



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
MARKETING**

**EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EMPRESAS
ESPAÑOLAS: UN ESTUDIO DE CASOS**

Trabajo Fin de Grado realizado y presentado por Carmen Fernández Gallardo, siendo el tutor del mismo el profesor Don José Luis Galán González

Vº. Bº. del tutor:

Alumno:

D. José Luis Galán González

Carmen Fernández Gallardo

Sevilla, Julio de 2017



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2016-2017

TÍTULO:

EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EMPRESAS ESPAÑOLAS: UN ESTUDIO DE CASOS

AUTOR:

CARMEN FERNÁNDEZ GALLARDO

carfergal2@gmail.com

TUTOR:

DON JOSÉ LUIS GALÁN GONZÁLEZ

DEPARTAMENTO:

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y
COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza, tanto teórica como empíricamente, el grado de internacionalización de cinco empresas españolas, que poseen un elevado grado de apertura al exterior. El objetivo principal consiste en explorar las dificultades, sobre todo en la obtención de información, que se pueden encontrar a la hora de estimar los principales índices que se han propuesto en la literatura.

La revisión teórica ha puesto de manifiesto la presencia de dos índices que definen en mayor medida el grado de internacionalización de las empresas, el índice de transnacionalidad (UNCTAD transnationality index) y el índice de dispersión internacional (Network Spread Index). Hemos estimado estos índices y su evolución en el caso de esas cinco empresas, utilizando para ello diferentes fuentes de información.

Los resultados han mostrado que las compañías analizadas presentan un elevado grado de internacionalización, pero se aprecian divergencias notables entre las empresas. También se ha comprobado que los dos índices miden aspectos distintos del fenómeno de la internacionalización empresarial. No obstante, la aportación principal del estudio consiste en identificar las principales dificultades que presenta la estimación de estos indicadores para las empresas españolas y la propuesta de un procedimiento de búsqueda y análisis que ayude en futuros estudios.

PALABRAS CLAVE:

Competitividad internacional; Grado de internacionalización; Índice de transnacionalidad; Índice de dispersión internacional

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.....	1
1.1. Introducción y objetivos.....	1
1.2. Justificación y relevancia del tema escogido.....	1
1.3. Metodología y Desarrollo del trabajo.....	2
CAPÍTULO 2.....	4
2.1. La internacionalización de la empresa: concepto y teorías.....	4
2.2. Elementos del proceso de internacionalización.....	11
2.3. Relación entre internacionalización y rendimiento.....	16
2.4. La competitividad internacional.....	17
2.5. Distinción entre competitividad como motor y como resultado.....	18
2.6. Índices de internacionalización: la medida de la competitividad.....	20
 y el grado de internacionalización	
2.6.1. UNCTAD Transnationality Index.....	20
2.6.2. Network Spread Index.....	21
2.6.3. Otros índices.....	22
CAPÍTULO 3.....	23
3.1. Telefónica.....	23
3.2. Iberdrola.....	31
3.3. Repsol.....	35
3.4. Banco Santander.....	38
3.5. Acerinox.....	41
3.6. Comparativa de todas las empresas.....	44
3.7. Conclusiones y valoración personal.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la internacionalización.....	12
Figura 2. Tipología de compañías del Modelo de Redes.....	13
Figura 3. Entrada en nuevos mercados de Telefónica.....	27
Figura 4. Ventas por segmentos geográficos de telefónica.....	28
Figura 5. Activos por segmentos geográficos de Telefónica.....	28
Figura 6. Empleados por segmentos geográficos de Telefónica.....	29
Figura 7. Evolución UNCTAD Index Telefónica.....	30
Figura 8. Fusiones y adquisiciones de Iberdrola.....	35
Figura 9. Evolución UNCTAD Index Iberdrola.....	36
Figura 10. Entrada en nuevos mercados de Repsol.....	38
Figura 11. Evolución UNCTAD Index Repsol.....	40
Figura 12. Entrada en nuevos mercados de Banco Santander.....	42
Figura 13. Evolución UNCTAD Index Banco Santander.....	43
Figura 14. Entrada en nuevos mercados de Acerinox.....	45
Figura 15. Evolución UNCTAD Index Acerinox.....	46
Figura 16. Comparativa Network Spread Index.....	47
Figura 17. Comparativa UNCTAD Transnationality Index.....	48

CAPÍTULO 1

1.1. Introducción y objetivos

Este trabajo se centra en el estudio del grado de internacionalización de las grandes empresas españolas y su evolución entre 2012 y 2016, desde un punto de vista teórico y práctico. La internacionalización se ha convertido en una estrategia habitual hoy en día, y en muchos casos necesaria, ya que las empresas se enfrentan a mercados cada vez más abiertos y globalizados. Adicionalmente la estrategia de internacionalización permite a las empresas limitar los efectos de las recesiones económicas que pueden afectar los distintos mercados locales. Es por ello que nos hemos propuesto estudiar el grado en que se encuentran internacionalizadas grandes empresas españolas, con el **objetivo** de establecer un procedimiento de análisis que pueda aplicarse posteriormente para el estudio de otras compañías. Este modelo de actuación incluye la búsqueda de datos y la aplicación de los mismos para construir una serie de índices seleccionados para medir el grado de internacionalización de otras compañías.

Tras una revisión teórica sobre el grado de internacionalización, el estudio de casos se centra en cinco empresas del IBEX 35, para las cuales hemos estimado los índices relativos que miden esta variable, y que tienen en cuenta el número de países en los que está presente la compañía y las ventas, activos y empleados internacionales. Estas cinco empresas, Telefónica, Iberdrola, Repsol, Banco Santander y Acerinox, han sido seleccionadas por su clara vocación internacional.

Con relación a la estructura del trabajo, comienza con una introducción con la explicación general de los objetivos del estudio y la metodología seguida para la realización del mismo. Posteriormente se aborda un análisis teórico del concepto de internacionalización y los índices seleccionados para el estudio del grado de internacionalización de cada una de las firmas, los cuales se aplicarán y analizarán en las empresas seleccionadas, realizando un estudio de casos. Finalmente, se exponen las principales conclusiones del estudio.

1.2. Justificación y relevancia del tema escogido

Aunque son muy numerosos los estudios que se han realizado sobre la internacionalización de las empresas, todavía existen lagunas en relación con la medida

del grado de internacionalización. Los problemas derivan fundamentalmente de la falta de información necesaria para construir los índices y, por este motivo, puede ser interesante realizar un estudio que señale las dificultades que se pueden encontrar al analizar las empresas españolas. Este análisis permitirá proponer un procedimiento que pueda ser seguido en otras compañías, si bien es probable que algunas compañías muestren una casuística particular.

Se trata de un tema relevante para comprender y estudiar el fenómeno de la internacionalización, que tiene además connotaciones en otros campos, como el fiscal y el laboral. Así, el Parlamento Europeo acaba de aprobar una normativa que obliga a las empresas de una determinada dimensión a proporcionar información sobre sus operaciones en países extranjeros, con un grado de detalle desconocido hasta la fecha. Aunque esa resolución todavía debe ser aprobada por el Consejo de Europa y ratificada por los distintos países miembros, representa un hito más en ese proceso de transparencia de las operaciones internacionales.

1.3. Metodología y desarrollo del trabajo

Este estudio se centra en el análisis y medida del grado de diversificación internacional de las compañías, utilizando para ello los dos principales índices propuestos en la literatura. El trabajo comienza reflexionando brevemente acerca de las diferentes acepciones del concepto de internacionalización a lo largo del tiempo y continúa analizando, también de forma sucinta, las diferentes teorías y enfoques existentes en torno a este fenómeno empresarial, las razones por las que una empresa decide internacionalizarse, las dimensiones relativas al proceso de internacionalización y los métodos de entrada en nuevos mercados.

Tras esta introducción al concepto y las teorías, a continuación se han analizado las relaciones existentes entre internacionalización y rendimiento y entre internacionalización y competitividad; definiendo qué se entiende por competitividad internacional y por ventaja competitiva internacional, y reflexionando acerca de la distinción que puede establecerse entre la competitividad como motor y como resultado. Por último, se han presentado y analizado los índices del grado de internacionalización que utilizaremos para la elaboración de nuestro estudio. Toda la información ha sido obtenida principalmente de libros, informes, workpapers y artículos académicos.

Para el análisis empírico de los índices anteriormente expuestos se ha empleado el estudio de casos, pues constituye una metodología apropiada para este tipo de investigaciones que tratan de examinar y comprobar la validez de los instrumentos de medida (Scandura y Williams, 2000) Según estos autores, los estudios sobre el desarrollo y validación de medidas de los constructos claves entrarían dentro de la categoría de análisis descriptivos y de construcción de teoría, y los métodos más apropiados están relacionados con el estudio de casos. En nuestro trabajo, hemos realizado un análisis multicaseos (Bonache, 1999), pues hemos seleccionado cinco empresas para aplicar en ellas los índices de medida. Todas las empresas forman parte del IBEX 35, ya que probablemente tengan un alto grado de internacionalización, además de disponer de una abundante información de ellas, al ser compañías cotizadas y tener la obligación de suministrar informes y datos sobre su estrategia y sus operaciones; como son las Cuentas Anuales, los Informes Integrados y la Memoria. A todas estas fuentes de información hemos accedido a través de las páginas web de cada una de las empresas. Estas fuentes internas se han complementado con otras externas, tanto de la CNMV como de noticias de prensa (Lexis-Nexis).

El proceso de recogida y tratamiento de la información no ha resultado en exceso difícil, aunque sí laborioso, pues era necesario examinar con detenimiento las Cuentas Anuales y los Informes, donde no siempre venía recogida la información tal y como se requería para elaborar los índices.

La información utilizada puede ser clasificada atendiendo al tipo de documentación manejada:

- Fuentes académicas, como son los artículos de investigación de Cerrato y Depperu y de Ietto-Gillies, que fueron de gran ayuda a la hora de establecer los principales conceptos de competitividad e internacionalización y los índices que íbamos a utilizar como objeto de análisis.
- Fuentes empresariales, que se pueden agrupar en dos categorías:
 - o Documentos de la propia empresa, como son las Cuentas Anuales e Informe Integrado. A partir de estas fuentes hemos obtenido los datos necesarios para estimar los índices de dispersión y de transnacionalidad, analizando la evolución de dichos índices en un periodo determinado (2012-2016) para conocer cómo van cambiando a lo largo del tiempo.
 - o Noticias e informaciones externas de las empresas, basadas en Lexis-Nexis, una base de datos muy potente sobre noticias económicas y

empresariales publicadas en un amplio abanico de revistas y periódicos de todo el mundo. Desde 2006 cuenta con la mayor base de datos electrónica del mundo para la información legal y de registros públicos relacionados. El manejo de esta base de datos es algo complicado inicialmente, pero una vez analizada con ayuda de mi tutor y entendidos todos los parámetros de búsqueda y acotaciones que se pueden emplear, se vuelve un proceso relativamente sencillo. La búsqueda de información se puede filtrar por año, fuente, idioma, etc.

Toda esta ingente información nos ha permitido el análisis los índices de internacionalización de las cinco empresas seleccionadas, mediante la aplicación de los conocimientos obtenidos de la revisión teórica al estudio de la realidad internacional que muestran dichas compañías.

CAPÍTULO 2

2.1. La internacionalización de la empresa: concepto y teorías

La expresión "internacionalización de la empresa" puede expresar tanto el grado de presencia en el extranjero como el proceso a través del cual las compañías aumentan su compromiso con los mercados exteriores. Ambos aspectos de la internacionalización se encuentran relacionados, aunque representan realidades diferentes con numerosos matices difíciles de aprehender.

A lo largo de las últimas décadas, numerosos autores han propuesto definiciones para aclarar el término "internacionalización". Así por ejemplo, Wind et al. (1973) lo consideran como un proceso en el que la conducta de la empresa en mercados exteriores está supeditada a la evolución de las operaciones internacionales. Por su parte, autores como Bilkey y Tesar (1977), Johanson y Vahlne (1977) o Cavusgil (1980) contemplan el proceso secuencialmente, de modo que el compromiso y la inversión en terceros países se incrementa de forma gradual, acumulando conocimientos y aumentando sus capacidades a medida que avanzan en la trayectoria internacional. Finalmente, Alonso (1994) establece que la comprensión correcta del concepto implica y exige enfocarlo simultáneamente desde una perspectiva interna y externa. En definitiva y en rasgos generales, la internacionalización comprende aquellas operaciones mediante las cuales se aumenta el compromiso en mercados exteriores (Welch y Loustarien, 1988; Root, 1994).

Aunque el comercio entre territorios se remonta casi al comienzo de la historia, las primeras ideas sobre internacionalización surgen a lo largo del siglo XVI, convirtiéndose en las dos centurias siguientes en el tema central de análisis de los primeros economistas, que se preocuparon por entender por qué unas naciones son más competitivas que otras. En este periodo, el mercantilismo propugna que las naciones deben fomentar una balanza comercial positiva y dificultar las importaciones con la imposición de aranceles. En 1776, con la publicación de "Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones", por Adam Smith, el mercantilismo pierde relevancia como fundamento teórico del proceso de internacionalización. En 1817, David Ricardo matiza esta aproximación introduciendo la teoría de la ventaja comparativa, según la cual un país exportará aquellos bienes que le cueste menos producir. Más adelante, Heckscher (1919) y Ohlin (1933) revisan la teoría de David Ricardo y afirman que la ventaja comparativa no viene determinada exclusivamente por la tenencia de un bien en cuantiosas cantidades, sino por la capacidad de obtener un coste reducido de mano de obra o tecnología por la intensificación de su producción. A partir de los años 60 del siglo pasado empiezan a surgir teorías que se centran en la empresa como unidad de análisis más que en las naciones.

Benito y Gripsrud (1992) y Benito y Welch (1994) diferencian dos corrientes de teorías modernas en relación con la internacionalización: un primer bloque de enfoque económico, que intenta aclarar las razones por las cuales las organizaciones inician su andadura internacional; y una segunda línea de enfoque conductivista, que trata de ilustrar el proceso en sí mismo.

Según estos autores, dentro del **enfoque económico** se recogen las siguientes teorías:

- *Aproximación al poder de mercado* (Hymer, 1976). Cuando una empresa se encuentra en un mercado saturado o congestionado, con intensa competencia y escasas alternativas de crecimiento, las firmas tienden a iniciar su andadura internacional. Estas compañías parten con desventaja frente a las empresas locales, pero con el tiempo irán mejorando su posición. A pesar de las posibles desventajas, también poseen ciertas ventajas, como pueden ser el acceso a recursos, las economías de escala o la explotación de conocimientos que

posibiliten a las empresas la generación de innovaciones con exclusividad de uso frente a las empresas competidoras locales (Dunning, 1995).

- *Ciclo de vida del producto internacional* (Vernon, 1966, 1974). Esta teoría establece un nexo entre el ciclo de vida del producto, los negocios internacionales y la inversión de las empresas. Se comienza introduciendo y comercializando productos nuevos en países desarrollados (fase de localización); posteriormente se van aumentando las exportaciones, acompañado de un decremento de costes y extensión de la estandarización del producto (fase de madurez); para terminar con una homogenización de la producción mundial (fase de estandarización). Surgen nuevos competidores internacionales y se deslocaliza a países con menores costes laborales.

En 1974 Vernon revisa su teoría matizando las etapas: en la madurez se aumenta el compromiso internacional para reducir riesgos y eludir una eventual guerra de precios, y en la etapa de estandarización la diferenciación de la oferta incrementa su relevancia frente a las economías de escala. Además, la localización de la producción en países en vías de desarrollo expulsa del mercado a las compañías menos competitivas.

- *Aproximación de los costes de transacción* (Coase, 1937). Una organización decidirá internalizar una actividad si el coste de delegarla a una tercera empresa extranjera es mayor, con el objetivo de minimizar en la medida de lo posible los costes de transacción. Esta teoría ofrece ciertas limitaciones al no tener en cuenta ciertos factores de internacionalización como la dirección de las compañías multinacionales o la cultura organizativa (Doz y Prahalad, 1991).
- *Teoría de la agencia* (Jensen y Meckling, 1976). Trata sobre las relaciones entre una empresa principal y el agente de cualquier transacción. Existe cierta pérdida de dominio de la actividad en favor del agente, así como problemas de información entre ambas corporaciones. La transacción se realiza por la falta de rentabilidad que le reporta a la empresa principal la ejecución de la operación, por lo que decide delegarla a un agente a cambio de una contraprestación e imposición de ciertas medidas de control (Eisenhardt, 1989). Esta teoría ha sido objeto de críticas por no explicar ciertos modelos organizacionales como las alianzas estratégicas o las empresas transnacionales.

- *Paradigma ecléctico* (Dunning, 1977). Como su nombre expresa, este enfoque integra diferentes teorías para analizar las decisiones de internacionalización a tres niveles: sector, empresa y país. Del conjunto de posibilidades de crecimiento del que dispone una organización (Ansoff, 1965), el autor destaca la expansión a nuevos mercados como modo de reforzar el perfil internacional de una empresa. En el proceso de internacionalización se identifican tres variables condicionantes:
 - o La propiedad (O), ventajas que se derivan de la posesión exclusiva o el acceso privilegiado a la generación de determinados activos rentables (Dunning, 1988). Las ventajas pueden ser procedentes de los activos y se emplearán específicamente en una única localización, o procedentes de las transacciones, derivadas de la coordinación y control de activos internacionales.
 - o La localización (L), ventajas relacionadas con fabricar la producción en terceros países o bien exportar para nutrir la demanda internacional.
 - o La internalización (I), genera beneficios que se originan por las imperfecciones presentes en el mercado. Una empresa internaliza cuando le es más productivo rentabilizar sus activos en mercados internacionales de manera directa que cederlos a terceras empresas.

El **enfoque conductivista** se puede desglosar en tres teorías:

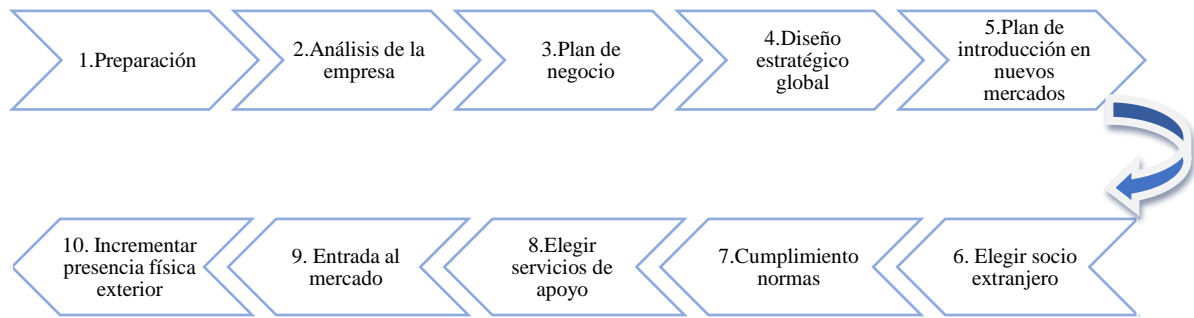
- *Modelos de aprendizaje experiencial*, donde el proceso de internacionalización se caracteriza por ser de naturaleza secuencial:
 - o Modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977). A través del estudio de una reducida muestra de empresas suecas, estos autores estimaron que la internacionalización es un proceso gradual en el que se dan un conjunto de etapas sucesivas en el tiempo. El nivel de información y los recursos involucrados en el exterior difieren en cada fase, aumentando el compromiso en mercados no domésticos gradualmente. Se comienza con actividades de exportación no regulares, donde la actividad principal de la empresa se da en el mercado doméstico y el nivel de compromiso es el menor posible. En segundo lugar se pasa a la exportación a través de representantes independientes, empleando agentes para canalizar la información derivada de mercados extranjeros.

Posteriormente se establecen filiales de venta en el exterior y se incrementa el control de la información, mejorando la experiencia internacional y el compromiso. Finalmente se establecen unidades de fabricación en el extranjero, cuando el nivel de compromiso es máximo. En un principio las empresas se introducirán en aquellos países que más similitud tengan en cuestiones culturales, políticas y económicas con el país propio.

- Modelo de innovación (Andersen, 1993). La internacionalización de la empresa se asocia con la innovación, considerándose como una iniciativa innovadora y siendo cada una de las fases del proceso una innovación propiamente dicha. El inicio del proceso puede ser provocado por cambios externos e internos, como la disposición de los directivos a la exportación, la autoconfianza de la empresa, poseer una buena ventaja competitiva, etc. La predisposición a internacionalizarse es motivada por cuestiones financieras, para mejorar los resultados cuando el mercado de origen está saturado.

- *Modelos de planificación sistemática*, ofrecen una perspectiva de carácter racional suponiendo que el proceso se realiza de forma planificada. Dentro de este grupo se pueden distinguir:
 - Modelo de Root (1978), con tres trayectorias de internacionalización caracterizadas por la realización de una serie de actividades clave en cada una. La trayectoria exportadora defiende que las exportaciones son el modo de venta internacional exclusivo, y conforme aumenta el compromiso con los nuevos mercados aumentan las exportaciones e incluso se crean unidades de venta en el extranjero. El desplazamiento de capacidades productivas se caracteriza por la transferencia de activos y unidades de producción al extranjero. Por último, la cesión de la ventaja competitiva a terceros se realiza mediante acuerdos de licencia o franquicia.
 - Miller (1993) sintetiza el proceso de internacionalización en diez etapas que tienen como objetivo minimizar la incertidumbre del proceso.
 -

Figura 1. Fases de internacionalización.



Fuente: Miller (1993)

- Yip et al. (2000) enfrentaron en su estudio a empresas que inician su internacionalización de manera secuencial frente a las que lo hacen de forma oportunista. Según los resultados, las empresas que seguían una planificación formal tendían a obtener resultados más satisfactorios; resultados que se ven condicionados no sólo por el proceso sino por la ventaja competitiva inicial de las empresas y por la adquirida durante el proceso.
- *Perspectiva contingente*, esta aproximación nace de las críticas vertidas a los modelos anteriores:
 - Modelo de redes (Johanson y Mattson, 1988), defiende que las relaciones que mantiene una empresa con otras son clave en su internacionalización, perdiendo peso otros factores como las ventajas competitivas específicas. Las relaciones en la red pueden evolucionar asociándose con empresas en nuevos mercados (extensión internacional), intensificando la posición en la red actual (penetración) o combinando las posiciones de la empresa en los distintos países.

Se diferencian cuatro tipologías de compañías:

Figura 2. Tipología de Compañías del Modelo de Redes.



Fuente: Johanson y Mattson (1988). Elaboración propia.

- 1) Empresas iniciadoras. Su grado de internacionalización es reducido, así como el de su red. Suelen emplear estrategias de penetración, menos arriesgadas y comprometedoras.
 - 2) Empresas aisladas. Su grado de internacionalización es alto y el de su red reducido. Disponen de mayor nivel de conocimiento de los mercados extranjeros.
 - 3) Empresas rezagadas. Su grado de internacionalización es reducido y el de su red alto.
 - 4) Empresas internacionales. Tanto el grado de internacionalización de la empresa como el de la red son elevados. Suelen emplear filiales de venta y producción en mercados internacionales y la transferencia de recursos entre los miembros de la red es relevante para estas compañías.
- Modelo Born Global (Oviatt y McDougall, 1994), comprende aquellas organizaciones que desde sus inicios aplican un enfoque global a su negocio, rompiendo la concepción del proceso planificado o secuencial de la internacionalización. El nivel de internacionalización de estas empresas lo determina el tiempo que transcurre desde que la organización se crea hasta que empieza a exportar, el volumen de exportaciones y el número

de los mercados a los que sirve (Pla y Cobos, 2002). Las empresas Born Global se han visto sobre todo favorecidas por el impulso y la mejora de las tecnologías de información y comunicación, además de las nuevas condiciones en los mercados, los cambios en los procesos tecnológicos y el aumento de habilidades y capacidades en materia de recursos humanos.

2.2. Elementos del proceso de internacionalización

Más allá del ámbito académico y de las teorías explicativas señaladas, el proceso de internacionalización ha sido objeto de especial interés en las últimas décadas. El contexto de crisis que hemos padecido recientemente ha motivado a las organizaciones a extender sus operaciones a diversos países para mejorar sus resultados financieros y paliar los efectos negativos que provoca la contracción económica.

Las razones por las que una empresa puede decidir internacionalizarse pueden ser de dos tipos: proactivas y reactivas (Acedo y Galan, 2011). Las iniciativas que las empresas adoptan en momentos de recesión en sus mercados domésticos suelen venir motivadas por estímulos reactivos; mientras que las decisiones basadas en economías de escala u otro tipo de ventaja competitiva serán motivos proactivos.

Con independencia de las razones para internacionalizarse, las empresas deben tomar decisiones en un doble sentido: uno que hace referencia a los mercados donde dicha compañía puede ofrecer sus productos y servicios y otro que alude a la localización de las actividades que añaden valor.

En cuanto a los aspectos relacionados con los mercados, encontramos el fenómeno de la globalización de los mercados y la competencia, lo cual puede considerarse tanto causa como consecuencia de la internacionalización. Existen pruebas de que se produce homogeneización en algunos mercados, como puede ser el éxito de algunos productos de consumo a nivel global. La globalización no sólo tiene que ver con la homogeneización mundial de la demanda, sino también con la adopción de estrategias globales considerándose que el mundo en su conjunto es una posible zona de operaciones. Al ampliar su mercado a nivel internacional, una compañía puede superar las limitaciones de su mercado doméstico, como cuando éste se encuentra a punto de alcanzar su madurez, propiciando la entrada en nuevos mercados nuevas oportunidades. Aquellas

empresas con mercados originales reducidos suelen liderar la internacionalización (Johnson, Scholes y Whittington, 2014).

Aunque posteriormente nos referiremos a esta cuestión con más profundidad, en la medida de la internacionalización se pueden distinguir varias dimensiones:

- *Intensidad*: se centra en la dicotomía extranjero versus nacional. Mide el grado de internacionalización según la intensidad de las actividades extranjeras en relación con el quantum de actividades nacionales o el total de actividades (extranjeras y nacionales). La mayoría de los índices de intensidad indican la proyección extranjera. Las variables escogidas para expresar "extranjería" varían de acuerdo con el nivel de agregación elegido o de acuerdo con el modo de internacionalización en el que los investigadores quieren centrarse (comercio o inversión extranjera). Por ejemplo, la medida de la intensidad internacional al nivel empresa puede venir expresada como la proporción de las ventas extranjeras entre las ventas de la empresa en el país de origen o como proporción del total de las ventas (tanto nacionales como extranjeras).
- *Extensión geográfica*: pretende captar el alcance geográfico general de las operaciones en términos del número de países en los que las actividades se desarrollan. Puede expresarse en términos absolutos o relativos.
- *Concentración geográfica*: grado de concentración espacial de actividades dentro de una región específica independientemente del quantum de actividad o del número de países involucrados.

A la hora de internacionalizarse, las empresas deben localizar el mercado conveniente (responder a la cuestión de *dónde*) e identificar el método de entrada más adecuado (decidir sobre el *cómo*). Pueden compararse distintos países en función de un análisis PESTEL (acrónimo de análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) antes de analizar las condiciones específicas del mercado y la industria.

A la hora de analizar el atractivo de un mercado y compararlo con el de otros, existen factores que requieren especial atención, como son las condiciones macroeconómicas reflejadas por indicadores como el PIB o la estabilidad de la divisa de dicho país, el entorno político, del cual depende que se puedan crear oportunidades significativas para las organizaciones, o la infraestructura de los mercados, especialmente respecto a los transportes y las comunicaciones, la disponibilidad de recursos locales o las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio (cuanto mayores sean las barreras, más

atractiva es la producción local). También sería conveniente tener en cuenta la similitud de las normas culturales y las estructuras sociales entre el país de origen y el país extranjero, además de la magnitud de los riesgos legales y políticos o el efecto que pueden tener los acontecimientos sociales y políticos sobre la rentabilidad de las actividades y sobre la seguridad de los inversores (Johnson, Scholes y Whittington, 2014).

Una vez elegido el mercado, y respecto al modo de entrada, hay que seleccionar previamente qué actividades de la cadena de valor localizar en ese mercado. Los métodos de entrada difieren según el volumen de recursos comprometidos y el grado de actividades operativas de una organización en determinada localización. Diferenciamos entre los siguientes métodos:

Exportaciones

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> - No se requieren instalaciones productivas en el país de acogida - Se pueden explotar las economías de escala - El uso de internet permite que pequeñas empresas sin experiencia logren acceder a los mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - No permite a la empresa aprovechar las ventajas de localización en el país de acogida - Limita las oportunidades de obtener conocimientos sobre los mercados y competidores locales - Puede crear dependencia de los intermediarios para la exportación - Exposición a las barreras comerciales como los aranceles y cuotas de importación - Se incurre en costes de transporte - Puede limitar la capacidad de responder rápidamente a las demandas de los clientes

Joint Ventures y alianzas

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">- El riesgo de la inversión se comparte con el socio- Combinación de recursos y know-how complementarios- Puede ser una condición gubernamental para entrar en el mercado	<ul style="list-style-type: none">- Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo sobre las condiciones contractuales- Problemas para gestionar las relaciones con el socio extranjero- Pérdida de ventaja competitiva mediante la imitación- Limita la capacidad de integrar y coordinar las actividades entre las fronteras nacionales

Licencias

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">- Ingresos acordados por contrato mediante la venta de los derechos de producción y marketing- Limita la exposición económica y financiera	<ul style="list-style-type: none">- Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo sobre las condiciones contractuales- Pérdida de ventaja competitiva mediante la imitación- Limita el aprovechamiento de las ventajas de localización en el país de acogida

Inversión directa en el extranjero

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">- Pleno control de los recursos y las capacidades- Facilita la integración y la coordinación de las actividades entre las fronteras nacionales	<ul style="list-style-type: none">- Inversión sustancial y compromiso con el país de acogida, lo que provoca una exposición económica y financiera- La adquisición puede generar problemas de integración y coordinación

<ul style="list-style-type: none"> - Las adquisiciones permiten una rápida entrada en el mercado - Las nuevas inversiones permiten el desarrollo de instalaciones con tecnologías punteras y pueden atraer el respaldo financiero del gobierno de acogida 	<ul style="list-style-type: none"> - Las nuevas inversiones pueden requerir tiempo y son menos predecibles en cuanto a costes
---	--

A medida que aumenta la diversidad internacional, las empresas tienen que hacer frente a dos dilemas:

- En primer lugar, la controversia global-local, la cual hace referencia al grado en que los productos y servicios se pueden estandarizar de forma que se venden sin cambios en los distintos países o si es necesario adaptarlos para satisfacer los requisitos de determinados mercados nacionales.
- En segundo lugar, el dilema centralizado-descentralizado, pues la empresa ha de responder a la pregunta estratégica de si concentrar los activos y capacidades productivas en un limitado conjunto de localizaciones o hasta qué punto se descentralizan y distribuyen internacionalmente. La concentración de los activos y capacidades productivas dependerá del grado en que la organización pueda explotar las economías de escala que puede alcanzar mediante centralización, aprovechando las ventajas de localización de su lugar de origen. En sentido contrario, la compañía se puede plantear cómo intentar el acceso a las ventajas de la localización de otro país.

La respuesta a esos dilemas da lugar a dos estrategias internacionales genéricas desde un punto de vista teórico, es decir, como arquetipos o modelos ideales:

En la *estrategia multipaís*, la mayoría de las actividades que añaden valor se localizan en mercados nacionales individuales atendidos por la organización y los productos se adaptan a los requisitos locales particulares. En cambio, atendiendo a una *estrategia global*, se desarrollan productos con un elevado grado de estandarización que permite aprovechar las economías de escala, produciéndose en un conjunto reducido de localizaciones (Pla y León, 2004).

En la práctica las empresas no suelen encontrarse en una u otra estrategia, sino que intentan desarrollar su propia manera especial de equilibrar las tensiones entre la estandarización y la adaptación de productos y la explotación de oportunidades que ofrecen las características exclusivas de cada localización o las economías de escala.

2.3. Relación entre internacionalización y rendimiento.

La internacionalización ofrece ventajas potenciales de rendimiento en tanto en cuanto permite a las empresas materializar las economías de escala y aprovechar las ventajas de localización. No obstante, la combinación de diversas localizaciones y distintas unidades de negocio da lugar a un grado de complejidad por encima del cual no se obtienen ventajas y los costes empiezan a superar los beneficios. Existe una relación en forma de U invertida entre la diversificación internacional y el rendimiento, donde los niveles moderados de diversificación internacional son los que mejores resultados ofrecen. En todo caso, las mejoras en comunicación, transporte y logística están desplazando el máximo hacia la derecha, aumentando el grado de internacionalización que una empresa puede desarrollar sin perder eficiencia.

En cambio, reducidos niveles de diversificación internacional no acarrearán un mejor rendimiento en el caso de las empresas del sector servicios. Las operaciones de las empresas extranjeras, sobre todo en el caso de la prestación de servicios, siguen bastante reguladas y restringidas en muchos países, y debido a la naturaleza intangible de los servicios suelen ser más sensibles a las diferencias culturales y requieren un mayor grado de adaptación que los productos manufacturados, lo que puede dar lugar a mayores costes iniciales respecto al aprendizaje. Además, la simultaneidad de la producción y el consumo exige una significativa presencia local y reduce el alcance de la explotación de las economías de escala.

La internacionalización o diversidad internacional también guarda relación con la diversificación de los productos. En comparación con las empresas con una única unidad de negocio, las empresas con productos diversificados tienen más probabilidades de aprovechar la expansión internacional porque ya han desarrollado las habilidades y estructuras necesarias para gestionar la diversidad interna. Sin embargo, hay que tener cuidado en cuanto al grado de diversificación, puesto que las empresas que tienen un alto grado de diversificación tanto en producto como en alcance internacional tendrán

que asumir costes de coordinación y control excesivos, dando lugar a un peor rendimiento. En los últimos años y en muchos sectores de actividad, se observa un descenso de la diversificación de productos a medida que aumenta la diversidad internacional de la compañía, de forma que las empresas se concentran en una o varias actividades que tratan de explotar en el mercado mundial (Johnson, Scholes y Whittington, 2014).

2.4. La competitividad internacional.

Como señalan Cerrato & Depperu (2011), la unión de los conceptos de internacionalización, rendimiento y competitividad a nivel empresa nos permite establecer un marco para identificar las dimensiones de la competitividad internacional. Entendemos la **competitividad internacional** como la capacidad de una empresa para alcanzar mayor desempeño que sus competidores en el área global. Este concepto se puede desglosar en tres dimensiones:

Potencial competitivo (ex ante), relacionado con las ventajas específicas de localización.

Perfil de internacionalización, características cuantitativas y cualitativas de la empresa en el extranjero.

Desempeño (ex post): rendimiento financiero y de otros tipos en los mercados extranjeros.

La competitividad se puede analizar a nivel empresa, industria y país. El World Economic Forum elabora cada año el World Competitiveness Report, cuyo responsable científico es el economista español Xavier Sala i Martí. En dicho informe se establece el nivel competitivo de los distintos países del mundo en función de una serie de indicadores. El famoso estudio sobre la Competitividad Internacional de los Países, de M. Porter, es en realidad un estudio de la competitividad sectorial, en la medida que el profesor de Harvard considera que el éxito de los países en los mercados mundiales depende de determinados clusters sectoriales en los cuales un territorio se encuentra especializado. A nivel empresa, el análisis se centra en los comportamientos y rendimiento de las compañías: rentabilidad, costes, productividad y cuota de mercado son indicadores de competitividad. Generalmente, la competitividad es entendida como un sinónimo de éxito, y el éxito puede considerarse como el logro de los objetivos de la compañía. El

rendimiento debe medirse en términos de cómo una organización administra sus factores críticos o claves de éxito. Hoy en día, también se incluyen otras variables como la innovación, la calidad, factores éticos como la posición ética, la responsabilidad social o las condiciones de trabajo de los empleados.

El concepto de competitividad a nivel empresa está relacionado con el concepto de **ventaja competitiva**, que es el centro de los estudios en Dirección Estratégica (Grant, 2015). Según Porter (1985), una ventaja competitiva se refiere a una posición de superioridad dentro de una industria que la empresa ha desarrollado en comparación con sus competidores. Es la diferencia en alguna dimensión comparable que permite a una compañía competir mejor que sus rivales y obtener un rendimiento superior. Una empresa crea una ventaja competitiva a través de la acumulación, desarrollo y reconfiguración de sus fuentes, capacidades y conocimientos únicos. En definitiva, esta ventaja deriva de los recursos que posee la compañía: condiciones específicas como el valor, la heterogeneidad, la movilidad imperfecta, la dificultad de sustitución y la dificultad de imitación (Barney, 1991).

De acuerdo con Porter (1982), la competencia dentro de una industria se define a través de cinco parámetros estructurales: competitividad actual dentro de la industria, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de entrada de nuevos competidores y amenaza de los productos sustitutos. En función de estas fuerzas, las empresas definen su posición estratégica que debe ir orientada a alcanzar una ventaja competitiva. En la moderna Economía Industrial, las opciones de evolución de la industria dependen de las decisiones estratégicas de las empresas.

La competitividad es un concepto relativo en el sentido de que las variables y el criterio utilizados para medirla no pueden ser aplicadas independientemente del tiempo y las condiciones espaciales.

2.5. Distinción entre competitividad como motor y como resultado.

La competitividad se puede tratar desde dos puntos de vista. La competitividad *como motor* aúna bases de recursos y bases de conocimientos, que proporcionarán a la empresa una posición superior. El *resultado* de la competitividad es el logro de los objetivos, es decir, la obtención de un rendimiento superior. La distinción entre ambos

enfoques se establece en la diferencia entre la ventaja competitiva como posición de una empresa en una industria (resultado) o como las acciones y habilidades para trabajar más eficaz y eficientemente que los competidores (motor).

Desde la óptica de las fuentes de la competitividad, Cerrato (2011) distingue entre fuentes internas (v.g. fuentes que surgen de una empresa) y fuentes externas (v.g. factores base de la industria y el país). Las fuentes internas a su vez se pueden clasificar en tangibles e intangibles, y relacionadas con la empresa o con el empleado.

Intangibles internas relacionadas con la empresa: recursos organizacionales, capacidades transformacionales y basadas en los resultados, y conocimiento.

Intangibles internas relacionadas con el empleado: estrategias, recursos humanos, capacidades de gestión, conocimientos de los individuos.

Tangibles internas relacionadas con la empresa: recursos físicos y financieros, basados en los inputs y capacidades funcionales.

Del mismo modo, las fuentes internas pueden examinarse desde un enfoque estático o dinámico.

- Estático: fuentes relativas a la propiedad, recursos y activos de la empresa que son base de la competitividad de la misma.
- Dinámico: relativo a la capacidad, es decir, procesos, capacidades específicas, competencias básicas.

Si enfocamos la competitividad como resultado, esta variable debe medirse a través de varios indicadores conjuntamente (no uno solo) y de forma continua a lo largo del tiempo. Hay que tener en cuenta que si se examinan únicamente indicadores relacionados con el rendimiento, podemos entender el pasado y presente de la empresa, pero el futuro no puede ser del todo evaluado, pues no se proporciona suficiente información sobre la sostenibilidad de la ventaja competitiva. También ha de considerarse la dimensión espacial: las empresas diversificadas o los mercados extranjeros. Se trata, pues, de una cuestión difícil de abordar en toda su integridad, pero que ha dado lugar a una amplia literatura.

2.6. Índices de internacionalización: la medida de la competitividad y el grado de internacionalización.

Según Ietto-Gillies (1998), existen dos marcos conceptuales desde los que se pueden estudiar los índices de internacionalización. Según el primero de ellos, el concepto de internacionalización en el que se apoyan los índices se basa en la dicotomía producción nacional versus extranjera: cuota de las actividades que la compañía tiene en el extranjero en relación con el total de sus actividades.

El segundo marco estudia el grado en que las actividades de una compañía están dispersas entre los países del mundo y el grado en que están concentradas en regiones específicas. Ambos marcos pueden ser relevantes para explicar las características de las compañías o para hacer predicciones acerca del desempeño de las empresas transnacionales.

La autora nos propone dos índices a estudiar: "UNCTAD¹ transnationality index" (Índice de transnacionalidad de la UNCTAD) y "Network spread index" (Índice de extensión de la red).

2.6.1. UNCTAD transnationality index

Se trata de un índice compuesto de transnacionalidad que evalúa el grado en que las corporaciones transnacionales están involucradas en actividades extranjeras en comparación con el total de sus actividades. Está diseñado para ofrecer una visión de la posición de diferentes empresas, países e industrias en el proceso de internacionalización.

Una compañía se considera muy internacionalizada si el ratio de sus actividades extranjeras respecto al total de actividades es muy alto, independientemente de si estas actividades tienen lugar en un solo país o región o en varios. Se calcula a partir de una media de tres ratios:

Cuota de ventas extranjeras en el total de ventas ($si = sf/s$)²

Cuota de activos extranjeros en el total de activos ($ai = af/a$)³

Cuota de empleados extranjeros en el total de empleados ($ei = ef/e$)⁴

¹ United Nations Conference on Trade and Development (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo)

² si: sales share; sf: foreign sales; s: total sales

³ ai: assets share; af: foreign assets; a: total assets

⁴ ei: employees share; ef: foreign employees; e: total employees

A partir de estos ratios, el índice de transnacionalidad se estima como una media simple de los tres: $TNi = [si + ai + ei] / 3$

Este índice tiene en cuenta tanto la demanda como la oferta de la internacionalización: las ventas capturan la demanda y los mercados, y los activos y el empleo capturan la producción y la oferta y su localización. Desde el punto de vista del país de origen, no permite la distinción entre las localizaciones donde están los mercados y donde la producción tiene lugar. La distinción se consigue descomponiendo el índice.

A un nivel micro este índice nos habla sobre la medida en que los negocios de la transnacional y sus intereses están fuera del país de origen. No puede distinguir entre aquellas compañías cuyas actividades extranjeras están concentradas en uno o unos pocos países y aquellos cuyas actividades están repartidas en varios países extranjeros. Al nivel macro, una media elevada es indicador de una significativa propensión a invertir en el extranjero. Un alto índice de transnacionalidad es, ceteris paribus, un indicador de considerable impacto estructural de la transnacional en el país de origen, lo cual puede incluso tener implicaciones políticas, algunas de las cuales pueden estar ligadas al posible efecto de la balanza de pagos, la estructura del comercio o la efectividad de la política industrial.

2.6.2. Network Spread Index

Al nivel micro, la dispersión geográfica de actividades en varios países puede suponer costes de gestión extra, pero puede traer también ventajas adicionales como la dispersión de riesgos entre varios países o la oportunidad que el conocimiento de diferentes localizaciones otorga, incluyendo la velocidad de reacción a estas oportunidades.

Las compañías que operan en varios países pueden estar en una posición más fuerte para negociar con los gobiernos para asegurarse condiciones favorables para la localización de inversiones adicionales. En lo que se refiere a la mano de obra, la expansión de la producción en muchos países conduce a una mano de obra más fragmentada y empleada por la misma empresa.

Según Dunning (1996): "Para cada una de las ventajas identificadas, se percibió que una localización múltiple de actividades de valor añadido producía ganancias positivas". Este

autor en su análisis de propiedad de ventajas incluye la multinacionalidad como uno de los elementos que otorgan ventajas a las compañías.

El análisis de los estudios sobre este índice lleva a las siguientes conclusiones (Johnson, Scholes y Whittington, 2014): (1) la internacionalización de las compañías más grandes medidas por la dispersión geográfica de sus actividades se ha visto incrementada considerablemente con el paso del tiempo; y (2) existe evidencia de que las grandes transnacionales tienen una más amplia dispersión de actividades en comparación con las más pequeñas.

El índice se define de la siguiente manera:

N = número de países extranjeros en los cuales la compañía tiene filiales.

N^* = número de países extranjeros en los que potencialmente la compañía podría tener filiales. En este estudio, es el número de países que reciben inversión extranjera directa menos 1, para no incluir el país de origen, lo cual se establece en un total de 178, teniendo en cuenta el número de países actualmente registrados en el mundo.

$$NSi = n/n^* = n/178$$

No distingue entre la propensión a la dispersión de ventas directas y la propensión a la dispersión de instalaciones productivas.

2.6.3. Otros índices

Cerrato y Depperu (2011) también distinguen otra serie de indicadores para medir la competitividad internacional de naturaleza más cualitativa que cuantitativa. Debido a la naturaleza dinámica del concepto, deben considerarse en el medio-largo plazo:

- Calidad de los clientes internacionales: debe medirse en términos de dimensión, notoriedad, reputación y fidelidad de los clientes extranjeros.
- Reconocimiento de marca en mercados internacionales: mide una fuente intangible cuya consideración está aumentando como determinante clave del potencial competitivo de una empresa.
- Número de patentes y marcas registradas internacionales.

- Calidad de los socios internacionales.
- Calidad del equipo de gestión envuelto en actividades internacionales.

Debido a la naturaleza cualitativa de estos indicadores y a la dificultad de su medición por ser variables poco cuantificables y de las que no podemos obtener mucha información, decidimos desechar estos índices en nuestro estudio y sólo emplear los que Ietto-Gillies nos propone.

CAPÍTULO 3

3.1. Telefónica

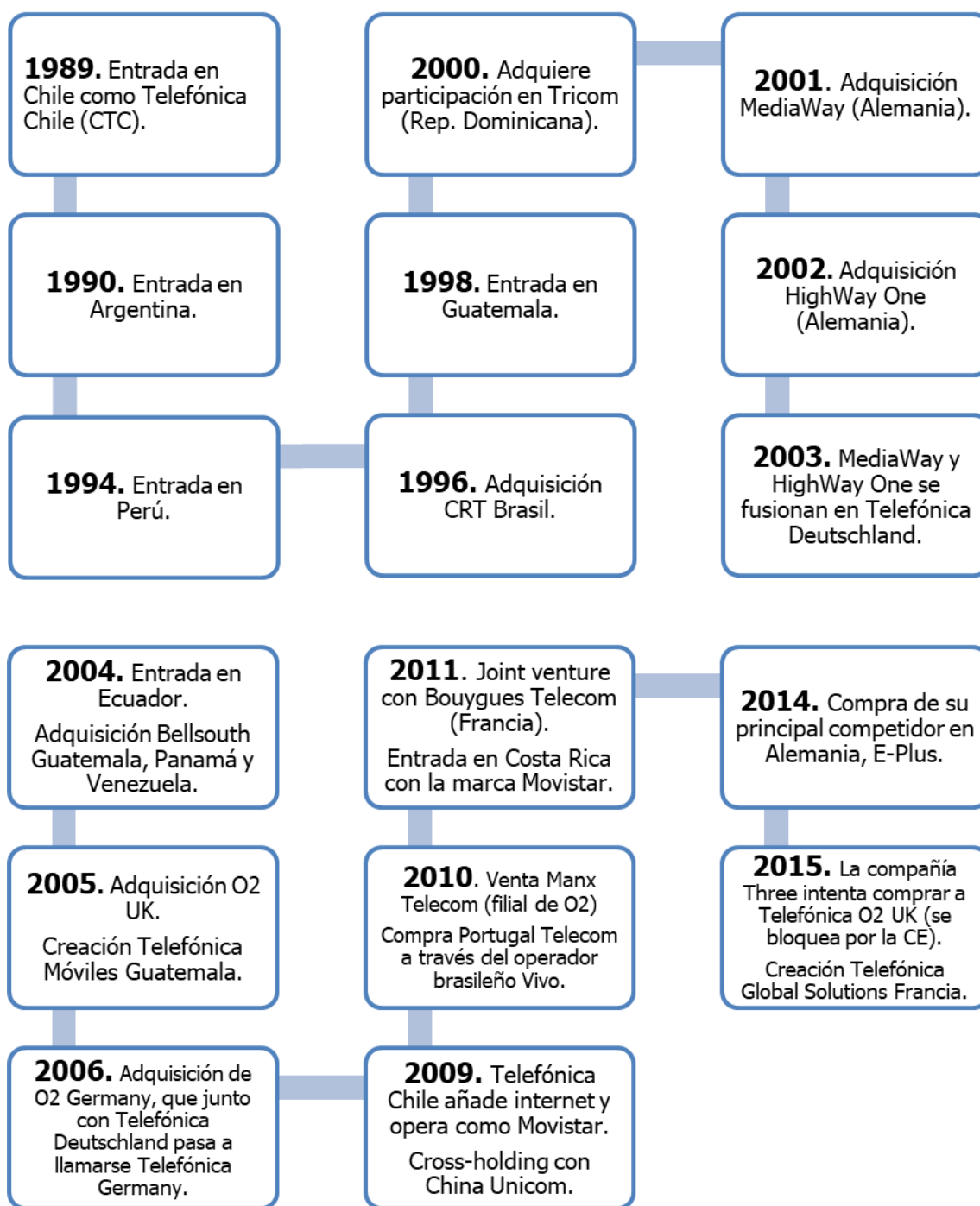
Empezaremos describiendo el proceso de análisis detalladamente con la primera empresa que vamos a estudiar, Telefónica, para que quede claro cada paso a seguir y así poder establecer un procedimiento, para posteriormente seguir aplicándolo al resto de empresas, las cuales ya no se expondrán de manera tan pormenorizada.

Para poder establecer cuál es su Network Spread Index, necesitamos conocer el número total de países en los que opera la compañía. Esta información hemos logrado encontrarla en la página web oficial de la compañía, www.telefonica.com, en el apartado "Países". La compañía opera en 18 países: Guatemala, Panamá, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Puerto Rico, México, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Chile, Argentina, Uruguay, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y China; por lo que este índice nos quedaría de la siguiente manera, teniendo en cuenta el número total de países posibles:

$$Nsi = 18/178 = 0,101123 \text{ (10,1\%)}$$

La entrada de Telefónica en cada uno de estos mercados se muestra de forma resumida en el siguiente eje cronológico, que recoge los hitos y actuaciones más importantes de la compañía en materia de diversificación internacional.

Figura 3. Entrada en nuevos mercados de Telefónica.



Elaboración propia.

A la hora de estudiar el UNCTAD Index, los datos sobre las ventas, los activos y los empleados necesarios para la construcción de este indicador se han obtenido del análisis de las Cuentas Anuales. Este informe se encuentra también en la página web, en el apartado "Accionistas e Inversores", "Información financiera y registros oficiales", "Informe anual" y "Cuentas anuales consolidadas". Una vez en el archivo de las Cuentas

Anuales, procedemos a la búsqueda de las ventas para poder analizar las ventas en el extranjero sobre las totales.

En primer lugar analizamos el ejercicio 2016. La cifra de ventas se encuentra en la "Nota 4. Información financiera por segmentos", más concretamente en la página 29 de las Cuentas Anuales de dicho año, donde observamos la siguiente tabla que presenta las ventas de la compañía en millones de euros por cada país o región donde opera.

Figura 4. Ventas por segmentos geográficos de Telefónica

Ejercicio 2016							
Millones de euros	Telefónica España	Telefónica Reino Unido	Telefónica Alemania	Telefónica Brasil	Telefónica Hispanoamérica	Otras compañías y eliminaciones	Total Grupo
Ventas netas y prestación de servicios	12.713	6.861	7.503	11.097	12.579	1.283	52.036
Ventas a clientes externos	12.410	6.822	7.460	11.067	12.337	1.940	52.036
Ventas a clientes internos	303	39	43	30	242	(657)	-

De aquí podemos extraer la cuota de ventas extranjeras sobre el total de ventas.

$$si = 38040/52036 = 0,731032 (73,1\%)$$

En cuanto a los activos, se encuentran en el mismo apartado de las Cuentas Anuales, en la página 31. La tabla que muestra esta información es la siguiente, cuyos datos nos servirán para calcular la cuota de activos extranjeros sobre el total de activos.

Figura 5. Activos por segmentos geográficos de Telefónica.

Ejercicio 2016							
Millones de euros	Telefónica España	Telefónica Reino Unido	Telefónica Alemania	Telefónica Brasil	Telefónica Hispanoamérica	Otras compañías y eliminaciones	Total Grupo
Inversiones puestas en equivalencia	1	6	-	2	1	66	76
Activos inmovilizados	15.559	9.771	15.825	27.522	15.126	1.794	85.597
Total activos asignables	22.353	12.025	18.835	35.192	21.694	13.542	123.641
Total pasivos asignables	13.009	3.907	6.078	9.636	13.002	49.624	95.256

$$ai = 87746/123641 = 0,709683 (71,0\%)$$

Para el estudio del personal, los datos de empleados extranjeros aparecen en el apartado "Nota 18. Ingresos y Gastos", más concretamente en el epígrafe "Plantilla" de la página 108. La tabla detalla el número medio de empleados y la cifra al final de cada año, tomando los datos de 2016 obtenemos la cuota.

Figura 6. Empleados por segmentos geográficos de Telefónica

	Ejercicio 2016		Ejercicio 2015		Ejercicio 2014	
	Medio	Final	Medio	Final	Medio	Final
Telefónica España	29.538	28.107	31.354	32.171	29.840	30.020
Telefónica Reino Unido	7.454	7.075	7.677	7.616	7.576	7.436
Telefónica Alemania	8.341	8.517	9.941	8.557	6.596	10.848
Telefónica Brasil	34.247	33.782	28.488	33.847	18.337	18.419
Telefónica Hispanoamérica	38.889	38.901	38.232	37.951	38.098	38.104
Otras compañías	13.651	10.941	17.877	17.364	20.050	18.673
Total	132.120	127.323	133.569	137.506	120.497	123.500

$$ei = 88275/127323 = 0,693315 (69,3\%)$$

Tras haber obtenido estas tres medidas, podemos aplicar el índice de la UNCTAD de transnacionalidad.

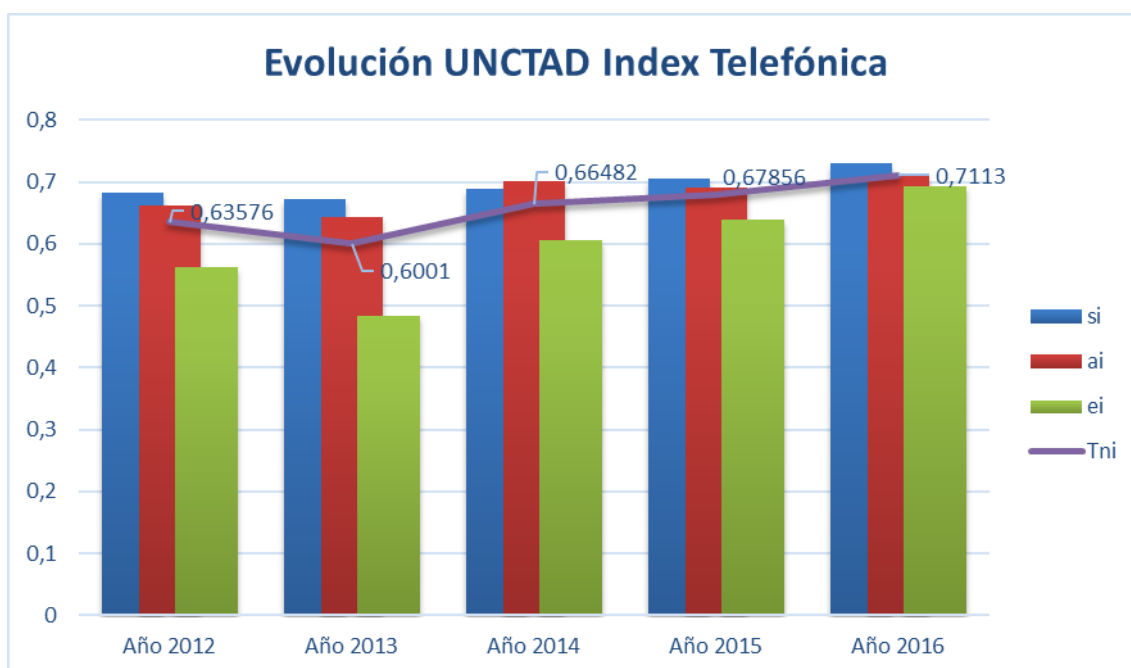
$$TNi = [si + ai + ei] / 3 = (0,7310 + 0,7096 + 0,6933) / 3 = 0,7113$$

El mismo procedimiento de búsqueda de datos debería servirnos para el estudio de las demás empresas, pues la información que necesitamos debe encontrarse del mismo modo en las Cuentas Anuales y los Informes de Gestión, aunque ya veremos que muchas de ellas presentan peculiaridades que dificultan la estimación de este indicador. No obstante, conforme vayamos estudiando el resto de compañías que hemos elegido expondremos estas especificidades o diferencias.

Como se señaló en la parte teórica, la internacionalización no sólo expresa el grado de presencia de una empresa en los mercados exteriores, sino también el proceso de entrada en dichos mercados. Por esta razón, una vez hemos obtenido los índices para el año 2016, nos disponemos a estudiar su evolución en el período 2012-2016, con la finalidad de establecer una comparativa entre los diferentes años y observar la tendencia que se ha producido en la internacionalización de la compañía, reflejando de esta forma su proceso de expansión internacional. Seguimos el mismo esquema o procedimiento anteriormente expuesto y extraemos la información necesaria de las Cuentas Anuales de cada uno de los años. La siguiente tabla recoge los índices por año.

Año	Si	ai	ei	TNi
2012	0,68339	0,66170	0,56219	0,63576
2013	0,67236	0,64429	0,48367	0,60010
2014	0,68820	0,70054	0,60572	0,66482
2015	0,70596	0,68996	0,63976	0,67856
2016	0,73103	0,70968	0,69331	0,71130

Figura 7. Evolución UNCTAD Index Telefónica



Elaboración propia.

Los datos de activos y ventas de los años 2012 y 2013 los hemos obtenido de las Cuentas Anuales del año 2014, donde también aparecen recogidos datos de los años anteriores. En las Cuentas Anuales de 2012 y 2013 venía recogida también esta información, pero los datos de España se incluían dentro de "Telefónica Europa", no pudiéndose deducir la cifra de ventas o activos en nuestro país, lo cual es necesario para obtener los índices. En cambio, en el informe financiero del año 2014 sí viene separado en mayor número de segmentos, incluyéndose las cifras que corresponden a España y que hemos podido eliminar a la hora de calcular el índice.

Observando la gráfica, y según el índice TNi, se pone de manifiesto que la compañía mantiene un proceso de expansión internacional a lo largo del periodo estudiado, pues el índice va creciendo según avanzan los años, con excepción del año 2013, donde se

sufre un descenso probablemente a consecuencia de la crisis económica, que posteriormente se recupera en los siguientes periodos. Las cifras de "si" y "ei" sufren una variación en la misma dirección que el TNi, mientras que el índice "ai" va fluctuando de manera irregular en cada año, sin seguir un recorrido de subida o descenso establecido. Los datos muestran, como era lógico esperar, que las cifras de personal son más volátiles que las de activos y que las de ventas en los distintos mercados.

Los índices anteriores, y los datos en los que se basan, informan poco acerca de la dinámica del proceso de internacionalización, pues no conocemos las iniciativas concretas que la empresa ha desarrollado. En este sentido, la información anterior se puede complementar con otra fuente que nos ha servido para estudiar la internacionalización, la base de datos Lexis-Nexis, que provee acceso electrónico a documentos legales y periodísticos (noticias de prensa) de una amplia variedad de medios del mundo entero. En este caso, nos serviremos de noticias y artículos periodísticos para el objeto de nuestra investigación. Exponemos a continuación el proceso de búsqueda que hemos seguido.

En la primera búsqueda introducimos el nombre de la empresa (Telefónica en este caso) y, dentro de "Advanced options" acotamos por año, tratando de identificar en primer lugar noticias del año 2016. En el apartado "Content Type" seleccionamos sólo "newspapers", pues sólo nos interesan noticias y artículos en periódicos. Esta búsqueda inicial nos reporta un total de 1.989 resultados, un número bastante elevado cuyo análisis individualizado resulta largo y complejo, pues muchas de las noticias no están relacionadas con el tema que nos ocupa. En consecuencia, tendremos que ir acotando la búsqueda cada vez más hasta obtener un número de noticias abarcable y que resulten de utilidad para nuestra investigación, que traten de informaciones relacionadas con la internacionalización de las compañías.

Probamos con una nueva búsqueda, en este caso con las mismas características de la búsqueda anterior y añadimos "AND (internationalization)", lo que nos mostrará todas las noticias con las palabras "Telefónica" e "Internacionalización" en el año 2016. Mantenemos "content type: newspapers". Obtenemos 1 noticia, presentándose un problema totalmente opuesto al que nos encontramos en la búsqueda anterior, pues en este caso lo que obtenemos es demasiada poca información.

Es probable que la palabra "internacionalization" sea demasiado específica y no necesariamente se emplee como tal en una noticia para hablar sobre actuaciones de diversificación internacional o estrategias o procesos de internacionalización de una empresa, por lo que decidimos emplear mejor "international" para realizar una nueva búsqueda. Así especificamos en el casillero de búsqueda "Telefónica AND (international), periodo 2016, "content type: newspapers"; y obtenemos 474 noticias. Nótese la diferencia de resultado por utilizar un término u otro en el proceso de búsqueda. No obstante, el número obtenido sigue siendo elevado, por lo que debemos seguir acotando la búsqueda.

Hasta ahora hemos empleado la palabra "Telefónica" en la búsqueda pero este término resulta muy general, pues muchas noticias no se refieren a la empresa objeto de análisis sino al término genérico "telefónica". Por este motivo, decidimos emplear "Telefónica" en el título del artículo. Lo escribimos en el casillero de búsqueda de la siguiente manera: "HEADLINE (Telefónica) AND (international)", periodo 2016, "content type: newspapers". En esta cuarta búsqueda nos aparecen un total de 25 noticias, que resulta ya un número relativamente manejable.

En todo caso, llevamos a cabo una quinta búsqueda para analizar únicamente noticias que hayan sido redactadas en español. Para ello, decidimos centrarnos exclusivamente en periódicos especializados españoles, en función de la disponibilidad de la base de datos. Elegimos tres periódicos generalistas (El Mundo, El País y ABC) y dos de corte económico (Cinco Días y Expansión). Nuestra idea era contar también con El Economista, pero finalmente lo descartamos porque Lexis-Nexis no lo incluye en su base de datos a pesar de aparecer referenciado. Introducimos estos periódicos dentro de "Advanced options" en el apartado "Sources", con lo que se desmarca la opción "content type: newspapers". De este modo sólo obtendremos noticias en español. En este caso también tenemos que sustituir (international) y poner el término en español (internacional). Repetimos la operación sin incluir "Telefónica" en el título, y después incluyéndolo.

Por último, para acotar nuestra búsqueda al máximo y volverla lo más específica posible en relación con el objeto de investigación que nos interesa, en el casillero de búsqueda introducimos "HEADLINE (Telefónica) AND (Telefónica w/p internacional). El comando "w/p" quiere decir que se nos muestran las noticias que contienen la palabra "Telefónica" e "internacional" dentro del mismo párrafo. En esta última búsqueda se nos ofrecen 47 noticias, un número reducido y de utilidad de cara a nuestra investigación.

El proceso, por pasos y de manera resumida, quedaría de la siguiente manera (aplicándolo en este caso para el año 2015):

- 1) Búsqueda con "Telefónica", en "Advanced options" seleccionamos año 2015 y "Newspapers" en "Content type" (1.775 noticias).
- 2) "Telefónica AND (internationalization)", periodo 2015, "content type: newspapers" (5 noticias).
- 3) "Telefónica AND (international)", periodo 2015, "content type: newspapers" (397 noticias).
- 4) "HEADLINE (Telefónica) AND (international)", periodo 2015, "content type: newspapers" (11 noticias).
- 5) Añadimos los periódicos seleccionados dentro de "advanced options" en el apartado "sources" y escribimos en la búsqueda "Telefónica AND (internacional)", periodo 2015. Obtenemos 2274, así que volvemos a acotar haciendo búsqueda con "Telefónica" en el título.
- 6) "HEADLINE (Telefónica) AND (internacional)", junto con los periódicos seleccionados en "sources", periodo 2015 (131 noticias).
- 7) "HEADLINE (Telefónica) AND (Telefónica w/p internacional)", junto con los periódicos seleccionados en "sources", periodo 2015 (9 noticias).

Estudiamos el periodo que hemos escogido como objeto de estudio, 2012-2016, y recogemos en la siguiente tabla la cantidad de artículos encontrados en cada paso del proceso y en cada año.

	Paso 1)	Paso 2)	Paso 3)	Paso 4)	Paso 5)	Paso 6)	Paso 7)
2012	2190	0	608	22	2579	122	29
2013	2290	0	723	43	2387	139	23
2014	1922	0	581	46	1960	97	13
2015	1775	5	397	11	2274	131	9
2016	1989	1	474	25	2851	216	47

Una vez obtenido este número de noticias, seleccionamos y recogemos en el siguiente cuadro las que son de mayor interés para nuestro estudio, pues aunque estas noticias resulten de la búsqueda con los términos "Telefónica" e "internacional", no todas ellas

hacen referencia al grado de internacionalización o la diversificación internacional de la compañía.

Año	Noticia
2012	<p>“Telefónica convierte a Latinoamérica en su principal motor de riqueza” (<i>El País, 3 de abril</i>)</p> <p>“Telefónica sacará a Bolsa sus filiales en Alemania y Latinoamérica” (<i>El País, 31 de mayo</i>)</p> <p>“Telefónica vende China Unicom” (<i>El País, 31 de julio</i>)</p> <p>“Telefónica vende Atento a Bain Capital por 1.039 millones; El candidato Mitt Romney fue uno de los fundadores del fondo de capital riesgo” (<i>ABC, 12 de octubre</i>)</p> <p>“Telefónica reagrupa activos en Perú y avanza hacia la OPV latinoamericana. Transfiere su filial peruana a la nueva Telefónica Latinoamérica Holding” (<i>Cinco Días, 19 de diciembre</i>)</p>
2013	<p>“Telefónica se adjudica frecuencias en Reino Unido” (<i>El País, 21 de febrero</i>)</p> <p>“Telefónica vende el 40% de sus activos en Centroamérica” (<i>El País, 1 de mayo</i>)</p> <p>“Brasil se convierte en el primer generador de ingresos de Telefónica” (<i>El País, 9 de mayo</i>)</p> <p>“Telefónica vende su filial en Irlanda a Hutchison Whampoa para reducir deuda” (<i>El País, 25 de junio</i>)</p>
2014	<p>“Alierta recentraliza las filiales de Telefónica para ahorrar costes; Vuelve al organigrama por países con el foco en Brasil, Reino Unido, España y Alemania” (<i>ABC, 27 de febrero</i>)</p> <p>“Telefónica hace caja en China” (<i>El Mundo, 11 de noviembre</i>)</p> <p>“Luz verde a la compra de GVT por Telefónica” (<i>El País, 24 de diciembre</i>)</p>
2015	<p>“Telefónica cierra la venta de O2 por 14.000 millones” (<i>El País, 25 de marzo</i>)</p> <p>“Telefónica avanza en Francia y crea con Bouygues una filial para corporaciones” (<i>Cinco Días, 4 de junio</i>)</p>
2016	<p>“Telefónica dice adiós a TISA, la filial que dio el salto al mundo; La operadora española cierra la integración de sus holdings latinoamericanos” (<i>Cinco Días, 25 de octubre</i>)</p> <p>“Telefónica vende la argentina Telefe a Viacom por 322 millones; La operación se enmarca dentro de la política de reducción de deuda de la teleco” (<i>Cinco Días, 16 de noviembre</i>)</p>

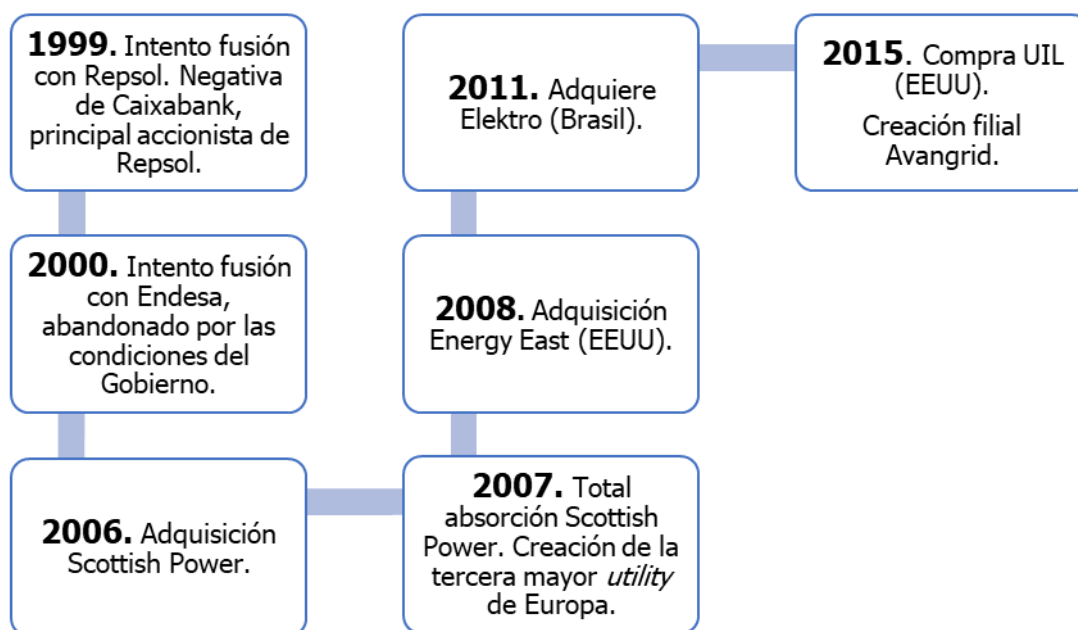
3.2. Iberdrola

Siguiendo el procedimiento establecido, comenzamos con la estimación del Network Spread Index, determinado por el número de países en los que opera la compañía. Acudimos a su página web www.iberdrola.com, en el apartado “Conócenos”, “Perfil de la compañía”, “Nuestra marca”, aparecen los países en los que Iberdrola desarrolla su actividad.

$Nsi = 4/178 = 0,02247$ (2,2%)

Como se puede comprobar, el grado de expansión internacional de Iberdrola es claramente inferior al de Telefónica. Algunas de las fusiones, adquisiciones y entradas en nuevos mercados de Iberdrola se presentan en el siguiente eje cronológico:

Figura 8. Fusiones y adquisiciones Iberdrola.



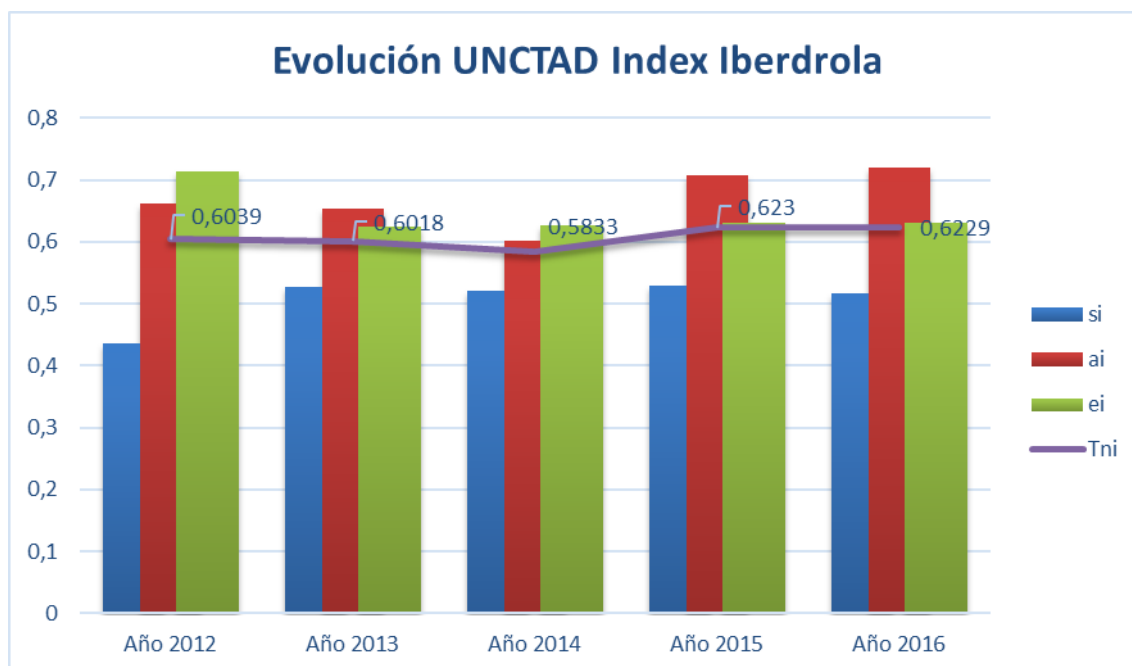
Elaboración propia.

Para el cálculo del UNCTAD Index acudimos a las Cuentas Anuales, que se recogen en la página web de la compañía, en el apartado "Accionistas e inversores", "Informes anuales". Una vez ahí accedemos a las Cuentas Consolidadas, seleccionándolas por años. En el punto 7, "Información sobre segmentos geográficos y líneas de negocio", encontramos la información para las ventas y los activos internacionales.

Para obtener las cifras de empleados, hemos acudido al Informe Integrado de cada año, en el apartado 1.4. "Presencia por áreas de actividad", donde viene desglosado el número total de empleados según cada país. A diferencia de otras empresas que hemos estudiado, en el caso de Iberdrola este dato no venía recogido en las Cuentas Anuales.

		si	si total	ai	ai total	ei	TNi
2012	Liberalizado	0,4216	0,4364	0,5311	0,6623	0,7130	0,6039
	Renovables	0,5669		0,7450			
	Redes	0,4394		0,7018			
2013	Liberalizado	0,4365	0,5279	0,4958	0,6528	0,6247	0,6018
	Renovables	0,5876		0,7472			
	Redes	0,7663		0,6976			
2014	Liberalizado	0,4309	0,5207	0,5334	0,6021	0,6272	0,5833
	Renovables	0,6708		0,5334			
	Redes	0,7338		0,6875			
2015	Liberalizado	0,4220	0,5298	0,5411	0,7076	0,6317	0,6230
	Renovables	0,7260		0,7833			
	Redes	0,7531		0,7529			
2016	Liberalizado	0,3783	0,5166	0,5419	0,7203	0,6318	0,6229
	Renovables	0,6761		0,8125			
	Redes	0,7672		0,7539			

Figura 9. Evolución UNCTAD Index Iberdrola (2012-2016)



Elaboración propia.

El TNi se mantiene más o menos constante a lo largo del periodo estudiado, con un leve descenso en 2014 que posteriormente se recupera, por lo que podemos afirmar que actualmente la compañía no está en un proceso de expansión internacional, sino que mantiene su grado de internacionalización y su volumen de ventas en el extranjero, como nos indica el "si". Del mismo modo que ocurría en Telefónica, el índice de activos extranjeros sobre el total fluctúa a lo largo del período sin seguir un recorrido de ascenso o descenso, mientras que el índice de empleados desciende en 2013 para después mantenerse hasta 2016.

Tras haber analizado los índices, realizamos la búsqueda de noticias en Lexis Nexis, repitiendo el mismo procedimiento anteriormente aplicado con Telefónica.

	Paso 1)	Paso 2)	Paso 3)	Paso 4)	Paso 5)	Paso 6)	Paso 7)
2012	688	0	205	10	790	69	16
2013	811	0	287	19	647	28	5
2014	614	0	178	24	587	43	10
2015	1073	0	248	10	656	64	30
2016	2092	0	718	8	898	73	11

Año	Noticia
2012	"Iberdrola ganó 1.022 millones hasta marzo gracias a su actividad exterior; En España el ebitda cae un 10% y la producción, más de un 18%" (<i>Cinco Días, 11 de mayo</i>)
2013	"Iberdrola vende parques eólicos en Francia por 350 millones" (<i>El País, 2 de enero</i>)
2014	"El área internacional y los extraordinarios impulsan los beneficios de Iberdrola un 8,4%" (<i>El País, 1 de mayo</i>) "Iberdrola entra en el mercado alemán con una central en Berlín" (<i>El Mundo, 17 de mayo</i>) "Iberdrola construirá su segunda planta de biomasa en Canadá" (<i>Cinco Días, 8 de julio</i>)
2015	"Iberdrola concentra el 88% de sus inversiones en el exterior" (<i>Cinco Días, 3 de abril</i>) "El negocio exterior sostiene a Iberdrola" (<i>El Mundo, 30 de abril</i>) "El negocio internacional impulsa los resultados de Iberdrola hasta junio; El grupo ha ganado 1.506 millones, un 7,4% más que en el mismo periodo de 2014" (<i>ABC, 23 de julio</i>) "La filial americana de Iberdrola debuta en Wall Street" (<i>El Mundo, 18 de diciembre</i>)
2016	"Iberdrola relanza su crecimiento internacional" (<i>El Mundo, 25 de febrero</i>) "Iberdrola reforzará su apuesta por México y por la eólica marina; Inicio de la construcción del segundo parque 'off shore' mientras aumenta su capacidad en el país azteca" (<i>Cinco Días, 16 de abril</i>)

<p>"Iberdrola negocia su entrada en el mercado eólico cubano" (<i>El País</i>, 26 de mayo)</p> <p>"Iberdrola logra contratos por 700 millones en México" (<i>El País</i>, 29 de septiembre)</p>

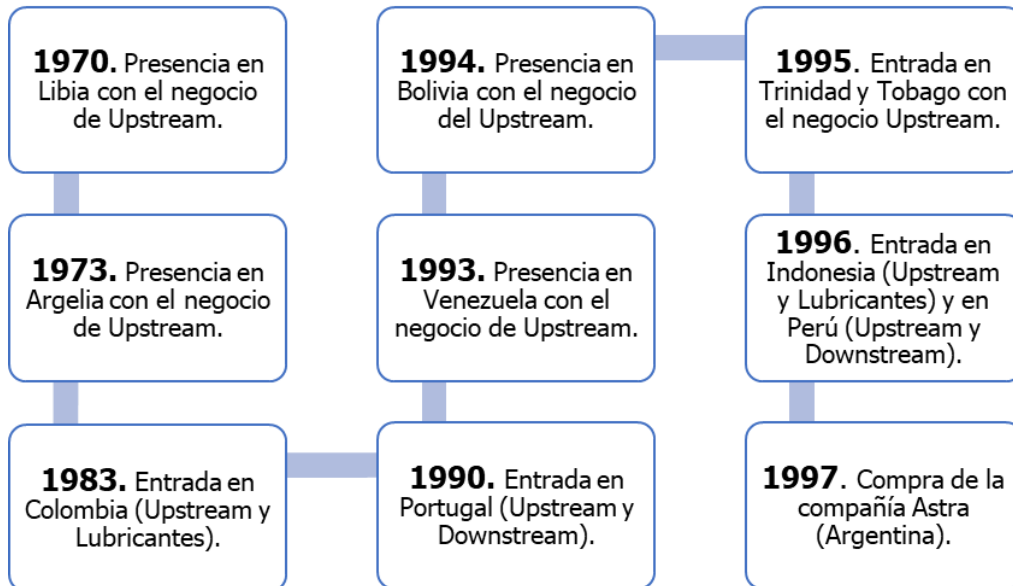
3.3. Repsol

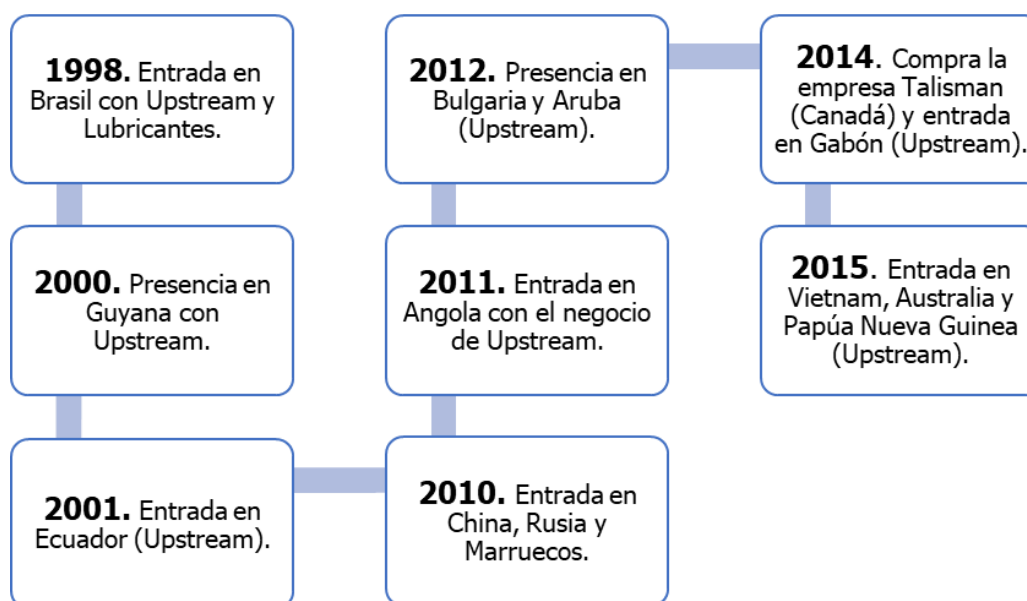
Como en el resto de empresas que hemos estudiado hasta ahora, empezamos estimando el Network Spread Index. Acudimos a la página web de la compañía, www.repsol.energy/es/, y en el apartado "Conócenos", dentro de "Nuestro Equipo" y "Empleados", se indica que la empresa tiene presencia en 37 países. El índice quedaría de la siguiente manera:

$$N_{si} = 37/178 = 0,20786 \text{ (20,8\%)}$$

También en la página principal encontramos el apartado "Repsol en el mundo", donde podemos hallar los años en los que la compañía realizó su entrada en nuevos mercados internacionales. Hemos recogido las fechas y acontecimientos más importantes en el siguiente eje cronológico:

Figura 10. Entrada en nuevos mercados de Repsol



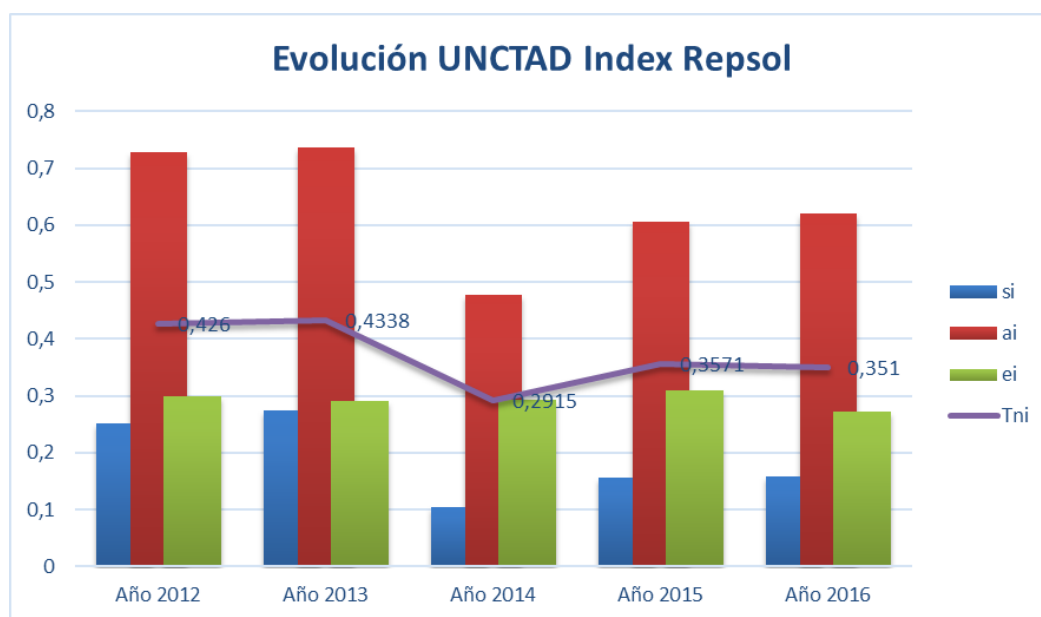


Elaboración propia.

A la hora de estudiar el UNCTAD Transnationality Index, como describimos con anterioridad, debemos acceder a las Cuentas Anuales de la compañía, que se recogen en la misma página web, en el apartado "Accionistas e inversores", "Información económica y financiera" y finalmente "Informe anual". La información necesaria para estos índices la encontraremos en el apartado "Información por segmentos" y en algunos años viene desglosada según las dos principales líneas de negocio, el Upstream (tareas de exploración y producción) y el Downstream (refino, procesamiento y distribución), y los datos de ventas, activos y empleados no viene desagregado por países, sino que el mayor nivel de desagregación del que disponemos es Europa, cifras las cuales sustraeremos del total a la hora de obtener los índices "si", "ai" y "ei".

		si	si total	ai	ai total	ei	TNi
2012		-	0,2507	-	0,7272	0,3002	0,426
2013		-	0,2747	-	0,7366	0,2903	0,4338
2014	Upstream	0,7323	0,1046	0,5364	0,4774	0,2926	0,2915
	Downstream	0,0714		0,1645			
2015	Upstream	0,7724	0,1562	0,8964	0,6063	0,3089	0,3571
	Downstream	0,1248		0,1525			
2016	Upstream	0,7328	0,1594	0,8794	0,6205	0,2731	0,351
	Downstream	0,1316		0,1371			

Figura 11. Evolución UNCTAD Index Repsol



El TNi de Repsol es inferior al de las otras dos compañías analizadas anteriormente. En cambio, podemos observar que la compañía tiene un alto volumen de activos comprometidos en el extranjero, los cuales sufren un descenso acusado en el año 2014 para posteriormente reponerse, aunque no a los mismos niveles que en 2012 y 2013. Esta disminución tiene su causa en la pérdida de la compañía argentina YPF a causa de la expropiación que llevó a cabo el país sudamericano.

Con relación a la búsqueda realizada en Lexis-Nexis, hemos obtenido los siguientes números de noticias:

	Paso 1)	Paso 2)	Paso 3)	Paso 4)	Paso 5)	Paso 6)	Paso 7)
2012	1776	2	617	59	1170	128	50
2013	1546	0	484	30	854	95	35
2014	1401	0	497	49	772	77	12
2015	1183	1	265	33	774	93	10
2016	980	1	208	18	907	77	20

Año	Noticia
2012	"Repsol inicia la batalla legal contra Argentina por YPF" (<i>El País</i> , 16 de mayo) <i>La mayoría de noticias de este año son sobre la nacionalización de la argentina YPF</i>
2013	"Repsol vende el 5% de su capital al fondo soberano de Singapur por 1.036 millones" (<i>El País</i> , 5 de marzo)

	<p>"Repsol, un largo y duro año sin YPF; La expropiación ha debilitado a ambas empresas y Argentina sigue sin compensar a la petrolera española" (<i>Cinco Días, 15 de abril</i>)</p> <p>"Pemex no saldrá de Repsol" (<i>El Mundo, 29 de octubre</i>)</p>
2014	<p>"Repsol saldrá de compras con los fondos de la indemnización de YPF" (<i>El País, 26 de febrero</i>)</p> <p>"Repsol halla un nuevo pozo en Trinidad y Tobago" (<i>El País, 4 de julio</i>)</p> <p>"Repsol estudia comprar activos de la canadiense Talisman" (<i>El País, 24 de julio</i>)</p>
2015	<p>"La inseguridad amenaza la permanencia de Repsol en Libia; La producción lleva tres meses paralizada y ya no hay personal español en el país" (<i>ABC, 23 de febrero</i>)</p> <p>"Repsol crea una gran compañía de caucho sintético con su socio mexicano Kuo" (<i>El País, 28 de abril</i>)</p> <p>"Repsol encuentra dos nuevos pozos de crudo en Alaska" (<i>El País, 3 de junio</i>)</p>
2016	<p>"Talisman pasa a llamarse Repsol Oil & Gas Canada" (<i>Cinco Días, 7 de enero</i>)</p> <p>"España y Libia priorizan el regreso de la petrolera Repsol" (<i>El País, 29 de abril</i>)</p> <p>"Repsol firma un acuerdo para asegurar su inversión en Venezuela" (<i>El País, 8 de octubre</i>)</p> <p>"Repsol inaugura en Perú una refinería de diésel bajo en azufre" (<i>El País, 20 de octubre</i>)</p>

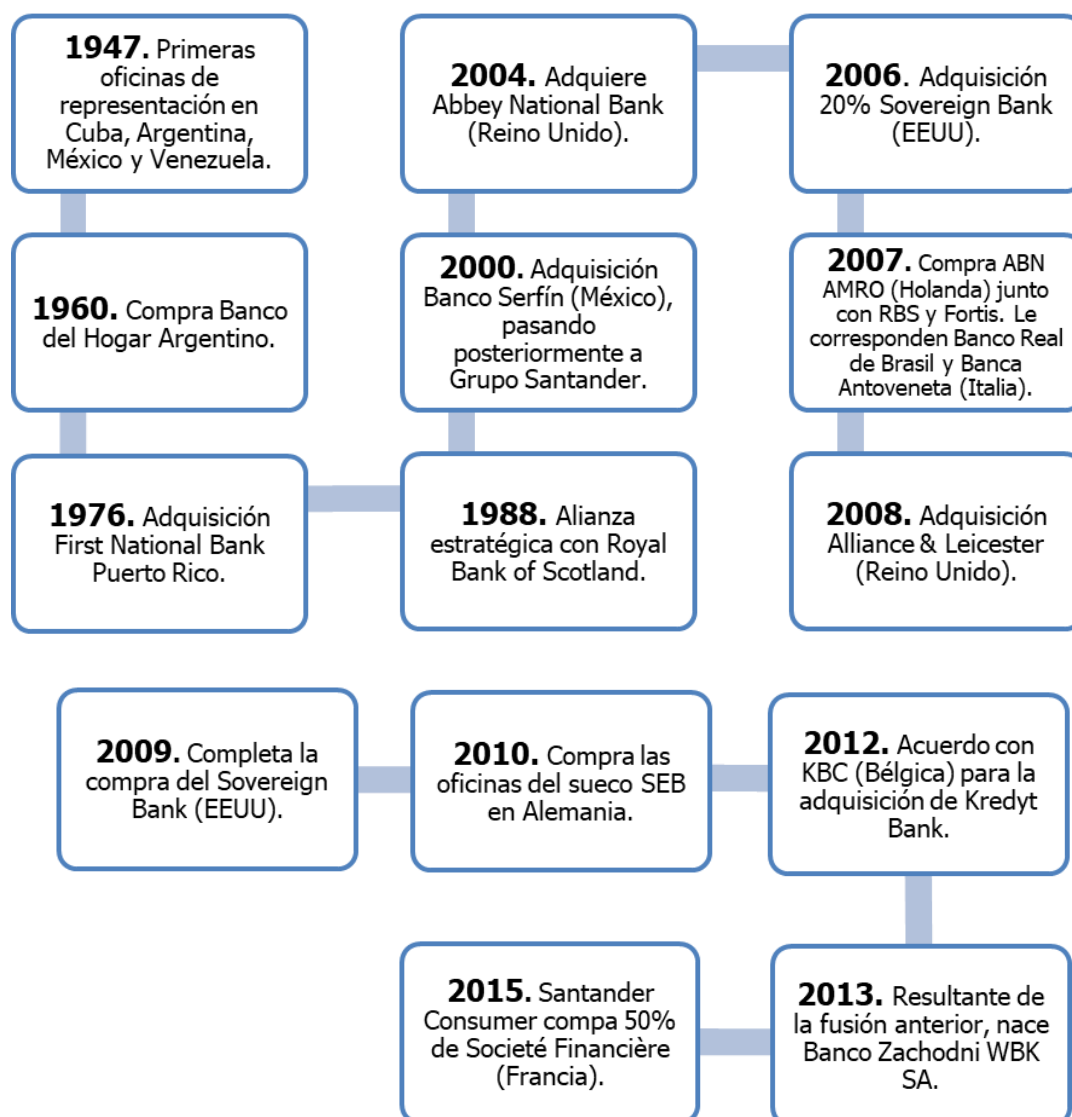
3.4. Banco Santander

Para obtener la información necesaria para construir los índices del grado de internacionalización, accedemos a la página web corporativa de la compañía, www.santander.com, donde aparece el Informe Anual de 2016, dentro del apartado "Accionistas e inversores", "Información económico-financiera", "Informe anual". En este documento se indica la diversificación geográfica de la compañía en el apartado "Países"; información que nos será de utilidad para calcular el Network Spread Index.

$$Nsi = 8/178 = 0,04494 \text{ (4,4\%)}$$

En la misma página web, dentro de "Acerca del Grupo", "Más de un siglo de historia", encontramos información acerca de la entrada en los diferentes mercados y en qué año se realizaron:

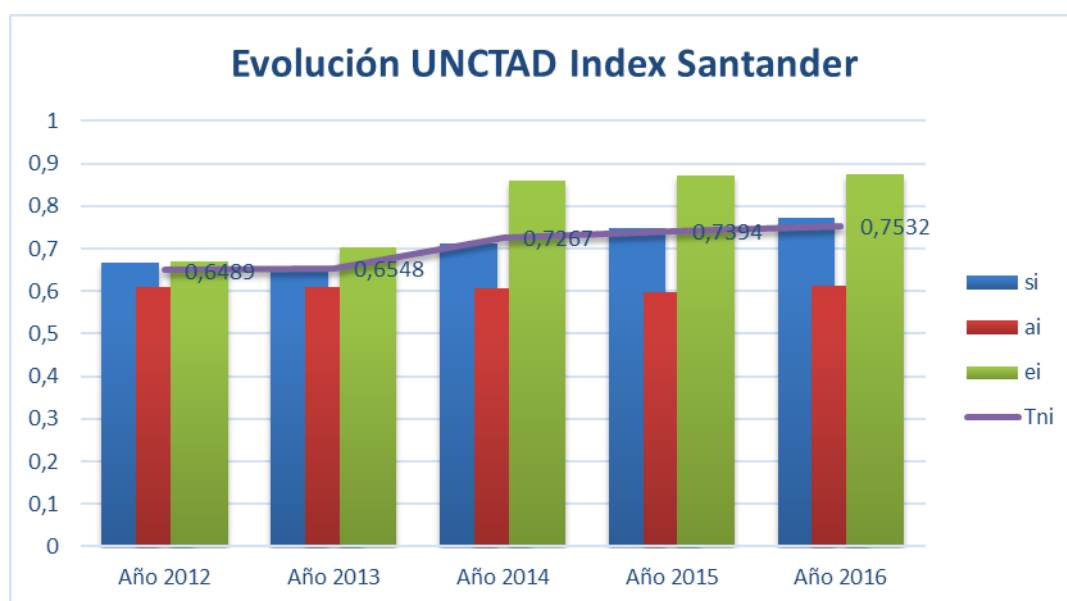
Figura 12. Entrada en nuevos mercados de Banco Santander



Para estimar los índices que conforman el TNI, acudimos a las Cuentas Anuales e Informes Anuales de cada año, donde vienen recogidas las cifras de ventas, activos y empleados por segmentos geográficos. Los datos de ventas y activos vienen recogidos según Europa Continental (sin incluir Reino Unido), mientras que las cifras de empleados si desglosan a España separada de Europa.

Año	si	ai	ei	TNi
2012	0,6658	0,6099	0,6711	0,6489
2013	0,6526	0,6086	0,7032	0,6548
2014	0,7115	0,6078	0,8609	0,7267
2015	0,7486	0,5981	0,8715	0,7394
2016	0,7734	0,6115	0,8747	0,7532

Figura 13. Evolución UNCTAD Index Banco Santander



Elaboración propia.

El índice de ventas va aumentando a lo largo de los años, mientras que el de activos se mantiene durante todo el periodo. Se observa un pronunciado incremento del ratio de empleados extranjeros sobre el total, consecuencia de la recesión y reestructuración de la empresa y el sector en España en los últimos años. Este incremento, junto con el del índice de las ventas internacionales, propicia que el índice de transnacionalidad vaya aumentando conforme pasan los años, estando el Banco Santander en una posición de expansión internacional actualmente.

La búsqueda en Lexis Nexis nos reporta los siguientes resultados. Una vez realizada la búsqueda, seleccionamos aquellas noticias que nos resultan de mayor interés, las cuales son recogidas en el cuadro de abajo.

	Paso 1)	Paso 2)	Paso 3)	Paso 4)	Paso 5)	Paso 6)	Paso 7)
2012	2804	0	906	10	662	6	4
2013	2610	1	613	9	628	3	0
2014	2671	2	664	20	689	6	2
2015	2330	0	527	11	737	6	3
2016	2104	2	370	9	873	10	6

Año	Noticia
2012	"Banco Santander ultima la salida a Bolsa de su filial en México" (<i>ABC, 16 de agosto</i>)
2013	"Iberoamérica, El Dorado empresarial; La expansión a este continente fue clave para la internacionalización de la economía española" (<i>ABC, 4 de mayo</i>)
2014	"El Santander lanza una opa para hacerse con toda su filial en Brasil" (<i>El País, 30 de abril</i>) "Santander compra la financiera de GE en los países nórdicos por 700 millones. El banco se hace con una cartera de crédito de 8.900 millones en la región" (<i>El País, 24 de junio</i>) 'El Santander entra en Canadá con la compra de una financiera de coches" (<i>El País, 17 de septiembre</i>)
2015	"El Santander vende a UBS su filial de banca privada en Italia" (<i>ABC, 18 de noviembre</i>) "Santander compra al portugués Banif por 150 millones de euros" (<i>ABC, 22 de diciembre</i>)
2016	"Santander sella una alianza comercial con el marroquí Attijariwafa Bank" (<i>Cinco Días, 9 de marzo</i>) "Santander sigue a BBVA y abre oficina en Fráncfort para hacer lobby, buscan ejercer cierta influencia en el BCE ante el escaso peso español en Europa" (<i>Cinco Días, 23 de marzo</i>)

3.5. Acerinox

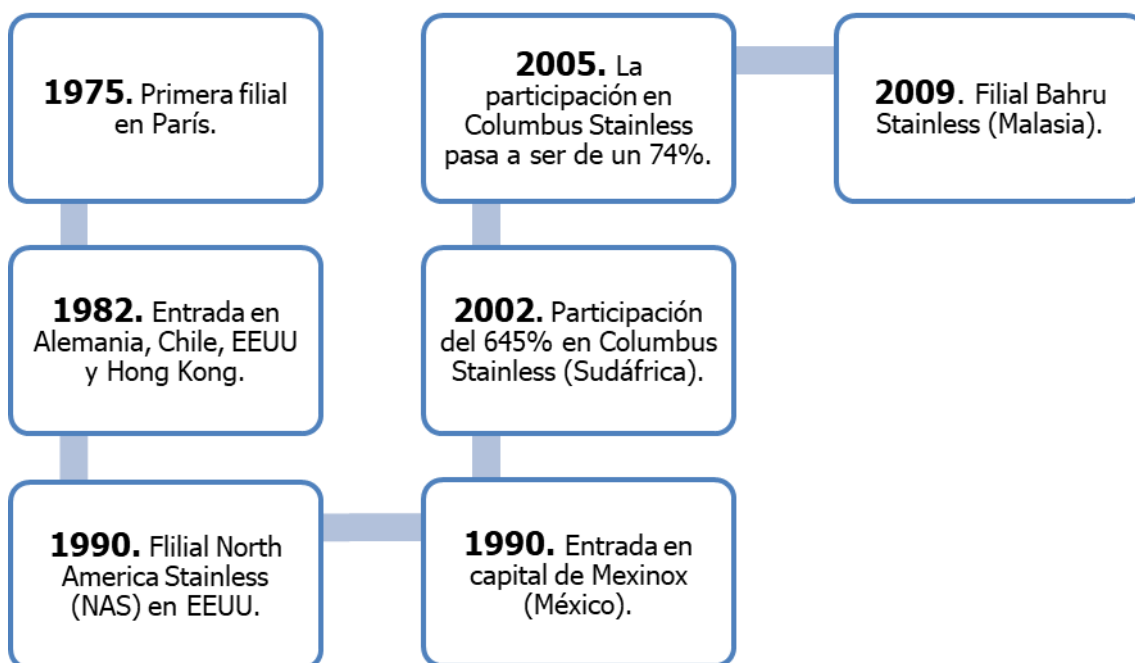
En la página web de la compañía, www.acerinox.com, en el apartado de "Red comercial internacional" encontramos los países donde Acerinox tiene filiales.

$N_{si} = 36/178 = 0,2022$ (20,2%)

Acerinox es el más global de todos los fabricantes de acero inoxidable. No sólo es el mayor del mundo occidental en capacidad de acería, sino que es el único que tiene fábricas en cuatro continentes y una red comercial presente en 36 países de cinco continentes. El Grupo es uno de los mayores fabricantes en Europa, el mayor de Estados

Unidos, el único en el continente africano, y en la actualidad está aumentando sus cuotas de mercado en Asia y Oceanía gracias a las ventas de los productos fabricados en la nueva planta de Malasia.

Figura 14. Entrada en nuevos mercados de Acerinox

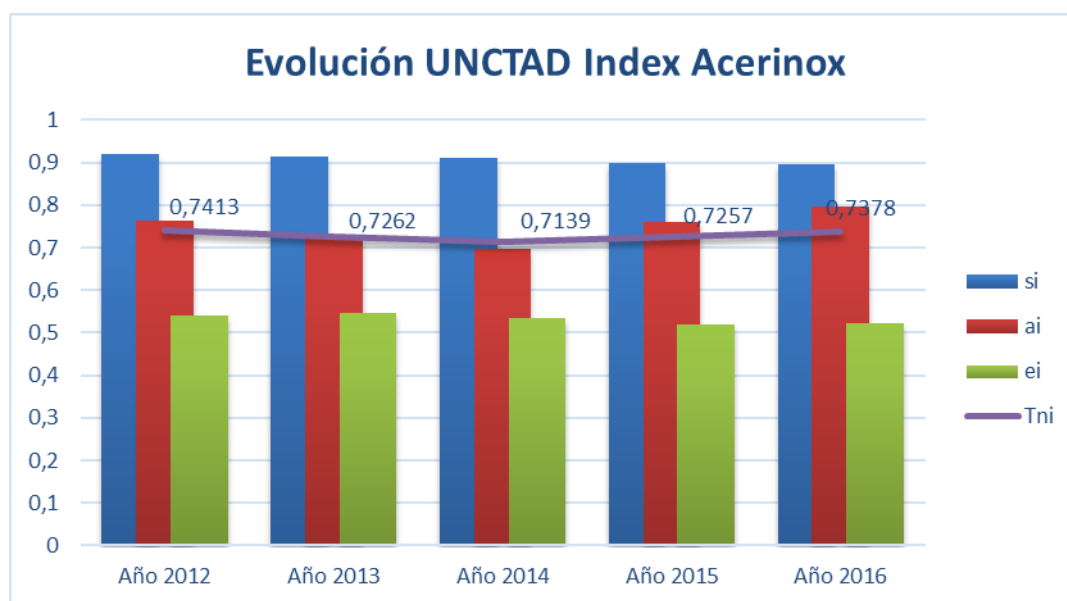


Elaboración propia.

Los datos para el cálculo del Transnationality Index los recopilamos de las Cuentas Consolidadas de cada año, concretamente del apartado "6.2. Segmentos Geográficos". El mayor nivel de desagregación de los datos de empleados es a nivel Europa, y es la distinción que hemos hecho, no pudiendo desagregar los empleados solo de España.

Año	si	ai	ei	TNi
2012	0,9196	0,7640	0,5403	0,7413
2013	0,9131	0,7206	0,5450	0,7262
2014	0,9097	0,6968	0,5354	0,7139
2015	0,8997	0,7591	0,5183	0,7257
2016	0,8955	0,7956	0,5223	0,7378

Figura 15. Evolución UNCTAD Index Acerinox



Elaboración propia.

Los niveles de cada uno de los índices en Acerinox se mantienen a lo largo del periodo estudiado, siendo muy leves las variaciones experimentadas. Cabe destacar que de todas las empresas que hemos estudiado hasta ahora es la que ostenta un mayor ratio de ventas extranjeras sobre el total de ventas, sobrepasando incluso el 90% en los años 2012, 2013 y 2014.

A la hora de realizar la búsqueda de noticias relevantes en Lexis-Nexis, la base de datos nos ofrecía muy pocos resultados con los parámetros de búsqueda que estamos utilizando, encontrando tan sólo de 5 a 10 noticias en la primera búsqueda (que es la más general, sólo empleando la palabra "Acerinox") en los años 2012 a 2014; y únicamente de 1 a 5 noticias cuando añadíamos la palabra "internacionalización", por lo que admitimos que no existen muchas noticias relacionadas con el fenómeno de la internacionalización en esta compañía y no tiene sentido hacer un cuadro con el número de noticias obtenido en cada paso de la búsqueda. En el siguiente cuadro recogemos las noticias que hemos encontrado de mayor interés con respecto a nuestro estudio.

Año	Noticia
2012	"China y el níquel erosionan Acerinox" (<i>El País, 1 de julio</i>)
2013	"El 62% ya se factura fuera" (<i>El País, 3 de marzo</i>)
2014	<i>Ninguna noticia de interés</i>

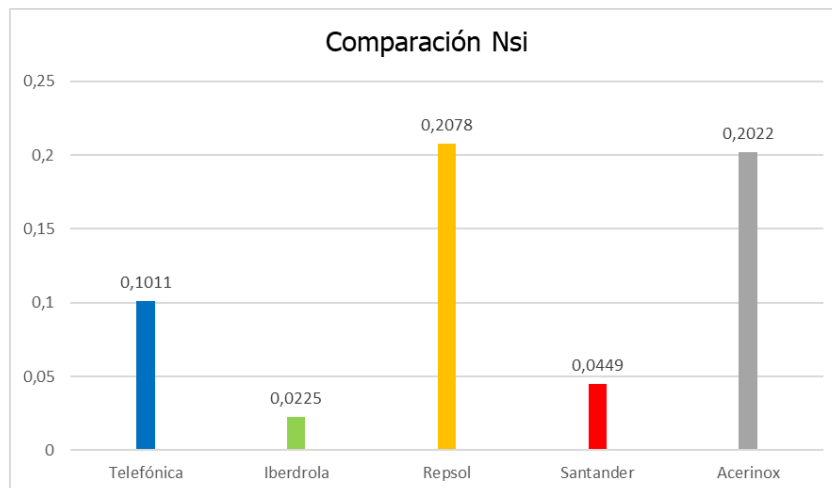
2015	"Acerinox invertirá 120 millones en EEUU y en mejorar sus equipos y su reciclado. La firma prevé este ejercicio mejorar sus resultados con respecto a 2014" (<i>Cinco Días, 3 de junio</i>) "Acerinox logra un contrato en Canadá por 40 millones. Su filial North American Steel suministrará barras de acero inoxidable en el puente Champlain en Montreal" (<i>Cinco Días, 4 de diciembre</i>)
2016	"El acero inoxidable español luce en todo el mundo" (<i>ABC, 3 de enero</i>)

3.6. Comparativa de todas las empresas

Por último, y a modo resumen, hemos elaborado los siguientes gráficos comparativos de los índices de cada una de las empresas que hemos estudiado, para poder disponer de una visión global de los resultados de nuestro análisis.

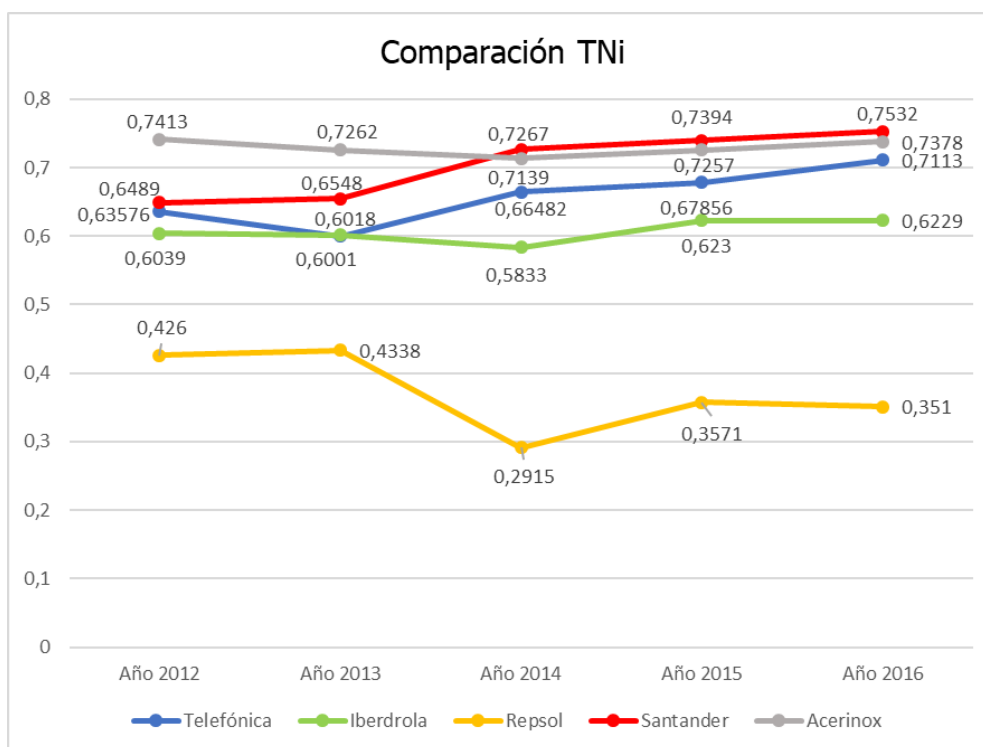
La figura 15 muestra el Network Spread Index, índice calculado en función del número de países en el que tiene presencia la empresa en relación al total de países del mundo. El gráfico muestra que Repsol y Acerinox ostentan la mayor presencia internacional en número de países, muy por encima de Iberdrola y Banco Santander, que son las compañías que menos dispersión geográfica disfrutan. Esa mayor presencia internacional de Repsol y Acerinox se debe a la naturaleza de su negocio. Acerinox se dedica a la producción de acero y por la naturaleza de la actividad tiene que producirlo en los distintos mercados en los que opera, puesto que no es viable importar y exportar acero. Por otro lado, Repsol extrae petróleo y gas en aquellas zonas geográficas en las que existen yacimientos, para posteriormente someterlos en España a su proceso productivo.

Figura 16. Comparativa Network Spread Index



La figura 16, muestra el UNCTAD Transnationality Index, indicador que engloba los índices de ventas, activos y empleados extranjeros sobre el total de cada uno de ellos. Como es posible observar en el gráfico, Banco Santander y Acerinox son las empresas con un mayor grado de internacionalización, seguida de cerca por Telefónica. Esto se debe a que estas dos empresas operan físicamente en los países extranjeros en los que tienen presencia, como es el caso del Banco Santander, que tiene oficinas operativas repartidas por varios países, lo que repercute en ventas, activos y empleados. También se observa que, a lo largo del periodo estudiado, Banco Santander y Telefónica experimentan un crecimiento de su diversificación internacional, con una caída en el año 2013 que podemos asociar a la crisis económica de aquel momento, y con un incremento gradual el resto de los años. Ambas llevan una evolución muy parecida.

Figura 17. Comparativa UNCTAD Transnationality Index



Elaboración propia.

Acerinox ostenta el mayor índice de grado de internacionalización de las empresas estudiadas, además de ser también la segunda compañía con presencia en un mayor número de países como hemos visto anteriormente, aunque no experimenta un notable crecimiento dentro del periodo estudiado, sino que más bien mantiene su grado de internacionalización con leves variaciones entre un periodo y otro. Se observa que desciende hasta alcanzar su punto más bajo en 2014, para posteriormente experimentar

una ligera recuperación hasta 2016. Del mismo modo, Iberdrola sigue una evolución muy parecida a la de Acerinox, manteniéndose con insignificantes variaciones a lo largo de los años y sufriendo un descenso en 2014 que posteriormente se recupera, aunque su grado de internacionalización está por debajo de la compañía fabricante de aceros.

Aunque Repsol es la empresa que ostenta un mayor índice de dispersión geográfica, en cuanto a su grado de internacionalización es el más bajo de las empresas que hemos analizado, situándose sus índices muy alejados del resto de las firmas. Esto es debido a que la extracción de petróleo y gas se realiza en muchos países, pero el procesamiento de combustible en un número limitado de ellos. Sufre además un acusado descenso en 2014, seguramente propiciado por el enfriamiento de la demanda de petróleo a nivel global y la explosión del fracking que tuvo lugar en dicho año, con la consecuente bajada de precios del crudo (Garrido, 2016). Este descenso se recupera levemente en los años posteriores.

3.7. Conclusiones y valoración personal

El presente trabajo ha pretendido estudiar el grado de internacionalización de cinco grandes empresas españolas del Ibex 35, apoyándonos en la literatura sobre el tema y a través de un análisis de sus Informes Financieros Anuales y de otra variada documentación, lo que nos ha permitido calcular una serie de indicadores sobre su grado de internacionalización y su evolución a lo largo del tiempo. No obstante, el objetivo principal de este TFG no es el valor de esos indicadores, sino señalar las dificultades principales en la búsqueda de información y establecer un procedimiento que pueda seguirse en la determinación de estos índices para otras empresas.

Tras la revisión de la literatura, hemos conseguido comprender el concepto de internacionalización y analizar las diferentes teorías existentes relativas a este fenómeno, así como profundizar en las medidas de la internacionalización y las razones que llevan a una empresa a internacionalizarse. Del mismo modo este estudio ha analizado los diferentes métodos de entrada en nuevos mercados y la relación entre internacionalización y rendimiento y la competitividad internacional. También hemos expuesto los índices seleccionados para el análisis del grado de internacionalización, los cuales han sido detallados y explicados antes de su aplicación posterior a las empresas.

Después de haber aplicado los índices a las empresas objeto de estudio y haberlas analizado, hemos podido comprobar que las empresas cotizadas en la Bolsa española

presentan un alto grado de internacionalización, definido por el índice de transnacionalidad, un índice que incluye las ventas, activos y empleados internacionales de una empresa. Este índice ha mostrado que la actividad nacional de estas grandes compañías es muy inferior a la participación en otros países extranjeros. Como hemos podido observar en nuestro estudio, algunas empresas ostentan poca dispersión geográfica (tienen presencia en un número reducido de países extranjeros), sin embargo su índice de transnacionalidad es notablemente superior al de otras compañías con presencia en más países, como puede observarse entre Iberdrola y Repsol, siendo la primera la que menor dispersión geográfica tiene de todas las empresas estudiadas pero presentando un mayor índice de transnacionalidad que Repsol, la firma con mayor dispersión. Esto es debido a la naturaleza de la actividad de ambas empresas, pues Repsol ha de extraer petróleo y gas en varios países, pero procesarlo en un número limitado de ellos.

Gracias a este trabajo hemos tenido la oportunidad de aprender más sobre el fenómeno de la internacionalización, el cual está en debate constante debido a sus implicaciones económicas y sociales en la actualidad, donde nos movemos en un mundo cada vez más globalizado y con la necesidad de expandir negocios más allá de nuestras fronteras para obtener mayores rendimientos y beneficios. También nos ha servido para aprender a analizar y realizar búsquedas en las Cuentas Anuales y los Informes Financieros de las distintas compañías, documentos en los que hemos aprendido a manejarnos con soltura tras la realización de este estudio, así como en bases de datos como Lexis-Nexis, y que sin duda me servirán en mi futura carrera profesional y laboral. En relación con estos documentos, hemos de señalar que la búsqueda en ellos no siempre ha sido fácil, pues no todas presentaban la información desglosada por zonas geográficas tal y como era de nuestro interés. Es por ejemplo el caso de Inditex, empresa que quisimos analizar por parecernos interesante su actividad y su alta dispersión geográfica, pero que finalmente tuvimos que desechar al no presentar su información de manera adecuada a nuestro estudio.

Del mismo modo, con este estudio hemos aprendido a aplicar datos para obtener índices y poder analizar y comparar posteriormente los resultados de los mismos, de modo que pudiésemos realizar una interpretación consistente en base a los resultados obtenidos.

Finalmente, creemos haber cubierto nuestro objetivo personal de adaptar nuestros conocimientos teóricos sobre el fenómeno de la internacionalización a la realidad de las empresas estudiadas para poder establecer un procedimiento de análisis que pueda

emplearse en otras compañías. Aprovechamos estas últimas líneas del trabajo para agradecer la información aportada, sin la cual nos habría dificultado mucho el desarrollo del estudio; y la ayuda, el tiempo dedicado y el apoyo recibidos para la realización de este trabajo fin de grado.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias en libros de texto y publicaciones

- Acedo, F. J., & Galán, J. L. (2011). Export stimuli revisited: The influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. *International Small Business Journal*, 29(6), 648-670.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 33-46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benito, G. R., & Welch, L. S. (1994). Service Market: beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 37, 7-27.
- Benito, G. R. G., & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 93-98.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the business. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cerrato, D., & Depperu, D. (2011). Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *Multinational Business Review*, 19(4), 311-331.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 145-164.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461-491
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Heckscher, E. F. (1919). El efecto del comercio exterior en la distribución del ingreso. *Ekonomisk Tidskrift*, 21, 1-32.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Ietto-Gillies, G. (1998). Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnational Corporations*, 7, 17-40.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm? Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2001). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice Hall.

Ohlin, B. (1933). *Interregional and International Trade*. Harvard University Press, Cambridge.

Oviatt, B. M., & Mcdougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.

Pla, J., & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Editado por Pearson Educación. Madrid, España.

Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Jossey-Bass.

Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1248-1264.

Vernon, R. (1974). The location of industry. Dunning, J. (Ed), *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London, Allen Y Unwin, 89–114.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *The Journal of Marketing*, 14-23.

Yip, S. G., Gómez, B. J., & Monti, J. A. (2000). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms on JSTOR. *Journal of International Marketing*, 8(3), 10–35

Referencias en internet

www.telefonica.com

www.iberdrola.com

www.repsol.energy/es/

www.santander.com

www.acerinox.com

<http://www.20minutos.es/noticia/2653191/0/causas-efectos/crisis-petroleo-barato/perjudicados-beneficiados/>