II CUMBRE DE INTERNACIONALIZACIÓN

Propuestas

para la competitividad exterior de las empresas españolas

Asociación de Marcas Renombradas Españolas

AED ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

CLUB DE EXPORTADORES E INVERSORES

II CUMBRE DE INTERNACIONALIZACIÓN

Propuestas

para la competitividad exterior de las empresas españolas

Madrid, 24 de mayo de 2012

© **II Cumbre de Internacionalización.** Madrid, 24 de mayo de 2012.

Participantes en la redacción de las ponencias II Cumbre de Internacionalización:

- **D. Antonio Bonet,** Presidente, ACE International Consultants S.L., y Vicepresidente del Club de Exportadores e Inversores Españoles.
- **D. Miguel Otero,** Director General, Asociación de Marcas Renombradas Españolas.
- **D. Alfonso Jiménez,** Presidente, Comisión de Personas, Asociación Española de Directivos y Socio Director de PeopleMatters.
- **D. Ignacio Ramiro,** Managing Director, Structured Trade and Export Finance, Deutsche Bank.
- **D. Salvador Marín,** Presidente, Cofides
- **D. Carlos Pobre,** Director de Comercio Exterior de Crédito y Caución.
- **D. Ricardo Santamaría,** Director de Riesgo País y Gestión de Deuda, CESCE.
- **D. Rafael Ruiz-Villar,** Tutor de CECO y Director General de Sucomex.
- **D. Javier del Río,** Director General, CFI.
- **D. David Mülchi,** Socio, David Mülchi y Asociados.
- **D. Vicente Bootello,** Socio, Garrigues.
- **D. Juan Salvador Pastoriza,** Asociado, Garrigues.
- **D. Antonio Barba,** Socio, Cuatrecasas, Gonçalves Pereira.
- **D. José Eduardo Aguilar,** Abogado, Cuatrecasas, Gonçalves Pereira.
- **Dña. Pilar Morán, D**irectora de Relaciones Internacionales, Ineco.
- **D. Pablo López Gil, D**irector de Comunicación, Asociación de Marcas Renombradas Españolas

Diseño y realización: Print A Porter. Comunicación, S.L.

Índice

Introducción 5

1 Medidas financieras 7
- 1.1 Antecedentes y situación 7
- 1.2 Restricciones 8
- 1.3 Posibles medidas y remedios 9

2 Medidas fiscales 11
- 2.1 Introducción 11
- 2.2 Medidas para evitar que el factor tributario reste competitividad y dificulte la internacionalización y otras medidas fiscales 12
- 2.3 Medidas de promoción de la imagen país 13
- 2.4 Medidas para evitar la doble imposición en países de destino de la inversión española (Argelia, Marruecos, Brasil y Chile) 14
- 2.5 Medidas para favorecer uniones entre empresas españolas y extranjeras 15

3 Medidas comerciales y de imagen 17
- 3.1 La implantación comercial internacional de la empresa española 17
- 3.2 Análisis del apoyo institucional en el ámbito comercial internacional 21
- 3.3 Líneas de actuación, objetivos y propuestas de medidas: empresas y administración pública 23

4 Capital humano y gestión del talento 29

5 Conclusiones 35

Introducción

La II Cumbre de Internacionalización tiene un doble objetivo. Por una parte llamar la atención a la sociedad española, al Gobierno y a los partidos políticos sobre el papel crucial que puede y debe jugar el sector exterior en la superación de la profunda crisis económica en la que estamos inmersos. En segundo lugar, resaltar la necesidad de que se adopte una política de Estado para potenciar la competitividad internacional de nuestras empresas y de nuestro capital humano. Para que el sector exterior de la economía española aporte soluciones a los problemas económicos del país, es necesario que se instrumenten políticas económicas, presupuestarias y regulatorias que afronten los problemas que aquejan las empresas en su actividad exterior y posibiliten el crecimiento de la actividad internacional empresarial.

Esta II Cumbre, organizada por el Club de Exportadores e Inversores Españoles, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación Española de Directivos, es continuación de la Cumbre Empresarial de Internacionalización celebrada en octubre del 2009. El análisis que entonces se realizó sigue siendo válido, aunque la situación hoy es mucho más grave: España registra unos niveles de desempleo inaceptables, especialmente entre los jóvenes, y existe serio peligro de que disminuya sustancialmente el nivel de bienestar logrado. Las empresas y sus directivos reiteran el diagnóstico realizado hace dos años: Una de las principales causas de la crisis económica española es la disminución de la competitividad internacional de nuestro país.

El Gobierno tiene pocas herramientas de tipo macroeconómico que utilizar para salir de la crisis. La política monetaria es competencia de la Unión Europea y la política fiscal está fuertemente condicionada por la necesidad de reducir el déficit público. Ahora, igual que hace dos años cuando se celebró la I Cumbre Empresarial de Internacionalización, los remedios a la crisis requieren actuaciones de tipo microeconómico y regulatorio, encaminadas a mejorar la competitividad e impulsar aún más la internacionalización de nuestras empresas.

En octubre del 2009, bajo el lema “Competitividad e internacionalización” se presentaron más de cien propuestas concretas para superar la crisis económica y generar empleo sostenible a través de mejoras en la competitividad y una mayor internacionalización. Las medidas propuestas iban dirigidas, entre

otras cuestiones, a potenciar la I+D+i empresarial, reformar del sistema fiscal, desregular y simplificar la burocracia, unificar el mercado nacional, rediseñar el sistema de promoción de exportaciones, y a potenciar el capital humano, el comercial y el financiero para la internacionalización. Algunas de las medidas propuestas, como las encaminadas a modernizar y flexibilizar el mercado de trabajo, se han puesto en marcha. Otras todavía no se han adoptado.

En esta II Cumbre de Internacionalización se presentan de nuevo propuestas. Algunas recuperadas de las ya planteadas hace dos años y todavía plenamente vigentes, y muchas otras nuevas, pero todas favorecedoras de la competitividad exterior de las empresas españolas. La pretensión, por una parte, es que constituyan un catálogo viable y realista de las medidas que pueden impulsar la economía española a través de la competitividad internacional de nuestras empresas y del capital humano; y, por otra, que se mejoren los cauces de colaboración público-privada para permitir a nuestras empresas competir exitosamente en la economía global.

La metodología utilizada se basa en dos pilares. Por una parte, una alianza y consenso entre tres instituciones especializadas, el Club de Exportadores e Inversores Españoles, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación Española de Directivos. Por otra, la constitución de tres grupos de trabajo para debatir la situación actual y consensuar propuestas en tres áreas: Medidas financieras y fiscales, Medidas comerciales y de Imagen, y en tercer lugar Capital humano y gestión del talento.

Las propuestas que las empresas y directivos presentan en esta II Cumbre de Internacionalización tienen en cuenta los condicionamientos presupuestarios del Gobierno y van encaminadas tanto a la realización de cambios estructurales y modificaciones regulatorias, como a la adopción de pequeños ajustes en la aplicación de instrumentos existentes para mejorar su eficacia.

La situación económica hoy es grave. Por eso, el Club de Exportadores e Inversores Españoles, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación Española de Directivos convocan esta segunda Cumbre de Internacionalización; para volver a transmitir al Gobierno, a partidos políticos y a la sociedad española en general, que la internacionalización es un elemento esencial para superar la profunda crisis económica.

1. Medidas financieras

1.1 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN

La presente crisis económica y financiera está teniendo graves repercusiones, que se han acentuado en los últimos meses, en la disponibilidad y el coste de los productos y servicios financieros relacionados con la internacionalización de las empresas españolas.

Desde el crédito a la exportación a medio y largo plazo, que financia operaciones normalmente complejas y de importes elevados, hasta la emisión de avales y garantías ligados a contratos de exportación, pasando por los créditos documentarios y pre-financiación de circulante para las empresas exportadoras, todo se ha visto severamente afectado por una combinación de factores derivados de la crisis.

La importancia de la financiación de exportaciones para el comercio mundial se puede observar en una estadística reciente de la Unión de Berna, asociación que engloba a todas las agencias nacionales de crédito a la exportación ('ECAs') como la CESCE española, y sus homólogas Euler Hermes, COFACE o Atradius, y a algunas grandes compañías aseguradoras privadas como Crédito y Caución (una de las 4 compañías de seguros fundadoras de la Unión de Berna en 1934), Zurich, Sovereign o Chartis. Según la Unión de Berna, el valor del seguro emitido de crédito a la exportación a medio y largo plazo alcanzó 600 billones de dólares USA en 2010, equivalente al 4% del total del comercio mundial ese año (14,9 trillones de dólares USA según la OMC).

Además de al medio y largo plazo, las restricciones afectan de lleno al corto plazo, en financiación de circulante, *forfaiting* y *factoring,* y emisión de los avales ligados a operaciones de exportación. Esto afecta a todas las empresas, pero con mayor incidencia a las PYMES, que suponen el grueso del tejido empresarial y de creación de puestos de trabajo en España.

La diferente naturaleza de los problemas existentes y el diferente impacto que están teniendo en los bancos de los diferentes países, sobre todo en los bancos europeos, hace imposible pensar en una única solución. A continuación se describen algunos de esos problemas, importantes para las empresas exportadoras e inversoras españolas, y finalmente se propone una serie de medidas, en algunas de la cuales ya se está trabajando, que pueden contribuir a mitigar sus efectos.

1.2 RESTRICCIONES

Es preciso distinguir, en primer lugar, las que afectan a los bancos e instituciones financieras españolas y europeas, de aquéllas que tienen un origen 'presupuestario'.

Las primeras se pueden clasificar o agrupar en los siguientes apartados:

A) De naturaleza regulatoria – Basilea III

Los bancos, para poder cumplir con los ratios de capital exigidos, están procediendo a reducir el tamaño de sus balances o, lo que es lo mismo, a reducir sus activos (créditos y préstamos), y así acomodar el ratio créditos/depósitos, o de apalancamiento.

Si bien el crédito a la exportación, al igual que los créditos documentarios, son negocios de muy bajo riesgo históricamente, también lo son, lógicamente, de baja rentabilidad. Si un banco tiene menor capacidad de prestar, tendrá que decidir dónde quiere poner los más escasos recursos disponibles que ahora tiene, pudiendo sucumbir a la tentación de fomentar la toma de activos de mayor riesgo que le producen a su vez mayor retorno... Ello es una consecuencia diabólica de la bien intencionada legislación, pero así es, y hay bancos tradicionalmente muy activos en la financiación del comercio exterior que están reduciendo significativamente esta área de negocio, mientras otros directamente están saliendo o ya han salido de la misma.

Basilea III penaliza los activos asegurados por ECAs, no en razón de su calidad crediticia, que como hemos indicado tiene una morosidad histórica mínima, sino porque no tienen un mercado secundario organizado que le otorgue liquidez, a diferencia de otros instrumentos financieros como los bonos.

Este nuevo enfoque de negocio del banco, derivado de la crisis, está causando un notable incremento de los márgenes requeridos por los bancos para estas operaciones, con el consiguiente impacto en la competitividad de los exportadores españoles.

Además de Basilea III para los bancos, hay una situación similar para las compañías aseguradoras, Solvencia II, que afecta al seguro de crédito y a los operadores en ese mercado, de los que españoles son fundamentalmente Crédito y Caución, Mapfre y la citada CESCE, en este caso en su actividad por cuenta propia.

B) Falta de liquidez – fondeo

Consecuencia también de la crisis financiera y de la falta de confianza entre bancos es la práctica desaparición del mercado interbancario, con grandes presiones sobre la liquidez para los bancos. Ello explica las recientes campañas de captación de depósitos a precios muy por encima de la inflación, con márgenes sobre el – teórico- Libor o Euribor no registrados en décadas.

A medio y largo plazo, por otra parte los plazos habituales para créditos a la exportación, la carencia es aún mayor, y hay bancos que por encima de 5 / 7 años sencillamente no pueden otorgar financiación.Y los activos a medio y largo plazo requieren fondeo a medio y largo plazo, no el corto plazo al que los bancos pueden encontrar el mismo. Esto se acentúa más aún en dólares USA para la banca española / europea, siendo el Dólar USA la divisa de referencia del comercio mundial.

C) Deterioro del rating de los soberanos en Eurozona

El deterioro del rating de los soberanos está teniendo dos efectos inmediatos. En primer lugar, una cuestión de gran trascendencia, el encarecimiento del fondeo para los bancos e instituciones vinculados a las economías más afectadas con respecto a la financiación captada por instituciones vinculadas a economías menos cuestionadas, lo que limita la competitividad de la financiación y por ende de las ofertas españolas en los mercados internacionales.

En segundo lugar, un impacto sobre los balances de los bancos por los activos cuyos riesgos están cubiertos por cuenta de los estados con rating reclasificado a la baja. Esto es así porque un crédito asegurado por CESCE, si bien no directamente, podría ser 'asimilado' al rating soberano de España, al actuar CESCE por cuenta del Estado en su actividad aseguradora.

La bajada de rating, que ha afectado no sólo a España (de AAA a A+), sino también a Italia (de AAA a A-) y a Francia más recientemente (en este caso sólo un grado de AAA a AA+), tiene varias consecuencias y ninguna positiva para este negocio:

i) Menores límites de riesgo disponibles, dentro del análisis de cartera o 'portfolio' que hace la banca.

ii) Mayor consumo de capital, que de acuerdo con la regulación de los bancos centrales va asociado a un peor rating.

Cabe resaltar que se trata más del impacto en el balance de los bancos de las sucesivas bajadas de rating y, por tanto, de capital asignado a los activos ('Risk Weighted Assets'), que de una genuina preocupación por el riesgo en sí mismo de estos activos.

Por la operativa de las coberturas de seguro, un eventual 'default' o incumplimiento soberano de España no tendría un impacto directo en la capacidad de CESCE de indemnizar, ya que ante un eventual 'default', los instrumentos que se verían afectados serían básicamente los bonos (o instrumentos similares), con una quita o pérdida para los tenedores de los mismos.

En cambio, los créditos cubiertos por CESCE, en el hipotético caso de un 'default' de España, operarían de forma diferente. En primer lugar, tendría que haber también un incumplimiento de los créditos asegurados por CESCE –el subyacente-, que de por sí están muy diversificados, tanto en los balances de los bancos como en la cartera de la propia CESCE, en la que la máxima concentración por país no supera el 16 por ciento.

Un análisis histórico de la evolución de la cartera de CESCE muestra que en el periodo 1972-2009 el saldo neto de primas generadas más recuperaciones es casi 3.000 millones de euros superior a las indemnizaciones pagadas. *(Fuente: Memorias Anuales de CESCE).*

En resumen, el riesgo que los bancos tienen con CESCE no es materia de preocupación ante un eventual 'default' de España, no es un tema de riesgo de crédito, sino del impacto que tienen esos activos en el balance, requiriendo mayor asignación de capital.

D) Restricciones de carácter presupuestario

Serían las que afectasen a la disponibilidad de fondos y de otros recursos (humanos) de entidades como el ICEX o COFIDES, así como al propio FIEM. Si bien los fondos FIEM y los manejados por COFIDES (FIEX y FONPYME), según se desprende de los Presupuestos del Estado aprobados recientemente, parecen disponer de los recursos necesarios para atender la actual demanda, en el presente entorno de reducción de déficit es preciso realizar todos los esfuerzos posibles para asegurar que la internacionalización siga recibiendo las asignaciones necesarias para mantener y acrecentar el apoyo a las empresas en su actividad exterior.

1.3 POSIBLES MEDIDAS Y REMEDIOS

A continuación se exponen algunas de las medidas y políticas que pueden paliar los efectos de la presente crisis, alguna de las cuáles ya se está empezando a aplicar o o bien está en proceso de estudio y preparación bajo la coordinación de la S. E. de Comercio.

En la mayoría de los países europeos no existe un prestamista público para el crédito a la exportación, son los bancos comerciales los que cumplen esa función. Al estar los bancos hoy en día con problemas de refinanciación, algunas de las medidas están encaminadas a proveer mecanismos de refinanciación, tanto de modo urgente ante la emergencia inmediata, como con carácter definitivo para el sistema.

Los problemas que se plantean son de naturaleza diversa y afectan de maneras diferentes, y las medidas y remedios han de definirse en función del ente u organismo al que afectan:

A) Banco de España

1. Lograr que los activos con la estructura de créditos a la exportación cubiertos por un seguro de CESCE actuando por cuenta del estado sean **descontables ante el Banco de España** o el Banco Central Europeo, con independencia del plazo, el importe, la ley aplicable, la nacionalidad del prestatario, la divisa y el activo subyacente.
2. Aceptar los activos con cobertura de CESCE como colateral para la emisión de cédulas, como ya permite la legislación europea, y está desarrollado por legislaciones nacionales como la francesa, alemana o británica.

B) CESCE

1. Reconvertir la figura de seguro emitido por **CESCE** en una **garantía a primera demanda** emitida igualmente por CESCE por cuenta del estado español para mejorar, entre otras cuestiones, el tratamiento en materia de consumo de capital / ratio de liquidez que Basilea III hace hasta ahora de este producto cuando es un seguro vs garantías; asimismo una estructura con garantía permitiría colocaciones con agentes financieros privados ('private placements'), soluciones de titulización y monetización de activos muy habituales en los programas de crédito a la exportación anglosajones y nórdicos, lo cual constituye una ventaja comparativa importante con respecto al sistema español por permitir captar liquidez adicional de inversores no habitualmente involucrados en el comercio exterior.
2. Desarrollar más aún la cobertura de **CESCE en moneda local,** particularmente para países latinoamericanos, que permita la financiación directa de operaciones también por parte de bancos filiales en el país del deudor, lo cual posibilitaría la utilización de sus balances para contabilizar estos activos utilizando sus capacidades de fondeo y el mayor desarrollo de la financiación de exportaciones del segmento de pequeñas y medianas empresas españolas.
3. **Revisar** el texto del condicionado de **pólizas de CESCE** existentes (póliza de garantías, fianza a fiadores, etc.) con el fin de adecuarlo a las nuevas necesidades de los mercados y la banca promoviendo su efectiva utilización.

C) Instituto de Crédito Oficial

1. Establecer una **línea de financiación** para la operativa de financiación de exportaciones a través del **ICO** de manera que el fondeo sea, si no total, parcialmente otorgado a través del agente financiero del Estado; de esta manera se lograría abaratar el coste financiero de las ofertas financieras, al compartir o trasladar el coste de fondeo, en beneficio de los exportadores que podrían mejorar su competitividad en el exterior. Esta fórmula existe igualmente en muchos otros sistemas de crédito a la exportación. Es el caso de las alternativas de fondeo o co-financiaciones de KFW (Alemania), Finnvera/FEC (Finlandia), SEK (Suecia), ELO (Dinamarca), OëKB (Austria), JBIC, más recientemente de Export Banca (Italia), y está bajo revisión en Noruega. Esos sistemas constituyes ventajas comparativas reales con respecto al sistema español.
2. Reactivar la **participación del ICO** como un banco más en financiaciones de crédito a la exportación a cualquier plazo, requieran o no fondeo, especialmente para aquellos casos en los que la sindicación de una operación pueda ser complicada. Esta medida ayudará a solventar los problemas de colocación del riesgo CESCE. Casos concretos y actuales en que hay dificultades en su colocación son importantes proyectos en vías de ejecución y diversos proyectos internacionales de grandes empresas y de PYMES a punto de materializarse en numerosos países.

3. Establecer cauces para la **compra a la banca,** por el ICO u otra institución pública, de **cartera** existente de operaciones con cobertura de CESCE siempre que el banco vendedor se comprometa a inyectar esa liquidez al mercado vía nuevos créditos a la exportación.

4. Revisar el condicionado del **CARI** para que en un esquema de tipos fijos los bancos tengan la posibilidad de tener asegurado un margen superior al reconocido actualmente por el ICO, permitiendo equipararlos a la realidad del mercado que marcan los márgenes en un escenario de tipos flotantes. Estos esquemas se aplican ya en países como Francia, Italia o los países nórdicos.

5. Tratar de implementar **liquidez** específicamente **en dólares USA,** que sigue siendo la divisa mayoritariamente utilizada en el comercio exterior, a las instituciones financieras para operaciones de medio y largo plazo, también mediante refinanciación, 'direct lending' o recompra de operaciones.

6. Establecer líneas, por parte del **ICO,** con empresas (PYMES) para facilitar emisiones de **avales y garantías** (como un banco) para suplir las carencias de la banca por limites, concentración, sectores, etcétera.

D) COFIDES

1. Modificar los límites para apoyo de inversiones a las PYMES españolas en el extranjero, de tal forma que puedan financiarse desde operaciones de inversión muy pequeñas hasta grandes importes. Actualmente el rango es de 250.000 a 25 millones de euros, y se propone ampliar dicho rango reduciendo el límite inferior y ampliando el superior de modo que ninguna empresa con un proyecto de inversión viable se quede sin posibilidad de apoyo específico.

2. Continuar y profundizar en el apoyo vía capital o cuasi capital a PYMES y grandes empresas en el extranjero, reforzando y comunicando activamente su posición como única entidad especializada, en relación a su estructura público-privada, en la financiación de inversiones españolas en el exterior.

3. Impulsar las líneas de colaboración y gestión compartida para los fondos disponibles en FONPRODE y/o FIEM, en el caso de que tengan como finalidad la financiación de inversiones españolas en el exterior, dada la especialización y dilatada experiencia de COFIDES en esta área tan específica.

Cabe citar, como ejemplo de colaboración público-privada, una iniciativa novedosa como es la creación de fondos de capital riesgo con aportaciones públicas y privadas como el promovido por la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), 'Fondbrand Spain', cuyo objetivo es apoyar el lanzamiento internacional de nuestras marcas o la adquisición de marcas internacionales ya implantadas en el mercado.

E) Organismos multilaterales

Continuar con el proceso de mejora del retorno para las empresas españolas de las aportaciones de España, en los ámbitos de financiación de exportaciones, financiación de inversiones y seguro de riesgos políticos por inversiones.

En el momento actual de la economía española, en el que más del 60 por ciento de las ventas de las empresas del Ibex proviene del exterior, el sistema financiero y en particular el de la financiación de exportaciones debe jugar, más que nunca, su papel de facilitador de la internacionalización de la empresa española. Por todo ello, la Administración Española debe continuar trabajando para dar la oportunidad de poder seguir compitiendo en igualdad de condiciones con otros países de la OCDE y de la Unión Europea en el beneficio del crecimiento internacional de nuestras empresas y de la reactivación económica de la economía española.

2. Medidas fiscales

2.1 INTRODUCCIÓN

En 1996, una de las primeras iniciativas legislativas del primer Gobierno de José María Aznar fue el REAL DECRETO-LEY 8/1996 de 7 de junio *de medidas fiscales urgentes sobre corrección de la doble imposición interna intersocietaria y sobre incentivos a la internacionalización de las empresas.* Entonces también la situación económica en España era crítica y el nivel de internacionalización de las empresas españolas seguramente inferior al actual.

En un documento interno del Ministerio de Hacienda que comentaba aquel Real Decreto, se hacía explicita mención a la necesidad de la internacionalización de la empresa española y de la adopción de medidas de naturaleza tributaria para fomentar la competitividad frente a sus competidores en los mercados exteriores que además estuvieran en consonancia con la normativa tributaria de los países económicamente cercanos.

En la propia exposición de motivos al RDL 8/1996 se manifestaba: *"Abordar en unidad de acto el tratamiento de los dividendos y plusvalías nacionales y extranjeros cobra plena justificación habida cuenta de la globalización de la economía y de la creciente expansión de nuestras empresas en los mercados internacionales cuyo fomento y apoyo constituye una de las justificaciones de la presente disposición (...) El Gobierno, ante el reto excepcional derivado de la necesidad de cumplir las exigencias de la política económica comunitaria, ha adoptado un paquete de medidas entre las que se encuentra el presente Real Decreto Ley. La concurrencia de una urgente y extraordinaria necesidad, viene justificada por el cumplimiento del plazo para acceder a la tercera fase de la Unión Monetaria. Ello exige un inmenso esfuerzo en el que no sólo debe participar el Estado sino la sociedad en su conjunto, por lo que es preciso acometer el objetivo desde todos los frentes posibles."*

Ante la gravísima situación económica actual, como hace ya dieciséis años, la internacionalización de la empresa española y la defensa de su competitividad en los mercados exteriores siguen necesitando un inmenso esfuerzo por parte de las empresas y del Estado.

La experiencia demuestra que las medidas fiscales adecuadas pueden tener resultados muy positivos para la consecución de los objetivos de internacionalización y tienen sin duda que ser tomadas en su justa consideración por parte de la Administración.

En el entorno de crisis actual, las empresas son conscientes de que es prioridad del Gobierno reducir el déficit público y que el margen de maniobra para adoptar incentivos fiscales y sobre todo rebajas fiscales es muy limitado, si bien tampoco hay que olvidar la agresividad de las instituciones comunitarias al juzgar nuestra normativa a la luz de las disposiciones sobre ayudas de Estado.

Sin embargo, es esencial que se hagan los necesarios esfuerzos para no comprometer la internacionalización de las empresas españolas y no mermar su competitividad en los mercados exteriores, y, según lo permitan los compromisos presupuestarios, adoptar medidas que supongan un claro incentivo a una de las vías para la recuperación económica del país.

Pero es de resaltar que el Gobierno puede tomar otras muchas medidas ligadas con la fiscalidad que, sin reducir la recaudación, mejorarían el clima para la internacionalización de nuestras empresas. En esa línea son de agradecer las declaraciones del ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación, José Manuel García-Margallo, anunciando reiteradamente su intención de que las embajadas de España se involucren aún más en la internacionalización de nuestras empresas. En ese adecuado camino también debe jugar un papel relevante el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

La doble imposición internacional es uno de los principales obstáculos a la internacionalización de las empresas. En muchas ocasiones, la suma de los impuestos sobre beneficios que las empresas pagan en conjunto en los países en que invierten y en España superan cifras del 40 por ciento, suponiendo un obstáculo insalvable para el sector exterior. La normativa interna contiene diversos mecanismos de eliminación de este problema, pero, en muchas ocasiones, el impuesto excesivo no es el español, sino el extranjero.

Finalmente, ahora y mucho más que en 1996 las empresas españolas gozan de una presencia y experiencia exterior, en particular en América Latina, muy extendida y también ejercen un claro liderazgo en determinados sectores de interés internacional. Hay, por tanto, que incentivar, también con medidas tributarias, la iniciativa económica conjunta de empresas extranjeras y españolas así como de la inversión extranjera en España.

2.2 MEDIDAS PARA EVITAR QUE EL FACTOR TRIBUTARIO RESTE COMPETITIVIDAD Y DIFICULTE LA INTERNACIONALIZACIÓN, Y OTRAS MEDIDAS FISCALES

Cualquier impuesto o tasa es un factor de coste que incide directa y decisivamente sobre la competitividad de las empresas, en particular a nivel internacional. Es por tanto fundamental que, a pesar de las dificultades presupuestarias dictadas por las actuales circunstancias, el factor tributario no se convierta en una causa que reste competitividad a las empresas españolas y frene su internacionalización.

En consecuencia, la primera medida que se recomienda, en general, es la de evitar un aumento de los impuestos y de las tasas que afectan directamente o indirectamente a las empresas españolas y a las empresas extranjeras que apuestan por España como país de destino de inversiones o como país a partir del cual seguir con su proceso de internacionalización.

En la situación actual más que nunca es relevante otro factor, el factor confianza, y por lo tanto es necesario que se tomen las medidas tendentes a asegurar a las empresas, a los inversores y a los mercados en general que España no va a aplicar medidas que tengan como consecuencia mayores costes tributarios que producirían un deterioro de la competitividad.

En función de los progresos en el proceso de consolidación fiscal de España y de las posibilidades presupuestarias, sería necesario reducir el tipo general del impuesto, en línea con lo que han hecho recientemente países de nuestro entorno, de forma que se facilite una mayor competitividad y se promueva a España como plataforma exportadora para empresas multinacionales.

También sería conveniente la adopción de algunas medidas tributarias específicas. En relación con las deudas tributarias de las empresas, sería de gran ayuda una mayor flexibilidad en el sistema de aplazamiento o fraccionamiento en general y, en particular, el ajuste de los pagos fraccionados a la estacionalidad de algunos sectores, y la corrección de deficiencias técnicas en el procedimiento de cálculo de los pagos fraccionados.

En la medida que la política presupuestaria lo permita, habría que introducir incentivos fiscales basados en deducciones fiscales y en ampliar la aplicación de los actuales incentivos en determinados supuestos. Particularmente, la reactivación de una deducción en cuota similar a la DAEX, acomodada a los límites del Reglamento General de Exención por Categoría de la UE (RGEC).

A título comparativo, en Francia se aplican medidas de incentivación a la internacionalización de las empresas francesas como el crédito fiscal para la PYMES exportadoras que cubre el 50 por ciento del importe de los costes correspondientes a gastos fiscalmente deducibles incurridos en el desarrollo de las exportaciones y a condición que la empresa sea calificada como PYME y que haya contratado un

empleado con funciones especificas de desarrollo de las exportaciones.

Asimismo, existe la deducción temporal de pérdidas para PYMES que permite deducir fiscalmente la pérdidas reportadas en las filiales o sucursales de empresas participadas como mínimo por un 95 por ciento por PYMES francesas y que dichas sucursales o filiales estén sujetas a un impuesto análogo al IS francés en la UE o en un país con CDI suscrito con Francia. La deducción tiene exclusivamente un efecto financiero de diferimiento, ya que una vez que la sucursal o filial vuelva a tener beneficios el importe de la deducción tiene que ser reintegrado en la BI de la PYME.

Al margen de las medidas fiscales que favorecen la actividad exportadora en otros países, la internacionalización de las empresa españolas se vería favorecida con la inclusión en el ámbito de la deducción fiscal por actividades de I+D+i de las llevadas a cabo en países no incluidos en el Espacio Económico Europeo (EEE), y de la inclusión de la cesión de marcas y otros activos intangibles (programas informáticos actualmente excluidos) a entidades no residentes, en el ámbito de aplicación de la reducción del 50 por ciento en la base imponible por los ingresos obtenidos de la explotación de elementos de propiedad industrial.

También serían medidas favorecedoras de la actividad exportadora, la simplificación de la normativa contable y obligaciones de consolidación, el tratamiento fiscal especial a la creación de empleo y el mantenimiento a futuro de la libertad de amortización de activos.

Asimismo el sistema de tratamiento fiscal a los expatriados no favorece la movilidad laboral internacional ni la interna. Mayores facilidades para el mantenimiento temporal de deducciones fiscales, o la opción de acogimiento a medidas personalísimas de las personas físicas, como deducción por adquisición de vivienda o por aportaciones a planes de pensiones, serían necesarias. La exención en el IRPF para los rendimientos de trabajos efectivamente realizados en el extranjero por trabajadores residentes fiscales en España debería elevarse al menos hasta 90.000 euros.

También deberían revisarse y ampliarse los convenios de doble imposición (así como los APRI), prestar más atención a los países africanos con los que sólo existen cinco convenios y completar el mapa de convenios con países latinoamericanos, acortar los plazos para la entrada en vigor y renegociar convenios con especial interés para las empresas como los de Estados Unidos, Canadá, Japón, Brasil o Dinamarca.

A todo ello se ha de unir la introducción de mejoras técnicas en el sistema de eliminación de la doble imposición y una fiscalidad que impulse la innovación comercial y facilite cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, la investigación y seguimiento de su mercado, su promoción, etcétera.

Además de las medidas con efectos directos en el ahorro fiscal o financiero, la Administración puede, con una mayor flexibilidad y eficiencia en la gestión administrativa, contribuir a agilizar las transacciones internacionales y por lo tanto a disminuir los costes de gestión soportados por las empresas españolas.

En esa línea, se debe impulsar una visión más global en la Inspección y en los tribunales económico-administrativos y los órganos de gestión, incluyendo la aplicación del Derecho de la UE, una mayor flexibilidad en la obtención de certificados de residencia fiscal y la reducción de formalidades exigidas para la obtención de un NIF/NIE por parte de no residentes y de permisos de trabajo y de residencia para impatriados.

La reducción de la imposición al empleo, es decir, la cotización a la seguridad social que soportan las empresas españolas, sería otra medida que aumentaría considerablemente la competitividad de las exportaciones españolas de bienes y servicios. Con ello, los costes empresariales se reducirían y aumentaría la competitividad. Esta medida tendría también un efecto consistente en aumentar el déficit de la Seguridad Social, que podría verse compensado con un aumento del IVA, impuesto que, por definición, no afecta a los productos y servicios exportados, y sí a las cotizaciones a las Seguridad Social.

Medida ligada al empleo juvenil y a su formación, sería el establecimiento de una deducción en la cuota del IS para la contratación en prácticas por parte de las empresas de jóvenes licenciados destinados a un trabajo en prácticas durante dos o tres años en sus filiales y otros establecimientos internacionales.

2.3 MEDIDAS DE PROMOCIÓN DE LA IMAGEN PAÍS

Incentivar el apoyo del sector privado a la imagen internacional del país, exige extender la calificación de 'acontecimientos de excepcional interés público' al patrocinio de los planes y proyectos que tengan como objetivo promover y defender la imagen internacional de España.

La actual Ley de Mecenazgo 49/2002, art. 27.3, desactiva en gran medida el apoyo e inversión que las empresas privadas realizan a este tipo de acontecimientos, al requerir de los patrocinadores una donación mínima al consorcio, que no genera ningún tipo de deducción ni en la base imponible ni en la cuota del Impuesto de Sociedades. Aprovechando la intención del Gobierno actual de promover una modificación sustancial de dicha Ley se debería mejorar el régimen fiscal de los patrocinios de excepcional interés público.

Para ello existen varias alternativas, como la ampliación del concepto de 'donaciones efectuadas al consorcio' a efectos del limite del 90 por ciento de los donativos, para incluir en las mismas las cantidades satisfechas en concepto de patrocinio, el incremento del limite de gastos, actualmente del 90 por ciento, con respecto a la donación obligatoria al consorcio, o la deducción del donativo efectuado al consorcio en la cuota del Impuesto de Sociedades, actualmente no permitida.

Además se debería permitir la deducción fiscal de las 'donaciones de servicios' de forma que los contribuyentes

pudieran prestar servicios gratuitos a las entidades que coordinan los correspondientes programas de imagen de la Marca España.

2.4 MEDIDAS PARA EVITAR LA DOBLE IMPOSICIÓN EN PAÍSES DE DESTINO DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA (ARGELIA, MARRUECOS, BRASIL Y CHILE)

Si bien la red española de convenios de doble imposición es equiparable a la de las de otros países europeos, en los últimos años ha surgido el problema de países que interpretan el convenio de doble imposición de una manera ilógica o lo incumplen de manera flagrante.

Es el caso de empresas que han realizado trabajos de ingeniería y construcción en Argelia, donde a pesar de la existencia de un convenio de doble imposición formalmente muy beneficioso, la administración fiscal local ha exigido un impuesto a la repatriación de beneficios a los establecimientos permanentes prohibido por el convenio. Además, a pesar de que el convenio asegura un tratamiento equivalente a las sociedades y a los establecimientos permanentes, a través de las restricciones cambiarias se está impidiendo en la práctica el retorno a España de los beneficios obtenidos en Argelia.

En relación con Marruecos, el principal problema en la aplicación del Convenio de Doble Imposición con Marruecos, es el sometimiento a gravamen, vía retención en la fuente, de la práctica totalidad de las rentas por prestaciones de servicios obtenidas por residentes fiscales españoles sin mediación de establecimiento permanente (EP).

En la práctica, casi todos los pagos hechos desde Marruecos que retribuyen servicios prestados por no residentes sin EP soportan la retención del 10 por ciento, por lo que el artículo 7 del Convenio con España está vacío de contenido práctico. Dicha práctica vienen propiciada por un desconocimiento general de la finalidad y estructura de los CDIs por la mayoría de los operadores económicos (empresas, bancos) y por una doctrina deliberadamente simplificadora de la Administración marroquí que, en contestaciones a numerosas consultas, declara aplicable dicha retención del 10 por ciento a todo pago por servicios realizados a un no residente, sin entrar a analizar los efectos que en cada caso puede tener un CDI.

En España, el artículo 31 del Texto refundido Ley del impuesto sobre sociedades (TRLIS) no permitiría aplicar una deducción para evitar la doble imposición internacional por retenciones indebidamente practicadas en el extranjero. Paradójicamente, en este punto la existencia del CDI perjudica a las empresas españolas, ya que si el CDI no existiera las retenciones reclamadas por Marruecos serían correctas y darían derecho a la deducción del art. 31 del TRLIS.

Teóricamente, en Marruecos podría solicitarse la devolución de la retención, si bien en la práctica es muy difícil conseguirla. La normativa tributaria marroquí prevé la posibilidad de presentar esta solicitud en los seis meses siguientes al ingreso de la retención ante la Administración. Si la Administración no resuelve la solicitud en seis meses, puede recurrirse ante los tribunales de justicia, pero no existe ningún caso que se haya resuelto con éxito.

Este problema podría solucionarse si las administraciones tributarias de España y Marruecos utilizasen el mecanismo de procedimiento amistoso previsto en el art. 25 del CDI, cuyo apartado 2 contempla la posibilidad de una actuación de oficio. La Administración Española debería iniciar este procedimiento para establecer una interpretación uniforme de los artículos 7 y 12 del Convenio.

En Brasil, la tributación es un grave obstáculo para las empresas españolas. El convenio entre los dos países, en vigor desde el año 1975, es de los menos beneficiosos de nuestra red y la interpretación de las autoridades locales hace que su aplicación práctica sea claramente contraria a los intereses de nuestras empresas. En la práctica, el Convenio hispano-brasileño prevé expresamente la potestad de Brasil de gravar cualquier prestación de servicios de una entidad española en Brasil, cuyas rentas también tributarán en España.

Como en el caso de Marruecos el gravamen del 25 por ciento soportado en Brasil no podrá ser deducido en su totalidad en España, por lo que, en supuestos donde la prestación de servicios suponga un margen de beneficio inferior al 25 por ciento, la retención soportada en Brasil supondrá una doble imposición real para nuestras empresas. Se trata de un ejemplo palmario de un convenio para eliminar la doble imposición que no consigue su objetivo.

Por último, en Chile, la posición de España como inversor ha perdido protagonismo en parte por la alta fiscalidad a la que se someten los beneficios obtenidos por entidades participadas por socios extranjeros.

El sistema fiscal chileno está diseñado para atraer la inversión, con un impuesto sobre sociedades relativamente bajo, al 18,5 por ciento para 2012. Pero penaliza de manera extraordinaria la repatriación de dividendos al extranjero, ya que, en caso de abonar dividendos, las empresas pagan un impuesto adicional que eleva su tasa efectiva al 35 por ciento. El actual convenio de doble imposición con Chile permite este impuesto adicional, de modo que las empresas españolas tributan más por beneficios en Chile que en España.

Para asegurar un marco de neutralidad para las inversiones españolas, la Administración Española podría solicitar a Chile la posible reducción del tipo impositivo aplicable a los beneficios obtenidos por los inversores españoles. Bastaría con rebajarlo cinco puntos porcentuales para ofrecer un marco tributario neutro en la toma de decisiones de inversión. Esta reducción se podría instrumentar de forma sencilla, mediante una modificación al convenio de doble imposición vigente entre ambos países.

En ocasiones, la entrada en vigor formal de un convenio de doble imposición no garantiza la eliminación de la doble imposición que persigue, casos en los que la posición de

las empresas, frente al estado incumplidor, es de una debilidad absoluta. El problema se agrava en aquellos países que aplican un férreo sistema de control de cambios sobre su divisa. El mecanismo de presión consiste en no liberar los pagos a que se tiene derecho si no se pagan todos los impuestos que exige la administración local, incluyendo los que violan el convenio de doble imposición.

2.5 MEDIDAS PARA FAVORECER LAS UNIONES ENTRE EMPRESAS ESPAÑOLAS Y EXTRANJERAS

Como destacaba en 1996 el ámbito del RDL n. 8 del 7 de junio de 1996, *en el contexto de una economía globalizada y en constante proceso de internacionalización la empresa española tiene que sumarse necesariamente al proceso de internacionalización y ser competitiva por prestaciones y por tamaño.*

Desde entones se han dado pasos muy importantes en esa línea y actualmente las empresas españolas gozan no solo de una gran experiencia sino de una fuerte presencia sobre todo en los mercados de Latinoamérica. La empresa española lidera varios sectores de particular interés en el ámbito de la internacionalización y por lo tanto se presenta como un socio ideal para otras empresas extranjeras o para inversores.

Los incentivos a la inversión extranjera y la implementación de un entorno jurídico y tributario favorable para las empresas extranjeras, siempre y cuando respeten el ordenamiento jurídico fiscal, no suponen una renuncia a una recaudación sino que favorecen un aumento de la actividad económica, de las inversiones, de la creación de puestos de trabajo y por ende de la capacidad futura de recaudación.

En ese sentido se debería mantener y mejorar técnicamente el sistema de eliminación de la doble imposición, así como el régimen de las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE). En el caso de que una unión temporal de empresas (UTE) residente en España opere en el extranjero, los beneficios obtenidos por la UTE no tendrían que tener la consideración de beneficios obtenidos en España y por lo tanto no estar sujetos al IRNR al momento de su distribución a los socios de la UTE no residentes (los residentes pueden, según la normativa actual, de todas formas aplicar el método de exención).

Asimismo, se habría de aplicar el método de exención sobre ganancias de capital para las entidades de capital riesgo y considerar beneficios no obtenidos en territorio español, y por lo tanto no sujetos al IRNR, a los beneficios obtenidos por una entidad de capital—riesgo en concepto de dividendos o ganancia de capital derivados de inversiones en el extranjero

3. Medidas comerciales y de imagen

3.1 LA IMPLANTACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

En una economía globalizada, cobran más vigencia todavía las distintas **estrategias competitivas adoptadas por las empresas,** bien basadas en el liderazgo de costes (economías de escala y eficiencia productiva) o en la diferenciación de productos y servicios (vía innovación y marcas), o bien basada en la especialización en los mismos.

Actualmente, la competitividad vía coste y calidad de los productos y servicios de una economía y de sus empresas ya es un valor sobreentendido, y gana auténtica relevancia **la gestión de activos intangibles,** innovación en productos y procesos, recursos humanos, inteligencia competitiva, marcas y redes comerciales, organización interna, buen gobierno corporativo, alianzas estratégicas, etcétera. Al mismo tiempo que se mantiene un eficiente nivel operativo.

Es importante destacar el creciente peso de la **inversión directa de las empresas en el exterior así como la exportación de servicios empresariales y profesionales,** frente a las exportaciones tradicionales de mercancías y la captación de flujos turísticos.

Actualmente coexisten distintas vías en un necesario proceso de multilocalización de las empresas y organización en red, desde la implantación directa en el exterior mediante inversiones industriales o comerciales, de propiedad 100 por cien o en empresas mixtas, hasta la exportación tradicional por medio de representantes y distribuidores, pasando por otras fórmulas como las franquicias, alianzas y cooperación entre empresas, licencias de cesión de activos, 'outsourcing' de recursos, etcétera.

Los factores determinantes del proceso de implantación comercial y productiva a nivel internacional son:

1) Necesidad de una cultura empresarial y de una estrategia enfocada a la internacionalización. *2)* Disponibilidad de recursos humanos cualificados. *3)* Implantación de un sistema de inteligencia competitiva. *4)* Acceso a líneas de financiación y cobertura de riesgos. *5)* Apuesta por los activos intangibles como la innovación y la marca. *6)* Gestión de la imagen país como herramienta competitiva. *7)* Existencia de un marco institucional, fiscal y jurídico eficiente.

La internacionalización empresarial ha de construirse a partir de una política exterior sólida, coordinada y debidamente dimensionada, que incorpore los intereses generales de las empre-

sas españolas en su proceso de elaboración estratégica, facilitando el acceso a mercados y minimizando riesgos. Desde este punto de vista, es imprescindible que la opinión de las empresas sea un elemento clave en la elaboración de los planes e iniciativas de política exterior.

En el caso español, el retraso histórico en el proceso de internacionalización explica en parte su débil implantación internacional así como su relativa inexperiencia en relación con las de los principales países competidores. Los principales problemas radican en:

- *Un insuficiente número de empresas con vocación internacional permanente* (el número de empresas que exportan regularmente entre un total de 100.000 exportadores es sólo del 40%).
- *Una concentración alta de la exportación en un reducido número de empresas* (el 37% de la exportación total la realizan tan sólo 100 empresas) *y un bajo tamaño promedio de la cifra exportada* (sólo la mitad de estas empresas exportan anualmente por valor de 50.000 €).
- *Una baja propensión de las empresas al negocio internacional* (la mayoría están muy por debajo del 25% de su facturación, aunque las empresas exportadoras lideres venden ya entre 60-80% en el exterior, y el promedio de las empresas del IBEX 35 ha superado la barrera del 60% de negocio de fuente internacional básicamente por vía de inversión directa).
- *Una insuficiente base tecnológica,* lo que no ha cambiado en las últimas dos décadas, con un peso relativamente alto de las exportaciones de semimanufacturas y productos energéticos y químicos (más del 30% sobre el total).
- *Una insuficiente presencia global,* con una concentración elevada del negocio en ciertas áreas (UE y Latinoamérica) y una ausencia en mercados clave o de alta tasa de crecimiento (EEUU, Asia-Pacífico, Este de Europa).
- *Una oferta turística frágil,* dependiente de unos precios bajos y de un concentrado núcleo de operadores extranjeros.
- *Un grado relativamente bajo de integración de activos intangibles* en nuestra oferta de bienes y servicios comercializable (innovación, diseño, sistemas de información y marcas).
- *Una imagen país que,* con excepciones, *no aporta un valor significativo* a los sectores, empresas y marcas españoles, por lo que no existe un incentivo para la vinculación de su imagen con la del país.
- *Un sistema oficial de apoyo complejo* por el número de agentes que intervienen, *con recursos decrecientes* pero necesitado de mejoras de eficiencia, *y carente de innovación y de una estrategia* consistente con un entorno internacional cambiante.

Esta situación se refleja en un déficit estructural e histórico de la balanza comercial y por cuenta corriente, que aunque haya descendido coyunturalmente, es uno de los más altos del mundo en términos relativos, consecuencia entre otros motivos de una **baja propensión exportadora** como se refleja en el siguiente cuadro:

PAÍS	EXPORTACIONES PER CÁPITA EN $
ALEMANIA	16.007,4
FRANCIA	7.921,3
ITALIA	7.350,8
ESPAÑA	5.417,6

Fuente: CIA factbook; datos 2010.

En lo que a la balanza de servicios hace referencia, 2010 fue un año de ligero crecimiento en el superávit español, en concreto dos décimas, hasta el 2,6 por ciento del PIB. Ese resultado fue debido a la mejora del apartado de servicios no turísticos, que por primera vez desde 1993, año inicial del periodo para el que se tienen estadísticas fiables, cerró con un superávit, aunque muy pequeño del 0,1 por ciento del PIB). El superávit de la rúbrica de Turismo y viajes mejoró también, aunque de forma casi inapreciable, ganando media décima de PIB para colocarse en el 2,5 por ciento del PIB. (Fuente: Anuario de la internacionalización de la empresa española 2011, Círculo de empresarios).

Por otra parte, España continúa en la séptima posición como receptor de Inversión Extranjera Directa en términos de stock (tras Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Hong Kong, Bélgica y Alemania), un 3,2 por ciento del total acumulado mundial. También en cuanto al stock de Inversión Extranjera Directa (IED) española en el exterior se mantiene en el décimo lugar (tras Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Hong Kong, Suiza, Japón y Bélgica) con otro 3,2 por ciento del total mundial.

De acuerdo con el Banco de España la IED se situó en 2010 en 16.813 millones de euros en el exterior, que en términos de PIB representó el 1,6 por ciento, muy por debajo de la media del periodo 2000-2010. Si a esto se suman las revalorizaciones de las inversiones ya existentes, el stock de IED de España en el exterior suponía ya 46,2 por ciento del PIB en 2010.

Por lo que se refiere a la distribución geográfica de la IED de España en el exterior, estos flujos apenas han tenido impacto en la distribución geográfica del stock español de activos exteriores de IED, que mantiene a la zona euro y Latinoamérica como principales receptores. (Fuente: Anuario de la internacionalización de la empresa española 2011, Círculo de empresarios)

En lo que a la distribución sectorial se refiere, el aprovisionamiento de agua, electricidad y gas, los servicios financieros, el transporte y las comunicaciones, aglutinan la mayor parte de la IED española en el exterior.

Por otra parte, existe una correlación entre el tamaño de la empresa y su propensión a la internacionalización así como la cantidad y calidad de empleo generado, como se refleja en el siguiente cuadro:

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONALIZADA ESPAÑOLA

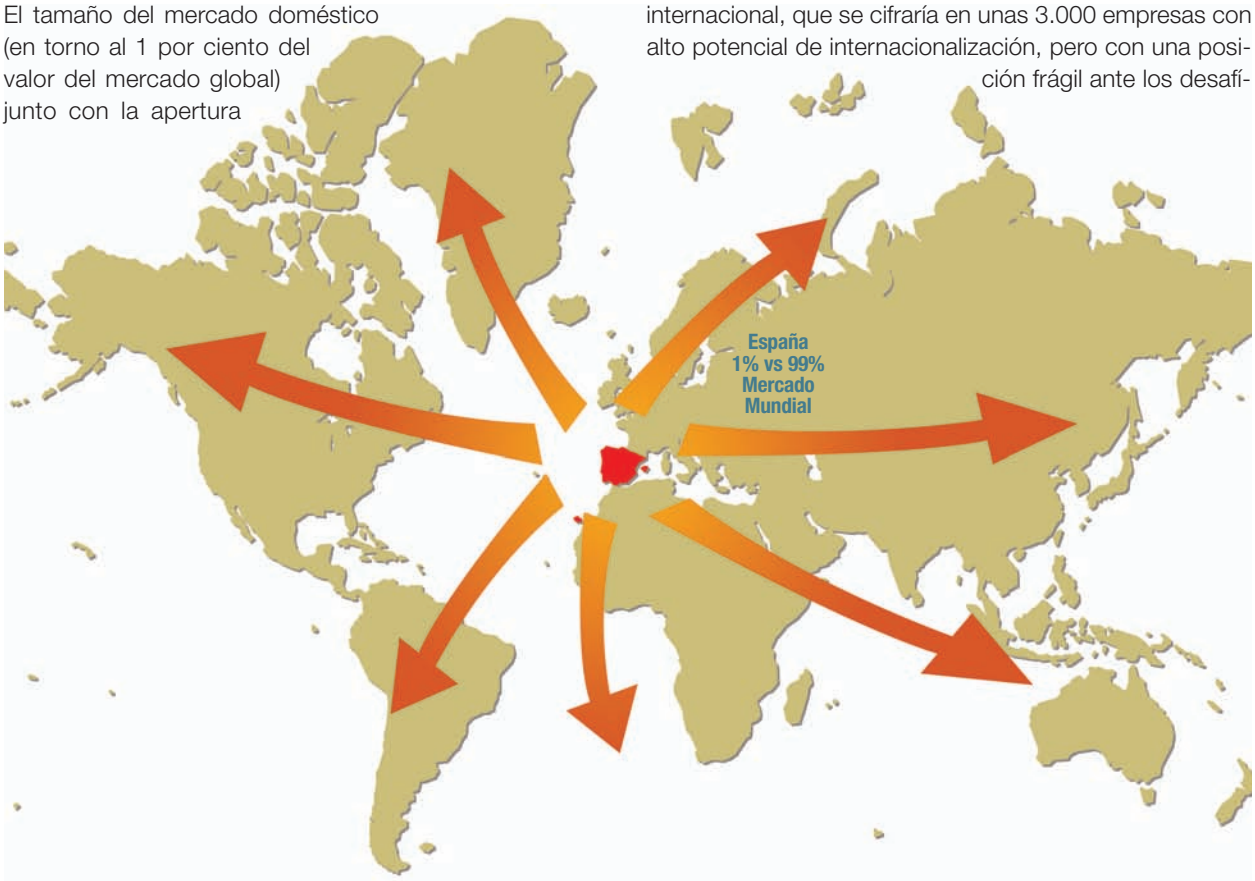
	EXPORTA	NO EXPORTA	INVIERTE	NO INVIERTE
TOTAL (Nº EMPRESAS MUESTRA)	2.059	6.147	266	1.647
CANTIDAD				
NÚMERO MEDIO DE EMPLEADOS	467	200	2.248	826
ESTABILIDAD				
TASA DE TEMPORALIDAD	20,8%	30,2%	30,9%	24,0%
CALIDAD				
% DE EMPLEO CUALIFICADO	24,5%	15,9%	20.0%	19,8%
PRODUCTIVIDAD Y OTROS				
VAB POR EMPLEADO (OTROS)	84.010	49.937	69.671	65.825
GASTO EN I+D S/VENTAS	0,50%	0,07%	0,39%	0,36%
GASTO EN FORMACIÓN DE EMPLEADOS (€)	181	58	215	54

(Central de Balances. Banco de España. 2008).

A pesar de ello, y frente a esta situación, un significativo número de empresas están intensificando su actividad internacional, tanto por vía de exportación como de inversión directa en el exterior, en busca tanto de abrir nuevos mercados como de reducir el riesgo de dependencia excesiva del mercado doméstico. Quizás por ello, no resulte sorprendente que la cuota española en el comercio mundial se venga manteniendo en términos relativos. Aunque no existe una explicación convincente de este se manejan distintas hipótesis al respecto, como por ejemplo la pérdida de competitividad focalizada en sectores no comercializables, una variación al alza en el nivel de los productos y servicios españoles, el sacrificio de márgenes comerciales, etcétera.

El tamaño del mercado doméstico (en torno al 1 por ciento del valor del mercado global) junto con la apertura del mismo a la competencia global, hace inviable sostener una empresa de manera competitiva y eficiente. La internacionalización no es una opción estratégica más para las empresas españolas sino una necesidad de carácter permanente y estructural, y por tanto debe ser una prioridad en términos de política económica y presupuestaria.

El análisis de la estructura de las empresas españolas internacionalizadas se refleja en una concepción piramidal: en la base de la pirámide se sitúan con aquellos exportadores no regulares, unas 100.000 empresas. Por encima de estos se situarían las empresas que exportan regularmente, y cuyo número ascendería a unas 40.000. A continuación, el grupo de empresas con una cierta consolidación de su negocio internacional, que se cifraría en unas 3.000 empresas con alto potencial de internacionalización, pero con una posición frágil ante los desafí-



os que plantea su expansión internacional. En el penúltimo escalón se situarían trescientas empresas de tamaño mediano, que constituyen el núcleo básico de la exportación española liderando sus respectivos sectores, y que cuentan con implantaciones comerciales o productivas significativas en el exterior. En la parte más alta de la pirámide, un núcleo de empresas multinacionales españolas, entre las que no se incluyen las filiales de multinacionales extranjeras con gran peso en la exportación española, que puede ascender a unas cien empresas y cuyo tamaño y capacidad financiera es equiparable al de sus principales competidores internacionales.

Fuente: elaboración propia.

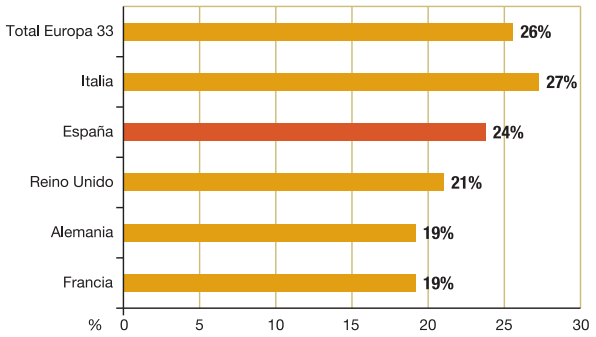
Evidentemente, no todas las empresas exportadoras reflejadas en el gráfico operan con marca propia, sea de gran consumo y servicios (B2C) o sea marcas industriales o de infraestructuras (B2B), lo que representa una desventaja competitiva al no apostar en su estrategia comercial por el valor, la diferenciación y la fidelidad de la clientela.

Entre estas empresas destaca la presencia de un significativo número de emprendedores que operan en múltiples sectores y cuyo marco de acción es global o internacional y que precisan de un entorno facilitador para el desarrollo de sus negocios.

Junto a estos núcleos de empresas con presencia internacional, sobresale el relevante peso de las filiales de multinacionales extranjeras radicadas en nuestro país, que la Secretaria de Estado de Comercio Exterior estima en 128.000, que representan el 6,7 por ciento del PIB español, dan empleo a más de un millón de personas y cuya exportación representa en torno al 40 por ciento del total español.

Según un reciente Informe de la Comisión Europea, la base exportadora española no es baja en términos relativos al tamaño de nuestra economía, ya que se sitúa en un ratio similar al de países como Alemania, Francia y Reino Unido, aunque por debajo de Italia, si bien adolece de los problemas antes citados.

Relación de la base exportadora entre España y otros países de la Zona Euro



Fuente: Survey 2009, Internationalisation or European SMEs.

Tanto o más significativo que el insuficiente tamaño es el grado de internacionalización de las empresas y sus marcas, que se encuentran en distintos estadios evolutivos y de experiencia en su proceso de internacionalización y, por tanto, también lo son sus necesidades de recursos y los mecanismos de apoyo público necesarios. La mayoría de las empresas exportadoras se encuentran en una fase temprana de su evolución internacional, con una débil penetración y control de sus mercados.

Modelo de fases de desarrollo de una marca internacional

Etapa 1
Alto Potencial Internacional

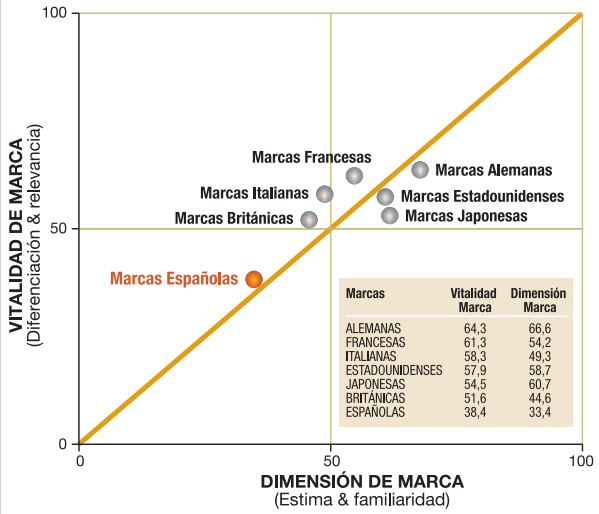
Etapa 2
Expansión y consolidación de mercados

Etapa 3
Implantación internacional

Etapa 4
Presencia global

De hecho, España cuenta con una masa crítica y creciente de empresas y marcas internacionales, con una tendencia a su implantación global, pero todavía en una posición relativa inferior a la fortaleza de las marcas líderes de los países de nuestro entorno:

Fortaleza de las marcas según país de origen



Marcas	Vitalidad Marca	Dimensión Marca
ALEMANAS	64,3	66,6
FRANCESAS	61,3	54,2
ITALIANAS	58,3	49,3
ESTADOUNIDENSES	57,9	58,7
JAPONESAS	54,5	60,7
BRITÁNICAS	51,6	44,6
ESPAÑOLAS	38,4	33,4

Fuente: Estudio "Marca España y Marcas Españolas: Análisis comparado de su Imagen Internacional", Young & Rubican y AMRE. (2009).

El conjunto de estas empresas y marcas internacionalizadas se estima sustenta directa e indirectamente más de cinco millones de puestos de trabajo en España, además de los empleos generados en el exterior, Este volumen de empleo es especialmente relevante por su mayor cualificación, estabilidad y remuneración, tal y como señala el Informe 'Internacionalización, empleo y modernización de la economía española' realizado en 2010 por AFI por encargo del ICEX.

La industria turística que representa más del 10 por ciento del PIB, genera el 11,5 por ciento del empleo en España de manera directa, ingresa del exterior 43.023 millones de euros y cubre un 77 por ciento del déficit comercial español (datos 2011, fuente Instituto de Estudios Turísticos).

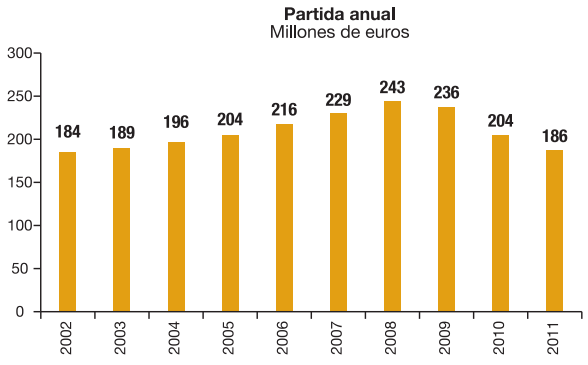
3.2 ANÁLISIS DEL APOYO INSTITUCIONAL EN EL ÁMBITO COMERCIAL INTERNACIONAL

Según el cuadro macroeconómico de la Ley General de Presupuestos del 2012, la expectativa de recuperación de la actividad económica reside en una aportación positiva del sector exterior al PIB (del 2,7 por ciento), lo que contrasta con la aportación negativa de la demanda interna (- 4,4 por ciento). Por otra parte, el saldo comercial se viene reduciendo gradualmente (del -4,5% en 2010 al -1,8% previsto en 2012) y la brecha en necesidad de financiación frente al resto del mundo se estrecharía (hasta alcanzar el -0,9 por ciento en 2012) permitiendo a partir de un umbral positivo reducir el endeudamiento externo de la economía española.

En este escenario, y con unas perspectivas de estancamiento o débil recuperación de la demanda interna tanto privada como pública en los próximos años, el objetivo de recuperar una senda de crecimiento, que resulte en una creación neta de empleo y al sostenimiento del estado de bienestar, pasaría inevitablemente por la fortaleza de las exportaciones de bienes y servicios, y en general por la aceleración del proceso de internacionalización de las empresas y marcas españolas.

Básicamente, los agentes principales que vienen actuando en este campo son: la Administración Central y sus agencias especializadas, cuyos recursos presupuestarios para la promoción de la internacionalización de la empresa española vienen decreciendo desde hace años por distintos conceptos, incluidos los incentivos fiscales, y están siendo reducidos drásticamente en el periodo 2010-2011.

Presupuesto ICEX



Fuente: Ministerio de Economía.

En los Presupuestos Generales del Estado para 2012 continúa la reducción de recursos asignados al apoyo a la internacionalización que representan 776 millones de euros frente a 968 en 2011 (un descenso del 19,8 por ciento), descenso que es aún más acusado en la partida de 'Promoción Comercial e internacionalización de la empresa' que supone 490 millones, un 24,8 por ciento menos que en 2011.

Además, y en paralelo, los organismos autonómicos que apoyan la internacionalización empresarial también sufren importantes recortes presupuestarios debido a la crisis de las finanzas públicas.

Además, las Cámaras de Comercio y otras organizaciones empresariales llevan a cabo una actividad de promoción de relaciones institucionales con interlocutores públicos y privados de otros países, mientras que las asociaciones sectoriales de exportadores facilitan servicios promocionales (participación en ferias, misiones comerciales, campañas publicitarias, etcétera) y formativos a sus empresas asociadas.

Por otra parte, es una opinión generalizada que la inversión agregada de recursos públicos por parte de estos agentes sería mucho más eficaz y su actuación más eficiente si se produjera una mayor coordinación o mejor aún una especialización entre las instituciones de carácter nacional y las de carácter autonómico y local, evitando duplicidades y disfunciones en su labor.

En resumen, resulta evidente que la internacionalización de nuestra economía y de nuestras empresas solo figura entre las prioridades de la política económica y comercial española a efectos de declaraciones de intención, pero no se traduce en medidas regulatorias y presupuestarias.

Además, la falta de unidad del mercado interno, así como ciertas iniciativas legislativas recientes tienen una repercusión negativa en la internacionalización de las empresas, aumentan sus costes operativos y afectan a su competitividad.

Los pilares en los que se basa el sistema público de apoyo a la internacionalización son básicamente once:

1. Los incentivos fiscales en el Impuesto de Sociedades y en el IRPF. La cuantía de estos incentivos en el IS viene decreciendo en el tiempo y desaparecerá en 2012 como consecuencia de la supresión gradual y progresiva de la deducción por actividades exportadoras (DAEX) que se une a la supresión de la deducción por el 'fondo de comercio financiero' aplicada a las adquisiciones de empresas extranjeras por empresas españolas, medidas derivadas de las exigencias de la Unión Europea. Para dar una idea de su relevancia, en el momento previo a la aplicación de su reducción, el importe de la DAEX era de aproximadamente doscientos millones de euros, según datos del Ministerio de Economía y Hacienda. En cuanto al IRPF tiene relevancia el tratamiento impositivo de los directivos expatriados que precisa mejoras para favorecer la competitividad internacional de las empresas españolas.

2. El sistema público de financiación de exportaciones y de inversiones directas en el exterior, integrado básicamente por el sistema CARI (Ajuste Reciproco de intereses), los recursos facilitados por el ICO y COFIDES, el Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM), el seguro de crédito a la exportación por cuenta del Estado gestionado por CESCE, y los recursos invertidos en la Cooperación Oficial al Desarrollo gestionada por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

3. El apoyo a las empresas por el ICEX, las Comunidades Autónomas y la red de Cámaras de Comercio, por vía de programas sectoriales, asistencia a ferias, y servicios individuales en forma de asesoramiento, información, formación y subvenciones económicas sujetas a la normativa de la UE en la materia. Este apoyo incluye el prestado directamente en el exterior por la red estatal de Oficinas Comerciales y las redes de delegaciones autonómicas. El presupuesto conjunto de subvenciones y servicios prestados a las empresas (sin incluir los costes de estructura) se estima en torno a quinientos millones de euros, habiendo sufrido recortes drásticos a partir de 2009. Se estima que esta cifra se distribuye entre el ICEX, (40 por ciento), Comunidades Autónomas (45) y Cámaras (15 por ciento).

4. Los programas y seminarios de formación organizados por la agencia estatal CECO orientados fundamentalmente a funcionarios y a becarios internacionales, así como la creación de una serie de Observatorios sobre la internacionalización como el de la Empresa Multinacional Española impulsado por el ICEX en colaboración con la escuela de negocios ESADE.

5. El apoyo de las Organizaciones Feriales Españolas a nuestras empresas con ocasión de la celebración de exposiciones de carácter internacional en diversas ciudades españolas, mediante la captación de visitantes extranjeros y los contactos organizados con los primeros, así como la incipiente organización de plataformas sectoriales en determinados países para facilitar una representación permanente de las PYMES participantes.

6. La promoción para la captación de turismo extranjero por parte de Turespaña, las Comunidades Autónomas y los ayuntamientos, en el que se invierten recursos considerables mediante campañas de publicidad y acciones de promoción en el exterior, así como en el mantenimiento de una red de oficinas propias a escala internacional.

7. Las políticas financieras y comerciales, tanto a nivel bilateral, implementadas por los Ministerios de Economía y Competitividad, Industria-Energía y Turismo, y Asuntos Exteriores y Cooperación, y otros, como Fomento, como a nivel multilateral aportando cuotas relevantes al Banco Mundial, a los Bancos regionales de Desarrollo y a otras agencias económicas internacionales.

8. El apoyo institucional a las empresas prestado fundamentalmente por los Ministerios de Asuntos Exteriores y Cooperación, y su red de embajadas, de Economía y Competitividad por medio de la Secretaria de Estado de Comercio, y el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, así como las acciones desarrolladas por otros ministerios y organismos públicos, como por ejemplo el asesoramiento en defensa de la propiedad industrial implementado por la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).

9. La captación de financiación externa por nuestros agentes económicos públicos (Tesoro Público) así como la atracción de inversiones extranjeras por parte de

organismos como la agencia estatal 'Invest in Spain' (integrada en el ICEX) y las Comunidades Autónomas.

10. La promoción y defensa de la imagen país ('Marca España'), en la que se echa en falta una mayor coordinación y continuidad de la actual pléyade de acciones puntuales, como las declaraciones de eventos de imagen anuales en otros países (China, Rusia, Japón).

11. La cooperación oficial al desarrollo económico y social, que ha llegado a suponer casi un 0,5 por ciento del PIB español, si bien ha sufrido últimamente considerables recortes presupuestarios.

Es evidente que la aspiración empresarial sería la de recuperar el nivel económico de estos apoyos en un momento en que la economía española y sus empresas necesitan más que nunca acelerar su proceso de internacionalización. Pero en un contexto de restricción de las finanzas públicas, que sigue sin priorizar el esfuerzo de apoyo a la internacionalización, la alternativa reside en 'un apalancamiento' mutuo entre las capacidades y recursos de los sectores público y privado, que además se traduciría en una garantía de inversión eficaz a favor de la internacionalización de las empresas españolas.

3.3 LÍNEAS DE ACTUACIÓN, OBJETIVOS Y PROPUESTAS DE MEDIDAS: EMPRESAS Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Es preciso revisar las líneas básicas de las políticas de apoyo a la internacionalización, fijando unos objetivos ambiciosos pero realistas, y adoptando una serie de medidas innovadoras y específicas. Y dado el actual marco restrictivo de las finanzas públicas, se hace imprescindible fijar prioridades y actuar coordinadamente entre el sector público y el privado para conseguir mejores resultados con menores recursos disponibles. Para ello, debe trabajarse sobre **una amplia serie de líneas de actuación:**

- El reconocimiento expreso de **la internacionalización como una prioridad estratégica de la política económica** y el establecimiento de **un nuevo modelo de cooperación pública-privada,** que asegure canales eficaces de consulta y de decisión, con la participación activa e independiente de las asociaciones empresariales que demuestren un mayor grado de representatividad y compromiso inversor en materia de internacionalización.

- **La integración de la política de competitividad con la de la internacionalización,** necesario en una economía abierta a la globalización, en la que las empresas se enfrentan a un mercado único. La política económica debe incluir reformas estructurales encaminadas a aumentar la competitividad internacional, acometiendo actuaciones especificas sobre la cadena de valor de la empresa. Un enfoque erróneo de la política económica es seguir considerando el problema de la expansión internacional un problema de mercados y no de producto ni de competitividad.

Así, los organismos públicos de promoción económica y comercial (ICEX, Turespaña, CDTI, agencias de las CCAA, etc.) han de estar en condiciones de aplicar políticas con una doble perspectiva: de internacionalización, que permita el crecimiento de las empresas, y competitividad, basados en el impulso de activos intangibles clave como el capital tecnológico,el capital humano y el capital comercial, y su relación con otras políticas transversales (innovación, educación, financiación, energía, laboral, etc.), garantizando asimismo a las empresas españolas la indispensable unidad de mercado interno.

- La aplicación del **concepto de 'negocio e interés español',** ya que un planteamiento de políticas e instrumentos que responda únicamente a conceptos de exportación o inversión españolas estará, en cierta medida, obsoleto e implicará una restricción a las posibilidades de captar negocio internacional o de mejorar la competitividad de las empresas mediante otro tipo de operaciones derivadas del proceso de multilocalización de nuestras empresas, como las alianzas estratégicas con empresas de otros países, el 'off-shoring', el 'outsourcing', la importación colectiva de inputs estratégicos en términos de compensación, la triangulación de negocios o la utilización de las posibilidades de generar negocio vía internet.

- El desarrollo, sin perjuicio del liderazgo que corresponde a **las Administraciones Públicas** para impulsar y defender **la 'Marca España'**, de una alianza con las empresas y marcas líderes españolas para apoyar este objetivo y para que estas últimas operen como fuerzas tractoras de sus respectivos sectores de actividad. Aunque en el futuro, la PYME debe seguir representando el eje de la política de internacionalización, hay que poner en valor el papel que las grandes empresas y las marcas líderes juegan en la apertura de mercados, la creación de imagen y el efecto tractor sobre todo tipo de empresas. Es necesario un esfuerzo especial en esta área, tanto más cuanto la percepción negativa de la imagen país derivada del impacto de la actual crisis económica no sólo perjudica la imagen comercial de nuestros productos y servicios, y la atracción de inversión extranjera, sino también el acceso y el coste de la financiación exterior para nuestras empresas.

- **El estímulo a la cultura de la internacionalización y al aumento del tamaño competitivo de la empresa.** Todas las entidades relacionadas con la internacionalización señalan, como una de las mayores debilidades, el problema que supone la falta de cultura exportadora y el insuficiente tamaño de la empresa, más si se enfoca en un contexto internacional. Consecuentemente, este ámbito –tamaño, cultura de la cooperación empresarial y de la internacionalización- requiere, con urgencia, un tratamiento específico, muy unido a los objetivos de los programas de iniciación a la exportación. Es necesario segmentar los perfiles de las empresas en base a su nivel de experiencia e implantación internacional y a su tamaño, fomentando especialmente la agrupación de intereses empresariales cuando el tamaño competitivo o las circunstancias del mercado lo hagan aconsejable, superando los problemas que en la mayoría de los casos hacen inviables los clásicos consorcios de exportación.

- La **revisión 'en base cero' de los planes y presupuestos** públicos para garantizar el cumplimiento de criterios de eficacia y eficiencia en línea con los aplicados por el sector empresarial, con objeto de evitar la inercia histórica de los programas e instrumentos establecidos por las Administraciones Central y Autonómicas, por todos los conceptos, fiscalidad, financiación, promoción comercial, etcétera. Además, es preciso acceder a los programas y recursos presupuestarios de la Unión Europea, tal y como sucede en el sector del vino, en el que la Comisión Europea ha aprobado un cuantioso fondo destinado a actividades promocionales de las empresas europeas en terceros mercados, fondo que está canalizado por medio del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y Recursos Marinos.

- Esta revisión debería extenderse a **la especialización y cooperación entre los organismos públicos a nivel central (ICEX) y autonómico (institutos similares),** tanto a nivel doméstico como en el exterior, y a un redimensionamiento de su estructura y a la racionalización de su despliegue funcional y geográfico. Aunque sea meritorio el actual esfuerzo de coordinación por medio del **Consejo Interterritorial de Internacionalización,** lo relevante sería establecer mediante un pacto de estado unas líneas de especialización evitando duplicidades y despilfarro de recursos, y abordando de forma complementaria el apoyo a las empresas, estableciendo una 'ventanilla única' para atenderlas. Además sería positivo atraer con mayor compromiso a o**tros agentes promotores de la internacionalización de carácter no sectorial y más innovadores,** como los promotores de estas Cumbres (Asociación de Marcas Renombradas Españolas, Club de Exportadores e Inversores Españoles, y Asociación Española de Directivos) las instituciones feriales españolas, las escuelas de negocios, etcétera, por su vinculación con el proceso de internacionalización, **actualizando la representación de los mismos en los órganos de gestión y control de los entes públicos** mencionados.

- La **reorientación de los programas e instrumentos de apoyo hacia las necesidades actuales de las empresas,** y la introducción de programas innovadores que respondan a las nuevas fórmulas de negocio que desarrollan las mismas, segmentando el apoyo a las empresas por tamaño y estadio de internacionalización, y reduciendo el excesivo peso de la promoción genérica y sectorial originada por una inercia histórica.

Especialmente relevantes por su incidencia en el proceso de internacionalización son la provisión de recursos financieros a corto y largo plazo, la formación de recursos humanos cualificados y el dominio de idiomas extranjeros, y el desarrollo de sistemas de inteligencia competitiva. Asimismo, sería necesario sustituir una 'cultura' de la subvención por otra basada en la conversión de recursos privados y públicos en búsqueda de sinergias y beneficios mutuos, sistema que ya se viene aplicando por parte de la Administraciones Públicas en algunos programas como los de becarios internacionales, servicios de pago en al red exterior, etcétera.

Sería recomendable también establecer baremos mínimos de coinversión entre el sector público y el sector privado para todos los programas e instrumentos, para garantizar una toma de decisión adecuada en la selección de proyectos empresariales en base a criterios de viabilidad económica y comercial, y a su impacto en determinadas variables como I+D+i, empleo, imagen país, sinergias sectoriales u empresariales, ampliación de mercados, etcétera.

- La **reforma y potenciación del Servicio Exterior del Estado,** priorizando el objetivo de apoyo a las empresas e intensificando la formación en áreas de gestión internacional y estimulando el intercambio de experiencias con los gestores del sector privado. El desarrollo de esta nueva política de internacionalización exige también la incorporación al Servicio Exterior de **conceptos y técnicas modernos de gestión de recursos humanos,** basados en la especialización, los incentivos y la idoneidad para el puesto, combinados con la imprescindible transparencia que siempre ha de regir las actuaciones dentro de la Administración. Cuestiones como la presencia oficial española por países e instituciones y la dotación y especialización de nuestra red oficial en el exterior, deben ser objeto de un análisis, actualización y potenciación al servicio de los intereses económicos y comerciales del país.

- La introducción de un **sistema de evaluación de eficacia y control de los distintos programas e instrumentos,** que permita determinar su eficacia en términos de rentabilidad, sostenibilidad y replicabilidad. Numerosas evidencias ponen de manifiesto las políticas e instrumentos utilizados no han ofrecido del todo los resultados esperados. Consecuentemente, no es suficiente con realizar auditorías formales de gasto y debe imponerse la evaluación continua y pública de acciones e instrumentos que permitan ir optimizando resultados y corrigiendo posibles desviaciones de los objetivos. Ello facilitaría el diseño de políticas de internacionalización en función de un criterio de apoyo prioritario a los proyectos empresariales de mayor mérito, capacidad innovadora, efecto arrastre y rentabilidad.

- La reorientación de la política oficial de cooperación al desarrollo, reduciendo sustancialmente la aportación a organismos multilaterales y las donaciones a instituciones públicas y privadas sin ánimo de lucro, y promoviendo la participación de empresas españolas en la ejecución y evaluación de los proyectos y programas financiados por España.

De acuerdo con estas líneas de actuación, es posible establecer una serie de **objetivos básicos** que permitirían en un plazo de **tres a cinco años** 'Vender más y mejor', corrigiendo gradualmente la insuficiente implantación internacional de nuestras empresas y nuestro déficit exterior:

1. **Duplicar el número de empresas internacionalizadas en los segmentos indicados con mayor potencial de crecimiento (multinacionales, líderes de exportación y exportadores de alto potencial), tanto por vía de exportación como por inversión directa en el exterior.**
2. **Elevar diez puntos porcentuales la propensión al negocio internacional de esos segmentos, pasando del 50-70 por ciento en los lideres exportadores al 80–90 por ciento de su cifra de negocio.**
3. **Constituir plataformas compartidas de implantación en destino de las PYMES exportadoras en los principales mercados mundiales tanto de tamaño grande como mediano.**
4. **Generar un mayor valor añadido de nuestros productos y servicios, desarrollando los activos intangibles de nuestras empresas (marcas, redes comerciales, innovación, experiencia de gestión y recursos humanos).**
5. **Diversificar geográficamente nuestra exportación e inversión directa hacia los mercados emergentes y los dotados con recursos naturales, incrementando nuestra cuota de mercado en los mismos, y manteniendo como mínimo nuestra cuota en los mercados desarrollados.**
6. **Impulsar la imagen país en las áreas comercial turística y financiera con apoyo de las Marcas 'Embajadoras' (los tres segmentos de mayor internacionalización) y de representantes destacados de la sociedad civil española (acreditados por el FMRE como 'Embajadores Honorarios de la Marca España') así como el reconocimiento a personalidades, instituciones y empresas extranjeros (los denominados 'Amigos de la Marca España y de las Marcas Españolas').**

Para ejemplificar la consecución de los objetivos indicados, se proponen una serie de **medidas específicas:**

✓ **La potenciación de los programas de iniciación y desarrollo de la exportación**

La oferta de servicios hacia las primeras etapas de la internacionalización está bien enfocada en los programas 'APEX' (Aprendiendo a exportar) dirigido a captar nuevas empresas exportadoras, y 'ICEX NEXT' (sustitutivo del anterior PIPE) ambos impulsados por el ICEX y que prestan asesoramiento a las empresas en su primera etapa de internacionalización.

Dada la vinculación entre competitividad y capacidad de internacionalización de las empresas estos programas deberían completarse con otro programa de asesoramiento empresarial cuyo objetivo sea estimular la modernización de las empresas integrando la innovación, la creatividad y el diseño en todas las fases de generación del valor, desde la fase de planificación estratégica a la de producción y comercialización.

Sería recomendable complementar el esfuerzo a favor de la captación de nuevos exportadores con una campaña institucional de promoción de una cultura de internacionalización, con la participación de organismos públicos y privados, apoyada en la concesión por su carácter ejemplificador de premios relevantes (como por ejemplo los que concede el Club de Exportadores e Inversores Españoles desde el año 2003) entregados por la Casa Real a las empresas que se distingan más por sus trayectorias y logros en las distintas etapas de la internacionalización.

Asimismo, se debería estimular la colaboración entre las grandes empresas multinacionales españolas y los líderes de exportación de tamaño medio con las PYMES, que en muchos casos son sus proveedores habituales en España, con objeto de fomentar la implantación de las segundas en los mercados abiertos por las primeras. Así se viene ya haciendo por vía del Foro de Marcas Renombradas Españolas y del Consejo Empresarial de Competitividad, en su colaboración con ICEX.

Además, habría que establecer un mecanismo de apoyo específico para los emprendedores con marca y ambición global, que les faciliten un apoyo fiscal y financiero, así como un asesoramiento integral, y ayuden a mitigar los riesgos inherentes en el lanzamiento y desarrollo de sus proyectos a escala internacional, sirviendo como ejemplo el 'SpainTech Center' promovido por el ICEX en Silicon Valley.

✓ **La creación de plataformas de internacionalización en destino**

Uno de los programas cuya demanda es muy baja es el de los consorcios de exportación a pesar de que el tamaño pequeño de las empresas los hace recomendables en muchos casos, pero la causa del escaso interés radica probablemente en la cesión de soberanía comercial la complejidad de su gestión.

Por ello se sugieren otras fórmulas más flexibles ('clusters' de intereses compartidos) que permitirían agrupar los intereses de las empresas en torno a sinergias de negocios y a afinidad de mercados, sin ceder la necesaria libertad de estrategia y gestión comercial a título individual por parte de las empresas participantes. Un ejemplo reciente de éxito lo constituye la agrupación de 17 marcas en la tienda del Pabellón de España en la Expo Shanghái, proyecto autofinanciado por las ventas generadas por dos millones de visitantes chinos. En este sentido es de interés una actuación coordinada con los programas de Acción Cultural Española (ACE) para aprovechar la participación española en las exposiciones internacionales y eventos de carácter cultural, a fin dar a conocer la oferta española de productos y servicios.

Otro ejemplo de potenciales sinergias intersectoriales sería la utilización de la capacidad hotelera gestionada en el exte-

rior en el sector de turismo de ocio para generar negocio cruzado con otros sectores exportadores españoles.

Se propone la creación en los mercados atractivos pero difíciles (países BRIC y asimilados) de plataformas de negocios integradas por PYMES bajo gestión privada y en colaboración con la red de Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior, y contando con financiación mixta privada-publica de forma similar al apoyo oficial a la constitución y gestión de los consorcios de exportación.

Una iniciativa de gran interés es la emprendida por la FIRA de Barcelona que prevé aprovechar la organización de exposiciones y certámenes especializados fuera de nuestras fronteras para apoyar de forma permanente a las PYMES exportadoras de los sectores correspondientes en mercados lejanos como China y Sudeste asiático.

✓ La intensificación de los servicios prestados en destino por las Administraciones Públicas

Las Oficinas Económicas y Comerciales, conjuntamente con las representaciones en el exterior de los Organismos Autonómicos de promoción, y las Cámaras de Comercio bilaterales deben formar una red de apoyo especializada a las PYMES españolas, mejorando su capacidad de gestión y ofertando servicios de calidad a precios competitivos.

Las embajadas y los consulados deben, asimismo, intensificar el apoyo al negocio internacional de nuestras empresas y, en este sentido, promover una utilización selectiva por las empresas del poder de influencia y convocatoria de nuestras representaciones oficiales, una defensa enérgica y coordinada de nuestras empresas, y una política de visados a directivos y clientes extranjeros coherente con las necesidades de las mismas.

✓ La potenciación de la imagen país con la participación del sector empresarial y de la sociedad civil

Hasta ahora las acciones sectoriales de imagen país constituyen un abanico de acciones dispersas y sin continuidad, y en las que no participan de forma significativa en muchas ocasiones las empresas y marcas líderes de los respetivos sectores. Por otra parte, esta imagen se ha deteriorado recientemente como consecuencia de la crisis económica y financiera que atraviesa la economía española.

Es necesario un nuevo enfoque integral de la política de imagen país con un planteamiento de diplomacia pública y un enfoque a medio y largo plazo, contando con la participación de las empresas y marcas líderes y de la sociedad civil.

Para incentivar la participación y cofinanciación por parte del sector privado se recomienda la extensión a escala internacional de los incentivos fiscales concedidos a las empresas e instituciones para el patrocinio de ‘eventos de excepcional interés público‘, y la puesta en marcha de un programa de ‘cobranding’ y coinversión entre las marcas de los lideres exportadores y la imagen país, a aplicar a una serie de acciones de promoción de la oferta de productos y servicios españoles, dándole el necesario plus de credibilidad empresarial y de eficacia en la inversión.

✓ El nuevo enfoque de los sistemas de información, adaptándolos a las necesidades de las empresas

El principal reto que, en este campo, tienen los organismos públicos de promoción es, por una parte, el de la incorporación de un valor añadido diferencial a la misma, lo que entraña la discriminación eficiente de dicha información, el tratamiento analítico de la información seleccionada y su difusión segmentada y planificada. Y por otra, la ampliación de servicios de información de carácter básico para internacionalización de PYMES como el programa CAUCE del ICEX.

No obstante, ha proliferado por iniciativa pública o privada la creación de observatorios que llevan a cabo el seguimiento y análisis de información en distintos campos relacionados con la internacionalización como el Observatorio de la Internacionalización impulsado por la Secretaria de estado de Comercio Exterior, el Observatorio de la Empresa Multinacional Española creado por ICEX en colaboración con Esade, el Observatorio del Vino, etcétera, así como una serie de centros de investigación y análisis como el Anuario de la Internacionalización de la Empresa Española del Círculo de Empresarios en colaboración con la escuela de negocios Wharton, las investigaciones sobre la Marca España realizadas por el Foro de Marcas Renombradas Españolas, etcétera.

De esta manera, se plantea la evolución de los servicios de información actuales tanto de instituciones como de empresas hacia un sistema de inteligencia económica y competitiva, tanto a nivel global como a nivel de los principales mercados, con el apoyo de los Servicios de Inteligencia y de nuestro Servicio Exterior.

✓ El apoyo a las Marcas de Alto Potencial Internacional (MAPI)

Es fundamental que nuestras empresas puedan competir en base a la diferenciación y valor añadido de su oferta de productos y servicios, lo que implica asumir que las marcas son activos intangibles estratégicos para la internacionalización. Ello es válido tanto en los sectores de gran consumo y servicios al consumidor (B2C) como en los productos industriales y servicios empresariales (B2B).

Actualmente, se está poniendo en marcha por parte de la Asociación de Marcas Renombradas Españolas en colaboración con el ICEX y con las Comunidades Autónomas un programa de apoyo a las Marcas de Alto Potencial Internacional (MAPI), dirigido a un gran número de empresas con marcas de gran consumo e industriales, que no han alcanzado todavía el nivel de desarrollo internacional de las marcas líderes, (situadas en el segmento de 1.500 empresas con alto potencial ya mencionado) y que contará con el soporte de directivos de empresas con experiencia y las escuelas de negocios y bufetes más punteros del país por mediante la creación de una ‘Unidad de Transferencia de Conocimiento y Experiencia’.

Como ejemplo del gran número de potenciales MAPIs, sólo en el sector del vino existen 4.500 bodegas y 15.000 marcas, la mayoría de ellas irrelevantes en su negocio exterior.

✓ La protección de la propiedad industrial en el exterior

Las empresas deben implantar sistemas de gestión de la propiedad industrial e intelectual (patentes, marcas y modelos de utilidad) que tengan como objetivo final la puesta en el mercado y la rentabilidad del conocimiento que se genera internamente. Se ha de fomentar que las empresas que van al exterior incluyan la protección de la propiedad industrial en su plan de internacionalización, protegiendo la transferencia de tecnología y registrando y defendiendo sus marcas, utilizando para ello un asesoramiento experto en la materia.

La labor en este sentido de la Oficina Española de Patentes y Marcas junto a sus homólogas europeas y la OAMI, así como la internacionalización creciente de los bufetes españoles resultaría de inestimable valor para interceder en ámbitos oficiales, tanto a nivel local como internacional, defendiendo los intereses de las empresas españolas cuando vean vulnerados sus derechos de propiedad intelectual e industrial.

✓ La reforma de los planes de empresa y racionalización del gasto en promoción sectorial

Un eje básico de la estrategia de promoción pública debe ser el apoyo directo a las iniciativas empresariales, en sus distintos estadios de internacionalización.

Existen programas tanto del ICEX como a nivel autonómico para apoyar los gastos de promoción exterior en apertura de nuevos mercados, el lanzamiento de productos, la implantación de marcas y la creación de filiales comerciales en el exterior. Aún reconociendo aspectos positivos en estos programas, existen una serie de defectos básicos que lastran su eficacia como el hecho de que la solicitud de apoyo se formula y se aprueba tarde cuando los recursos ya están decididos por lo que la subvención percibida no influye realmente en el plan de la empresa; la atomización de la cuantía de los apoyos otorgados que previsiblemente se agudizará con la carencia de recursos presupuestarios; así como la falta de criterios claros de priorización de las solicitudes recibidas.

Por ello, serían necesarias varias reformas, como definir previamente al ejercicio los recursos disponibles para estos planes y anticipar las convocatorias y la decisión sobre los mismos al cuarto trimestre del ejercicio anterior al de ejecución del plan; priorizar los apoyos en base a los criterios antes mencionados (viabilidad, adicionalidad, conexión con otras políticas horizontales como innovación, impacto en el empleo, aportación a la imagen país, etcétera); y evitar duplicidades de actuación entre el ICEX y las Comunidades Autónomas o concertar una política de apoyo conjunto a las empresas.

Por otra parte, y como consecuencia de una inercia histórica, un porcentaje elevado de los recursos del ICEX se continúa dedicando a instrumentos básicos como ferias y planes sectoriales (incluyendo tanto los planes concertados con las asociaciones sectoriales como los centros de promoción sectorial ubicados en el extranjero), lo que dada la creciente escasez de presupuesto perjudica el apoyo a los proyectos de las empresas.

Además, las acciones sectoriales tienen dos defectos importantes: por una parte las empresas líderes del sector rehúyen participar en las mismas por falta de vías idóneas y ello se traduce en un efecto de empobrecimiento de la imagen país; y por otra parte, el peso de la financiación del ICEX resulta excesivo y no garantiza una coordinación real con las actividades e inversiones de las propias empresas. Por ello, resulta necesario reorientar la imagen genérica de las acciones sectoriales hacia una imagen marquista –genérica, reduciendo su peso relativo en los presupuestos del ICEX, y aplicando incentivos y criterios que permitan asegurar la participación de las empresas líderes en las mismas.

El apoyo a las empresas mediante subvenciones indiscriminadas y continuadas pero sin compromiso plurianual no parece la vía más idónea y eficaz para apoyarlas en su proceso de internacionalización, y en cualquier caso está sujeta a ciertas limitaciones tanto, de una parte, con la regla de 'minimis' de la Comisión Europea con un tope de 200.000 euros por empresa en tres años, como de otra parte, por el resto de umbrales sectoriales recogidos en el Reglamento General de Exención por categorías.

Se trata de que las empresas planifiquen sus inversiones comerciales en el exterior y evalúen sus riesgos en un periodo de entre 3 y 5 años, y que dispongan con certeza de los recursos humanos y financieros necesarios para tener expectativas de éxito. Y por otra parte de que los organismos públicos actúen de forma selectiva y comprometida en la concesión de apoyos a los proyectos empresariales, y que oferten sus apoyos mediante una ventanilla y cuenta únicas en lugar de la actual dispersión de programas e instrumentos.

Para ello, se propone crear un nuevo 'Plan' integral y enfocado a medio y largo plazo, cuyo objetivo sería obtener una mayor apreciación y valor de los productos y servicios comercializables mediante una selección por capacidades y recursos, entre ellos la innovación y la marca, los humanos y los financieros. Y para ello sería deseable combinar los recursos invertidos por las empresas con recursos aportados por las agencias públicas como el ICEX y Comunidades Autónomas, ICO y COFIDES.

Se pueden considerar distintas alternativas para este Plan, desde un modelo asimilable al utilizado por el CDTI para el apoyo a la innovación, vía créditos a largo plazo para proyectos de internacionalización en condiciones preferenciales a una fórmula de capital riesgo sin recurso al balance de la matriz de la empresa y con un compromiso de retorno de la inversión en función de los resultados obtenidos. Un programa de estas características tendría la ventaja de superar la limitación de recursos y la impuesta por las normas de la Unión Europea, al tiempo que garantizaría la eficacia de los recursos invertidos.

✓ La adaptación de los planes de desarrollo de mercados a las prioridades de las empresas

La Secretaria de Estado de Comercio ha venido designando una serie de países como prioritarios en la acción exterior, creando para los mismos unos planes de desarrollo de mercados 'PIDM' (actualmente trece países), cuyos problemas básicos son la falta de horizonte temporal y la carencia de

dotación presupuestaria adicional, ya que básicamente se limitan a recoger las acciones de promoción sectorial realizadas tradicionalmente en el país como la participación en ferias, campañas de publicidad, etcétera.

No obstante, hay que reconocer que estos planes cuentan, al menos en su lanzamiento, con apoyos selectivos como la presencia de la Casa Real, ministros, etcétera, con la colaboración de instituciones empresariales.

En su planteamiento, para dotarles de eficacia y credibilidad, debería tomarse en cuenta que las asociaciones empresariales deben intervenir activamente en la definición estratégica de este nuevo enfoque de los planes país y que los recursos presupuestarios asignados a los mismos deberían ser específicos y adicionales, y el horizonte temporal mínimo debería ser de tres años prorrogables.

Asimismo debe potenciarse el componente de imagen país y orientarlo hacia públicos selectivos relevantes para los negocios, y utilizarse el poder del 'networking' de directivos y empresas españolas implantadas en el país, y sus relaciones con empresarios, medios de comunicación y prescriptores de opinión del propio país receptor.

En paralelo a estos planes, se propone seleccionar una serie de mercados y enclaves estratégicos de segunda prioridad y menor tamaño, pero que por su poder adquisitivo y ritmo de crecimiento son atractivos para la oferta de productos y servicios españoles los denominados 'Eagles', con gran atractivo y potencial de crecimiento como Polonia, Turquía, Corea, Singapur, Canadá, Australia, Chile, Colombia, Qatar, Sudáfrica, etcétera. Para estos mercados se trataría de llevar a cabo acciones puntuales de imagen y promoción de negocios en colaboración con las empresas y plataformas españolas implantadas en el país y con la colonia de expatriados residentes en el mismo, así como con instituciones y personalidades relevantes del propio país.

✓ La participación de empresas españolas en los programas de cooperación al desarrollo

La Administración española debería intensificar sus esfuerzos para que empresas españolas aumenten su presencia en la ejecución de proyectos financiados tanto por la cooperación oficial bilateral española como por instituciones y bancos multilaterales de ayuda al desarrollo.

✓ La participación privada en los organismos públicos promotores de la internacionalización y la imagen país

En cuanto a la participación de los órganos de gestión y consulta de las instituciones públicas competentes en materia de apoyo a la internacionalización y a la imagen país, se recomienda adaptar su composición, dando entrada en los mismos a los representantes del sector privado con mayor experiencia y representatividad en la materia, como por ejemplo en el Consejo de Administración y en el Consejo de Orientación Estratégica de ICEX, así como de COFIDES, etcétera.

En el esfuerzo por involucrar a las empresas en la definición y cofinanciación de programas de promoción del ICEX sería conveniente celebrar debates, foros de discusión, encuestas, seminarios o jornadas técnicas que permitan, sobre la base del dialogo y utilizando todas las herramientas disponibles, conocer hasta qué punto son útiles las actuaciones y programas del ICEX y en qué medida deberían ajustarse a las nuevas necesidades de las empresas.

✓ La extensión de los programas de formación de la Fundación CECO (Centro de Estudios Económicos y Comerciales) en materia de internacionalización

Es de interés impulsar los programas formativos que potencien la capacidad de internacionalización de las empresas. Es el caso de la formación dirigida a mejorar la innovación tanto en productos y servicios como en procesos, la formación en gestión de marcas y los cursos dirigidos a la difusión de nuevas técnicas de negocios internacionales.

La apuesta, igualmente, por la formación on-line y la participación de profesionales de empresas permitirán una extensión del alcance formativo y un mayor acercamiento a las necesidades y problemas reales del mundo empresarial

4. Capital humano y gestión del talento

El número de profesionales y directivos que tiene España con las capacidades necesarias para gestionar la internacionalización empresarial es insuficiente por muy distintas razones.

Nuestro país ha sido tradicionalmente un mercado relativamente cerrado, con muchas empresas públicas y un mercado laboral muy estrecho, unos diecisiete millones de trabajadores ocupados en 2011, de los cuales más de dos eran funcionarios públicos. Es a partir de las décadas de los 60 y 70 cuando se empieza a internacionalizar el mercado laboral mediante la entrada en España de compañías internacionales, que traen a sus propios directivos, y fundamentalmente a través de la emigración. España exportaba mano de obra a países europeos y de Latinoamérica tanto por razones económicas como políticas. En aquellos momentos existían más de cuatro millones de españoles, normalmente de baja cualificación, fuera del país.

Desde los 70 muchos profesionales españoles se forman en empresas multinacionales. Muy pocos de ellos, sin embargo, hacen carrera dentro de aquellas fuera de nuestro país. Es decir, profesionales españoles empiezan a conocer los métodos de gestión de empresas multinacionales, pero apenas se dan pasos a la internacionalización del capital humano.

En los años 80 este proceso se acelera. La internacionalización del capital humano sigue estando basada en las inversiones extranjeras en nuestro país, dando lugar a una primera oportunidad perdida. Al mismo tiempo, a raíz de aprobación de la nueva Constitución y la consolidación de la democracia y la economía de mercado, se produce la repatriación de muchos emigrantes españoles cuya aportación a la mejora de las prácticas directivas es muy reducida, puesto que en su gran mayoría habían trabajado en puestos de escasa responsabilidad.

En los años 90 se produce un nuevo movimiento que tuvo una gran importancia en la internacionalización del capital humano, la implantación internacional, normalmente en Latinoamérica, de grandes compañías españolas, muchas de ellas constituidas tras profundos procesos de concentración empresarial y de privatización del sector público estatal. Esto permitió que se produjera un incremento gradual de profesionales y directivos españoles con experiencia en gestión de empresas internacionales.

Estos primeros procesos de internacionalización de grandes empresas españolas se hicieron, en muchos casos, por ensayo y error y se aprovecharon poco las mejores prácticas de internacionalización del capital humano, desarrolladas por las empresas multinacionales de países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania o Japón. Por ello, los costes asocia-

dos a la expatriación de aquellas primeras salidas fuera del país eran tremendamente altos y se tardó unos años en definir políticas de expatriación competitivas.

Durante todo este periodo, sólo un pequeño grupo de jóvenes se formaban para la internacionalización y además se alimentó la creencia, tremendamente dañina según la cual: "como en España no se vive en ningún sitio". Que contribuyó a instalar, en muchos entornos sociales y económicos, una actitud tremendamente negativa a la salida al exterior.

El turismo, industria en la que España es líder mundial, junto con Estados Unidos y Francia, constituye un tímido factor de apertura. Ahora bien, el modelo imperante, de turismo de sol y playa, supuso en su mayor parte un movimiento migratorio de temporada del interior del país hacia las zonas costeras, para producir 'a bajo coste'. Una segunda oportunidad perdida, ya que no se aprovechó la industria del sector turístico como un factor de internacionalización de nuestro capital humano para el conjunto del mercado laboral. Sólo la propia industria turística, en la que ha habido magníficos profesionales, ha sido capaz de instalarse en otros mercados bajo la dirección de profesionales españoles y apoyándose en *know how* propio.

A finales de los 80, Europa tiene una de las ideas más brillantes emanadas de Bruselas: la dotación de fondos públicos para que los alumnos universitarios puedan hacer un curso en otro país, con el fin de fomentar 'un sentimiento de pertenencia' a la Europa que se estaba construyendo. Veinticinco años después, esta política europea constituye una extraordinaria oportunidad para facilitar la internacionalización de nuestro capital humano, tanto por la cantidad de españoles que han estudiado fuera como por el elevado número de estudiantes europeos que han elegido España para cursar un año universitario.

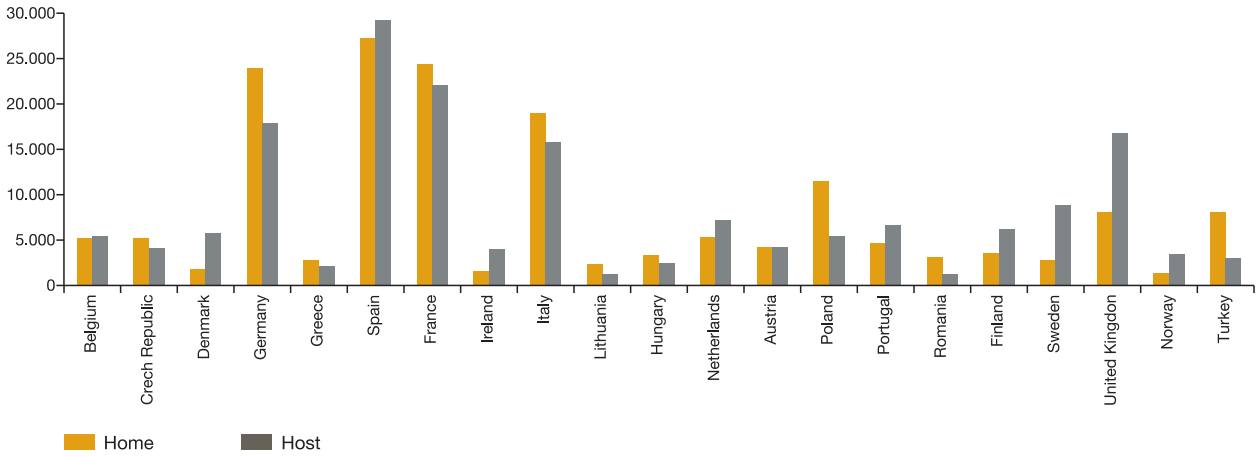
Este proceso ha provocado que hoy España sea el país europeo con más alumnos internacionales. Cada año vienen a estudiar a España un curso académico 40.000 alumnos (según el Informe "The European Union support for student and staff exchanges and university cooperation in 2010-11" de la Comisión Europea, 37.433 solamente a través del programa europeo Erasmus en el curso 2010/2011, representando el 16,2% de los alumnos Erasmus de toda Europa) y otros tantos españoles hacen lo propio en países vecinos (en el curso 2010/2011, 36.183 jóvenes universitarios realizaron una estancia internacional a través de las becas Erasmus).

Este flujo, poco aprovechado hasta el momento, es tremendamente importante porque por primera vez se desarrollan capacidades válidas para la internacionalización, basadas en la experiencia de vivir en otro país. De hecho, las competencias necesarias para la internacionalización de un profesional tienen más que ver con la experiencia de vivir fuera de su país que con la adquisición de conocimientos de comercio o inversiones internacionales. Gracias a Erasmus, España empieza a tener 'cantera internacional'.

Por otra parte, coincidiendo con la fase expansiva experimentada por nuestra economía desde la década de los 90, se ha producido otro fenómeno relevante relacionado con nuestra apertura al mundo. Desde 1998 hasta 2011, millones de trabajadores de otros continentes (Europa del Este, Latinoamérica, África y Asia), han venido a nuestro país en busca de trabajo. Dicho flujo migratorio alcanza la cifra de 7 millones de personas, de los que 1,5 millones hoy tienen nacionalidad española).

El flujo migratorio lentamente ha cambiado de signo y empiezan a regresar a sus países de origen algunos de los inmigrantes que vinieron a nuestro país, atraídos por una economía en crecimiento sostenido hasta el 2007. Ha sido tan intenso dicho fenómeno que incluso en 2008, 2009 y 2010, en plena crisis económica, ha seguido creciendo el número de inmigrantes.

Al mismo tiempo, empresas de países altamente desarrollados han identificado a los alumnos universitarios españoles como un colectivo altamente interesante para su propio desarrollo o para sus estrategias de internacionalización Adicionalmente a todo ello, podríamos añadir que la Administración española debería facilitar los trámites, tanto de los inmigrantes derivados de las actividades internacionales de las empresas españolas como de los emigrantes, especial-



Fuente: Informe "Outgoing and Incoming Erasmus Students Mobility (studies + placements) in 2009/2010". Comisión Europea.

mente para aquellos mercados emergentes, más alejados política y culturalmente pero que, por el contrario, son más atractivos para nuestras empresas

Este elevadísimo flujo inmigratorio apenas ha servido para potenciar la internacionalización empresarial española. La política española se centró en facilitar la entrada de trabajadores de calificación baja o muy baja, que cubrían necesidades laborales en el sector construcción, agricultura, hostelería y otros de escaso valor añadido. Por el contrario, otros países han primado la inmigración de personal altamente cualificado.

Este fenómeno podría considerarse como la tercera oportunidad perdida, ya que hoy la gran mayoría de dichos trabajadores no pueden ser empleados en empresas y sectores con potencial de internacionalización, puesto que tienen baja cualificación y los costes de traslado no justifican la decisión.

Sobre este análisis que podría resumirse en que España cuenta con un capital humano muy local, una cultura que sobrevalora la vida en nuestro país, unos profesionales con reducida experiencia internacional y una administración poco orientada a las necesidades actuales, es necesario un conjunto de acciones de diversa índole encaminadas a crear una cultura de internacionalización en el capital humano español, al menos en la medida precisa para dar respuesta a las necesidades de internacionalización no sólo de las grandes compañías, sino también de las medianas y pequeñas, bien en solitario o en agrupaciones, bien con las dimensiones actuales o tras la realización de procesos de concentración para ganar tamaño y dimensión.

En general, destacamos dos grandes focos en los que hay que centrarse para la mejora del grado de internacionalización de nuestro talento. El primero es que nos encontramos ante un problema de actitud más que de formación (aunque ésta resulta especialmente importante en cuestiones relativas al conocimiento de idiomas). El segundo es que existen factores culturales que limitan la internacionalización más incluso que el marco regulatorio, aunque mejorar la regulación facilitaría los procesos de internacionalización. Las actuaciones, por tanto, deben estar dirigidas tanto a desarrollar las competencias globales de los profesionales como a crear una cultura de internacionalización.

Por otra parte, las empresas tienen que desarrollar políticas y prácticas específicas para apoyar la internacionalización. Finalmente la administración tiene que ajustar sus procesos para apoyar tanto la concesión de permisos de trabajo a los profesionales que acompañan la internacionalización de las empresas, como a gestionar flujos migratorios de naturaleza laboral de trabajadores en paro.

En el ámbito del sistema educativo no sólo se necesita una especialización en materia internacional en cuanto a la configuración curricular, sino también en materia de cultura de internacionalización desde edades tempranas y aprendizaje de idiomas. Los jóvenes no solo tienen que desarrollar competencias, sino también valores relacionados con la experiencia internacional. También es una imperiosa necesidad que los jóvenes, tras el paso por el sistema educativo, hayan alcanzado el nivel de inglés que les permita trabajar en la mayor parte de los mercados.

La formación en inglés es clave para la internacionalización de las empresas españolas y también para el presente y futuro laboral de nuestros ciudadanos. El inglés debe ser una asignatura prioritaria en el sistema educativo español en todos los tramos de edad, desde Primaria hasta los ciclos superiores. En la educación universitaria no debería permitirse que nadie obtenga un diploma sin haber demostrado capacidad para trabajar igualmente en un segundo idioma.

Una buena práctica internacional en los estudiantes superiores en países anglosajones que puede servir de referencia consiste en dedicar un año, tras los estudios universitarios, a “conocer mundo”. Esta iniciativa no sólo facilita el aprendizaje de idiomas, sino que también permite conocer otros países. Una opción similar podría consistir en facilitar prácticas empresariales o primeros contratos laborales en destinos internacionales. En este sentido, sería lógico establecer acuerdos entre el sistema educativo superior con empresas y asociaciones con presencia y vocación internacional para canalizar dichas prácticas y contratos. Estos programas de colaboración podrían implicar igualmente la participación de profesionales y directivos con experiencia en la internacionalización en los programas docentes superiores.

En términos de contenido educativo, habría que incorporar a muchas titulaciones superiores conocimientos de ámbito internacional. Esto aplica a tanto a los estudios sociales, derecho o economía, como a las ingenierías, las ramas científicas, etcétera.

Las universidades españolas, en tanto que fábricas de conocimientos y actitudes, deben tener más puntos de conexión con el sistema económico, que es el último receptor de sus alumnos. Par ellos es importante la participación de empresas con vocación internacional en la formulación de los planes de estudios de los programas de grado y de máster de las universidades para asegurar que atienden las necesidades apremiantes para conseguir grados con vocación y formación internacional.

Un centro que debería tener un papel primordial en la formación de profesionales para la internacionalización es el Centro de Estudios Económicos y Comerciales (CECO). Para ello, se debería hacer una campaña de mayor presencia de sus titulaciones de postgrado y de sus distintos programas entre las empresas españolas para asegurar que más y más profesionales están debidamente formados para hacer negocios más allá de nuestras fronteras.

También la difusión de otros programas europeos orientados a la creación de profesionales globales como la ESCP francesa, que tiene un campus en Madrid y cuyos alumnos hacen cada curso académico en un campus europeo distinto.

Asimismo, es preciso mantener la posición de nuestro país en los programas internacionales superiores. Es muy positivo que España sea el primer destino internacional de alumnos superiores europeos y, especialmente, que sea el primer país emisor. Sin embargo, esta presencia anual, curso a curso, de miles de jóvenes universitarios, debe ponerse más en valor.

En este sentido, sería interesante que los alumnos que cada año efectúan estancias en universidades fuera del país pudieran compaginar sus estudios con programas de prácticas o trabajos durante el curso. Para ello, sería preciso suscribir convenios de colaboración entre las universidades y las empresas con presencia fuera del país. Más sencillo parecería facilitar que los programas de becas del ICEX, cuyo primer periodo de prácticas se realiza actualmente en oficinas comerciales, pudieran efectuar estas prácticas en empresas, al igual que se ocurre en el segundo periodo.

De la misma manera, sería una oportunidad atractiva para las empresas españolas poder entrar en contacto con alumnos internacionales que vienen a España a estudiar durante un curso o incluso con los españoles que se han formado durante un año en un destino con interés para la empresa.

Por otra parte, España cuenta con varias escuelas de negocio de gran prestigio internacional. Dichas escuelas están evolucionando hacia modelos globales de formación en colaboración con campus aliados. La aceleración de dichos programas globales y la posibilidad de que sus alumnos puedan hacer parte de los programas en distintos campus tendrá, sin duda, un efecto importante sobre la visión internacional de nuestros directivos y profesionales.

En el ámbito del ICEX y del comercio exterior, también a nivel de las comunidades autónomas, es conveniente potenciar sus programas de becas para conseguir que un número cada vez mayor de jóvenes participen en los procesos de internacionalización de nuestras empresas. Es importante que dichos jóvenes finalmente recalen en empresas que les permitan poner en valor la experiencia internacional que han adquirido a través de su paso por dicha función.

Complementariamente, para alcanzaran un mejor nivel de inglés sería una ayuda que no se doblaran al español los contenidos originales en inglés (y en otros idiomas) que se ofrecen en medios de comunicación y de exhibición. La dificultad para acceder en España a textos en inglés en la vida diaria dificulta enormemente la adquisición de competencias e ese idioma desarrollo.

En lo que se refiera a la gestión empresarial, los distintos modos de internacionalización exigen competencias específicas a los profesionales y, en cualquiera de sus formas, implican nuevos modos de hacer negocios, en ocasiones tantos como países y/o culturas se incorporen a la actividad internacional de una compañía.

Estas nuevas maneras de hacer negocios plantean desafíos nuevos, lo que exige tener en cuenta una premisa fundamental: el éxito de los profesionales que van a lanzarse a un nuevo mercado no está garantizado por el éxito obtenido en el pasado en le mercado interior. Ello implica que en las etapas iniciales de la internacionalización empresarial deben participar profesionales de recursos humanos para conocer en detalle los 'activos' con los que se va a contar, por ejemplo, en un proceso de adquisición para tener una presencia internacional. También para analizar los 'pasivos', a veces ocultos, como por ejemplo los compromisos asumidos en materia de previsión social.

Los profesionales precisan dominar competencias específicas y desarrollar nuevas habilidades, algunas de las cuales en nuestro país no eran tan necesarias, en cuanto a gestión de la multiculturalidad y la diversidad, mayor flexibilidad, comprensión de las costumbres locales, etcétera. La empresa debe facilitar a los profesionales que van a asumir proyectos internacionales el soporte adecuado para el desarrollo de dichas competencias, puesto que de ello depende la capacidad de adaptarse y, en definitiva, de triunfar en el nuevo mercado.

Las compañías que acceden a un mercado desconocido no cuentan con activos que sí tienen en su mercado de origen. El más importante es la marca y su grado de reconocimiento. Y no sólo la marca en términos de cliente, sino también como empleador, cuestión que resulta fundamental para ser capaz de atraer, inmediatamente, buenos profesionales que, junto con los propios, desarrollen la empresa en ese país.

Generar marca como empleador tiene que ver asimismo con claves locales como el uso de prescriptores concretos y específicos de cada mercado, asociaciones profesionales, universidades, medios de comunicación, etcétera.

Una de las políticas clave que hay que entender en detalle antes de propiciar la expatriación de profesionales desde España o desde otras sedes a un nuevo mercado destino, es la política de compensación. Para ello es necesario conocer los pormenores de dos elementos: la regulación en materia de salarios y otras compensaciones y las prácticas habituales de mercado. Para esto último, es importante conocer los estudios de retribución más rigurosos que puedan existir en cada mercado destino.

Hay compañías que elaboran dichos estudios prácticamente en todos los mercados y, seguramente, en todos los que las empresas españolas quieran establecerse. No ajustar la

política de compensación de la empresa a las prácticas locales puede implicar no ajustarse a los estándares del mercado (es decir, pagar por encima de la media o por debajo) e incluso infringir la ley.

En este sentido, en los últimos años se ha producido un cambio como consecuencia de la crisis. Antes de ésta, lo habitual era definir paquetes de expatriación muy generosos que trataban de hacer atractivo el traslado internacional a los profesionales y directivos que se iban a ocupar del desarrollo del negocio en destino. Ahora la tendencia es aproximar los paquetes de compensación a las prácticas locales, eliminando muchos de los gastos personales que en los métodos tradicionales de expatriación eran asumidos, ya que ahora la tendencia es pagar con referencias locales y alguna ayuda de traslado y de ubicación.

Cuando se trasladan profesionales y directivos a otro mercado hay que asumir un estilo de dirección mucho más virtual y los directivos de la empresa en origen tienen que aprender a gestionar colaboradores que están en otro país, a veces a muchas horas de distancia. En este sentido, si los directivos han aprendido a dirigir por supervisión directa, tienen que desarrollar habilidades de gestión de relaciones lejanas. Para ello, tienen que apoyarse en la tecnología que facilita las comunicaciones y resulta claves para gestionar las operaciones internacionales.

Las políticas de capital humano hay que adaptarlas a las prácticas locales en el desarrollo del negocio en destino. Para ello, es importante seleccionar interna o externamente desde el inicio a un directivo de recursos humanos local que adapte la cultura y las prácticas de recursos humanos de la compañía a las prácticas locales.

La relación y sintonía entre la gestión de recursos humanos local con la dirección corporativa es fundamental. Normalmente, los gestores locales deben actuar con criterios de 'business partner', recibiendo los servicios globales y, por supuesto, las políticas globales de la compañía, adaptándolas a las prácticas del mercado local.

En ocasiones, las direcciones de recursos humanos no son conscientes del impacto que supone la internacionalización para su estructura. Hasta que no hay un segundo destino, la dirección de recursos humanos tiene dos funciones tremendamente fundidas. La función corporativa, de creación de políticas y la de su aplicación al negocio, en este caso ubicado en un único destino. Sin embargo, cuando hay otros destinos, en el país de origen es importante separar ambas funciones. En este sentido, es importante saber que las políticas que se creen tienen que adaptarse a distintos destinos, así como que el país de origen es "uno más", importante, pero no el único en que se piense.

Finalmente, la mejora de los procesos administrativos y de las actuaciones para la internacionalización de los profesionales españoles, serán decisivos para el apoyo de la internacionalización.

La extensión de los convenios bilaterales en materia laboral y de Seguridad Social a aquellos destinos más habituales y atractivos para las empresas españolas, facilitaría la salida de profesionales españoles ya que el tiempo trabajado en dichos destinos supondría la generación de prestaciones en la Seguridad Social española.

Las embajadas y consulados españoles deberían facilitar al máximo no sólo la implantación de empresas, sino el traslado de profesionales a los países destino. Para ello, la Escuela Diplomática, dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, debe trasladar a sus alumnos con mayor énfasis la importancia de prestar apoyo a las empresas de nuestro país en la internacionalización de nuestros directivos y profesionales.

Otros países disponen incluso de redes de apoyo para el núcleo familiar de sus ciudadanos que, por razones laborales, están en otros países. Es el caso de los Estados Unidos o de Francia, cuyas embajadas crean asociaciones y fomentan incluso el networking y la vida social de sus ciudadanos profesionales en destinos internacionales, facilitando la creación de redes sociales de apoyo.

En el caso de profesionales en paro debería poderse cobrar el desempleo también en el extranjero siempre que se acredite que la intención del ciudadano español es buscar trabajo y que la razón de su emigración ha sido de naturaleza laboral. Evidentemente dicho derecho de desempleo se extinguiría tras la obtención de una nueva relación laboral. Esta práctica, para la que es necesaria la complicidad, nuevamente, de las autoridades en destino, permitiría eliminar barreras para tener que estar necesariamente en España en situaciones de paro.

Debería lanzarse un plan de incentivación a la contratación de jóvenes universitarios que han finalizado sus estudios y no encuentran trabajo en España para salir, de la mano de empresas internacionalizadas, a destinos fuera del país. Un plan que implique aprovechar el talento y hacerlo global allá dónde se necesite, con contratos locales que no impliquen un sobrecoste.

Ello permitirá rebajar las tasas de paro juvenil y además poner jóvenes con talento allá donde nuestras empresas están creciendo, lógicamente con un compromiso de formación ya que, de entrada, dichos jóvenes no tendrán experiencia. Las empresas a veces sólo internacionalizan profesionales con experiencia para trasladar dicha experiencia a sus negocios fuera de España. Esto es aplicable siempre que existan facilidades de contratación en el país destino para lo cual las embajadas y consulados deberían apoyar dichos programas.

La administración española dedica muchos recursos al desempleo, parte de los cuales podrían dirigirse a buscar oportunidades profesionales en mercados en crecimiento. Estas prácticas se hicieron con éxito en el pasado, por ejemplo, en colaboración con el Gobierno australiano en los años 60, y también en sentido inverso hacia nuestro país en el período 2000-2007. La estructura administrativa internacional debería identificar necesidades de profesionales en otros mercados que podrían ser cubiertas por españoles y facilitar el encaje entre dichas demandas y nuestra oferta.

En esta línea, una medida de gran calado consistiría en promover la movilidad y la generación de experiencia profesional a nivel internacional de los jóvenes licenciados españoles, mediante el establecimiento de un programa público-privado de prácticas en filiales y otro tipos de establecimiento por parte de las empresas españolas implantadas en el exterior, por una duración de dos o tres años (incluyendo el retorno a España), que podría favorecer a miles de beneficiarios, incentivándolo con una deducción específica en el Impuesto de Sociedades por parte de las matrices de dichas empresas

Asimismo, se podrían lanzar iniciativas de Expediciones de Aprendizaje en colaboración, si fuera necesario, con iniciativa privada, con el objetivo de que grupos de jóvenes españoles salgan del país, conozcan un destino y sus oportunidades profesionales. Con todo ello, sería estimable establecer algún tipo de premios a los currículos más internacionales de jóvenes españoles y que socialmente se premie claramente a aquellos que han decido completar su formación con una experiencia internacional.

Finalmente, se debería favorecer la movilidad laboral internacional reduciendo la duración máxima legal de los alquileres de viviendas, que actualmente es de 5 años. Muchos profesionales españoles, propietarios de viviendas, no toman en consideración traslados temporales de trabajo, cuya duración suelen ser de dos a tres años, por ejemplo para abrir una sucursal en el extranjero, porque no podrían regresar a su domicilio en España si lo han alquilado durante su estancia en el extranjero.

Por último, la Administración debería poner en marcha mecanismos para agilizar la concesión de visados de entrada en España a empleados y directivos de empresas extranjeras que tienen que venir a nuestro país para cuestiones relacionadas con negocios entre sus empresas y empresas españolas. Resulta paradójico que personas poco cualificadas y sin empleo sí consiguen entrar y permanecer en España con relativa facilidad, mientras que a directivos de empresas extranjeras que quieren venir a España a comprar o como parte de un contrato con una empresa española, se les exigen unas formalidades para conseguir visado temporal de entrada que complican o desincentivan su solicitud.

5. Conclusiones

La salida al exterior de las empresas españolas resulta, en un mundo abierto y globalizado, un imperativo estratégico para evitar la excesiva dependencia de un mercado doméstico que representa en torno al 1 por ciento del mercado global. Además, la actual situación de crisis económica implica la necesidad de tomar con urgencia medidas de apoyo efectivo al sector exterior para compensar la baja tasa de actividad económica en el mercado doméstico.

La escasez de recursos, tanto de fuente pública como privada, debería ser un estímulo para adoptar soluciones innovadoras y fomentar el aprovechamiento de sinergias entre los diversos agentes que operan en el proceso de internacionalización (empresas, organismos públicos, asociaciones empresariales, escuelas de negocios, organizaciones feriales, etcétera).

En un contexto presupuestario restrictivo no se trata necesariamente de proponer medidas que supongan un coste adicional al erario público, sino de revisar en profundidad las capacidades y recursos de las empresas y de los programas e instrumentos públicos de apoyo con objeto de asegurar su máxima eficacia y eficiencia.

Este planteamiento, válido tanto para las administraciones públicas como para las propias empresas, debería desarrollarse en torno a siete ejes estratégicos:

1. **La colaboración entre el sector público y el privado** mediante mecanismos de coinversión y promoviendo sinergias de negocios y reducción de costes de implantación internacional y de aumento de su competitividad entre los diversos agentes participantes. Para el desarrollo de las iniciativas descritas es imprescindible abrir un diálogo entre las administraciones públicas y el sector privado, representado por el 'Comité Empresarial de Internacionalización' (CEI), compuesto por representantes de las tres organizaciones convocantes de esta Cumbre: el Club de Exportadores e Inversores Españoles, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación Española de Directivos. A este Comité se podrían sumar otras instituciones y organizaciones empresariales a fin de participar en el diseño y elaboración de medidas y propuestas que mejoren la eficacia de las estrategias y planes de internacionalización.

2. **La segmentación de las empresas exportadoras,** tanto por tamaño como por estadio evolutivo en su proceso de internacionalización, debe constituir el eje del apoyo oficial a las empresas españolas, aplicando un conjunto de medidas de carácter fiscal, financiero, promocional e institucional adaptadas al estadio evolutivo de las mismas, con el objetivo antes mencionado de consolidar el negocio exterior de las ya existentes, duplicar su número y aumentar su propensión a la internacionalización. Para ello, sería recomendable identificar mediante un sistema público y transparente a las empresas más idóneas, especialmente PYMES, para desarrollar un programa selectivo de apoyo a la internacionalización basado en un pacto entre las administraciones públicas y las propias empresas.

3. **Un marco fiscal que favorezca la competitividad y la internacionalización de las empresas y de sus directivos.** No hay duda de que la aplicación de las medidas fiscales adecuadas puede suponer resultados muy positivos para la consecución de los objetivos de internacionalización. Por tanto, es esencial que se hagan los necesarios esfuerzos para no comprometer la internacionalización de las empresas españolas y no mermar su competitividad en los mercados exteriores así como, según lo permitan los compromisos presupuestarios, adoptar medidas fiscales que supongan un claro incentivo a una de las vías para la recuperación económica del país. En esa misma línea es fundamental trabajar en la correcta aplicación de los convenios de doble imposición, como por ejemplo los de Argelia, Marruecos, Brasil y Chile, destinos de un importante volumen de inversión española y en los que existen disfuncionalidades a corregir. De igual forma resulta recomendable aplicar medidas que favorezcan las uniones entre empresas extranjeras y españolas para una internacionalización conjunta desde España. Asimismo, es de primordial importancia que reduzcan los costes fiscales de las empresas exportadoras, por ejemplo reduciendo las cotizaciones a la seguridad social y aumentando simultáneamente el IVA para evitar un aumento del déficit Por último, es también recomendable que el régimen fiscal que afecta a los directivos expatriados se ajuste para que estos profesionales puedan impulsar los procesos de internacionalización de las empresas españolas bajo un marco normativo adecuado.

4. **La disponibilidad de recursos financieros para la internacionalización.** Es esencial trabajar y poner en marcha las medidas necesarias para mitigar la escasez y el coste de los productos y servicios financieros relacionados con la internacionalización. El impulso a la expansión internacional de las empresas españolas pasa por facilitar el crédito a la exportación a medio y largo plazo, la emisión de avales y garantías ligados a contratos de exportación, los créditos documentarios y la pre-financiación de circulante para las empresas exportadoras. También, por supuesto, para operaciones a corto plazo y operaciones de exportación, que son las que afectan más al conjunto de las Pymes españolas con vocación internacional. En general, revisar los mecanismos y fuentes de financiación para apoyar la inversión y las operaciones de exportación de las empresas españolas, trabajando también sobre herramientas innovadoras de capital riesgo público o de coinversión público-privada.

5. **La apuesta por la internacionalización con marca,** tanto en los sectores de gran consumo y servicios como en los industriales y de infraestructuras, como vía para generar innovación, diferenciación y valor añadido en la oferta de nuestros productos y servicios, y como herramienta competitiva que permita fidelizar a los clientes, consumidores y usuarios internacionales, estabilizando ingresos y reduciendo riesgos. Además, esto se traduciría en la creación de empleo cualificado y en la aportación de mayores recursos fiscales para el país. Esta recomendación es válida para todas las empresas con independencia de su sector de actividad (tanto tradicionales como nuevos sectores) dada la dificultad de modificar a corto plazo el perfil del tejido empresarial español.

6. **La promoción y defensa de la imagen país** dirigida y coordinada por las administraciones públicas y con la colaboración de las marcas líderes (corporativas y comerciales), así como de la sociedad civil (Embajadores Honorarios de la Marca España) y de nuestros aliados en el exterior (Amigos de la Marca España y de las Marcas Españolas), debería ser el eje de una estrategia de marca país abierta a las iniciativas públicas y privadas. Para ello se considera necesario extender la concesión de incentivos fiscales a los 'eventos de excepcional interés público' a los patrocinios de las acciones de promoción de la imagen y cultural de España realizadas en el exterior. Asimismo, se recomienda la implementación de un plan de 'cobranding' entre las marcas comerciales y la imagen de los productos y servicios españoles, que favorezca una comunicación y promoción marquista-genérica con mayor credibilidad e impacto en los mercados exteriores.

7. **Es necesario saber gestionar el talento y contar con los equipos adecuados** para poder desarrollar con éxito el proceso de expansión internacional. Difícilmente un país se puede internacionalizar si no cuenta con los profesionales y directivos que le ayuden y soporten dicha estrategia. España tiene en general un reducido número de profesionales y directivos capacitados para la internacionalización de las empresas. Es pues necesario asumir la importancia estratégica del problema y tomar medidas que, a corto y medio plazo, mejoren dicha capacitación. Estamos más ante un problema de actitud que de formación, aunque la formación es esencial. Entre otras medidas conviene impulsar enérgicamente el aprendizaje de idiomas, para que una parte sustancial de la población sea capaz de trabajar en otras lenguas. Es más un tema cultural que regulatorio, por lo que por ejemplo se debería promover la cultura emprendedora desde la infancia. Resulta también fundamental contar con la regulación adecuada, especialmente para facilitar la entrada en España de empresa-

rios y profesionales de alto nivel de cualificación. Las actuaciones, por tanto, deben estar dirigidas a desarrollar las competencias globales de los profesionales y a crear una cultura de internacionalización. De igual forma, es esencial la mejora de la relación Universidad-Empresa para potenciar la contribución de las universidades al desarrollo social y económico y, por tanto, a la creación de riqueza y empleo. En el mundo de la sociedad del conocimiento, una de las grandes asignaturas pendientes de la economía española es la puesta en valor por las empresas del conocimiento y de la investigación generados en las universidades, así como una mayor participación de las empresas en la formación de los universitarios españoles.

Entidades organizadoras

Asociación de Marcas Renombradas Españolas

Sobre la Asociación de Marcas Renombradas Españolas

La Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE) está integrada por más de 100 empresas e instituciones, todas ellas con marcas líderes en sus respectivos sectores y que cuentan con una importante presencia y proyección internacional. Su objetivo es fomentar a todos los niveles la importancia estratégica de las marcas españolas, especialmente de las renombradas y notorias, para el desarrollo de la competitividad y de la internacionalización de sus empresas e instituciones. El trabajo de la Asociación de Marcas se asienta en la visión de que sólo desde una colaboración público-privada entre administraciones públicas y marcas líderes se puede impulsar la expansión internacional de las empresas españolas y fortalecer y prestigiar la imagen del país.

Por ello, desde su nacimiento en el año 1999 AMRE ha desarrollado una alianza estratégica con las administraciones públicas competentes en materia de internacionalización y competitividad empresarial, de marca, y de proyección de los intereses y de la imagen exterior de España. Dicha alianza se concreta en la Fundación Foro de Marcas Renombradas Españolas de la que, además de la Asociación, forman parte el Ministerio de Economía y Competitividad, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, el Instituto Español de Comercio Exterior y la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Para más información: **www.marcasrenombradas.com**

AED ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

Sobre la Asociación Española de Directivos

Fundada en el año 1996, tiene como misión agrupar y representar al directivo, actor fundamental del progreso empresarial, económico y social, para contribuir a su desarrollo personal y profesional.

Integrada por más de 1.700 directivos, dos tercios de los cuales ostentan la máxima responsabilidad ejecutiva dentro de su empresa, tiene sede operativa en Madrid, Barcelona y Valencia. La asociación quiere dar respuesta a las necesidades profesionales del directivo, tanto individuales como colectivas, a través de un conjunto de actuaciones que incluye la oferta de servicios, la organización de actividades, el impulso de proyectos, la realización de publicaciones y, en general, todas aquellas acciones que estimulen su desarrollo personal mediante la puesta en común de talento, experiencia, conocimientos y reflexiones generado-

ras de valor para los miembros de la entidad, el colectivo de directivos y el entorno empresarial, económico, político y social.

En este sentido, contribuir a la realización de informes como el presente, en el que diversos directivos con experiencia en los temas analizados comparten sus conocimientos para favorecer la internacionalización de la empresa española, pone de manifiesto el firme compromiso de la asociación con el desarrollo directivo y, en consecuencia, con el progreso económico y social del país y de sus ciudadanos.

Más información sobre AED en **www.asociaciondedirectivos.org**

CLUB DE EXPORTADORES E INVERSORES

Club de Exportadores e Inversores Españoles

Fundado en 1997 por un grupo de compañías con amplia experiencia en los mercados internacionales, el Club de Exportadores e Inversores Españoles tiene como objetivo representar y defender los intereses de las empresas españolas en el desarrollo de su actividad internacional.

En el Club de Exportadores e Inversores Españoles se encuentran representadas empresas de la práctica totalidad de los sectores productivos y de diversos tamaños cuya cifra conjunta de facturación equivale al 20% del PIB español, y de la que el 40% corresponde a su negocio internacional. El Club quiere ser un foro de reflexión sobre todos los aspectos que conciernen a la internacionalización, fomentar el networking entre asociados, generar y canalizar de manera regular información de utilidad y constituirse como el interlocutor y portavoz de referencia de las empresas con la Administración y los organismos públicos y privados.

Así pues, la puesta en marcha de la presente Cumbre, donde las empresas podrán compartir conocimientos y realizar propuestas para la competitividad exterior de la economía española, es un indicativo de la responsabilidad del Club de Exportadores e Inversores Españoles con el fomento y la mejora del sector internacional de nuestro país.

Para ampliar información visite la web: **www.clubexportadores.org**

II CUMBRE DE INTERNACIONALIZACIÓN

Asociación de Marcas Renombradas Españolas

AED ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

CLUB DE EXPORTADORES E INVERSORES

CON EL APOYO DE:

"la Caixa"

AON

CON LA COLABORACIÓN DE:

amec

AMEME ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES Y EXPORTADORES DE MUEBLES DE ESPAÑA

Cámaras

CEDE CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS

Exceltur Alianza para la excelencia turística

Fira Barcelona

MADRID WORLDWIDE ENGINEERING CENTER

TECNIBERIA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE INGENIERÍA, CONSULTORÍA Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS