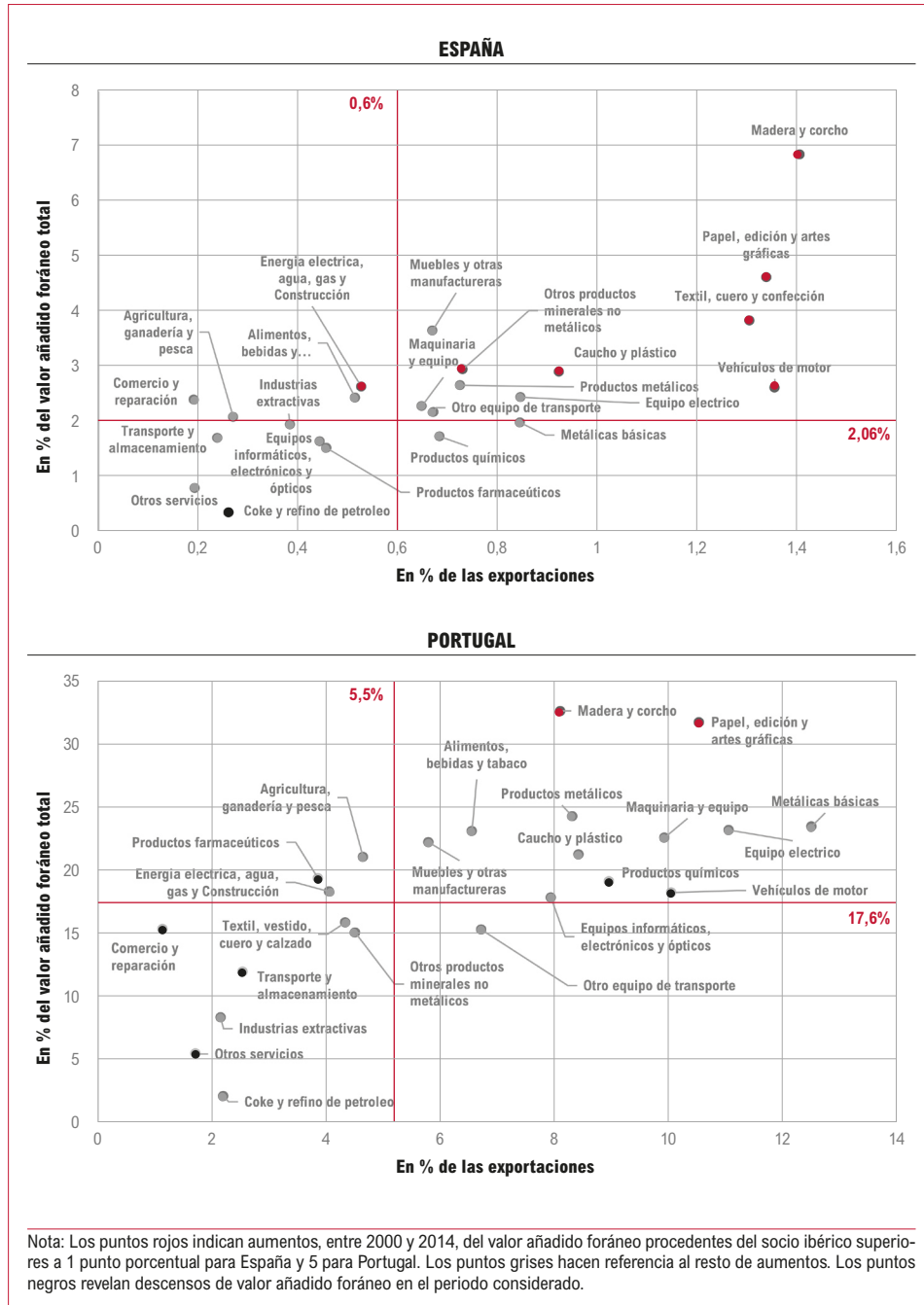
Cuando se desciende al análisis sectorial, se pone de manifiesto cómo la participación en CGV y la integración comercial entre ambas economías difiere según sectores. En el Gráfico 3 representamos para 2014 el valor añadido procedente del socio ibérico contenido en las exportaciones de cada rama expresado, por un lado, en porcentaje de dichas exportaciones sectoriales (eje abscisas) y, por otro, en porcentaje del total de valor añadido foráneo incorporado en las exportaciones (eje ordenadas). Para ambos indicadores, dibujamos con una línea el porcentaje promedio de la economía, de manera que los sectores encuadrados en el cuadrante superior derecho son aquellos con valor añadido foráneo procedente del socio ibérico, desde ambas perspectivas, por encima de la media nacional y que identificamos como los sectores que más activamente están inmersos en redes bilaterales.

Lo primero que observamos es que dicha integración bilateral es muy dispar según ramas de actividad en ambas economías, siendo particularmente baja en servicios y alta en algunas manufacturas. Entre ellas despuntan especialmente la industria de Vehículos de motor y la de Papel, edición y artes gráficas, en las que tiene lugar, para los dos países, una elevada dependencia de los suministros de su socio ibérico. Adicionalmente, la mayor dependencia en España de importaciones portuguesas se produce en industrias tradicionales como Madera y corcho y Textil y confección. Mientras que para Portugal es especialmente reseñable la dependencia de importaciones españolas para la producción de Equipos eléctricos, Metálicas básicas y Maquinaria y equipos.

En cuanto a la evolución, el aumento de peso de Portugal como proveedor de inputs intermedios para las exportaciones de España que se había detectado en el análisis agregado, tiene lugar en prácticamente todas las ramas (exceptuando Coque y Productos farmacéuticos), si bien lo hace de forma moderada; es algo más notorio en Textil y confección y en Madera y corcho, profundizando la integración ibérica en CGV en dichos sectores. Por su parte, la trayectoria que ha seguido el contenido importado procedente de España en las exportaciones portuguesas ha sido más dispar según sectores: descendente en cuatro ramas (tres de servicios y Vehículos de motor), con apenas variación en otras siete ramas y con avances en el resto, siendo particularmente significativos en tres ramas, Madera y corcho, Papel y edición y Agroalimentario. Son estos, por tanto, los sectores donde la colaboración en el seno de las CGV entre ambas economías se ha venido haciendo más estrecha.

Gráfico 3

Valor añadido foráneo procedente del socio ibérico en las exportaciones sectoriales, 2014 (%).



Fuente: Elaboración propia a partir de WIOD (edición 2016)

A continuación, abordamos un análisis más detallado para uno de los sectores más involucrados en CGV en la esfera mundial, y concretamente en CGV ibéricas en tanto que está entre aquellos que cuentan con mayor valor añadido foráneo procedente del socio ibérico contenido en sus exportaciones medido bien en porcentaje de dichas exportaciones, bien en porcentaje del total de inputs intermedios foráneos. Asimismo, se trata del sector primordial en las exportaciones de la península ibérica (junto a Textil en el caso de Portugal): Vehículos de motor.

Comenzamos analizando la posición, para este sector, que el socio ibérico ocupa en el ranking de principales proveedores de valor añadido foráneo contenido en las exportaciones de España y de Portugal en 2014 (Tabla 3).

Tabla 3
Ranking de países proveedores y destino de valor añadido foráneo para Vehículos de motor en España y Portugal, 2000-2014.

	España						Portugal					
	Países proveedores			Países destino			Países proveedores			Países destino		
		2014	Cambio 2000-2014		2014	Cambio 2000-2014		2014	Cambio 2000-2014		2014	Cambio 2000-2014
1	Alemania	19,4	-0,6	Alemania	24,4	1,9	Alemania	23,5	6,1	España	38,2	15,5
2	Francia	15,1	-9,8	Francia	10,8	-11,7	España	18,3	-2,2	Alemania	18,3	-5,3
3	Italia	8,2	-0,8	Reino Unido	8,8	-0,9	Francia	9,8	-3,2	Francia	10,3	-13,9
4	China	5,6	4,7	Portugal	7,0	-0,2	Italia	5,9	-0,3	Reino Unido	5,5	-2,2
5	EE.UU.	3,4	-0,9	Bélgica	4,6	-1,1	China	3,9	3,2	Bélgica	2,9	-1,5
6	Reino Unido	3,4	-5,3	Italia	4,4	0,7	EE.UU.	2,7	-1,2	Italia	2,4	1,0
7	Polonia	3,2	2,4	Rep. Checa	3,5	2,0	Reino Unido	2,6	-3,5	Austria	2,4	1,6
8	Portugal	2,6	1,1	Polonia	3,2	2,2	Holanda	2,3	-0,2	Suecia	2,3	-0,7
9	Holanda	2,4	0,0	Hungría	2,6	1,5	Japón	2,1	-2,6	Hungría	1,7	-1,3
10	Turquía	1,9	1,0	México	2,5	1,3	Polonia	2,0	-1,7	Polonia	1,5	1,1
	Acumulado	65,1		Acumulado	71,8		Acumulado	73,2		Acumulado	85,6	

Fuente: Elaboración propia a partir de *WIOD* (edición 2016).

Portugal se encuentra en octava posición como proveedor de valor añadido foráneo contenido en las exportaciones españolas, muy alejado de tres líderes euro-

peos en automoción (Alemania, Francia e Italia), que son los que encabezan el ranking y que juntos suman más del 40% del valor añadido foráneo total. Estos datos constatan una marcada participación en redes europeas con el centro de Europa, que ha ido de la mano de inversión directa extranjera en España procedente de esos tres grandes países pero que, no obstante, se ha reducido de forma acusada en el caso de Francia y Reino Unido. Por el contrario, se ha fortalecido el polo ibérico al incrementarse el porcentaje de valor añadido foráneo procedente de Portugal. Es un resultado reseñable en tanto que es el único país avanzado que aumenta su protagonismo dentro de los principales países proveedores de inputs intermedios a las exportaciones de automoción españolas. Asimismo, se observa un fortalecimiento de las conexiones españolas hacia atrás con China, que se sitúa ya como el cuarto proveedor de inputs y nos dirige hacia una participación en redes de carácter más global; y de las conexiones con el polo en automoción de la Europa del Este, concretamente con Polonia que ha sido el segundo país, tras China, que más ha aumentado su peso en los inputs foráneos que incorpora el sector de Vehículos de motor español.

Si ponemos el foco en Portugal, observamos el predominio de España como proveedor de inputs intermedios en Vehículos de motor, con cerca del 20%, ocupando el segundo lugar. Junto a España, encontramos a las economías centrales de la Unión Europea, Alemania, Francia e Italia, lo que denota una muy elevada integración de Portugal en cadenas transnacionales de producción de dimensión europea, dentro de las cuales se aprecia claramente un polo ibérico. Respecto a la evolución en estos tres quinquenios, el polo ibérico se resiente levemente dado que España pierde levemente protagonismo como proveedor de valor añadido foráneo a Portugal; también lo hacen otras economías europeas, a excepción de Alemania con la que Portugal ha aumentado muy sensiblemente su adquisición de inputs intermedios foráneos, desbancando a España como principal proveedor de dichos inputs. De nuevo hay que resaltar la creciente importancia de China como origen de las compras intermedias que se incluyen en las exportaciones portuguesas, que apunta a una mayor integración lusa en cadenas globales. Amador y Stehrer (2014) también destacan este aumento de protagonismo de China en detrimento de los socios comunitarios entre 1995 y 2011 que evidencian cambios en la arquitectura de las CGV en este periodo.

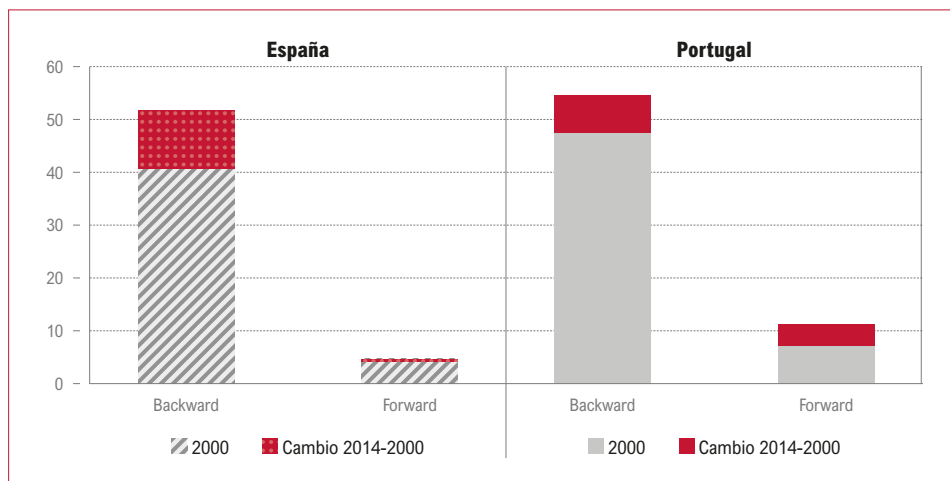
Tal y como hemos hecho para el agregado de la economía, también para el sector concreto de Automoción podemos analizar además de los vínculos *bac-*

kward, los *forward*, esto es, atendiendo a la importancia relativa del socio ibérico como destino (en vez de como origen) de los inputs intermedios que se incorporan a las exportaciones de terceros países, obteniendo conclusiones similares. Comenzando por España, de su valor añadido doméstico contenido en las exportaciones de otros países, los principales destinatarios son las grandes economías europeas continentales, Francia, Alemania e Italia, ocupando siempre Portugal un puesto relevante en este ranking (entre los cuatro primeros) y sin apenas variación a la vez que se observa cierto fortalecimiento de la participación *forward* en CGV con economías emergentes, sobre todo de la Europa del Este como Polonia o República Checa, y con Turquía. En lo que se refiere al valor añadido generado en Portugal que se incorpora en las exportaciones de terceros países, el liderazgo de España es rotundo (con el 40% del total), por delante de las grandes economías de la UE, Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. Además, ha ido ganando peso de forma espectacular en el periodo analizado (más de 15 puntos porcentuales). Aunque con excepciones, puede observarse cierto debilitamiento de los lazos con las economías maduras de la UE y una mayor conexión con economías emergentes, siendo Polonia y China las economías coincidentes en los distintos sectores.

Como punto final de este análisis, en el Gráfico 4 representamos, para el sector de Automoción, el porcentaje que suponen, sobre las exportaciones de España (gráfico izquierda) y de Portugal (gráfico derecha), el contenido de dichas exportaciones que es importado (participación *backward*) y el valor añadido doméstico incorporado en las exportaciones de terceros países (participación *forward*). Tanto para España como para Portugal, mayoritariamente predomina la participación *backward* en las redes de automoción. Así, en 2014 la mitad de las exportaciones ibéricas son valor añadido foráneo; una dependencia de inputs importados que se ha acuciado desde comienzos de siglo. La participación *forward*, aunque de mucha menor entidad que la *backward* en ambos países, es algo superior en Portugal (donde además ha aumentado el suministro de inputs intermedios a otras economías) que en España (donde permanece estancada). Ambos rasgos ponen de manifiesto una marcada posición de la península ibérica en etapas al final de la cadena de valor vinculada a las tareas de ensamblaje y comercialización, más acusada en España que en Portugal, habiéndose suavizado en la economía lusa, lo que indica cierto esfuerzo de reposicionamiento dentro de las redes globales de automoción.

Gráfico 4**Participación bilateral *backward* y *forward* de Vehículos de motor en España y Portugal, 2000 y 2014**

(% sobre las exportaciones sectoriales del país)

Fuente: Elaboración propia a partir de *WIOD* (edición 2016)**Conclusiones**

La integración de la península ibérica en CGV, medida a través del valor añadido foráneo contenido en las exportaciones en porcentaje de dichas exportaciones (participación *backward*), se ha intensificado entre 2000 y 2011, hasta situarse en ambas economías en niveles del 30% (40% en el caso concreto de las manufacturas, con Vehículos de motor, Metálicas básicas, Productos químicos y Equipo eléctrico a la cabeza, además de Coque y refino de petróleo por su tradicionalmente elevada dependencia exterior). Unos niveles de integración en CGV que resultan intermedios entre los valores más elevados de las economías del Este europeo, especializadas en la transformación y ensamblaje de inputs importados, y los valores más reducidos de las grandes economías europeas, más centradas en etapas iniciales de las CGV y el suministro de inputs para su re-exportación por terceros países. No obstante, se ralentiza y estanca en los años recientes (2012-2014), si bien no llega a retroceder como ocurre en las economías de nuestro entorno; esto es, la península ibérica no ha participado hasta el momento de ese posible agotamiento del desarrollo y reorganización geográfica de las CGV.

En cuanto a la forma de participación en las CGV en las que España y Portugal están integradas, el análisis efectuado ha resaltado que, en ambas economías, priman las tareas de ensamblaje y transformación de inputs importados sobre el suministro a otros países de inputs intermedios para su transformación y exportación posterior; un predominio de la participación *backward* que es algo más atenuado para Portugal tras haberse suavizado desde comienzos de siglo por un avance relativamente mayor de la participación *forward* respecto a la *backward*, lo opuesto a lo acaecido para España.

En el contexto de esta activa participación de España y Portugal en CGV, el examen de los intercambios bilaterales ha puesto de manifiesto asimismo una elevada integración comercial entre ambas economías, reflejada en el protagonismo del socio ibérico ya sea como origen del valor añadido foráneo contenido en las exportaciones del país (participación *backward*) o como destino del valor añadido doméstico que se incorpora en las exportaciones de terceros países (participación *forward*). Aunque se trata de una integración bilateral asimétrica. Es mucho mayor la relevancia de España para Portugal, ya sea como suministrador de inputs a incorporar en las exportaciones lusas que como destino del valor añadido luso que se incorpora en las exportaciones de terceros países. Estas cadenas transnacionales de producción ibéricas se integran, a su vez, en cadenas europeas, en las que Alemania, y en menor medida Francia, ostentan un claro liderazgo. Unas redes de producción ibéricas o polo ibérico que se mantiene o incluso se hace más sólido en un contexto de reorganización geográficas de las CGV hacia China y el Este europeo, dotándolas de una dimensión más global y menor regional. Dentro de estas redes ibéricas, Portugal repite el sesgo hacia la participación *backward*, si bien se ha suavizado en el periodo de análisis. Sin embargo, en España prevalece en las redes con Portugal la participación *forward*.

Hemos cerrado esta investigación analizando la posición de España y Portugal en las CGV sectoriales del sector de automoción, dada su elevada propensión exportadora en ambas economías vinculada a las estrategias de fragmentación y deslocalización de la producción hacia la periferia ibérica por parte de las grandes empresas multinacionales del sector. En estas CGV, la península ibérica participa prioritariamente en tareas de ensamblaje y transformación de inputs importados, de forma aún más rotunda en el caso de España donde, además, tiende a consolidar dicha forma de participación desde comienzos de siglo. Se

trata este de un rasgo distintivo respecto a la economía lusa, en tanto que Portugal está suavizando su sesgo hacia etapas finales de la cadena de valor en su integración en el sector de automoción, sugiriendo cierto reposicionamiento del país dentro de estas redes.

Bibliografía

Amador, J. y Stehrer, R. (2014). Portuguese exports in the Global Value Chains. Banco de Portugal, Economic Bulletin, Abril 2014.

Constantinescu, C., Matoo, A. y Ruta, M. (2015). The Global Trade Slowdown. Cyclical or Structural? *World Bank Policy Research. Working paper*, nº. 7158.

Kee, H.L. y Tang, H. (2016). Domestic Value Added in Exports: Theory and Firm Evidence from China. *American Economic Review*, vol. 106, nº 6, 1402-36.

Koopman, R. Powers, W., Wang, Z. y Wei, J. (2010). *Give Credit Where Credit Is Due: Tracing Value Added in Global Production Chains*. NBER Working Paper No. 16426.

Koopman, R.; Wang, Z. y Wei, J. (2014). Tracing Value Added and Double Counting in Gross Exports. *American Economic Review*, vol. 104, nº 2, 459-94.

Myro, R. (2018). *Crecimiento económico con equilibrio exterior. Un nuevo escenario para la economía española*. EUROPEG. Policy Brief nº 8, mayo.

Srinivasan, M., Stank, T., Dornier, P. y Petersen, K. (2104). *Global value chains: Evaluating regions on an EPIC Framework-Economy, Politics, Infrastructure an Competence*. New York: McGraw-Hill.

Stank, T., Burnette, M. y P. Dittman. (2014). *Global supply chains*. GSCI Working Paper.

Timmer, MP., Los, B., Stehrer, R. y de Vries, G.J. (2016). *An Anatomy of the Global trade Slowdown based on the WIOD 2016 Release*. GGDC research memorandum number 162.



Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización



El comportamiento inversor de España y Portugal en el contexto mundial

Raúl Mínguez Fuentes, Coordinador de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

El contexto global

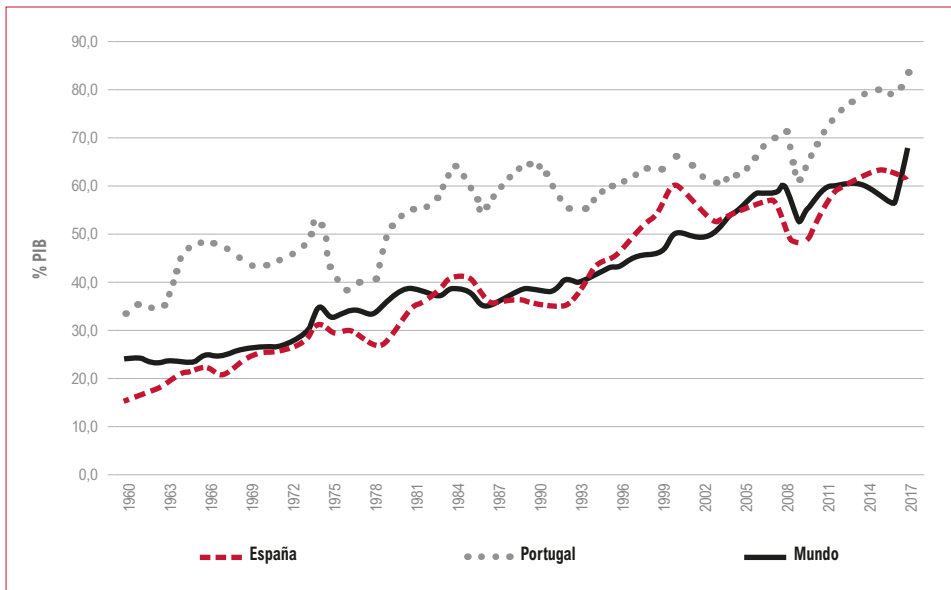
Desde finales del siglo XX, el mundo asiste a una nueva oleada globalizadora, promovida desde la esfera política, que se han materializado en marcos adecuados para los movimientos de mercancías, servicios, capitales y personas, e impulsada gracias al destacado desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, y la reducción de los costes de transporte, entre otros factores.

La globalización se ha acompañado de significativos cambios en la estructura internacional, manifestados en el incremento de la participación de los países en desarrollo en el PIB y el comercio mundial, y en el descenso correspondiente de la cuota de los países desarrollados. Con mayor grado de detalle, el comercio mundial de mercancías y el de servicios comerciales han aumentado a un ritmo medio anual de alrededor del 7% en los treinta últimos años, hasta alcanzar 17,2 billones de dólares EE. UU. y 5,3 billones de dólares EEUU, respectivamente, en 2017 (Organización Mundial del Comercio, 2018). En su conjunto, los intercambios comerciales a escala mundial representan el 71,1% del valor de la producción global.

A esta trayectoria no han sido ajenas las economías de España y Portugal, como muestra el siguiente Gráfico 1. En concreto, las transacciones de bienes y servicios de España han pasado de representar el 15,3% del PIB en 1960 a alcanzar el 65,5% en el año 2017, un avance de más de 50 puntos porcentuales. Por su parte, el comercio agregado de Portugal equivalía al 85,2% de su PIB en 2017, frente al 33,5% correspondiente a 1960, marcando un incremento de prácticamente 52 puntos porcentuales. Sin duda, una evolución destacada en ambos países y que evidencia su inserción en las tendencias globales.

Otro rasgo sobresaliente en esta dinámica globalizadora lo constituye la evolución de los flujos y del stock de inversión extranjera directa (IED) durante las últimas décadas, Fouquin y Hugot (2016). Desde comienzos de los años ochenta del pasado siglo, estos flujos de IED se han incrementado a un ritmo promedio anual del 18,1%, según el Banco Mundial. En este contexto, ni España ni Portugal han sido ajenos a estas tendencias en el ámbito inversor.

Gráfico 1
Flujos comerciales de bienes y servicios (% PIB).



Fuente: Banco Mundial.

La presencia inversora a escala mundial

El fenómeno de la globalización, especialmente desde la década de los noventa, tiene una de sus manifestaciones más evidentes en el intenso impulso de los flujos de capital extranjero. Los principales movimientos de capital a escala mundial se materializan en inversión extranjera directa, inversión en cartera, flujos oficiales (destacando la ayuda oficial al desarrollo), y los préstamos o deuda privada.

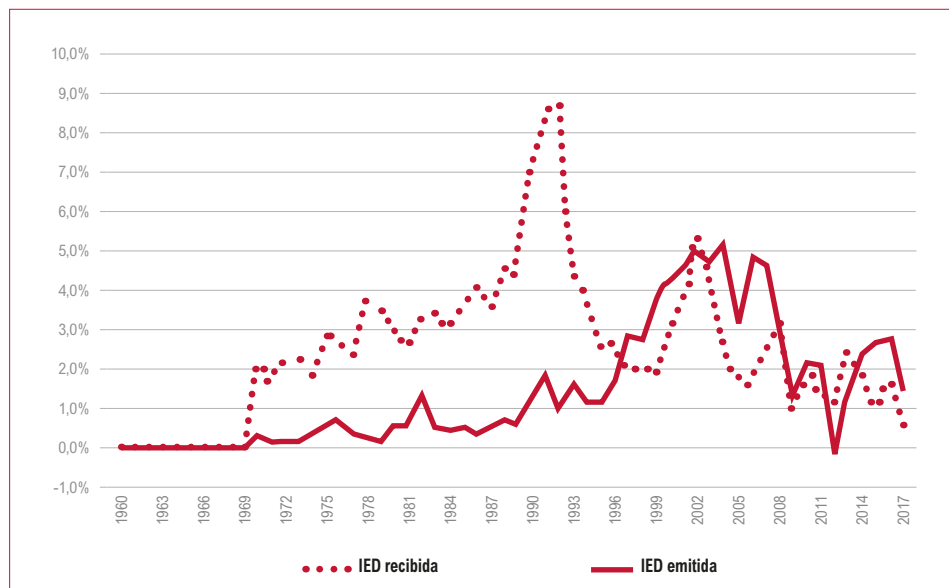
Es importante destacar la importante relación directa existente entre inversión extranjera directa y actividad productiva, confirmada por la evidencia empírica: mayores flujos de IED contribuyen a la generación de empleo, al aumento de la

productividad, a la transferencia de conocimientos especializados y tecnológicos, al impulso de las exportaciones y, en definitiva, al proceso de crecimiento y desarrollo económico a largo plazo de los países.

España

En este contexto, la economía española no ha sido ajena a esta dinámica, registrándose una participación activa de las empresas españolas en los circuitos internacionales de IED, especialmente a partir de inicios de la década de los noventa. El Gráfico 2 muestra la trayectoria de la IED vinculada a España desde 1960, tanto en su papel receptor como emisor de inversiones hacia el exterior. Se distinguen claramente dos etapas inversoras, con punto de inflexión a mediados de la década de los noventa del pasado siglo. Hasta dicho momento, la economía española tradicionalmente fue receptora neta de flujos de IED, llegando España a atraer en 1992 el 8,7% de las inversiones mundiales. Desde dicha fecha, se consolidó la tendencia iniciada a comienzos de la década, de suerte que España pasó a ser inversora neta en el exterior, hasta llegar a emitir el 5,2% de los flujos de IED emitida a escala mundial.

Gráfico 2
Flujos de IED de España (% mundial).



Fuente: Banco Mundial.

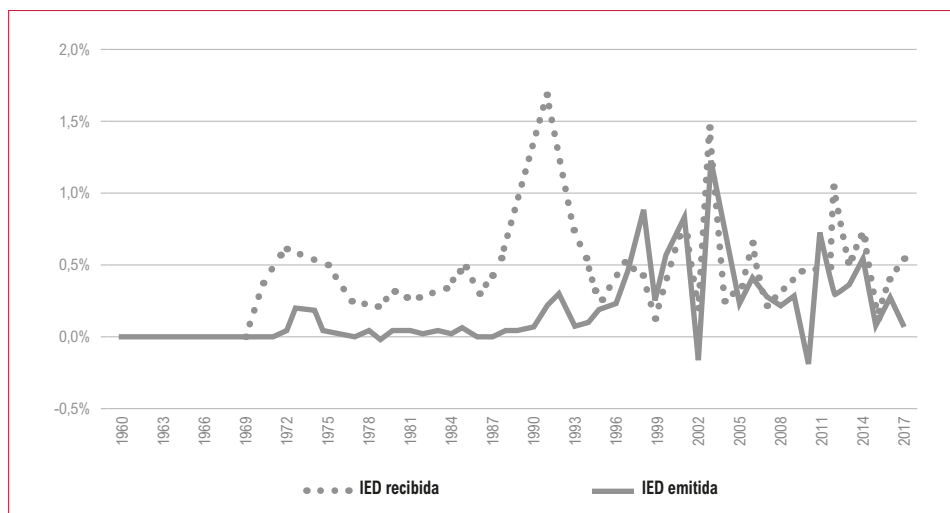
En la actualidad, las compañías españolas mantienen un stock de inversiones en el exterior equivalentes a casi el 50% del PIB español, cuando en 1995 no representaba el 6% (UNCTAD, 2018). Cifras comparables a las constatadas en el conjunto de economías avanzadas. En términos de flujo, las inversiones españolas en el exterior emitidas supusieron el 16,5% de la formación bruta de capital fijo del país en el año 2017, mientras que la IED recibida equivalió al 7,7% de dicha formación bruta de capital fijo del periodo.

Conforme señala Solana (2017), la dinámica inversora de las empresas españolas en el exterior les ha permitido adquirir un mayor tamaño, aumentar sus ventas, incrementar las exportaciones, descubrir nuevos mercados, incorporar innovaciones tecnológicas y capital humano más cualificado, y mejorar su cuenta de resultados; en definitiva, han logrado una mayor productividad y elevar su capacidad de supervivencia.

En suma, el análisis de los flujos de IED de la economía española revela una gradual integración en los circuitos globales, con una consolidación de su capacidad de atracción de flujos de inversión y, al tiempo, un creciente protagonismo como país emisor.

Portugal

Al igual que en el caso español, Portugal también ha mostrado un perfil de creciente participación en los flujos internacionales de IED, con un perfil netamente receptor hasta mediados de los años noventa del pasado siglo, que posteriormente fue tornando hacia creciente papel emisor en términos relativos. Con mayor grado de detalle, el Gráfico 3 refleja cómo la economía portuguesa llegó a atraer el 1,7% de la IED mundial en el año 1991, proporción considerablemente superior a su participación en términos de producción a escala global. Desde 1996, la inversión emitida por Portugal hacia el exterior adquirió una relevancia creciente, si bien con notables fluctuaciones en función del periodo. El punto álgido se produjo en 2003, cuando el 1,2% de la IED emitida a escala mundial correspondió a la economía portuguesa. En todo caso, desde finales de los años noventa, se asiste a cierta correlación en los flujos de IED (emitidos y recibidos) de Portugal en el escenario internacional.

Gráfico 3**Flujos de IED de Portugal (% mundial).**

Fuente: Banco Mundial.

El stock de IED recibida por Portugal equivalía en el año 2017 a casi el 71% del PIB del país, proporción superior a la observada en la Unión Europea y en España. Respecto a la IED emitida por Portugal, ésta representaba en dicho ejercicio al 30,1% de su PIB. Desde la perspectiva de los flujos de IED, se refuerza la relevancia de los capitales recibidos para la economía portuguesa, pues representaron el 21,3% de la cifra total de formación bruta de capital fijo del país en 2017.

En suma, el estudio de los flujos de IED de la economía portuguesa en los últimos años pone de relieve el creciente dinamismo de estos movimientos de capitales, especialmente desde finales de los años noventa del pasado siglo, reflejo de la inserción gradual del país en el contexto globalizado. Especial relevancia manifiestan las entradas de IED, al representar una proporción considerable y creciente de la formación bruta de capital fijo y del PIB de Portugal.

Los condicionantes de la inversión extranjera directa

Los factores de localización de la IED

Las decisiones de internacionalización de las empresas mediante IED están intrínsecamente determinadas por el lugar donde se van a realizar. Cuando una empresa se plantea acometer inversiones directas en el exterior ha de conjugar simultáneamente aspectos de índole interna –el motivo por el que decide im-

plantarse en el exterior– con factores externos –que determinan dónde, cuándo y cómo invertir.

Desde la propia Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2009), pasando por aproximaciones académicas como la vinculada a los “modelos de gravedad” y de la Nueva Geografía Económica han puesto de manifiesto que en la localización de las empresas en el exterior influyen un número diverso y amplio de factores (Myro y Fernández-Otheo, 2004). Conforme señala Solana (2017), el Cuadro 1 recoge una agrupación de estos factores tratados en la literatura en 6 grandes bloques:

Cuadro 1

Factores que influyen en las decisiones de localización de la IED.

1	2	3	4	5	6
<p>Marco político o institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad jurídica e institucional. • Seguridad personal. • Regulación estable. • Riesgo país bajo, tanto político (probabilidad de expropiaciones...) como soberano (impago de la deuda externa). • Ausencia de trabas para la repatriación de capitales. • Acuerdos comerciales y de integración económica con otros países. • Corrupción. • Acuerdos para evitar la doble tributación. • Acuerdos de protección de inversiones. 	<p>Entorno empresarial en el país de destino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de competencia. • Clima social favorable al empresario. • Reducida burocracia. • Socios locales fiables. • Acceso a financiación privada. • Existencia de <i>clusters</i> y economías de aglomeración • Buenas infraestructuras. • Disponibilidad de redes de distribución local eficaces. • Acceso a Centros de Investigación y Universidades de Excelencia. 	<p>Características del mercado al que accede</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y juventud de la población. • Nivel de renta de la población (PIB/habitante). • Crecimiento económico. • Facilidad de acceso a otros mercados limítrofes. • Disposición de un mismo idioma y proximidad cultural. • Estabilidad macroeconómica. • Distancia geográfica. 	<p>Políticas públicas locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudas públicas. • Programas de inversión pública. • Acceso a financiación pública. • Políticas de privatizaciones. 	<p>Costes de producción más bajos en destino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costes de mano de obra. • Costes de transporte. • Superar barreras arancelarias y comerciales. • Acceso a materias primas y recursos naturales más baratos. • Costes de agencia, asociados al uso de intermediarios locales. • Disponibilidad y costes de la energía. 	<p>Búsqueda de mayor eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mano de obra cualificada. • Acceso a tecnologías. • Adquirir conocimientos estratégicos. • Búsqueda de proveedores de calidad. • Explotar ventajas competitivas propias derivadas de la disposición de una marca reconocida. • Obtener economías de escala por reducción de costes fijos. • Alianzas estratégicas y de colaboración transnacionales. • Diversificación de riesgos.

Fuente: Solana (2017).

Sin duda, todos estos factores son determinantes en la explicación de la evolución observada en el apartado precedente de los flujos de IED correspondientes a España y Portugal. Las compañías con vocación de instalación en las economías españolas o portuguesa tendrán en cuenta la mayoría de estos factores en la selección de su localización. Del mismo modo, en las progresivas emisiones de inversión protagonizadas por las compañías de ambos países, estos condicionantes influyen sustancialmente sobre sus decisiones de localización de su IED.

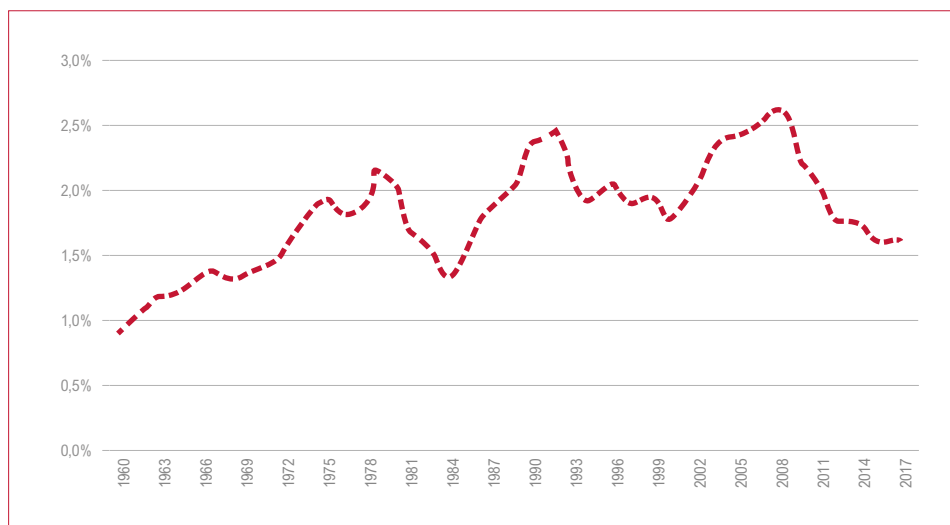
El caso español

La trayectoria durante las últimas décadas de la IED con origen o destino en la economía española queda estrechamente vinculada, por tanto, a los factores anteriormente identificados. En este sentido, conforme refleja el Gráfico 4, España ha incrementado paulatinamente su peso en el escenario económico internacional, desde los años sesenta del pasado siglo. El año 2008 reflejó el máximo protagonismo, al representar el PIB español el 2,6% del total mundial. La crisis económica quebró esta tendencia, perdiendo gradualmente relevancia hasta concentrar en los dos últimos ejercicios disponibles (2016-2017) el 1,6% del PIB global. No obstante, esta evolución no dista de lo observado en las principales economías avanzadas, consecuencia del creciente peso en el contexto mundial de los países emergentes.

En todo caso, el perfil de la economía española en las últimas décadas se caracteriza por su dinamismo, no exento de ciertos episodios de variabilidad, y por el mantenimiento, cuando no aumento gradual, en su posición relativa, en un escenario de cambio en los centros de gravedad de la economía mundial. Esta trayectoria, sin duda, ha influido en la tendencia alcista de los flujos de IED de España en el periodo considerado.

Gráfico 4

PIB de España (% PIB mundial).



Fuente: Banco Mundial.

Otro elemento de notable influencia en la explicación de la consolidación de la posición inversora de la economía española lo constituye el sobresaliente aumento en el PIB per cápita del país. Hasta finales de los años sesenta del pasado siglo, España mantenía un promedio de PIB por habitante similar al registrado a escala mundial. Desde entonces, el avance en esta magnitud fue la tónica dominante, hasta el año 2008, año en el que el PIB per cápita español fue prácticamente tres veces superior al promedio mundial.

En los últimos años, las consecuencias de la crisis económica han reducido esta ratio, que sin embargo sigue siendo notablemente favorable para la economía española. En este contexto, tanto la capacidad inversora del país, como la atracción para los inversores extranjeros se vincula de modo positivo al aumento tendencial en el PIB per cápita de España.

Otro rasgo característico del devenir internacional de la economía española lo constituye su grado de apertura comercial, altamente correlacionado y de un nivel muy similar al observado en el promedio mundial. Adicionalmente, según la Organización Mundial del Comercio, la España ocupaba en 2017 la posición número 17 en la clasificación de mayores exportadores mundiales de bienes, y la 11ª en materia de servicios. Desde la perspectiva importadora, España fue el 15º mayor importador mundial de mercancías y el 20º de servicios en dicho ejercicio.

La consolidación de estos intercambios comerciales a escala global supone, en suma, un conocimiento gradual de la práctica y el negocio internacional, con una participación creciente del tejido productivo español, cualquiera que sea la dimensión de las empresas.

Uno de los ámbitos de especial relieve en el proceso de atracción de inversión procedente del exterior lo constituyen las condiciones para el ejercicio de la actividad empresarial. En este sentido, la clasificación sobre la facilidad para hacer negocios correspondiente al año 2018, publicada por el Banco Mundial, sitúa a España en el 30º puesto, sobre un conjunto de 190 economías (ocupaba la 33ª posición en 2015). Esto es, una situación destacada en el ranking, con una previsible influencia positiva sobre la entrada constatada de flujos de IED durante los últimos años.

Con mayor grado de detalle, España ocupa el liderazgo, compartido con otros 15 países, en la reducción del tiempo y coste asociados con el proceso logístico de exportación e importación de mercancías.

Dos indicadores interesantes que ofrecen una visión complementaria de los países sobre su capacidad de atracción de inversiones del exterior lo constituyen su nivel de libertad y la corrupción percibida. En el primer caso, muestra que España gozaba de los mayores niveles de libertad, derechos políticos y libertades civiles en 2018. Indicadores, por lo tanto, que desempeñan un activo para la economía española en su desempeño en materia de IED. Respecto al nivel de corrupción, España ha perdido paulatinamente posiciones en el ranking, pasando de ocupar la 30ª posición en 2012 (sobre 174 países) a la 42ª en 2017 (sobre 180 países). En el ámbito de la Unión Europea, de situarse en el puesto 13º ha pasado al 18º. Esta circunstancia afecta negativamente a la imagen del país y a sus posibilidades de atracción de inversiones en el contexto global.

Una última aproximación a los factores más relevantes en la explicación de las capacidades para atraer inversión procedente del exterior queda reflejada en los indicadores sintéticos de competitividad (World Economic Forum; IMD), y en el análisis de sus diferentes componentes. En este sentido, España ha mantenido, e incluso mejorado, sus posiciones durante los últimos ejercicios.

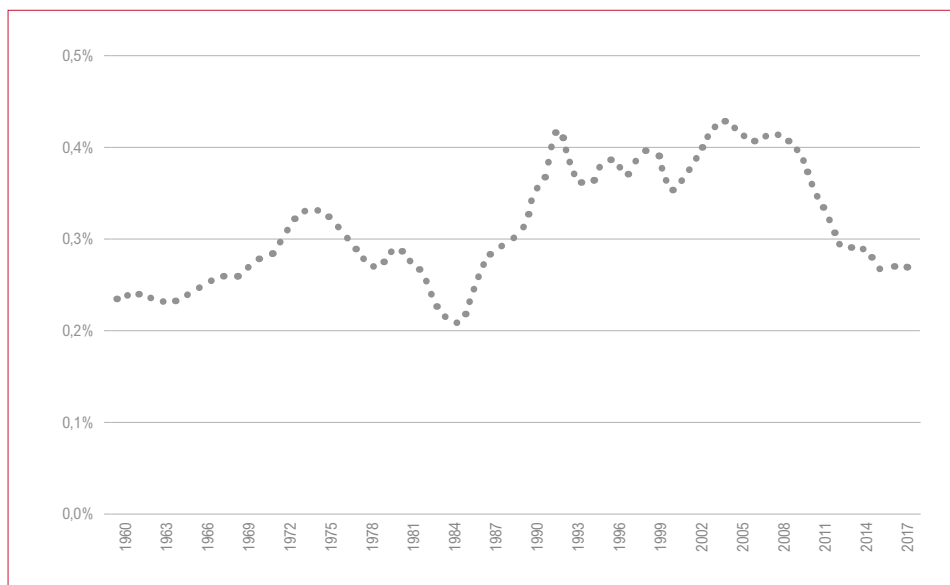
En suma, la mayor presencia de España en los circuitos mundiales de IED queda respaldada en gran medida por el positivo desempeño de una serie de factores considerados por la literatura como determinantes para la IED, si bien también se identifican ámbitos de mejora respecto a los principales países avanzados.

El caso portugués

El perfil de la participación relativa de Portugal en la economía mundial en términos de PIB se asemeja al constatado para el caso español, con un avance gradual, no exento de altibajos, hasta 1992, pasando de representar el 0,2% del PIB mundial al 0,4%. Esta proporción se mantuvo relativamente estable hasta 2009 (Gráfico 5), cuando las consecuencias de la crisis económica, y la gradual reconfiguración del escenario económico internacional, han derivado en una paulatina pérdida de cuota relativa hasta el entorno del 0,3% en el año 2017.

Esta trayectoria estaría estrechamente ligada a la evolución constatada en los flujos de IED con origen o destino en Portugal,

Gráfico 5
PIB de Portugal (% PIB mundial).



Fuente: Banco Mundial.

En esta capacidad de atracción de IED, un elemento relevante lo constituye la capacidad económica de la población, uno de cuyos indicadores lo constituye el PIB per cápita. Para el caso portugués, su PIB per habitante aumentó de modo sostenido hasta el año 2008, cuando se situó próximo a los 25.000 dólares estadounidenses, mientras que el promedio mundial apenas superaba los 9.000 dólares dicho ejercicio. Desde entonces, la crisis sufrida redujo paulatinamente el PIB per cápita del país hasta el año 2015, remontando desde entonces suavemente (21.000 dólares per cápita en el año 2017). En todo caso, cifras muy superiores al promedio mundial y que confieren a la economía portuguesa un atractivo para los potenciales inversores extranjeros.

La serie histórica disponible desde el año 1960 muestra la intensa apertura comercial de la economía portuguesa, caracterizada por unos intercambios de bienes y servicios en términos del PIB recurrentemente superiores a los observados en el promedio mundial. De este modo, en el año 2017, el comercio exte-

rior de Portugal sumaba una cantidad equivalente al 85,2% de su PIB, mientras que en el conjunto mundial, las transacciones comerciales de bienes y servicios alcanzaron el 71,8%. En el contexto global, según la Organización Mundial del Comercio, Portugal fue el 45º país con mayor volumen de exportación de bienes en el año 2017, y el 34º mayor exportador de servicios. Desde la perspectiva importadora, el país ocupó las posiciones 41ª y 45ª en la clasificación de bienes y servicios, respectivamente, del ejercicio.

Estas evidencias reflejan un particular vínculo internacional de la economía portuguesa, lo que le confiere unos activos fundamentales a la hora de emitir y, especialmente, albergar inversiones productivas procedentes del exterior.

La facilidad para el ejercicio de la actividad empresarial en la economía portuguesa, aspecto clave para la entrada de flujos de inversión productiva, medida por el Banco Mundial sitúa al país en una destacada posición 34ª sobre un conjunto de 190 economías y muy próxima al promedio registrado en los países de la OCDE de elevados ingresos. En este sentido, la situación relativa de Portugal es especialmente positiva la facilidad para la gestión de los trámites vinculados al procedimiento de exportación e importación de mercancías, ocupando la primera posición en la clasificación junto con otros 15 países.

Al igual que en el caso español, Portugal era en el año 2018 uno de los países en el escenario internacional con mayores niveles de libertad, derechos políticos y libertades civiles. Al tiempo, y con una evolución diferente a la constatada para el caso de España, Portugal ha mejorado su posición en la clasificación internacional sobre corrupción en los últimos años. En concreto, mientras que en 2012 ocupaba el puesto 33º (sobre 174 países), en el año 2017 consiguió avanzar en su posición relativa hasta situarse en el puesto 29º (sobre 180 países). Sin duda, un elemento positivo en la explicación de la consolidación de la posición de la economía portuguesa como receptora de IED en el periodo.

Por último, los rankings de competitividad reflejan asimismo las debilidades y fortalezas relativas de la economía portuguesa en el marco global, con tendencia hacia la consolidación y mejora gradual.

En definitiva, la economía portuguesa, a pesar de años de vicisitudes a partir de la crisis económica de 2008, ha mejorado gradualmente sus bases competitivas, avanzando posiciones y consolidando su posición en el ámbito de la IED, especialmente desde la vertiente receptora.

Conclusiones

La evolución de comercio exterior y, más en particular, de las inversiones directas en el exterior pone de manifiesto la decidida apuesta por la internacionalización de las empresas españolas y portuguesas. Lo cual ha sido especialmente destacado e intenso desde la crisis sufrida por ambas economías a partir de 2008, y a pesar de enfrentarse a un entorno con un creciente protagonismo de las economías emergentes en el contexto global.

En el caso español, se ha conseguido mantener una firme posición tanto en la emisión como en la recepción de IED, asentada en unos fundamentos macroeconómicos y competitivos en gradual mejora durante los últimos años.

La lectura es similar para Portugal, si bien en este caso la relevancia es relativamente mayor como país receptor de inversión con origen en el exterior.

En todo caso, para ambos países, la evidencia sugiere que la globalización ha desencadenado un cambio estructural positivo para sus economías, por la vía de la internacionalización y la inserción en los circuitos globales de IED.

Bibliografía

Fouquin, M. y Hugot, J. (2016). Two centuries of bilateral trade and gravity data: 1827-2014. En: *Working Papers CEPII research center*, No. 2016-14, pp. 1-39.

Myro, R. y Fernández-Otheo, C. M. (2004). La deslocalización de empresas en España. La atracción de Europa Central y Oriental. *Información Comercial Española*, nº 818, pp. 185-201.

Solana, G. (2017): La inversión de las empresas españolas en el exterior. Una decidida apuesta por la internacionalización. Ed. Universidad Nebrija.

UNCTAD (2009). *World Investment Report. Transnational corporation, agricultural production and development*. Ed. UNCTAD.

UNCTAD (2018). *Informe sobre las inversiones en el mundo. La inversión y las nuevas políticas industriales*. Ed. UNCTAD.

La Inversión Extranjera Directa recíproca entre España y Portugal

Andrés García, Socio director de Sifdi.

Introducción

La internacionalización de las empresas a través de la Inversión Extranjera Directa ha tenido tradicionalmente un fuerte carácter regional, concentrándose una amplia mayoría de la inversión transfronteriza en flujos intra-regionales. Especialmente en Europa y Asia, la proximidad o afinidad (geográfica, cultural, idiomática, etc.) ha jugado un papel muy relevante a la hora de determinar los destinos de las inversiones, y España y Portugal no han sido ajenas a esta tendencia. Tras haber seguido sendas políticas y económicas relativamente parejas, y a pesar de haberse ignorado mutuamente durante siglos, en las últimas décadas han experimentado una creciente integración entre ambas, incrementándose la actividad transfronteriza mutua.

La IED de España en Portugal

A pesar de haber vivido de espaldas y de haberse ignorado durante siglos, la incorporación de España y Portugal a la Unión Europea ha supuesto una integración substancial de ambas, superados cada vez más los recelos y desconfianzas mutuas. Desde la perspectiva de las empresas españolas, Portugal no ha dejado de ser una prolongación natural del mercado local.

España es así uno de los grandes inversores en el país vecino. El stock acumulado de inversión española en Portugal superaba los 17.000 millones de euros en 2016 (Dirección General de Comercio e Industria – Datainvex, 2018), con cerca de 110.000 empleos asociados. Ambas cifras todavía se encuentran por debajo de los máximos marcados en 2010, aunque la progresión reciente es positiva.

Portugal recibe desde principios de siglo 1.178 millones de euros al año de flujos de IED procedentes de España, aunque esta cifra ha caído prácticamente un 46% desde el comienzo de la crisis.

Desde la adhesión a la CEE hasta la última crisis financiera, Portugal fue el segundo país destino de operaciones internacionales de empresas españolas, únicamente por detrás de Estados Unidos, con 844 operaciones y un 7,2% del total, sensiblemente por delante de otras economías cercanas más pujantes como Francia (582 y 5,0%), Reino Unido (416, 3,6%) o Italia (415, 3,6%) (García Canal, Guillén y Valdés-Llaneza, 2012).

Las empresas españolas han sido especialmente activas en Portugal en sectores altamente visibles como el financiero, actividades comerciales, construcción, distribución de gas, petróleo y derivados, infraestructuras, energía, telecomunicaciones, manufacturas, actividades turísticas, etc. (Arahuetes, 2011), pero es posible encontrar inversiones significativas en otros ámbitos. Se incluyen en los cuadros del anexo algunos ejemplos significativos de inversiones españolas en Portugal.

Filiales españolas en Portugal

A pesar de ser un país relativamente pequeño, Portugal es el país que concentra en la actualidad el mayor número de filiales españolas. Según los datos del *Instituto Nacional de Estatística* de Portugal (2018), en 2017 operaban en Portugal 6.455 filiales de empresas extranjeras, un 1,6% del total de empresas no financieras en el país. Los sectores de servicios y comercio concentran el mayor número de filiales extranjeras, siguiendo una distribución similar a la de las empresas controladas por capital nacional.

Si bien estas filiales representan en número un volumen marginal frente al total de empresas, su impacto en el país es significativo, y presentan un mejor desempeño que las empresas locales en prácticamente todos los ratios económicos analizados. Así, por ejemplo, representan un 25,3% del volumen de negocios, un 24,1% del valor añadido total –prácticamente en la media de la UE-28-, y emplean al 15,2% del personal -447.960 empleos locales-.

Si se atiende a su origen geográfico, aproximadamente un 75% de las filiales están controladas por empresas radicadas en estados miembro de la UE. Los

países europeos controlan 4.841 filiales, responsables de 330.945 empleos y de 67.276 millones de euros de volumen de negocios. España es el país que controla un mayor número de filiales en Portugal (1.510, un 23,4% del total), a pesar de haber perdido cierto peso en los últimos años (descenso del 12,4% en el número de filiales desde 2014).

Resulta especialmente llamativo el peso de las filiales españolas en cuanto a empleo en sectores como la *Agricultura y pesca* (44,5%, un 65,8% del valor añadido), *Construcción e inmobiliario* (29,2%), *Alimentación y restauración* (24,3%, levemente por detrás de Reino Unido) o *Comercio* (21,7%, por detrás de Francia). También es significativa su presencia en *Industria y energía* (15,9% del empleo, por detrás de Alemania) y *Transporte y almacenamiento* (12,3%). Por el contrario, España no se encuentra entre los principales países en *Información y comunicaciones* ni en *Otros servicios*.

Portugal es también según el *Instituto Nacional de Estadística* (INE-FILEXT, 2018) español el principal país destino de filiales de empresas españolas, si bien sus cifras difieren de las anteriores. Según esta fuente, de las 5.851 filiales de empresas españolas en el exterior, que daban empleo a 737.562 personas y eran responsables de una cifra de negocios de 195.093 millones de euros, un 13,0% se concentra en Portugal (761 filiales), por delante del 9,0% de Francia (528) o del 6,9% (401) de Estados Unidos.

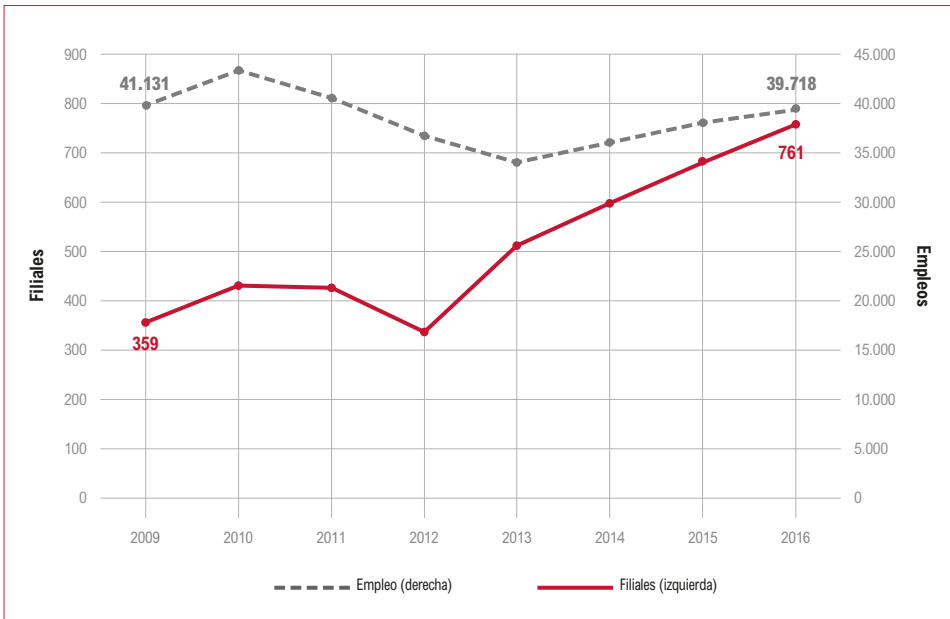
Como se puede apreciar en el Gráfico 1, el número de filiales españolas en Portugal ha registrado un fuerte incremento desde 2009 (112%, cifra muy superior al incremento del 41,6% en el número de filiales totales). Entre los países con mayor representación de filiales españolas, sólo se han registrado incrementos superiores al de Portugal en Italia, Polonia y Rumanía.

Estas filiales españolas emplean a 39.718 personas en Portugal, una cifra todavía levemente inferior a la registrada en 2009, habiéndose recuperado desde el mínimo marcado en 2013. Estas cifras suponen el 5,4% del empleo total en filiales españolas en el exterior, el 30,4% del empleo en países de la Zona Euro. Portugal se sitúa únicamente por detrás de Reino Unido en Europa en cuanto a empleo, si bien se sitúa 7ª en el cómputo global, por detrás también de Brasil, Estados Unidos, Perú, Chile y Argentina.

Al igual que el empleo, la cifra de negocios de las filiales de empresas españolas en Portugal se ha recuperado de las caídas registradas entre 2009 y 2013, ascendiendo en 2016 a 9.296 millones de euros. Portugal, tercer país en Europa y sexto en cómputo global, representa un 4,8% de la cifra de negocios de las filiales españolas en el exterior.

Informa D&B eleva a 2.200 la cifra de empresas españolas que actualmente tienen inversiones estables en Portugal, muy en línea con los datos que ofrece la *Cámara de Comercio e Industria Luso-Española* (2.040 empresas en 2017, ascendiendo desde las 1.200 en 2007), pero muy por encima de las cifras del ICEX (2018) (su base de datos de empresas españolas establecidas en Portugal incluye 799 empresas con 1.193 establecimientos en el país). Las distintas definiciones de filial o empresa controlada en el exterior y la inclusión o no de determinados sectores, como el financiero, son parcialmente responsables de las diferencias en las cifras ofrecidas por las distintas fuentes.

Gráfico 1
Evolución reciente del número de filiales españolas en Portugal, 2009-2016.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Estadística de Filiales de Empresas Españolas en el Exterior 2018.

Proyectos *Greenfield* recientes

Si se atiende a los datos ofrecidos por el *Financial Times* a través de su herramienta *fDi Markets*¹, entre 2003 y septiembre de 2018 se han registrado 266 proyectos de inversión *Greenfield* de 200 empresas españolas en Portugal, con una inversión asociada de 19.672 millones de dólares y la creación estimada de 27.328 empleos. Esto supone una media de cerca de 17 proyectos *Greenfield* al año, cifra que se ha superado con holgura en 2017 y 2018..

Como se puede apreciar en el Gráfico 2, un alto porcentaje de los proyectos corresponden a actividades de *Retail* (28,9), seguidos por *Servicios empresariales* (15,8%), *Construcción* (14,7%), *Manufacturas* (13,5%), actividades de *Venta, marketing y soporte* (11,3%) y *Logística y distribución* (9,0%). Aunque no son tan representativos en cuanto a número de proyectos, destaca en generación de empleo y volumen de inversión el sector de la *Electricidad* (2,6% de los proyectos, pero 57,3% del volumen invertido y 6,4% del empleo, gracias en parte a las inversiones en 2004 de *Gas Natural Fenosa* en Sines y en 2008 en Braga).

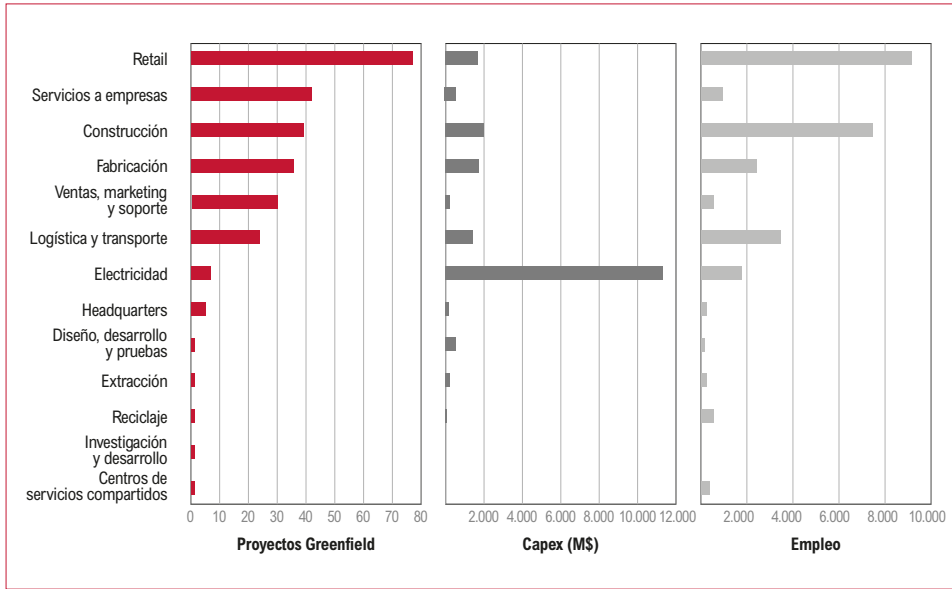
En lo que respecta a sectores existe un mayor reparto, si bien los 8 principales sectores ya concentran un 71,4% de los proyectos. Destaca el sector *Textil*, con 46 proyectos (un 17,3% del total, pero fundamentalmente en *retail*), *Alimentación y tabaco* (12,4% de los proyectos), *Hoteles y turismo* (10,9%), *Servicios empresariales* (10,2%), *Servicios financieros* (6,8%), *Productos de consumo* (4,9%), *Transporte* (4,9%) y sector *Inmobiliario* (4,1%). Destacan también en cuanto a volumen de inversión y empleo los sectores de *Energía* (40,2% de la inversión, en parte gracias a las operaciones ya mencionadas de Fenosa) y *Energías renovables* (20,3% del volumen invertido y 3,7% del empleo, ligado a operaciones de *Acciona*, *Unión Fenosa* o *Iberdrola*).

Lisboa ha sido el destino preferencial de las inversiones *greenfield* españolas en Portugal desde 2003, con el 38% de los proyectos, seguido por Oporto (14,7%), Viana do Castelo (3,4%), Braga y Setúbal (ambos con un 2,6%). El resto de proyectos está muy repartido por el resto del territorio.

1 fDi Markets - <http://www.fdimarkets.com/> . Datos extraídos en noviembre de 2018.

Gráfico 2

Distribución por tipo de actividad de los Proyectos Greenfield españoles registrados en Portugal, 2003-2018.



Fuente: fDi Markets 2018. Extracción: noviembre 2018.

La IED de Portugal en España

El proceso de apertura de la economía portuguesa al exterior es antiguo y ha seguido unos paradigmas similares a los de la economía española. El hecho de contar con una economía de menor dimensión, que limita las posibilidades de crecimiento local y que dificulta el desarrollo de un sector privado algo más dinámico ² debe ayudar a valorar los esfuerzos realizados por el país a la hora de crear empresas fuertes y con capacidad de expansión exterior.

Portugal ha sido históricamente un país abierto al exterior, habiendo sido un actor fundamental en las primeras fases de globalización económica y financiera iniciada en el siglo XV, que marcaron la hegemonía de Europa Occidental en el período y que sentaron las bases geo-económicas y geo-políticas de la época (Brites Pereira, 2007). A pesar de ser pioneros con España en el ámbito, ambos se vieron desplazados por la hegemonía británica en una segunda ola

² No hay, por ejemplo, ninguna empresa portuguesa en los rankings de principales multinacionales en el mundo de la UNCTAD.

de globalización del siglo XIX, caracterizada por una creciente liberalización de las relaciones internacionales y por el impulso del comercio global, que llevaría hasta las Guerras Mundiales y posterior depresión y ostracismo de la economía portuguesa.

Tanto durante el *Estado Novo* como en la oleada de globalización posterior se produce una fuerte concentración de la economía portuguesa en sendos grupos reducidos de empresas, entre las que es posible destacar cerca de una decena de ellos en cada fase (Amado Mendes, 2018; Pintado e Mendonça, 1989). La apertura de Portugal es de nuevo notoria a partir de su entrada en la CEE en enero de 1986, intensificándose el grado de internacionalización de sus empresas. En una primera fase de presencia transnacional, la proximidad geográfica, cultural y los vínculos previos jugaron un papel fundamental, lo que explica la entrada de las empresas portuguesas en España, Brasil y en las antiguas colonias en África, fundamentalmente en Angola y Mozambique.

La posterior ampliación de la Unión Europea y la globalización creciente de los mercados internacionales intensificó la competencia internacional, forzando a las empresas portuguesas a incrementar sus niveles de productividad y competitividad y a replantearse su presencia exterior. El número de empresas portuguesas que salió en esta fase al exterior fue elevado, alcanzando según algunas fuentes (Camara, 2008) las 5.000 empresas internacionalizadas en 2008.

España ha sido el mercado natural para la internacionalización de las empresas portuguesas, situándose recurrentemente entre los principales destinos de su inversión, y no solo como un socio comercial prioritario. En el último año del que se disponen datos del *Banco de Portugal*, la Unión Europea concentra el 90% del stock de la inversión directa de Portugal en el exterior, siendo España el primer destino, seguido de Alemania. En los últimos años, los flujos hacia España sólo han sido superados un año, en 2014, justamente por Alemania.

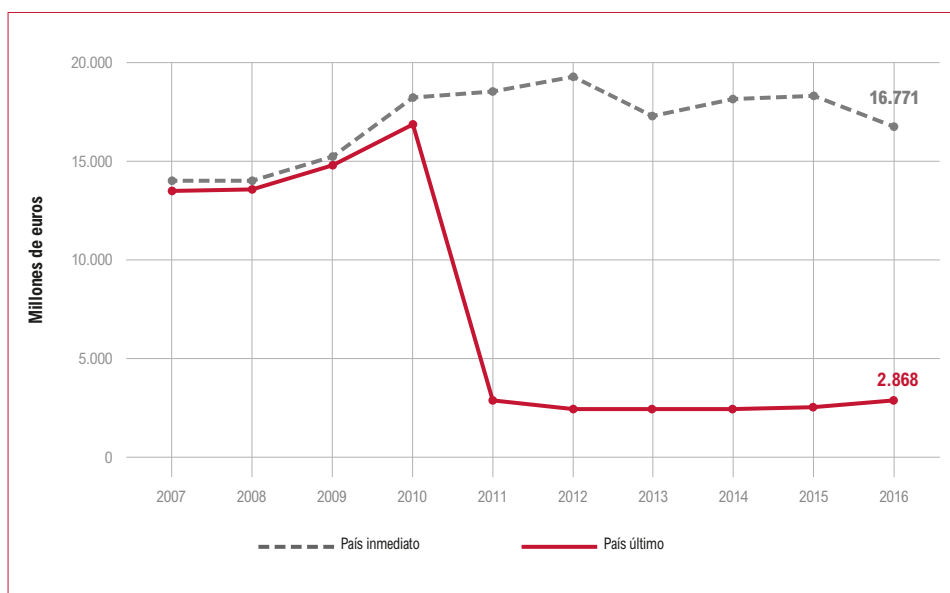
Portugal, como país de origen último de la inversión, alcanzó los 2.868 millones de euros de posición inversora en España (inversión productiva, no-ETVE; ver Gráfico 3), ocupando el 17º puesto en el ranking de principales inversores en el país. Portugal figura no obstante en el 8º lugar si se tiene en cuenta el país inmediato o de tránsito por el que llega la inversión a España, alcanzando los 16.771 millones de euros (Dirección General de Comercio e Inversiones – Datainvox, 2018), un 4,4% del total. La diferencia entre ambas cifras se debe fundamentalmente a EDP: al estar la compañía lusa parcialmente en manos de capital chino

(CTG) y de fondos americanos (*Capital Group Companies*) desde 2011, una parte proporcional de sus activos en España pasan a asignarse a esos países finales (8.331 y 5.498 millones de euros el último año, respectivamente).

Al margen de esta operación, se incluyen en los cuadros del anexo algunos de los ejemplos más relevantes de inversiones de empresas portuguesas en España.

Gráfico 3

Evolución de la posición inversora de Portugal en España según los criterios de país último y país inmediato, No-ETVE, Millones de €.



Fuente: Datainvox, 2018.

Filiales portuguesas en España

Según los últimos datos del *Instituto Nacional de Estadística* español (INE FILINT, 2018), en el año 2016 operaban en España 11.880 filiales de empresas extranjeras en los sectores de Industria, Comercio y otros Servicios de mercado no financieros. La evolución de esta cifra ha sido muy positiva a pesar del complicado entorno económico, ascendiendo desde las 7.033 filiales presentes en el país en 2008.

Aunque estas filiales extranjeras apenas representan un 0,52% del total de empresas en los sectores analizados por el *INE*, su impacto en el país es muy significativo, siendo responsables de un 29,0% de la cifra de negocios, del 14,1% del empleo o del 44,5% de las ventas fuera de España. Empleaban en 2016 a 1.485.666 personas, un 23,6% más que en 2008. La resistencia ante la crisis de estas empresas habría sido pues mayor que la del conjunto nacional, habiendo sido capaces de recuperarse antes del descenso en el empleo producido en 2009.

Si se atiende a su origen geográfico se puede apreciar una fuerte concentración tanto en lo que respecta a su número como a su cifra de negocios. Apenas 10 países concentran el 78,4% del total de filiales y el 85,7% de la cifra de negocios. La amplia mayoría de las empresas que controlan filiales en España se localizan en Europa (80,3%), particularmente en la Zona Euro (59,9%). Los países que aportan un mayor número de filiales son Alemania (15,8%), Francia (13,0%) y los Estados Unidos (10,5%).

Portugal, por su parte, es origen de 432 filiales, un 3,6% del total. Con estas cifras, se sitúa como el octavo país europeo en cuanto a número de filiales en España, noveno en el cómputo general. Su evolución ha sido en cualquier caso muy significativa desde 2008 (+118,2%), registrando el segundo mayor incremento entre los países europeos tras Luxemburgo, muy por encima del crecimiento global del número de filiales en el país (+68,9%).

Estas filiales portuguesas son responsables de 22.121 empleos directos, un 1,5% del total registrado en filiales extranjeras, tras duplicar (+117,6%) sus registros desde 2008. También son responsables del 2,0% del valor de la producción, del 1,6% del valor añadido, o del 1,0% de las exportaciones.

Otras fuentes privadas como *Informa* (2018) vuelven a ser algo más generosos en sus registros, y elevan al 2,2% el número de sociedades activas con accionistas extranjeros en España, con una facturación del 26,9% del total. En línea con los datos del *INE*, Alemania, Francia y Reino Unido son los principales países en cuanto a filiales en España, situándose Portugal en octava posición, con un 5,0% del total y 903 empresas, responsables del 3,2% de la cifra de ventas total de las filiales extranjeras.

Proyectos *Greenfield* recientes

Si se atiende a los datos ofrecidos por el *Financial Times* a través de su herramienta *fDi Markets*³, entre 2003 y 2018 se han registrado 169 proyectos de inversión *Greenfield* de 73 empresas portuguesas en España, con una inversión asociada de 6.329 millones de dólares y la creación estimada de 19.356 empleos. Esto supone una media de más de 10 proyectos *Greenfield* al año, cifra que se superará con holgura en 2018 (15 proyectos registrados hasta septiembre).

Un alto porcentaje de los proyectos corresponden a actividades de Retail (45,6%, muy repartidos a lo largo del período), seguidos por *Servicios empresariales* (13,0%, con fuerte actividad hasta 2013), *Manufacturas* (11,2%) y *Logística y distribución* (8,9%). Aunque no son tan representativos en cuanto a número de proyectos, destacan en generación de empleo por su dimensión los proyectos de *Construcción* (8.618 empleos) y en volumen de inversión los proyectos en *Electricidad* (2.060 millones de dólares, ligados prácticamente todos a la actividad de *EDP* anterior a 2008).

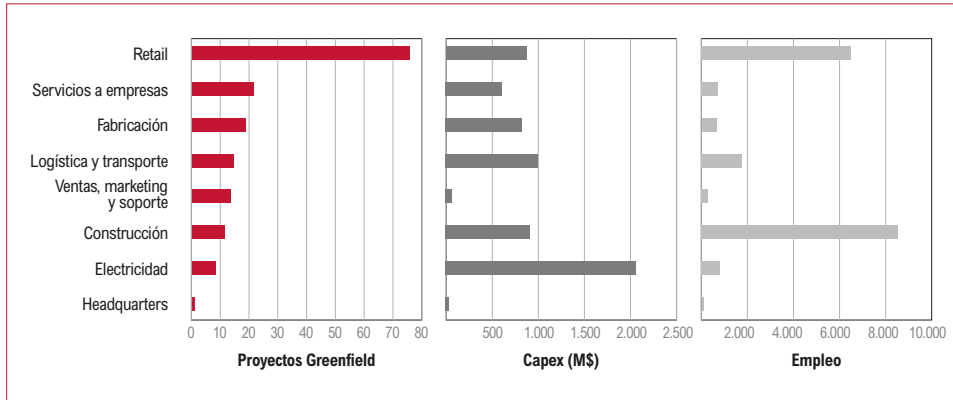
En lo que respecta a sectores existe una mayor variabilidad, si bien los 10 principales concentran un 84,6% de los proyectos. Destacan el sector *Textil* (22,5% de los proyectos), *Electrónica de consumo* (15,6%), *Transporte* (10,7%), *Servicios financieros* (8,3%) o *Sector inmobiliario* (6,5% de los proyectos, en fechas anteriores a la crisis). Destaca también en cuanto a inversión el sector de la *Energía*.

Atendiendo a su destino geográfico, un 24,9% de los proyectos en el período se han dirigido a la Comunidad de Madrid, un 11,8% a Cataluña y un 8,9% a Andalucía. Sorprende que otras regiones limítrofes como Galicia (9 proyectos), Castilla-León (8) o Extremadura (2) no registren cifras más elevadas, aunque esto pueda estar relacionado con el significativo número de proyectos no asignado a ninguna región en particular (35, prácticamente un 21% de los proyectos) o con la poca visibilidad que puedan tener algunos de los proyectos de menor dimensión para fuentes como el FT.

3 fDi Markets - <http://www.fdimarkets.com/> . Datos extraídos en noviembre de 2018

Gráfico 4

Distribución por tipo de actividad de los Proyectos Greenfield portugueses registrados en España, 2003-2018.



Fuente: fDI Markets 2018. Extracción: noviembre 2018.

Conclusión

España es así uno de los grandes inversores en Portugal. A pesar de ser una economía relativamente pequeña, Portugal concentra en la actualidad el mayor número de filiales españolas en el exterior. Las empresas españolas han sido especialmente activas como inversoras en el país desde la adhesión de ambos a la CEE y posterior adopción del euro hasta nuestros días, en sectores altamente visibles como el financiero, telecomunicaciones, construcción e infraestructuras, energía y petróleo, grandes almacenes y supermercados, industria y automoción, alimentación, moda y un largo etcétera, siendo posible identificar inversiones paradigmáticas a lo largo de estas últimas décadas. Aunque la inversión española ha estado tradicionalmente muy concentrada en un grupo reducido de grandes empresas, cada vez son más las empresas de menor tamaño que se animan a invertir en el exterior, siendo Portugal un destino prioritario para muchas.

Portugal, por su parte, a pesar de contar con una economía de menor dimensión, factor que ha podido limitar las posibilidades de crecimiento local de sus empresas previo a su salto internacional, también ha realizado notables esfuerzos a la hora de crear empresas con capacidad de expansión exterior. Las empresas portuguesas, guiadas también por un fuerte criterio de proximidad y vínculos históricos, han priorizado las inversiones en España, siendo ésta hoy el principal destino de su inversión, aunque ésta no sea tan representativa para el país receptor. Su actividad transfronteriza también ha estado muy concentrada y liderada por un grupo reducido de compañías. Aquellos sectores en los que se evidencia la existencia de grandes grupos lusos, como energía, industria, distribución, transporte y logística, banca, cemento o alimentación han sido los abanderados de la inversión en España, aunque cada vez se identifican más operaciones en otros sectores, como el de las tecnologías de la información, en los que es posible identificar empresas de menor dimensión y antigüedad.

A tenor de la evolución de las cifras de comercio e inversión transfronteriza, y de la cada vez más nutrida presencia cruzada de empresas a ambos lados de la frontera, es de esperar que la tendencia siga una progresión positiva, incrementándose no solo el número de empresas interesadas en acceder al mercado vecino y en incrementar su impronta en él, sino especialmente el de aquellas que quieran y sepan aprovechar los activos singulares (idiomáticos, geográficos, de conocimiento y competencias, etc.) de cada una de las dos economías para mejorar su capacidad y presencia global.

ANEXO I: Ejemplos relevantes

Inversiones españolas en Portugal

Sector Financiero

Los bancos españoles han invertido de forma intensiva en el país vecino. El *BBV* fue el primer banco español en tener una presencia física notable en Portugal, en 1991, como resultado de la adquisición del negocio y red de oficinas de *Lloyds Bank*, tras prácticamente 130 años de presencia del banco británico en el país. Años más tarde, en 1997, inicia operaciones propias en el país, pero no parece ser hasta la compra de *Crédit Lyonnais Portugal*, *Midas* y *Banco Efisa* cuando realiza una apuesta destacada en el país. El banco siguió un fuerte crecimiento hasta el comienzo de la crisis económica, que le forzó a replantearse su estrategia y a abandonar sus actividades locales en banca minorista. Tras el último proceso de reestructuración en 2015, el *BBVA* cuenta en la actualidad con 400 trabajadores en Portugal.

El *Banco Santander* (*BSCH* en su momento) también tiene una larga tradición en el país. La adquisición en 1988 del 10% del *Banco Comércio e Indústria* marca el inicio de una trayectoria que le lleva a intentar asociarse con el grupo *Champalimaud* en 1999. La operación de compra de la participación de éste en la aseguradora *Mundial Confiança*, inicialmente bloqueada por el gobierno portugués, se salda con un intercambio de acciones entre ambos, y culmina con la operación final de adquisición del 94% de *Banco Totta e Açores* y del 71% de *Crédito Predial Português* a la *Caixa Geral de Depósitos*. A comienzos de siglo, el *Banco Santander* tenía presencia en el país tanto en banca minorista, préstamos hipotecarios, banca privada y banca de inversión. Tal era la importancia para el banco del país, que el *Santander* convirtió el portugués en una de sus dos lenguas oficiales.

También han sido habituales los acuerdos de intercambio de participaciones cruzadas, como los del *Banco Popular* y el *Banco Nacional de Crédito Inmobiliario*, o el del *Banco Sabadell* y el *Banco Comercial Português*.

Las cajas de ahorros españolas no se quedaron atrás, con inversiones y establecimientos tanto de entidades de regiones limítrofes (*Caja Duero*, *Caixanova*, *Caixa de Galicia*) como de regiones más alejadas (*Caja Madrid*, *La Caixa*). *Abanca*, resultado de la integración de las cajas gallegas, se ha hecho recientemente con el negocio de particulares y banca privada de *Deutsche Bank* en Portugal, cuya integración está todavía pendiente. Especialmente relevante ha sido la actividad de *La Caixa*, que tras convertirse en accionista de referencia de *BPI*, controla (ya como *CaixaBank*) en la actualidad la práctica totalidad del banco, tras las OPAs de 2016 y 2017, y ha abierto sucursales con edificios autónomos en Lisboa y Oporto.

Por su parte, las aseguradoras españolas también tienen un largo historial en Portugal. *Mapfre*, por ejemplo, está presente en el país desde finales de la década de 1980, primero como filial de la empresa española, y en la actualidad constituida como empresa portuguesa.

Telecomunicaciones

En Telecomunicaciones, *Telefónica* ha tenido también una larga relación con el país, tanto a través del mercado local (llegó a ostentar el 10% de la antigua *Portugal Telecom*) como de la iniciativa común entre ambas operadoras en Brasil (*VIVO*, la principal compañía de telefonía móvil del país, que surgió como una *joint venture* que ambas ponen en marcha en 2003, y que finalmente *Telefónica* adquiriría en su totalidad en 2010).

Construcción, infraestructuras e inmobiliario

El sector de la construcción y de las infraestructuras portugués, mucho más atomizado que el español, y por tanto más expuesto a adquisiciones, ha presenciado una fuerte actividad española. Grandes empresas como *Sacyr Vallehermoso* (que posee *Somague*, en su día la mayor empresa constructora de Portugal), *ACS* (que en 1999 adquirió una participación significativa en la constructora portuguesa *Sopol* del consorcio *A. Silva & Silva*, a través de *Dragados*, mientras que su participada energética *Saeta Yield* ha adquirido recientemente *Lestenergia*), *Ferrovial*, *FCC* (acuerdo con el *Grupo Geril* en su constructora *Engil*, también en 1999), *Uralita* (compra de la fábrica de la francesa *Imerys* en Aveiro y levantamiento de una fábrica de materiales de construcción) o *Global Vía* han sido visiblemente activos.

Abertis, presente en Portugal en áreas como la gestión de autopistas, aparcamientos y en logística, ha protagonizado algunos capítulos relevantes. La empresa puso en marcha en 2008 su primera plataforma logística fuera de España, en las inmediaciones de Lisboa, con una inversión de varios cientos de millones. También mantuvo una posición cercana al 15% durante una década (2002-2012) en el operador portugués *Brisa*, pero tras fracasar sus intentos de hacerse con la empresa en 2007 y los enfrentamientos con el grupo *Mello*, principal grupo constructor del país, finalmente vendió su participación en 2012.

En el sector inmobiliario, fue notoria la compra por parte de la extinta *Inmobiliaria Chamartín* de la portuguesa *Amorim Inmobiliaria* (la segunda inmobiliaria del país) en 2006 como parte de su agresiva expansión internacional hacia Europa, llegando a gestionar activos por valor de 2.500 millones de euros en el país, fundamentalmente centros comerciales. En los últimos años se han sumado a las anteriores algunas inmobiliarias y promotoras que se están haciendo un hueco en el mercado, como *Merlin Properties* ha crecido significativamente en la capital, siendo ya uno de los tres principales actores en el mercado de oficinas; *Mabel Capital* o *Kronos Homes*.

Energía y petróleo

Cepsa, presente en el mercado desde 1963 (Portugal fue el país en el que comenzó su proceso de internacionalización), cuenta en la actualidad con una planta en Matosinhos, al norte del país, donde almacenan productos combustibles y fabrican productos bituminosos. La empresa sigue contando con una amplia red de distribución y comercialización, con más de 200 estaciones de servicio, en parte fruto de las adquisiciones de redes de empresas como *Elf*, *Total* o *Propel*.

Repsol, por su parte, inicia su andadura en Portugal en 1978, a través de la comercialización de productos químicos, y cuenta con presencia allí desde 1990. Desde su adquisición en 2004 de *Borealis Polímeros* en el Complejo Industrial de Sines, en la que ha realizado significativas expan-

siones e inversiones en los últimos años, Repsol es la mayor empresa química del país. Cuenta también con una extensa red de estaciones y puntos de venta: la cifra de 100 que registraba a comienzos de siglo se ve notablemente incrementada tras la adquisición de las estaciones de *Shell* en Portugal, situándose la cifra en la actualidad por encima de las 440 estaciones. Desarrolla también localmente proyectos de eólica *offshore* (en colaboración con la local *EDP* y la norteamericana *Principle Power* y *Windplus*) y distribuyen GLP y autogas.

Endesa lleva más de 20 años en el mercado portugués, desarrollando proyectos de producción de energía, siendo una de las pioneras en el mercado liberalizado de la electricidad. Es propietaria de prácticamente el 44% de *Tejo Energia*, una de las mayores empresas privadas de Portugal, en una joint venture con la entidad franco-japonesa *Trust Energy*, y de *Pegop* y *Carbo Pego*, empresas responsables de la operación y mantenimiento del complejo de ambas en Abantes y del suministro de carbón. Sus planes de inversión superan los 2.000 millones de euros.

Iberdrola, más allá de haber mantenido una participación minoritaria en *EDP* y de la operación de tres parques eólicos en el país, que generan 200GWh/año de energía renovable, está desarrollando desde 2014 un complejo hidroeléctrico en el Alto Tâmega. Según la propia empresa, se trata de uno de los mayores proyectos hidroeléctricos de Europa de los últimos 25 años, con una inversión prevista de 1.200 millones de euros en varias fases, fundamentalmente entre 2018 y 2020. Cuenta asimismo con una central de Ciclo Combinado en Figueira da Foz.

Acciona, con oficinas en Lisboa, tiene 166MW de energías renovables en operación en Portugal, incluyendo 17 granjas eólicas, país que supuso una de sus primeras incursiones en el exterior. Ha sido especialmente activa en el sector del agua, operando numerosas plantas depuradoras y potabilizadoras, fundamentalmente en el Alentejo y Algarve. Entre sus inversiones más recientes se encuentran la construcción y puesta en marcha de una estación de tratamiento de aguas residuales en Olhã o la ampliación de una estación de tratamiento de aguas en Ourique (región Centro). Es también propietaria en el país de una de las mayores plantas fotovoltaicas del mundo con conexión a la red.

Grandes almacenes, supermercados y moda

El Corte Inglés estableció su primer centro comercial fuera de España en Lisboa en noviembre de 2001, en un emblemático edificio de la ciudad alrededor del que se establecieron posteriormente otras marcas españolas de moda. Cinco años más tarde, la empresa desembarca en Gaia, Oporto, y parece seguir pendiente su posible apertura en Cascais (proyecto estimado en 200 millones de euros de inversión y 2.000 puestos de trabajo). El grupo cuenta además con seis supermercados de la marca *Supercor* (en Aveiro, Braga, Coimbra, Oporto, Lisboa y Sintra) y un centro de Bricor en Oporto.

Mercadona ha sido una de las últimas en llegar al mercado portugués, y está previsto para 2019 su aterrizaje efectivo. La empresa ha contratado ya a más de 120 mandos intermedios para el país en sus oficinas centrales en Oporto, y ha anunciado la apertura de cuatro tiendas, en la zona de Oporto (Vila Nova de Gaia, Matosinhos y Gondomar) y un centro logístico en Póvoa de Varzim. Competirá con otras empresas españolas como *DIA* (propietaria de los supermercados *Minipreço*, y desde hace apenas un lustro de la red de tiendas de la cadena alemana *Schlecker*,

que elevó a más de 600 sus unidades y a 4 sus centros de distribución en Portugal) o *Covirán* (3 plataformas logísticas, 250 supermercados), en un entorno altamente competitivo con fuerte presencia de grupos portugueses como *Sonae* (hipermercados *Continente*) o *Pingo Doce* (propiedad de *Jerónimo Martins*).

Inditex, tras su primer establecimiento en 1988, ha realizado un fuerte despliegue de sus distintas marcas en el país (*Zara*, *Pull and Bear*, *Massimo Dutti*, *Bershka*, *Stradivarius*, *Oysho*, *Zara Home* y *Uterqüe*), y en la actualidad cuenta en conjunto con 340 tiendas en Portugal, generando actividad a 161 proveedores locales y 1.344 fábricas. *Mango* también ha sido especialmente activa en Portugal, iniciando su actividad unos años más tarde, con la apertura de 2 tiendas en 1992. Empresas como *Cortefiel* (con tiendas propias y bajo las enseñas *Springfield* o *Women' Secret*), otro de los grandes abanderados de las franquicias españolas en el exterior, también ha tenido presencia visible. Otras como *Desigual*, *El Ganso* o *Scalpors* se encuentran entre las más activas abriendo tiendas en los últimos años. Portugal ha sido el primer destino de las franquicias de marcas españolas, muy por delante de Andorra, Francia o Italia. Muchas de ellas, además de tiendas, tienen una parte de su producción en el país.

Industrial y automoción

Las empresas españolas de componentes de automoción han sido activas en su expansión a Portugal. *Ficosa*, tras la revolución de la industria del motor en España, comenzó su proceso de internacionalización estableciéndose en Oporto en los años 70. El *Grupo Antolín*, presente hoy en 25 países, entró en Portugal en la década de los 90, y cuenta con dos factorías en Palmela y Vila Nova de Cerveira. *CIE* cuenta con una unidad de I+D y con fábricas de termo-plásticos (*CIE Plástif*, inaugurada en 2002, y *CIE Stratís*, en 2009) en Portugal, mientras que *Gestamp* tiene tres plantas de producción en Aveiro, Cerveira y Vendas Novas.

Roca es otra de las empresas con una larga trayectoria en el país. Tras su establecimiento en 1972 para la importación y distribución de bañeras de hierro fundido, y posteriormente en 1986 de artículos sanitarios, es realmente con la adquisición de la fábrica en Leiria cuando realiza una apuesta definitiva por Portugal. Ésta se ve complementada en 1995 con una nueva fábrica en Águeda y la expansión de Leiria 2 el año siguiente. A finales de siglo, inaugura en Cantanhede una de sus fábricas más avanzadas. Esta presencia industrial se verá acompañada, primero en 2001 y posteriormente en 2011, por la apertura de un centro de formación y *showroom*, y por la apertura de su emblemático establecimiento *Roca Lisboa Gallery*.

Otras empresas industriales reseñables influyen a *Europac*, *Papeles y Cartones de Europa*, que tiene una amplia presencia en el país, a través de establecimientos propios y adquisiciones, en el sector del papel, empaquetado y gestión de residuos. También *La Seda de Barcelona*, que contaba con una participación minoritaria de *Caixa Geral de Depósitos*, construyó una fábrica de producción de PTA en Sines en 2006, pero paró su producción en 2010 y la vendió en 2011, abandonando su presencia en el país. Más recientemente, *Vidrala* ha completado la compra de *Santos Barosa Vidros*, en una de las mayores operaciones de 2017, y *Flex* ha trasladado su producción de São Joao de Madeira y de Porriño a Santa María da Feira, en un proyecto de 13 millones de euros y 300 empleos asociados.

Alimentación y bebidas

Panrico fue de las pioneras en el sector de la alimentación, con una fábrica de pan en Sintra en 1985 (hoy *Adams Foods*, tras pasar por manos de *Bimbo*). La fase de expansión de finales de los 1990 y comienzos de siglo presenció operaciones por parte de empresas como *Campofrío* (que adquirió la empresa portuguesa *Fricarnes* en 1999 y *Nobre* en 2009, y cuenta con una fábrica en Rio Maior), *SOS Arana* (hoy *Deoleo*, que se hizo con la marca portuguesa *Saludaes* y *Lorisa* a través de su compra del 55% de *SIPA* en 1999), *García Vaquero* (compra de *Lacticinios Ancora* en Vila Nova de Ancora en 2001), o Ebro Foods (aunque se deshizo a comienzos de siglo de su fábrica de productos de conserva portuguesa Vasco da Gama, conserva en la actualidad una planta operativa y la marca *Arroceira Mundiarroz*). Más recientemente, *Pescanova* inauguraba en 2009 la mayor fábrica del mundo para la producción de rodaballo en la zona portuguesa de *Mira* (140 millones de euros de inversión), mientras que *Borges Agricultural & Industrial Nuts*, dedicada a la elaboración y comercialización de frutos secos y snacks del grupo *Borges*, gestiona 942 hectáreas en el sur del país. En 2016, *Borges* amplía su actividad en Portugal con 7,9 millones de euros de inversión dedicados al cultivo de almendros, adquisición de árboles, así como instalaciones y maquinaria asociada a la actividad.

Entre las últimas operaciones anunciadas se encuentra la compra de la empresa familiar *Confeiteria Torres*, con sede en Trofa, por parte de *Europastry*, ampliando así su presencia en el país (ya contaba con una planta en Carregado), y la fusión del *Grupo Siro* con *Cerealto*, cuyo grupo resultante tiene unidades productivas (planta de cereales para alimentación infantil, adquirida en 2012, y fábrica de galletas adquirida en 2016) y sede en Portugal.

En bebidas, *Heineken España* compra en 2008 los activos de *Centralcer (Sociedade Central de Cervejas e Bebidas)*, consolidando así las inversiones que la empresa tiene en ambos países. Más modesta es la compra por parte de *Font Salem* (filial del *Grupo Damm*) de la factoría de la empresa *Drink Inn en Santarém*, su primera inversión fuera de España, por 15,5 millones.

Servicios

Quizá menos significativas en volumen, pero no han sido despreciables las inversiones de empresas de servicios españolas en Portugal como *Garrigues*, presente en el país desde 2005 (aunque había participado en 1991 en la constitución del *Grupo Legal Portugués*). La empresa de seguridad *Prosegur* comienza su expansión internacional en Portugal, con la apertura de su primera delegación fuera de España en Lisboa en 1980, que consolidará con la adquisición en 2006 de la empresa de seguridad local *Escol*; en la actualidad cuenta con 26 delegaciones en el país.

La empresa tecnológica *Indra* también ha tenido una fuerte actividad en Portugal. Con presencia en el país desde 1993, en 2002 se asoció con el grupo local *CPC* para integrar en una nueva compañía los activos de ambas, lo que supuso la creación de uno de los mayores proveedores de tecnologías de la información en Portugal. *Indra* adquiriría la totalidad de la *joint venture* en 2006, y en la actualidad cuenta con centros en Oporto, Lisboa y Barcarena (Sintra).

Por su parte, el grupo *Marktel*, especializado en *BPO*, cuenta con una plataforma (*call centre*) en Elvas desde 2013, que ha crecido desde las 80 posiciones iniciales a las 500 actuales, ofreciendo servicios para España y Portugal.

Medios, hoteles y viajes

Prisa es propietaria de *Medía Capital*, el mayor grupo de comunicación y entretenimiento del país, con presencia en televisión, radio y producción audiovisual, y con proyección en Brasil y los países lusos parlantes de África. El grupo español entró en el accionariado de *Medía Capital* en 2005, haciéndose unos años más tarde con el control de la empresa; en 2018 se barajó la posibilidad de una venta de la misma a *Altice*, pero las negociaciones no han prosperado.

El *Grupo Recoletos*, por su parte, adquirió en 2002 el 50% del capital de la editora portuguesa *Económica SGPS*, convirtiéndose así en el accionista único de la empresa en la que estaba presente desde 1998. En 2007, el grupo sería adquirido por la italiana *RCS MediaGroup* (propietaria desde 1990 de *Unidad Editorial*).

En el ámbito del turismo también se han registrado inversiones dignas de mención. Cadenas como las del *Grupo Hotusa* (*Eurostars* -10 hoteles-, *Exe Hotels* -4 hoteles-), *NH* (3 hoteles), *Meliá* (14 hoteles, 2.600 habitaciones) o *Vincici* (3 hoteles) tienen una presencia creciente en Portugal, mientras que la cadena de hoteles *Catalonia* ha anunciado en 2018 la construcción de un hotel propio en Oporto. *Globalia*, por su parte, opera en Portugal (a través de *Halcón Viajes* y *Travelplan*) desde 1999.

Inversiones portuguesas en España

Sector Energético

Energías de Portugal (*EDP*) es hoy en día uno de los principales grupos eléctricos de Europa. Presente en 14 países en 4 continentes, accedió al mercado español en 2001, apenas cuatro años tras su primera fase de privatización, con la adquisición de participaciones en la compañía asturiana *Hidroeléctrica del Cantábrico*, en aquel momento la cuarta mayor empresa energética española, que pasaría a controlar en su totalidad en 2004 (y, con ella, *Naturcorp*). *EDP* está presente en España en generación (3.528 MW de capacidad total neta), distribución (9.331 GWh de electricidad distribuida) y comercialización de energía eléctrica, gas y servicios (15.492 GWh de electricidad comercializada). Su filial de renovables, *EDP Renováveis*, uno de los principales actores del sector eólico a nivel mundial, ha sido especialmente activa en España, y a finales de 2018 contaba con 2.312 MW instalados en el país; su última inversión ha sido un parque eólico en Muxía, Galicia.

Por su parte, *Galp Energía*, empresa que comenzó su privatización en 1999 (al igual que en el caso de *EDP*, ésta pasará por varias fases sucesivas), obtiene su licencia para comercializar gas natural en España en 2007, operando tanto en el segmento industrial como en el minorista. Apenas un año después, se hace con las filiales ibéricas de *Agip* y *Exxon Mobil*, y a finales de 2017 contaba ya con una red de cerca de 580 estaciones de servicio y 390 tiendas de conveniencia en España.

Banca

La principal presencia de Portugal en España ha estado relacionada con la actividad de *Caixa Geral de Depósitos*, que en 1991 adquirió a manos del entonces *BBV* el *Banco de Extremadura*, y a *Chase Manhattan* el *Banco Luso Español*, y en 1995 compraría a *Argentaria* el *Banco Simeón*. También intentaría adquirir el *Banco Atlántico*, pero fue finalmente el *Banco Sabadell* el que se hizo con él (1.500 millones de euros). Más adelante (2002), fusionaría estas tres entidades bajo su filial en España, el *Banco Caixa Geral*. En el momento de su absorción por *ABANCA* a finales de 2018, la entidad financiera contaba con 110 oficinas y más de 500 empleados en España.

También ha sido activo en España el *Banco Espírito Santo*, que antes de su transformación en *Novo Banco* llegó a ser el mayor banco privado de Portugal. Su entrada en el país se produce en 1992 con la creación del *Banco Espírito Santo España (BESSA)*. Sus inversiones en España se consolidaron en el año 2000, a través de la integración de las actividades de las casas españolas de bolsa *Benito y Monjardín* y de *GES Capital* en las actividades de *BESSA*, *Banco Espírito Santo de Inversión* y *Esírito Santo Activos Financieros*. En 2014, la matriz del banco es rescatada, y sus activos no tóxicos son transferidos a una nueva institución, *Novo Banco*.

Otros bancos portugueses, como el *Banco Nacional de Crédito Inmobiliario*, o el *Banco Comercial Português*, han mantenido acuerdos de intercambios de participaciones cruzadas con bancos españoles como el *Banco Popular* o el *Banco Sabadell*, respectivamente. Empresarios portugueses como Américo Amorim han tenido también participaciones minoritarias de bancos como el *Banco Popular*.

En banca privada también se han registrado actividades de interés, como la del *Banco Finantia Sofinloc*, especializado en la gestión patrimonial y los mercados financieros, que en 2001 adquiere *Banco Esfinge* y la sociedad *Inverbolsa*, que un año más tarde fusiona bajo su propia denominación.

Telecomunicaciones

En Telecomunicaciones, como se ha mencionado anteriormente, *Portugal Telecom* ha tenido una fuerte relación con empresas españolas. Privatizada en 1996, mantuvo durante años un acuerdo de participaciones cruzadas con *Telefónica*. Si bien no llegó a tener actividad en el país vecino, sí fue relevante su expansión hacia Brasil, poniendo conjuntamente en marcha en *Telefónica* la operadora móvil *VIVO* en 2003, que la empresa española acabaría controlando en 2010.

Grandes almacenes

Sonae (Sociedade Nacional de Estratificados), el mayor empleador privado en Portugal, es especialmente activa en los ámbitos del *retail*, servicios financieros, gestión de centros comerciales, software y sistemas de información, medios y telecomunicaciones. Presente en 91 países, inició su andadura en España en 1993 con la adquisición de una posición de control en *Tafisa*, una de los líderes nacionales en su momento de fabricación de tableros y derivados. A través de ella cuenta actualmente con plantas en Betanzos, Linares, Pontecaldelas, Solsona y Valladolid. La empresa (a través de *Sonae Sierra*) es propietaria de siete centros comerciales en España y gestiona otros tres. También adquirió en 2008 los establecimientos de la cadena francesa *Boulanger* a tra-

vés de *Worten*, y unos años más tarde los establecimientos de *PC City*. El grupo es propietario de tiendas de ropa (*Salsa, MO*) y ropa infantil (*Zippy y Losán*, adquirida en 2015), y tiendas especializadas en deporte (*Sport Zone*). En este último ámbito, ha llegado recientemente a un acuerdo con la cadena británica *JD* para fusionar *JD Group y JD Sprinter* con *Sport Zone* en la Península Ibérica (191 tiendas en España y 96 en Portugal entre ambas), creando el segundo mayor grupo en el ámbito en la región tras la francesa *Decathlon*. Su presencia en el país en el ámbito tecnológico se materializa a través de la presencia de su subsidiaria *WeDo Technologies* (oficinas en Madrid) y con la compra de la empresa de ciberseguridad *S21sec* en 2014. Su brazo de inversión tecnológica también ha apostado por empresas tecnológicas españolas como *Ulabox* o *Nextail*. En 2018, *Sonae* ha reforzado su apuesta por España, su mercado exterior más importante, con una nueva sede en Madrid, en la que reunirá sus diferentes colaboradores.

Por su parte, la empresa portuguesa *Green Swan* ha adquirido recientemente la subsidiaria para el mercado ibérico de la multinacional americana *Toys "R" Us*, incluyendo 53 tiendas con 1.600 empleados en ambos países.

Construcción e infraestructuras

Cimpor (Cimentos de Portugal) es uno de los mayores grupos cementeros a nivel mundial. Fundada en 1976 mediante la fusión y nacionalización de las cementeras portuguesas, la empresa ha sido una de las grandes responsables de las inversiones portuguesas en España en el sector de la construcción, a través de crecimiento orgánico desde su entrada en el mercado en 1992 y de la adquisición de las plantas de *Readymix Asland* (18 plantas, en 2004), *Italcimento*, *Arenor* (2008, incluyendo tres fábricas de cemento). En 2012 la empresa pasa a manos brasileñas, produciéndose una permuta de sus activos en España con una de sus accionistas (*InterCement*), que acabarían en manos de la también brasileña *Votorantim*, junto con los activos de *Cimpor* en Turquía, Marruecos, Túnez, India y China.

El grupo *Mota-Engil* opera en España desde 2005 a través de una filial de *Mota-Engil Engenharia e Construção*, estando en la actualidad involucrada en aspectos técnicos de proyectos de infraestructuras. También tiene actividad en España en el transporte de mercancías, a través de *Ibercarga* (subsidiaria de *Takargo*).

En infraestructuras, como se ha mencionado, fue particularmente interesante la relación y el intercambio de participaciones cruzadas entre la operadora lusa *Brisa y Acesa (Abertis)* entre 2002 y 2012.

Alimentación y bebidas

La relación de Portugal y España en los sectores de alimentación y bebidas ha sido estrecha. Algunas de las empresas portuguesas más activas al otro lado de la frontera incluyen a *Sovena*, ligada en sus orígenes a la *CUF*, que en su proceso de internacionalización a comienzos del siglo XXI abre *Tagol Ibérica de Aceites* en España para facilitar su acceso al mercado local de semillas de girasol. También adquiere los activos industriales de *Agribética* de manos de *Aresbank*, y en 2006 el 80% de *Exoliva*, empresa especializada en la producción y exportación de aceitunas de mesa.

Delta Cafés está presente desde 1986 en España con una empresa (*Novadelta*) responsable de la comercialización de sus cafés y productos complementarios, así como del resto de la gama de

productos agroalimentarios del *Grupo Nabeiro*. Cuenta con casi una veintena de departamentos comerciales en el país, siendo éste su principal mercado internacional, siendo especialmente reconocidas sus marcas en regiones limítrofes como Extremadura o Andalucía.

Sogrape, el mayor grupo de vinos portugués, es propietario desde 2012 de *Bodegas LAN* de la Rioja, haciéndose así la empresa lusa también con las marcas *Santiago Ruiz* (Rías Baixas), *Duquesa de Valladolid* (Rueda) y *Marqués de Burgos* (Ribera del Duero). La operación supuso la primera gran operación de adquisición de una empresa española del sector a manos de una empresa portuguesa.

Por su parte, la líder del sector portugués de aprovisionamiento de leche *Lactogal*, fundada en 1996 por las cooperativas *Agros*, *Proleite* y *Lacticoop*, ha llegado a disponer de cuatro plantas en España (Pontedeume, Santander, Ávila y Lugo), aunque en 2018 ha vendido esta última planta a *Covap* (interproveedor de *Mercadona*). Es propietaria de la marca *Leche Celta*.

Transporte y logística

En el sector del transporte y la logística destaca especialmente la empresa lusa *Luis Simões*. Constituida oficialmente en 1968, tras varias décadas de actividad previa, la empresa realiza una fuerte apuesta internacional en la década de los 1980s para tratar de sortear la profunda crisis económica que afecta al sector de la construcción en Portugal. Este movimiento incluye una apuesta estratégica por España, inicialmente gestionada desde su sede en Loures, pero que en la década siguiente incluye la creación de una empresa en España con sede en Madrid y la apertura de delegaciones en Andalucía, Cataluña y Galicia. En los comienzos del nuevo siglo la empresa incrementa la actividad logística en España, contando en la actualidad con 42 centros y plataformas por todo el país.

Tourline Express, creada en 1996, forma parte desde 2005 parte de la compañía postal portuguesa (*Grupo CTT*), que supuso la puesta en marcha por parte de la segunda de un proyecto de integración del mercado ibérico como un único mercado doméstico. Dispone en la actualidad de una red de 226 delegaciones y 19 plataformas logísticas.

Otra empresa relacionada con la logística y distribución en España ha sido *Inapa* (*Industria Nacional de Papeis*). La empresa, presente en España desde 1984 a través de delegaciones territoriales, incluyó al país en sus planes de expansión de 1992 de su negocio de distribución de papel. Años más tarde (1991) constituiría *IDISA* e implantaría un nuevo centro de logística en Madrid (2000). En 2010, la empresa adquiere el negocio de distribución de papel de *Grupo Burgos*, bajo la marca *Ebix*, convirtiéndose así en el tercer mayor distribuidor de papel en el país. Cuenta así con un almacén central en Leganés, una plataforma logística en Galicia y almacenes regionales en Barcelona, Bilbao y Valencia.

Industrial

La empresa lusa *Corticeira Amorim* cruzó la frontera hace décadas. Si bien la familia Amorim operaba desde 1870 una pequeña empresa dedicada a la producción de tejido en el puerto de Gaia, suministrando a la industria vinícola del Duero portugués, no fue hasta 1963 cuando se fundó el holding en el que se concentraron todos los negocios del sector, *Corticeira Amorim*. En 1974 la empresa realiza una fuerte apuesta por la internacionalización del producto, y apenas un par de

años más tarde adquiere *Samec (Sociedad Anónima de Manufactura Española del Corcho)*, una de las mayores empresas del sector en España.

Barbosa & Almeida es uno de los mejores exponentes de empresas lusas industriales en España. Inicia su actividad en el país en 1998, con la constitución de la empresa española *BA – Fábrica de envases de vidrio Barbosa & Almeida* y la construcción de una fábrica y horno en Villafranca de los Barros en Extremadura. Un año más tarde, la empresa adquiere vía OPA el 54,3% de la empresa leonesa *Vidriera Leonesa*, que contaba con otra fábrica en León con dos hornos, fusionando ambas empresas bajo la denominación *BA Vidrio* en 2001.

Relacionada con la anterior, el grupo portugués *Sotancro* entraría en 2003 en el accionariado de la gallega *Vidriera del Atlántico* como socio tecnológico, para hacerse con el control de la misma en 2007. *Sotancro* sería un año más tarde adquirida por *Barbosa Almeida*.

La empresa *Colep*, por su parte, fundada en 1965 como un fabricante de latas de acero, inicia su relación productiva con España en 1993, a través de la inversión en una planta de *SC Johnson*. Años más tarde, la empresa adquiriría la navarra *CENSA*, productora de embalajes de hojalata. Desde entonces, lidera ese mercado ibérico.

Otras empresas portuguesas con actividad y adquisiciones relevantes en España han incluido al *Grupo Ferpinta* (delegaciones en Andalucía desde 1996 y Galicia desde 1998), *Logoplaste* (la empresa da sus primeros pasos internacionales en España, en 1994, y en 1998 establece una segunda planta para *P&G* en Mataró; en la actualidad cuenta con actividad en 5 ciudades y sede central en Madrid), *Quimigal* (perteneciente al grupo *José de Mello*, adquiere *Elnosa de Ence* a comienzos de siglo), *Sanindusa* (adquisición de *Unisan* en 2003, productora española de material para baños, como inicio de su estrategia de internacionalización), o *Renova (Fábrica de Papel do Almonda)*, una de las marcas lusas más conocidas dentro y fuera del país, que inició sus actividades en España en 1990.

Restauración y moda

El grupo de restauración *Grupo Ibersol* ha tenido una larga relación con España desde su asociación con el grupo propietario de *Pans&Company* en 1996, con sucesivas aperturas de restaurantes de las marcas bajo el control del grupo (*KFC*, *Pizza Hut*, *Burger King* –en España tras la compra de *Lurca-*, *Pasta Caffé*, *Pizza Móvil* –adquirida a *Vidisco* en 2002–, etc.). En 2003 la empresa contaba ya con 303 unidades, 69 de ellas en España, 40 establecimientos propios y 29 franquiciados. En 2016, la empresa se hace con el 100% del capital del grupo *Eat Out Group*, uno de los grupos de restauración más importantes del país, con actividad también en tiendas de aeropuertos y estaciones, ascendiendo sus activos a 667 restaurantes en la Península Ibérica.

En moda, uno de los ejemplos más representativos es el de *Parfois*, marca de accesorios para mujer. Creada en 1994, la empresa cuenta en la actualidad con más de 800 tiendas a nivel mundial, más de 300 en España. *Tiffosi* (marca especializada en vaqueros y de accesorios –*Vilanova*–) está siguiendo sus pasos, estando presente de momento en las principales tiendas de *El Corte Inglés* y en Madrid, con tienda propia.

También es posible encontrar ejemplos de empresas portuguesas de sectores tecnológicos presentes en España, al margen de las actividades mencionadas anteriormente de *Sonae* en el ámbito. Así, la empresa de desarrollo de software *Primavera Software* cuenta con una sede en Madrid, mientras que la empresa de consultoría y servicios tecnológicos en salud *Glintt (Global Intelligent Technologies)* tiene oficinas en Madrid, Barcelona y Valencia.

Bibliografía

- Amado Mendes, J. (2018): “Dos grupos económicos às novas multinacionais em Portugal (1970-2010)”
- Arahetes, A. (2011), “Expansión global de las inversiones directas españolas”, Estudios Empresariales, no 134, Deusto Business School
- Brites Pereira, L. (2007): “Portugal e a Globalização: um Destino Histórico?”
- Camara, P. (2008): “Gestão de pessoas em contexto internacional”
- García-Canal, E.; Guillén, M.; Sánchez-Lorda, P.; Valdés-Llaneza, A. (2008): “La expansión de las empresas españolas hacia América Latina: Un balance”
- ICEX (2018): “Empresas españolas establecidas en Portugal”, mayo 2018
- INE, Estadística de Filiales de Empresas Españolas en el Exterior-FILEXT (2018): “Estadística de filiales de empresas españolas en el exterior”
- Informa (2018): “Las empresas españolas con actividad internacional” Mayo 2018
- Instituto Nacional de Estadística (2018b): “Empresas em Portugal, 2016”, Edición 2018
- Pintado, M.; Mendonça, A. (1989): “Os Novos grupos económicos”
- UNCTAD (2018): “World Investment Report 2018. Investment and new industrial policies”, Junio 2018

Bases de datos

Datainvox, Estadísticas de Inversión Extranjera en España - <http://datainvox.comercio.es/>

fDi Markets - <http://www.fdimarkets.com/>

INE, Estadística de Filiales de Empresas Extranjeras en España FILINT - <http://ine.es/>

Mesa debate sobre internacionalización en Portugal y España

António Calçada de Sá, Presidente de la Cámara de Comercio Hispano Portuguesa.

José Luís Káiser, Director General de Política Comercial y Competitividad, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Pedro Reis, Ex Presidente de AICEP.

Ismael Gaspar, Administrador de Mota-Engi SGPS.

Rui Simoes, Director de Innovación y Logística del Grupo Luís Simoes.

Pilar Castilla, Directora de Relaciones Externas de COVIRAN.



Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización



Mesa debate sobre internacionalización en Portugal y España

António Calçada de Sá

Presidente de la Cámara de Comercio Hispano Portuguesa

La crisis económica que comenzó en 2008 y que impactó gravemente el ecosistema financiero y económico mundial terminó golpeando de forma muy significativa a la economía de la Península Ibérica. Los drásticos descensos de la producción, del consumo interno y de las exportaciones junto con el incremento del riesgo país y del paro dejaron a nuestras economías y a nuestras empresas en un estado de gran exposición y extrema vulnerabilidad.

Una vez realizados una serie de ajustes en los fundamentales de las dos economías, una gran parte de las empresas tanto portuguesas como españolas empezaron o aceleraron sus procesos de internacionalización como medida para hacer frente a la nueva realidad y para procurar mantener vivos sus negocios. En ese proceso de expansión, y para muchos de salida al mundo, surgieron nuevas oportunidades, nuevas alianzas, se desarrolló mucho talento y se pudo observar algo que distingue al pueblo ibérico: la enorme flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno.

Diez años después, a finales de 2018, y después de haber recuperado el tono y visualizar un mundo con expectativas de crecimiento, comenzaron a surgir voces que advertían del riesgo de una nueva crisis a nivel mundial. En los países de la OCDE se comenzaron a retirar estímulos monetarios y fiscales y la Organización, que preveía un crecimiento agregado del 3,7% en 2019, lo rebajó al 3,5%.

En este escenario actual más dinámico e incierto, las empresas ibéricas deben seguir apostando por los procesos de internacionalización que ayuden a diversificar y diluir los previsibles riesgos de una ralentización de la economía y, si esto

va a ser el panorama a corto plazo, parece que lo más inteligente sea promover que nuestras economías vayan de la mano más que nunca.

España y Portugal comparten, además de la frontera física, unas excelentes relaciones políticas y un nivel de integración económica e interdependencia muy importante. Es por ello que la internacionalización de las empresas entre ambos países y con el resto del mundo parezca una opción natural. De este modo, conseguiremos minimizar los riesgos y la inversión inicial y se incrementarán las oportunidades y la cercanía geográfica, cultural e incluso idiomática que contribuirán a facilitar los intercambios comerciales.

En este necesario proceso de internacionalización es fundamental que las empresas conozcan y cuenten con instituciones, tanto portuguesas como españolas. Y es precisamente aprovechando los ejemplos empresariales de excelencia de la Mesa de debate, donde las Cámaras de Comercio bilaterales, como la que tengo el honor de presidir, pueden jugar un papel activo actuando de puente entre el sector público y privado, además de suponer un potencial primer punto de contacto con mercados exteriores (ejemplos: África, Latinoamérica o Brasil).

La forma en que se ha acometido y se acomete la salida al exterior varía en función de las empresas y de los sectores. Esta Mesa de debate del II Foro Hispano Portugués de Internacionalización presenta la experiencia en la expansión internacional de algunas relevantes compañías españolas y portuguesas, así como la visión institucional del proceso.

A modo de finalización, una reflexión histórica: Portugal y España saben lo que es la internacionalización porque la empezaron hace siglos descubriendo nuevos mundos. Y también saben las ventajas de hacerlo juntos. Porque juntos hicimos el primer viaje de circunvalación de la tierra (los 500 años del viaje de Magallanes – Elcano) descubriendo nuevas regiones, nuevos pueblos, nuevos negocios y más conocimiento. Las ventajas son obvias. Sigamos nuestro viaje juntos.

José Luis Káiser

**Director General Política Comercial y Competitividad.
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España**

El apoyo a la internacionalización de la economía y la empresa se fundamenta, en el caso de la Administración General del Estado español, en ICEX España Exportación e Inversiones y en la Secretaría de Estado de Comercio.

ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas y la mejora de su competitividad, así como la atracción y la promoción de las inversiones extranjeras en España. Por su parte, la Secretaría de Estado de Comercio es la responsable de la propuesta y ejecución de la política del Gobierno español en materia de comercio exterior.

Ambos trabajan estrechamente con las principales organizaciones empresariales, Cámaras de Comercio y agrupaciones sectoriales que engloban el tejido empresarial español, para identificar las necesidades de internacionalización de las pymes españolas y desarrollar estrategias que permitan su consolidación en los mercados internacionales. Adicionalmente, se cuenta con una extensa red de profesionales especializados en la internacionalización, tanto en sus sedes centrales en Madrid como en las más de 30 Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio repartidas por la geografía española y en la aproximadamente 100 Oficinas Económicas y Comerciales a lo largo de todo el mundo. Con ello, se consigue un conocimiento propio sobre las principales oportunidades de negocio en los distintos países que mejor pueden ser aprovechadas por las empresas españolas, así como desarrollar estrategias para atraer inversión directa de alto valor añadido.

Los servicios a las empresas se centran en la información, promoción o apoyo (ej. Agenda de posibles inversores y proveedores, etc.), y se prestan a medida, tanto a las compañías que se inician en la internacionalización como aquellas que buscan su consolidación. Además, son destacables las acciones en materia de formación del capital humano para la internacionalización, como pilar esencial para garantizar la competitividad del sector exterior en el medio y largo plazo.

En perspectiva, cabe resaltar la eficacia de los instrumentos disponibles, como muestra la evolución de la internacionalización del tejido empresarial español, uno de los baluartes de la salida de la última crisis económica. En la actualidad, existen 150.000 empresas exportadoras, 50.000 de las cuales son regulares.

Con relación a la aplicación práctica de las políticas de apoyo a la internacionalización, debe resaltarse la existencia de limitaciones en el marco de la política de la competencia de la Unión Europea, así como cierta restricción presupuestaria ante el necesario escenario de consolidación.

Los principales retos en la internacionalización del tejido productivo español pasan por la diversificación geográfica y el aumento en la dimensión de las empresas, dado que la evidencia destaca la existencia de un tamaño crítico para la afrontar el proceso de internacionalización. Además, desde el Ministerio se busca abordar algunos sectores con mayor potencial, así como nuevos mercados con posible presencia relevante a escala mundial. La cooperación entre empresas de diferentes países cada vez será más importante para acceder a determinados proyectos, como desafío añadido de la nueva política comercial. Por último, hay ámbitos de mejora en términos de transparencia y capacidad de explicación de los acuerdos comerciales y de inversión, dado que para las pymes su comprensión es compleja y requieren apoyo para su eficaz aprovechamiento.

En el caso de las actuaciones de impulso de la internacionalización en España y Portugal es preciso reseñar que existe una agenda común determinada por la política comunitaria común. En este sentido, España y Portugal han ido a la par en múltiples cuestiones como, por ejemplo, en la búsqueda de un acuerdo con Mercosur, entre otras áreas. En cuanto a los instrumentos, hay similitud en el catálogo de productos de apoyo.

Pedro Reis

Ex presidente de AICEP.

AICEP (*Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal*) es una entidad pública independiente del Gobierno de Portugal cuyo objeto es el impulso de la internacionalización de la empresa portuguesa y la atracción de inversiones hacia el país.

La experiencia en los programas y actuaciones emprendidos pone de relieve la importancia de disponer de instrumentos que permitan una objetivación, una cuantificación del impacto de las políticas públicas. En este sentido, es necesario acumular y aprovechar las buenas prácticas tanto del sector privado como del público.

A título de ejemplo, algunos de los indicadores a considerar en la evaluación del efecto de las políticas de apoyo a la internacionalización del tejido empresarial en la propuesta de valor para atraer la inversión son:

- Incentivos para la atracción de inversiones y su destino, ya sea I+D+i, recursos, etc.

- Clima negocios: el marco laboral (rigidez, recursos disponibles, etc.), justicia (previsibilidad, certidumbre, etc.), fiscalidad (nivel de la carga fiscal, etc.), independencia de los reguladores,...
- Burocracia.
- Cualificación de los trabajadores.
- Estabilidad política e institucional.
- Impulso de la diplomacia económica.
- Ecosistema de empresas, cooperación empresarial, clusters...
- Utilización de inteligencia económica en el acompañamiento de la política de apoyo a la internacionalización.

El gran reto es ser capaces de crear empresas de mayor tamaño, ya que ello implica mayor capacidad de internacionalización. Tanto en Portugal como en la política de la Unión Europea en su conjunto.

Asimismo, es preciso impulsar las inversiones extranjeras existentes y consolidarlas, además del natural reforzamiento de los esfuerzos en múltiples sectores para atraer nuevos actores.

Hay que mantener también una política activa de apoyo a las grandes empresas así como a las pymes en el contexto global, ya que las grandes compañías tienen un efecto arrastre sobre las pymes muy relevante. Lo que, en última instancia, deriva también en beneficio para la internacionalización agregada de todos.

Respecto a la cooperación empresarial, el Estado debe crear condiciones favorables para el desarrollo de la actividad empresarial, evitando la intervención excesiva para crear empresas en determinados sectores.

Ismael Gaspar

Administrador de Mota-Engil SGPS

Mota-Engil SGPS es un grupo portugués fundado en 1946 con inicio de la actividad en Angola (en Portugal opera desde 1976). Su expansión hacia Europa Central se produjo en 1996 y hacia Latinoamérica en 1998 desde Perú. En la actualidad, es la compañía constructora líder en Portugal y en el África subsahariana, la 7ª constructora en América Latina, y figurando entre las 30 mayores de Europa. Su actividad internacional representó en el año 2018 aproximadamente el 80% del total.

Hace 10 años vivíamos en Europa una crisis financiera profunda, con una reducción de inversión en el sector de las infraestructuras desde 2002. Mota-Engil contaba entonces con un tamaño reducido nivel internacional. En este escenario, identificaron que su ingeniería de calidad, asociada a la capacidad de los portugueses para crear relaciones, suponía una ventaja competitiva para crecer en el ámbito internacional.

Por ello, su internacionalización obedeció a un factor competencial. Tras un análisis de la Península Ibérica, vieron que sus mayores oportunidades de negocio se encontraban fuera de las fronteras ibéricas y concentraron su presencia en otros países como Angola o Perú siendo igualmente un gran caso de éxito.

Para ello, se apostó por un crecimiento orgánico, estableciendo asociaciones con empresas locales con la misma visión y sentido de compromiso, formando consorcios y apostando por el conocimiento como impulsor del proceso de internacionalización. Sus inversiones buscaban posiciones de largo plazo.

Los factores críticos del éxito de este éxito exterior se basan en:

- La calidad como compromiso. La entrega con calidad y en el tiempo previsto de un primer proyecto-bandera es la mejor tarjeta de visita.
- La capacidad de establecer alianzas, de acuerdo con cada mercado y contexto.
- Conocimiento y capacidad financiera.
- La cultura organizativa. En el ADN de la compañía está trabajar de forma próxima e integrada con empresas locales, siendo bien recibidos como promotores de inversión y contribuyentes al desarrollo económico y social de las comunidades donde se inserta. De este modo, se logra triunfar en diferentes realidades culturales.

En última instancia, la Internacionalización no debe ser considerada como una tabla de salvación, porque exige tiempo y capacidad financiera, pero es un proceso fundamental en el espacio ibérico para el desarrollo de las empresas.

Tenemos que sacar provecho de nuestra experiencia y el conocimiento mutuo de las regiones como Latinoamérica para continuar el desarrollo de estrategias de internacionalización exitosas y apoyadas en las relaciones de cooperación entre empresas portuguesas y españolas.

Rui Simões

Director de Innovación y Logística del Grupo Luis Simões

El Grupo Luis Simões, centrado en el ámbito del transporte y la logística, accedió al mercado español hace más de 30 años haciendo operaciones de Transporte entre Portugal y España. En ese momento las relaciones entre los dos países no eran como las actuales en términos económicos y empresariales. Inicialmente su presencia fue más testimonial y con un enfoque principalmente comercial. No en vano, era importante conocer el mercado con profundidad y adaptar la cultura empresarial de la compañía a la cultura española sin perder la identidad.

Tras varios años, comenzaron a prestar servicios como operador logístico, con implantación local en España, almacenes, operaciones en contratación, formación, desarrollo de directivos... Fue importante conocer las diferencias regionales. Fue un reto y una apuesta de largo plazo.

Por ello, la expansión del Grupo Luis Simões responde a una apuesta desde Portugal hacia España. Una apuesta donde se fijó el centro de la Península Ibérica como el hub logístico a partir del cual se podían expandir las operaciones y prestar un servicio integral y de calidad.

La empresa gestiona hoy una flota de 2.100 vehículos y cuenta con más de 2.500 colaboradores directos. No obstante, al igual que en Portugal, sigue creciendo en España, así que de momento seguirán apostando y fortaleciendo gradualmente su posición en este mercado.

En este proceso, el apoyo de las instituciones siempre ha estado ahí y ha sido importante. Asimismo, cabe destacar que la cuestión cultural es la mejor y, a la vez, la experiencia más compleja. Cuando se acierta en el perfil local, supone un indudable éxito, aunque en ocasiones también se producen decepciones. El factor humano, por tanto, es clave en la internacionalización.

En el corto y medio plazo, uno de los retos de su sector será la robotización y la transición energética, aspecto sobre el cual ya están trabajando hace años.

Pilar Castilla

Directora Relaciones Externas de COVIRÁN

Covirán es la primera cadena ibérica de distribución alimentaria, con cerca de 2.500 socios cooperativistas, de los cuales alrededor de la décima parte son portugueses. Actualmente ocupa la 2º posición del ranking de la distribución alimentaria por número de supermercados en España y 3ª en Portugal. Genera un empleo de más de 15.500 personas de las que cerca de 2.000 son portuguesas.

Sus inicios en Portugal se produjeron porque varios empresarios/cooperativas del sector les animaron a ello. De hecho, el mundo de la distribución en Portugal estaba en manos de grandes distribuidores, lo que se identificó como una oportunidad para aglutinar a las pequeñas empresas. La penetración en su caso fue muy ardua en sus comienzos, porque se produjo de modo individualizado.

Adicionalmente, adquirieron la cartera de clientes de una empresa gallega de distribución que llevaba 15 años establecida en Portugal, lo que contribuyó a impulsar su presencia en el mercado.

Las prioridades en el acceso fueron: disponer de una plataforma logística; adaptación de software; captación de talento y formación; posicionamiento de marca; adaptación del etiquetado; y cumplimiento resto de legislación (transporte, traslado, seguridad alimentaria, etc.). Existían también diferencias en determinados gustos y percepciones entre España y Portugal, lo que obligó a adaptar algunos productos al mercado portugués.

En última instancia, el crecimiento en Portugal se basa:

- Trabajo conjunto y colaboración con socios portugueses.
- Identificar las semejanzas y diferencias, y adaptarse a las mismas.

El modelo de Covirán es cooperativista, vinculado a la economía social. Su meta es dotar a nuestras empresas de todo aquello que necesitan para tener negocios competitivos más allá de su metraje o ubicación, y poder competir así con otras grandes cadenas de distribución.

Covirán es una central de compras y servicios para el Socio, acercándole una solución integral que no siempre está al alcance de los empresarios que operan en solitario. Son un potente generador de empleo y riqueza local por su gran capilaridad y modelo de negocio.

En términos de futuro, en su plan estratégico 2020 quieren que Portugal esté cada vez más consolidado como mercado clave para la empresa. El reto fundamental en el país es la puesta en marcha de supermercados modernos, funcionales, intuitivos y muy vinculados a las nuevas tecnologías (con el apoyo de las redes sociales). En este sentido la transformación digital en el sector comercial no es una opción, es una necesidad.

En suma, para Covirán, la expansión hacia Portugal surgió de la identificación de una “necesidad” del mercado luso, donde no existía un modelo de negocio similar. Hoy se puede decir que ha sido y es un excelente ejemplo de apuesta de internacionalización con flexibilidad. Han llegado a Portugal adaptándose de una forma extraordinaria al entorno.



Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización





Lengua, empresa y mercado: una clave para la internacionalización





Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización



Lengua, empresa y mercado: una clave para la internacionalización

José Luis García Delgado,

Catedrático emérito de la Universidad Complutense de Madrid

En un mundo que suprime fronteras para la producción y los intercambios económicos y para las transacciones financieras, y en una época marcada por el incesante despliegue de la sociedad del conocimiento, las lenguas de comunicación internacional ganan en utilidad y se revalorizan: el español y el portugués, entre ellas, y ambas en posiciones muy destacadas. Su papel en los procesos de internacionalización empresarial es precisamente lo que se quiere aquí glosar, correspondiendo al acertado y oportuno planteamiento de este Foro hispano portugués.

Tres breves apartados servirán para sistematizar lo que sigue. El primero señala lo que puede considerarse un doble punto de partida. En el segundo se hará referencia a algunos de los resultados más relevantes de la investigación que sobre el tema se ha realizado en años recientes, con el español como lengua de referencia. Finalmente, el tercer epígrafe se aprovechará para apuntar deberes por hacer y consecuentes propuestas, y no solo en el terreno de la promoción lingüística.

Doble punto de partida

Español y portugués son los “productos” más internacionales de España y Portugal, respectivamente. Con ellos y a través de ellos, ambos países han ensanchado sus fronteras culturales allende los océanos y proyectan su influencia en todos los continentes. He aquí el primer punto de partida que conviene considerar.

Entre ambos suman en torno a 850 millones de hablantes (270 el portugués y 580 el español), teniendo condición de lengua oficial en casi una treintena de países (8 el portugués y 20 el español) y con señalada presencia en muchos más, principalmente en África y América. Sin duda, junto con el inglés, las lenguas de alfabeto latino más extendidas y más firmemente asentadas.

Ambas lenguas románicas presentan, además, algunos atributos similares, bien significativos, segundo punto de partida. Ante todo, haber salido bien libradas de ese desafío mayor que para toda lengua es el paso del tiempo, evitando la formación de ramilletes dialectales. Con cerca de un milenio a su espalda (algo más el español, algo menos el portugués), han recorrido largas centurias conservando un grado de unidad más que apreciable y alto comparativamente (piénsese en la fragmentación del francés o del alemán, sin ir más lejos). Un logro fundamental para toda lengua de comunicación internacional, pues la unidad —u *homogeneidad*— facilita la *comunicatividad*, además de hacer más atractivo el *aprendizaje*.

Otro atributo compartido es el haberse convertido en lenguas predominantemente americanas, pues en América residen hoy el 80 por 100 de los hablantes de portugués y el 90 por 100 de los hispanohablantes. Cabría decir, por eso, que ambas lenguas, de acrisolada cuna europea, han sabido “hacer las Américas”, consiguiendo así posicionarse bien tanto en el mundo Atlántico como en el del océano Pacífico.

También coinciden, juntas o por separado, en tener destacada presencia en territorios destinados a adquirir o mantener posiciones dominantes en el mundo del siglo XXI. En un caso, por razones demográficas: en África, el continente que más crecerá, el portugués, con buenos asentamientos, es una de las lenguas oficiales y de trabajo de la Unión Africana. En otro caso, por razones geoestratégicas: en Estados Unidos, la gran potencia mundial, el español es con mucho la segunda lengua por número de hablantes, y en China, donde la demanda de español y portugués crece con rapidez.

Ambas lenguas, en fin, están hoy bien posicionadas en el ciberespacio, ocupando lugares destacados según los indicadores más habituales, ya sean número de páginas web o usuarios de redes sociales.

No es casual, en consecuencia, que tanto el español como el portugués hayan sido consideradas recientemente por el British Council (noviembre de 2017) como “vitales” para el mejor desenvolvimiento de personas y empresas en un mundo globalizado.

Un ejercicio de cuantificación

Si toda lengua es susceptible, desde la perspectiva del análisis económico, de ser considerada como un *activo intangible*, cabe plantearse el cálculo de su *valor económico*.

Aproximarse al tema —muy poco trabajado hasta hace poco— exige recordar, en primer término, la triple función que cumple toda lengua precisamente desde la óptica económica: como materia prima o insumo esencial de bienes que se producen o servicios que se prestan; como medio de comunicación compartido que agiliza la negociación entre las partes contratantes, propiciando entornos de afinidad en los mercados; como seña de identidad colectiva, expresión de lazos intangibles y simbólicos que nutren el capital social de una comunidad y que también aproximan las relaciones económicas.

Procede a continuación preguntarse por la naturaleza de la lengua como *bien económico*. ¿Bien económico? Sí: un activo inmaterial que cabe considerar como un *bien público* dotado de singulares cualidades: no es apropiable en exclusiva por quienes acceden a su uso, no se agota al ser consumido, tampoco se deprecia —sino todo lo contrario— al hacerse masiva su utilización, carece de costes de producción en tanto que lengua materna, y genera cuantificables beneficios económicos, muy particularmente en el ámbito de las transacciones comerciales y financieras y en los procesos de internacionalización empresarial, pues la lengua compartida equivale a una moneda única que reduce los costes de casi cualquier intercambio, facilitando una familiaridad cultural que acorta la *distancia psicológica* entre la partes (el “trato” que lleva al “contrato”). Un valiosísimo bien público, en definitiva, dinamizador de la actividad mercantil y también nutriente fundamental del *capital social* que cohesiona una comunidad.

Delimitadas las funciones y las características de la lengua como bien económico, el siguiente paso ya es ofrecer resultados cuantitativos. ¿Qué peso tiene en términos de renta y en términos de empleo? ¿Cuáles son sus efectos multiplicadores en el ámbito de los intercambios comerciales y financieros? ¿Qué compensación salarial extra tiene su dominio en ciertos casos? Peso, palanca, premio: tres dimensiones susceptibles de cifrarse, objeto de la investigación que bajo el título *Valor económico del español* promovió Fundación Telefónica entre 2006 y 2014 (y codirigida por quien firma estas páginas). Aquí se anotarán tan solo —y en su expresión más simple— algunos resultados especialmente sig-

nificativos de tal esfuerzo investigador, similar al que también se está realizando con el portugués en años recientes.

Respecto del *peso*, los datos más relevantes son los siguientes:

- el conjunto de los aproximadamente 580 millones de hablantes de español (en torno al 7% del total de la población mundial) tiene una capacidad de compra, a tenor de las rentas medias per cápita correspondientes, que representa en torno al 10% del PIB mundial, todo un estímulo para las industrias culturales de productos en español, comenzando por las que atienden demandas de los hispanos en Estados Unidos, pues la renta per cápita de ese colectivo duplica el promedio de América Latina;
- considerando los respectivos contenidos o “coeficientes” de lengua que cabe calcular en una u otras actividades productivas —un cálculo no exento, desde luego, de discrecionalidad al establecer las correspondientes “hipótesis de ponderación”—, el español aporta aproximadamente el 16 % del valor del PIB y del empleo en España, y porcentajes similares presumiblemente en las economías mayores de la América hispana;
- por su parte, las industrias culturales, en particular (edición, audiovisual y música, principalmente), suponen en torno al 3% del PIB de tales economías.

Especial interés presenta lo relativo a la capacidad del español para actuar como *palanca*, generando efectos multiplicadores de intercambios comerciales y flujos de inversión. Los resultados obtenidos son quizá en este caso todavía más contundentes:

- el español multiplica por 4 los intercambios comerciales entre los países hispanohablantes, y
- compartir el español multiplica por 7 los flujos bilaterales de inversión directa exterior (IDE), actuando así la lengua común de potente instrumento de internacionalización empresarial en el ámbito hispanohablante, con ahorros muy significativos en el capítulo de *costes de transacción*, ahorro que se acerca al 2% del total de ingresos de algunas empresas multinacionales.

En cuanto al *premio*, el mercado de trabajo de los emigrantes ofrece datos muy significativos. El dominio del español, además de influir en la elección de destino de quienes emigran (en el caso de España en relación con los que proceden de la América hispana el factor multiplicador se sitúa en torno al 3), incorpora un

premio en forma de diferencia positiva de salario (en comparación con el que reciben los inmigrantes no hispanohablantes) que llega al 30% en el mercado español, premio salarial acompañado siempre de facilidades de integración laboral y social.

Un premio salarial, por cierto, que ya es detectable también (aunque en proporciones mucho menores) en el mercado de trabajo de Estados Unidos para quienes tienen buen dominio del inglés y español, hecho este —el aprecio del bilingüismo inglés-español en ese gran país—, tan novedoso como esperanzador, pese a quien le pese.

Retos y políticas consecuentes

Volvamos ahora a contemplar el horizonte que tienen ante sí ambas lenguas. Ya se han señalado las razones que pueden justificar esa clase de autoestima que ayuda a conseguir avances e impulsa mejoras. Debe huirse, en todo caso, de la autocomplacencia. Son muchas las oportunidades que brindan los atributos y posiciones que ya se poseen. Pero no son menores los retos que deben encarar el español y el portugués para asegurarse en el tiempo que viene puestos preeminentes como lenguas de comunicación internacional, con los subsiguientes réditos económicos. Tres son ineludibles.

El primero es de estatus, de reconocimiento de su condición de lenguas de comunicación internacional en foros y organismos multilaterales. Es cierto que el español y el portugués son lenguas consideradas como oficiales en Naciones Unidas, pero en la práctica su utilización es muy reducida. Y en el seno de la Unión Europea, el español y el portugués son de hecho lenguas subalternas, sin estatus real de lenguas de trabajo (que sí tienen inglés, alemán y francés). El reto, pues, es perentorio, y lo que en este campo Francia viene haciendo desde hace mucho tiempo, y con notable éxito, convendría tenerlo muy presente.

El segundo reto, de creciente entidad, es el que plantea la debilidad del español y el portugués como lenguas efectivas de comunicación científica, lenguas a través de las cuales se produce y difunde la ciencia, particularmente en las áreas de ciencias de la naturaleza, ciencias bioquímicas y ciencias sociales, así como en el campo de la ingeniería y la tecnología. Si el dominio de una lengua conforma un *club* de hablantes, el prestigio que otorga la pertenencia a ese club estará vinculado decisivamente al papel que la lengua tenga en la producción

y transmisión de conocimiento. Otro empeño indemorable, pues: contrarrestar la situación de inferioridad que hoy presentan el español y el portugués en los dominios mencionados.

El tercer reto no es independiente de los dos anteriores: elevar, más aún que la presencia, el predicamento del español y del portugués en la Red, llave maestra para el porvenir del idioma. Cosechar logros ahí exige, antes que nada, promover los contenidos en español en los medios masivos de consulta informática, involucrando a centros educativos de uno u otro nivel, y a empresas, fundaciones y entidades culturales de diverso tipo. Una tarea capital para hacer del español y del portugués instrumentos básicos de trabajo en la cultura digital del tiempo que ha llegado.

Y bien, enunciar esos retos induce a apuntar las políticas consecuentes. Dos notas resultan obligadas.

Primera: el español y el portugués, con tanta fortuna en su devenir histórico, pues su expansión durante siglos se ha hecho sin especiales apoyaturas administrativas de promoción, se merecen una política de altura con doble planteamiento.

- Por una parte, que ambas lenguas sean consideradas como *bien preferente* a todos los efectos —también por los Ministerios de Economía y Hacienda— y que su proyección internacional sea una tarea a largo plazo, con un Instituto Cervantes y un Instituto Camões muy reforzados y con las prioridades que ello comporta en el campo de la enseñanza del idioma, en la elección de las lenguas de trabajo en foros internacionales y en el apoyo, claro está, a todos los procesos de creación cultural; una política que trascienda las alternancias gubernamentales y los ciclos políticos, ganando potencia y continuidad. Vigorosas políticas *públicas*, en suma, para un cometido que es alta responsabilidad *pública*.
- Por otra parte, que esa política de impulso internacional se articule a través de una estrategia compartida por España, en un caso, y Portugal, en otro, y todos los países también titulares de tales *propiedades mancomunadas* que acredita la oficialidad multinacional del español y el portugués.

Segunda: ¿es utópico pensar en esfuerzos concertados al respecto entre España y Portugal? No sería difícil, por ejemplo, acordar que en los centros del Instituto Cervantes se ofreciera también la enseñanza del portugués y que en los del Instituto Camões se pudiera aprender español. En términos de inversión

—capital físico y humano— el monto sería muy reducido y, en cambio, grande el efecto multiplicador, al sumarse los países en que están establecidas una y otra red institucional. Tanto el Cervantes como el Camões son creaciones mucho más recientes que la Alliance Française, el Goethe Institut o el British Council, están mucho menos dotados presupuestariamente y tienen menor irradiación mundial; si aunaran esfuerzos, el salto adelante sería para ambos —Instituto Cervantes e Instituto Camões— muy pronunciado.

Ojalá que este Foro Hispano-Portugués ayude a considerar las ventajas potenciales de esa *política concertada*. Estaría dentro de sus logros posibles, en la medida que con su convocatoria se estimula el estudio del fenómeno económico que mejor entrelaza empresa y lengua: la internacionalización.



Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización





Clausura





Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización



Clausura

Raül Blanco, Secretario General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España

La internacionalización es sin duda un factor clave de competitividad para la economía y, en particular, para el tejido industrial de un país. En ese contexto, los vínculos entre España y Portugal representan una fuente de oportunidades para imprimir un impulso añadido a la necesaria apertura de nuestras empresas al exterior.

Para un mejor análisis de dichos vínculos y las oportunidades asociadas, comenzaré refiriéndome a las relaciones bilaterales entre nuestros países.

A la vista de todos está que dichas relaciones gozan, como ya vienen haciendo desde hace largo tiempo, de una salud excepcional. La prueba más patente y reciente de ello la encontramos en la última Cumbre Hispano-Lusa, que, en su edición 30ª, se celebró el pasado 21 de noviembre en Valladolid.

La Declaración conjunta que firmaron a su término los dos Gobiernos comprende hasta 126 puntos sobre las más diversas materias, como cooperación transfronteriza, transición ecológica, defensa, ciencia y tecnología, agricultura y pesca, empresa, infraestructuras y transportes, asuntos multilaterales y agenda 2030, lo que da cuenta de lo extensivos y profusos que son nuestros vínculos y proyectos compartidos.

Concentrándome específicamente en las materias relacionadas con la competitividad de nuestras economías y de la industria, me gustaría mencionar y poner en valor unos pocos puntos específicos de dicha Declaración que he seleccionado.

Primeramente, en el contexto del magnífico hito que supuso la constitución en 1998 del mercado ibérico de la electricidad (el MIBEL) y lo mucho avanzado desde entonces, nuestros Gobiernos se comprometieron a avanzar conjuntamente en la incorporación creciente al sistema eléctrico de las energías renovables y en la definición de mecanismos de cooperación conjunta para ello.

Tenemos también en marcha un proyecto semejante y con los mismos propósitos para el gas, el Mercado ibérico de Gas Natural (MIBGAS); sin embargo, al tratarse de un proyecto posterior aún no hemos alcanzado su culminación, pero el compromiso entre nuestros países para conseguir dicho mercado “lo antes posible”, plasmado en la Declaración de Valladolid, supone un nuevo empuje para su perfeccionamiento.

No menos importantes son los acuerdos en materia de ciencia, tecnología e innovación, en virtud de los cuales nuestros países se comprometieron a reforzar la colaboración bilateral.

Por su parte, en materia de emprendimiento y pyme, me gustaría reseñar el compromiso alcanzado para crear un Eje de Emprendimiento Hispano-Luso que favorezca el florecimiento del ecosistema de innovación y emprendimiento en ambos países. Asimismo, España y Portugal reconocen la relevancia de las pequeñas y medianas empresas para el crecimiento de ambas economías.

Y, por último, en la Cumbre también se prestó atención específica a la industria, de la que resultó un reconocimiento expreso de una serie de hechos: la relevancia de la industria para la mejora de la productividad, la generación de empleo estable y de calidad y el incremento de la resiliencia económica; el compromiso de colaborar para aprovechar las potencialidades que se derivan de la industria 4.0; la voluntad de ambos países de trabajar conjuntamente para impulsar un marco regulatorio europeo que refuerce el tejido industrial peninsular y combata los desequilibrios actuales que contribuyen a la fuga de industrias; y la apuesta compartida por aprovechar las oportunidades y aunar esfuerzos para impulsar el vehículo eléctrico, conectado y autónomo.

Me van a permitir que incida ahora en el capítulo del estado de los vínculos entre nuestros países en materia de comercio e inversiones.

Así, en materia de comercio bilateral tenemos que, desde la perspectiva portuguesa, España es destacadamente el primer socio comercial de Portugal, con

una cuota de más del 25% de las exportaciones totales del país vecino; España es también, aún más destacadamente, el primer proveedor de Portugal, con una cuota del 31% de las importaciones totales de este país. Por nuestra parte, desde la perspectiva española, Portugal fue en 2018 el 4º socio comercial de España, con una cuota del 7,4% de nuestras exportaciones totales; sin embargo, en 2018 Portugal fue solo el 8º proveedor de España, igualado con Reino Unido, con una cuota del 3,6%. De estos datos creo que podemos extraer como principal conclusión que, pese a ser ya España el primer socio comercial de Portugal, hay margen para que este incremente su penetración en el mercado español.

Por su parte, en materia de inversión directa extranjera (IDE) bilateral tenemos que, en términos de flujos de inversión, España fue en 2018 el 6º país emisor de IDE en Portugal y también el 6º país que más IDE recibió de Portugal; en términos, por su parte, de stock de IDE, los últimos datos disponibles arrojan que España tiene en Portugal activos por unos 18.000 M€, frente a los aproximadamente 3.000 de Portugal en España. A la luz de estos datos, creo que, como modesta conclusión, podemos convenir que las magnitudes macroeconómicas de nuestros países, reforzadas por la proximidad geográfica y cultural, ofrecen fundamentos más que suficientes para intensificar las relaciones bilaterales en forma de inversiones cruzadas, sobre todo, quizás, en el sentido de Portugal hacia España.

Con esto cierro el capítulo bilateral para adentrarme ahora en el papel de la internacionalización y, en particular, en su valor como palanca de competitividad de la industria.

He de reseñar que las Directrices Generales de la Nueva Política Industrial Española 2030, elaboradas por mi Secretaría General y presentadas en el Consejo de Ministros de nuestro país en fecha tan reciente como el pasado 22 de febrero, reconocen expresamente este papel, pues la internacionalización constituye uno de sus 10 ejes de acción.

Sobre este escenario, en dichas Directrices se prevén actuaciones que, alineadas plenamente con la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027, de la Secretaría de Estado de Comercio, incidan sobre los siguientes ámbitos: incremento de la base de empresas industriales que exportan de forma regular; potenciación de la captación de inversión industrial extranjera, especialmente la de alto valor añadido; refuerzo de la coordinación y

complementariedad entre agentes; y apoyo a las entidades nacionales de normalización y acreditación para la evitación con carácter ex ante de barreras técnicas a la exportación.

Deseo referirme ahora al papel de las cadenas de valor globales (en adelante, CVG) y la situación en ellas de los sectores productivos de nuestros países.

Según los principales indicadores de que disponemos al respecto, Portugal cuenta con una integración en CVG aproximada del 54%, una posición media entre los países de la OCDE; España, por su parte, presenta una integración del 51%, lo que la sitúa en el último cuartil entre los países OCDE.

Tan importante o más que el estado actual es la tendencia y, en ese sentido, nuestros países también presentan divergencias. Así, entre 2007 y 2014, Portugal creció moderadamente en las dos componentes de la tasa de integración, tanto la integración hacia atrás (*backward*) como hacia delante (*forward*). Sin embargo, España presentó comportamientos muy dispares: un muy fuerte crecimiento de la participación hacia atrás, de casi 6 pp, frente un retroceso también importante, de 2,7 pp, en la participación hacia delante, siendo el tercer país que más retrocedió.

Por tanto, España, particularmente, todavía tiene un margen que recorrer, sobre todo en la participación hacia delante, que es donde se concentra, no lo olvidemos, el valor añadido doméstico en las exportaciones globales.

Enfilo ya la parte final de mi intervención y lo voy a hacer con una breve mención a otras políticas del MINCOTUR referidas a la dimensión internacional de la industria, la pyme y el comercio.

Ante las medidas proteccionistas de países por todos conocidos, el Gobierno español defiende una globalización y una política comercial inclusivas. Ello significa el respaldo a la agenda comercial de la Unión Europea, con el objetivo de lograr acuerdos globales y justos.

Otro asunto fundamental que ocupa a mi ministerio, sin duda, es el BREXIT. Una aproximación de carácter cualitativo a los aspectos de la actividad industrial más sensibles al mismo señala a los siguientes puntos de incidencia: efectos sobre la balanza comercial bilateral, por la previsible merma de la competitividad-precio de las exportaciones industriales españolas; efectos también, sin duda, sobre los flujos bilaterales de inversión directa extranjera, resultando pre-

visiblemente favorecida la emisión española a Reino Unido, pero penalizada la captación; y efectos en forma de incremento de costes para toda la industria, efectos que podrían resultar amplificadas en virtud, nuevamente, del fenómeno de las cadenas de valor globales, especialmente teniendo en cuenta que el Reino Unido es el segundo país del mundo con mayor integración hacia delante en dichas cadenas.

Y, por último, en materia PYME, entre las prioridades del MINCOTUR se encuentra la internacionalización de las mismas, principalmente mediante la potenciación de su acceso a nuevos mercados y de su integración en las cadenas de valor globales.



Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización





Resúmenes del II Foro hispano portugués de internacionalización



