



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Traballo de  
fin de grao

La  
internacionalización  
de la empresa:  
Análisis del caso  
INDRA

Autora: Alejandra Álvarez  
Cuiñas

Tutor: José López Rodríguez

**Grado en Administración y Dirección de Empresas y  
Derecho**  
Año 2015

# Resumen

La internacionalización se ha convertido en una estrategia fundamental de crecimiento de muchas empresas y pilar fundamental para garantizar su supervivencia a largo plazo. El objetivo del presente “Trabajo de Fin de Grado” es analizar el proceso de internacionalización de la empresa de consultoría y tecnología española Indra.

En la primera parte del trabajo se abordan cuestiones teóricas generales relacionadas con la internacionalización y, en la segunda parte, se analiza el proceso de internacionalización de Indra a lo largo del período 1992-2014 desde diferentes perspectivas: a nivel geográfico, a nivel de ventas y a nivel de recursos humanos, lo que nos permite tener una visión muy completa del grado de internacionalización de dicha empresa. Además, también se analiza en qué medida dicho proceso se ajusta al denominado modelo Uppsala de internacionalización.

Los resultados de este análisis ponen de manifiesto que Indra es una empresa altamente internacionalizada: sus ventas corresponden en un 69% a su actividad en los mercados exteriores (año, 2014) y en cuanto a la forma de entrada predominante en el exterior, lo es mediante filiales. También, se comprueba que el proceso de internacionalización seguido por dicha empresa se ajusta, en general, al modelo de internacionalización gradual o incremental predicho por la escuela de Uppsala.

*Palabras clave:* Internacionalización, Indra, filial, selección de mercados, Uppsala.

# Abstract

Internationalization has become an essential growing strategy for many companies and also a fundamental mainstay in order to guarantee their long term survival. Therefore, the objective of the following “Trabajo de Fin de Grado” is to analyze the internationalization process of the Spanish consultancy and technology firm Indra.

The first part of the project includes general theoretical questions related to the internationalization. The second part, analyzes Indra’s internationalization process during the 1992-2014 period from different perspectives: geographical, sales and employees, what offers a multiple and complete approach from all the internationalization’s levels that this company has. It si also studied how this process follows the Uppsala internationalisation’s model.

The results of this analysis show that Indra is a very high internationalised firm: its sales correspond in a 69% to its activity in the foreign markets (2014 year), as well as to the way of entry in outside countries, is through filials.

It is also tested that the internationalization process followed by this company is adjusted, in general, to the gradual or incremental internationalization model predicted by the Uppsala school.

*Palabras clave:* Internationalisation, Indra, filial, market selection, Uppsala.

*Número de palabras:* 14.932 palabras

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo primero: La internacionalización de la empresa</b> .....	<b>13</b>
1.1 ¿Por qué se internacionalizan las empresas?.....	13
1.2 Riesgos y desventajas de la internacionalización.....	16
1.3 Financiación.....	17
1.4 Aspectos jurídicos clave.....	18
1.5 Etapas .....	21
1.5.1 Análisis de la empresa.....	21
1.5.2 Selección de mercados.....	24
1.6 Formas de acceso a mercados internacionales .....	31
1.7 El modelo incremental de Uppsala.....	34
<b>Capítulo segundo: El proceso de internacionalización de Indra</b> .....	<b>39</b>
2.1. Análisis de Indra.....	39
2.1.1. Variables claves.....	39
2.1.2. Análisis histórico.....	42
2.1.3. Estrategia de Indra.....	43
2.1.4 Gobierno Corporativo.....	45
2.1.5 Estructura de propiedad.....	46
2.1.6 Plantilla .....	47
2.2. El proceso de internacionalización de Indra alrededor del mundo .....	49
2.2.1. Por países y continentes.....	49
2.2.2. Ventas .....	52
2.2.3. Por trabajadores .....	57
2.3. Formas de acceso de Indra a los mercados internacionales y modelo de Uppsala.....	59
<b>Conclusiones</b> .....	<b>63</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>65</b>

# Índice de gráficos

Gráfico 1.1: Variación porcentual anual del volumen de las exportaciones de mercancías y del PIB mundiales, 2005-2013 ..... 9

## **Capítulo primero: La internacionalización de la empresa**

Gráfico 1.2: Efectos de las semejanzas frente a las diferencias en el comercio bilateral..... 26

## **Capítulo segundo: El proceso de internacionalización de Indra**

Gráfico 2.1: Análisis por mercados verticales en el 2014..... 40  
Gráfico 2.2: Proporción de ventas de Indra en España frente al exterior ..... 52  
Gráfico 2.3: Distribución geográfica de las ventas de Indra en 1999..... 53  
Gráfico 2.4: Distribución geográfica de las ventas de Indra en el año 2007..... 54  
Gráfico 2.5: Distribución de las ventas de Indra en el año 2013 ..... 55  
Gráfico 2.6: Importe neto de la cifra de negocios de Indra en millones de euros . 56  
Gráfico 2.7: Evolución de la plantilla de Indra ..... 58

# Índice de figuras

## Capítulo primero: La internacionalización de la empresa

Figura 1.1: Decisiones estratégicas llevadas a cabo para la internacionalización	22
Figura 1.2: Etapas en la investigación de mercados .....	29
Figura 1.3: Análisis de mercados en base al atractivo demográfico y el atractivo del entorno de negocios y comparativa de tamaños en base al PIB .....	30
Figura 1.4: Estrategias en mercados internacionales: Arquetipos de entrada .....	34
Figura 1.5 : Proceso de internacionalización de la empresa .....	36

## Capítulo segundo: El proceso de internacionalización de Indra

Figura 2.1: Logotipo.....	41
Figura 2.2: Arquetipos de crecimiento .....	43
Figura 2.3: Estructura accionarial: accionistas principales .....	46
Figura 2.4: Filiales de Indra en el mundo.....	60

# Índice de tablas

## **Capítulo primero: La internacionalización de la empresa**

Tabla 1.1: Estrategias a desarrollar a partir de la matriz DAFO ..... 23

Tabla 1.2: Matriz CAGE: Distancias entre países ..... 27

## **Capítulo segundo: El proceso de internacionalización de Indra**

Tabla 2.1 : Segmentación de la plantilla de Indra en el año 2013 ..... 48

Tabla 2.2: Importe neto de la cifra de negocios por mercados verticales en millones de euros..... 57

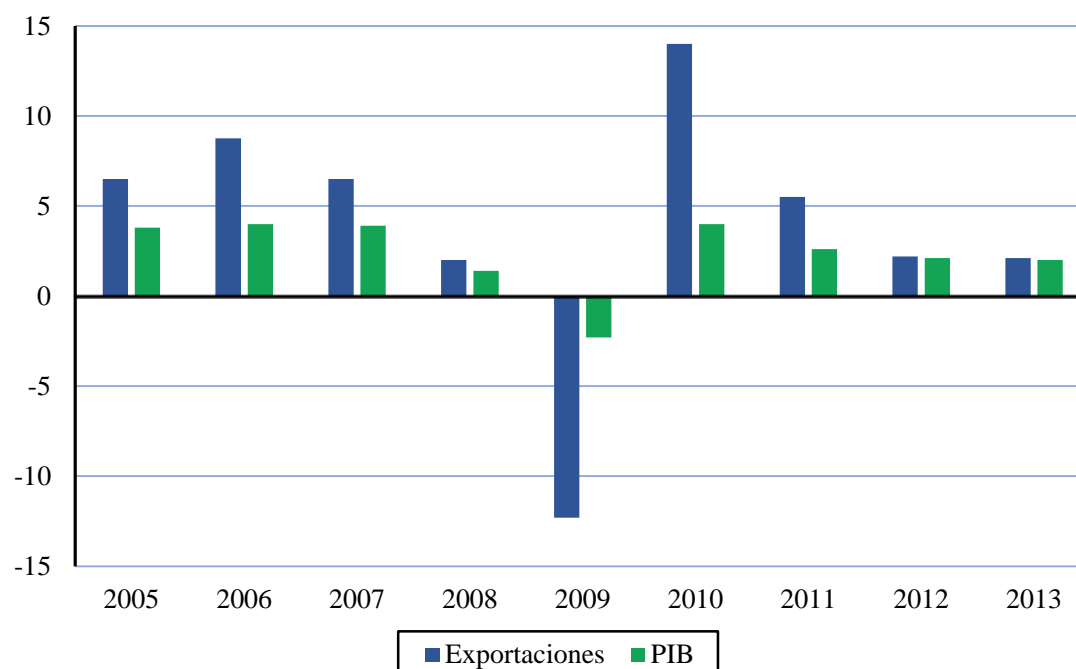




# Introducción

Es un hecho contrastado que la internacionalización de la economía mundial ha experimentado una tendencia positiva superior a la del mero crecimiento económico. Así las cifras del comercio mundial durante la última década ha seguido una tendencia creciente que ronda en términos reales un 6% de media anual, mientras que la tasa de crecimiento medio del PIB ha sido de un 3% en el mismo período (OMC, 2014). Además, tal y como puede observarse en el gráfico 1.1, la variación en el volumen porcentual de exportaciones se mantiene muy por encima de la variación en el PIB mundial, aunque estas diferencias se atenúan en los dos últimos ejercicios (véase Gráfico 1.1.).

Gráfico 1.1: Variación porcentual anual del volumen de las exportaciones de mercancías y del PIB mundiales, 2005-2013



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la OMC (2014)

Estos datos de los últimos años presentan no obstante unas características novedosas, que van más allá de una mera intensificación del proceso de globalización de los intercambios comerciales, al aparecer nuevas realidades que ponen de relieve la evolución cualitativa del proceso.

Entre las mismas se encuentran el predominio del comercio intraindustrial, la deslocalización remota de la producción, la aparición de nuevas economías emergentes con una absoluta vocación exportadora, y la generación de nuevas formas y abaratamiento en cuanto a los transportes y comunicaciones.

No debe obviarse tampoco la coyuntura de la economía mundial en estos últimos años con la crisis de deuda por la que atraviesan los países industrializados, los problemas fiscales de EEUU y las grandes oscilaciones de los precios de los productos energéticos y en general de las materias primas. Todo ello genera un menor crecimiento del comercio mundial del esperado, lo que supone una menor demanda mundial de importaciones (Consejo Económico y Social, 2012).

Como expone Gregorio Cristóbal Carle (2014): “El proceso de globalización de la sociedad y la economía modernas ha generado nuevas necesidades de adaptación empresarial al medio en el que se desenvuelven los negocios internacionales” (p.19). Es evidente que, ante este escenario novedoso y tremendamente volátil, las empresas se ven obligadas a replantear sus estrategias de actuación, realizando los esfuerzos convenientes encaminados a obtener las máximas ventajas de esta situación.

Hay, asimismo, una serie de factores que hacen del mundo un lugar globalizado y que, por tanto, favorecen enormemente la internacionalización. En primer lugar deben destacarse los continuos e incesantes avances tecnológicos y su difusión, concretamente en el mundo de las tecnologías de la información (TIC) y de los transportes. Esta capacidad de comunicación produce una globalización de las tendencias de consumo y de los mercados internacionales, lo que aboca al aumento de la demanda mundial en detrimento del mercado doméstico (Boronat, 2012).

En este sentido, de acuerdo con Mata, Arteaga y Martín (2013), las empresas integran en su cadena de valor aquellas actividades en las que consigue agregar más valor que coste. Esto les lleva a concluir, tomando en consideración las características de la internacionalización, que si el empresario encuentra en el mercado exterior dichas actividades y además a un coste más barato que en el nacional, la empresa se internacionalizará, pudiendo recurrir si fuese conveniente, a una estrategia de expansión simultánea para atraer a varios mercados a la vez.

Si las empresas no son conscientes de la sucesión de acontecimientos y factores que inciden de forma directa en el intercambio internacional de mercancías o servicios que se

producen de forma muy dinámica, ni de las herramientas que deben utilizar para afrontar esta realidad, sus expectativas de difusión pueden verse frustradas e incluso pueden llegar a desaparecer por falta de competitividad.

Por tanto, en este contexto de mundialización creciente de la economía y en el cual las empresas son los impulsores y actores fundamentales, el objetivo que perseguimos en el presente TFG es analizar el proceso de internacionalización llevado a cabo por una de las empresas más representativas de la economía española, como es INDRA, multinacional de consultoría y tecnología líder en España y Latinoamérica que ofrece soluciones propias y servicios tecnológicos para múltiples sectores de actividad.

En particular, nuestro objetivo se desdobra en dos sub objetivos: 1) por un lado, se trata de describir desde diferentes ópticas (ventas, volumen de activos, empleados, localización), el desarrollo y evolución de INDRA a nivel internacional y, 2) analizar en qué medida dicho proceso de internacionalización se ajusta al patrón descrito por el modelo de Uppsala, uno de los modelos más adecuados para describir el proceso de internacionalización de las empresas.

Desde el punto de vista metodológico, la información para el desarrollo del trabajo procede de fuentes secundarias, fundamentalmente documentos internos de la empresa (Informes trimestrales y anuales), así como de informes de la CNMV y de algunos artículos científicos. Con estos datos se realiza un análisis descriptivo inter temporal del proceso de internacionalización, desde los primeros pasos en 1992 hasta los últimos datos disponibles de 2014, examinando el comportamiento de distintas variables (presencia internacional, volumen de negocio, empleados) y el encaje de dicho proceso en el marco del modelo Uppsala.

En cuanto a la estructura del trabajo, éste se articula en dos capítulos:

-Un primer capítulo en el que se abordan aquellos aspectos teóricos fundamentales relacionados con el proceso de internacionalización de la empresa. Lo que se exponen son algunos aspectos básicos tanto desde el punto de vista económico-financiero como desde el legal que conlleva la internacionalización de la empresa, tratando de responder así a cuestiones clave como el por qué se internacionalizan, los motivos y ventajas y desventajas de esta decisión y las alternativas para obtener la financiación añadida casi siempre necesaria para abordar este proceso.

Posteriormente se analizarán las diversas formas de entrada en los mercados internacionales, para abordar por último los elementos básicos del modelo de Uppsala, como modelo más representativo del análisis del proceso de internacionalización.

-Un segundo capítulo en donde se analiza el proceso de internacionalización de la empresa Indra. En la primera parte de este capítulo se realiza una breve reseña de algunos aspectos de la misma, en particular, sus variables clave, orígenes y estructura organizativa, para

posteriormente abordar el estudio y análisis de su proceso de internacionalización. Finalmente, se cierra el trabajo con unas conclusiones generales.

# Capítulo primero: La internacionalización de la empresa

## 1.1 ¿Por qué se internacionalizan las empresas?

Una empresa, en una tendencia a largo plazo, debe generar una rentabilidad financiera positiva, debe comportarse de modo que maximice su beneficio a largo plazo y para ello, ha de ser competitiva. Si para lograrlo o para serlo aún más tiene que adquirir una dimensión internacional, la empresa debe tener en su estructura ventajas competitivas susceptibles de generar valor añadido en el exterior.

Sin embargo lo que definirá el trayecto hacia la internacionalización será considerar como alternativa estratégica de futuro la idea de la internacionalización por parte del empresario, con una voluntad y decisión consciente y perdurable (Durán, 2001, p.27)

Los empresarios deben ser conscientes de la situación que atraviesan los mercados locales, cuando están estancados, y de que la oportunidad para muchas empresas se encuentra fuera, en mercados aún no maduros y deseosos de alcanzar una variedad de oferta similar a la de las economías desarrolladas.

China, India o Brasil son algunos de los países preferidos por las organizaciones para su expansión internacional. De hecho, según un estudio de The Economist, las multinacionales occidentales esperan obtener el 70% de su crecimiento en las economías emergentes, y específicamente el 40% en China e India (PWC, 2012).

Asimismo la creciente e imparable globalización de los mercados no solo enfrenta a las empresas a la necesidad de superar muchos retos sino que también les abre a un mundo lleno de oportunidades para las que sepan explotar sus ventajas competitivas en un mundo cada vez más global (CEDE, 2012).

Integrando algunas de las razones y ventajas que llevan a la empresa a tomar la decisión de internacionalizarse y siguiendo a Otero (2008) tendríamos las siguientes:

1. El crecimiento

Este suele ser el principal motivo por el que las empresas optan por la internacionalización, ya que es la estrategia más efectiva y fundamental para su desarrollo futuro. Hablamos de crecimiento, tanto en ventas como en rentabilidad.

2. Alargar el ciclo de vida del producto

Esto se lleva a cabo mediante la exportación a países menos desarrollados para poder mantener o incrementar las ventas de los productos que en mercados maduros están ya obsoletos y en declive. Un ejemplo que Suárez (2014) expone a este respecto son los casos de maquinaria de construcción de los últimos años o los ordenadores de anteriores versiones (p. 35)

3. Compensar el incremento de la competencia

Una situación amenazante en el entorno del mercado de origen puede ser la causa que lleva a la empresa a la idea de la internacionalización, ofreciendo un seguimiento y una cobertura global a sus clientes en diferentes países y mejorando su competitividad (García y Crecente, 2014, p. 51).

4. Mantener la actividad y diversificar riesgos

Como en cualquier cartera de inversiones, a mayor diversificación menos riesgo. En momentos de crisis económica, la exportación permite dar salida a excedentes que no son absorbidos por el mercado nacional, ya que no todos países poseen los mismos ciclos económicos: “Se reduce la dependencia que tiene la empresa respecto a sus clientes domésticos. Aquellas empresas que solo tenían clientes en España han tenido muy difícil sobrevivir a la crisis actual” (Suarez, 2014, p. 35).

5. Compensar la estacionalidad de la demanda o de la oferta

Éstos son motivos por los que las empresas buscan otros mercados menos competitivos y con menos oscilaciones para aumentar su cuota de mercado y beneficios y disminuir los efectos negativos que la estacionalidad produce en las ventas y beneficios de la empresa.

6. Alcanzar mayores economías de escala

En la medida en que la empresa en el exterior tenga éxito, se incrementarán sus ventas y con ellas las economías de escala, reduciéndose por tanto los costos unitarios de fabricación.

7. Obtener economías de localización

Al deslocalizar algunas de sus actividades, la empresa puede tener acceso a recursos que no podría obtener en las mismas condiciones en su país, permitiendo al empresario aprovechar oportunidades puntuales en el mercado internacional.

8. Mejora de la imagen y del prestigio

Suárez (2014) sostiene que la internacionalización crea imagen de marca, reputación y prestigio debido a la proyección internacional que produce. Afirma también que actualmente una empresa sin presencia internacional emite una imagen tradicionalista y poco adaptada al cambio.

9. Aprendizaje y experiencia

Otro aspecto positivo que empuja a la internacionalización es la posibilidad de aprender de la actuación de los competidores extranjeros y de las exigencias de la demanda en el exterior y con ello nuevas oportunidades de negocio.

10. Respuesta a las presiones de la competencia

La empresa puede salir a buscar mercados donde los competidores no estén presentes. Puede ser también un modo de responder a los ataques del competidor situándose en su mercado originario y haciendo a la empresa competir con otras empresas similares que sí se han iniciado en la internacionalización.

11. Razones diversas

Finalmente, existen otras numerosas y diversas razones, entre las que se encuentran: seguir a sus clientes nacionales, recibir pedidos del exterior, ayudas y estímulos institucionales.

## 1.2 Riesgos y desventajas de la internacionalización

A pesar de los evidentes beneficios inherentes a toda internacionalización, García y Crecente (2014) advierten que deben considerarse todos los posibles riesgos a los que la empresa va a tener que hacer frente a lo largo de este proceso, y ello con independencia de la forma escogida para llevar a cabo su apertura internacional.

El primero es la falta de información acerca del mercado objetivo y de las especificidades locales del territorio a desarrollar. Esto supone un problema si hay necesidad de posibles alianzas con socios o empresas locales a la hora de establecer estrategias o buscar financiación. El problema sería menor si la empresa es de gran tamaño como en el caso de las multinacionales pues a mayor dimensión empresarial, mayor es su capacidad para conseguir financiación a largo plazo. Esto desde el punto de vista español supone una desventaja ya que el tejido empresarial de nuestro país está formado mayoritariamente por PYMES.

Otro riesgo es el cultural en sus diversas manifestaciones. En primer lugar es necesario conocer el idioma del país de destino, sobre todo los tecnicismos jurídicos y económicos que se utilicen, y por ello muchas veces es imprescindible contar con profesionales locales para evitar, no sólo los costes sobrevenidos que producirían una mala interpretación, sino también un deterioro de la imagen de marca.

Asimismo hay que detenerse en los valores culturales y los usos y costumbres del país, ya que por ejemplo lo que para unos supone un regalo para otros puede suponer una ofensa. De igual modo habría que tener cuidado a la hora de enmarcar en una misma relación de trabajo a personal desplazado de la compañía con personal local.

En cuanto a las desventajas de la internacionalización, Suárez (2014) enumera entre otras la necesidad de modificar las características y presentación de los productos o servicios de la empresa adaptándolos al mercado de destino, la potencial posibilidad de reestructuración e incremento de los recursos humanos que se deberá llevar a cabo, la complejidad de la logística y el transporte de mercancías, la necesidad de una búsqueda de información muy exhaustiva en destino, la dedicación de tiempo a viajes y reuniones internacionales así como la adjudicación de importantes recursos financieros al proceso.

Hay que tener siempre en cuenta por tanto las barreras que existen para conseguir dicha internacionalización antes de acometer el proceso, y sin obsesionarse con la apertura exterior, ya que, de acuerdo con Pankaj Ghemawat (2008): “la mayor parte de la actividad económica que puede desarrollarse, a escala nacional o internacional, sigue concentrándose en gran medida dentro de las fronteras de cada país”.



### 1.3 Financiación

En lo que respecta a la financiación de proyectos, Boronat y Campos (Septiembre 2012), afirman que en primer lugar debemos diferenciar en la internacionalización el concepto de gasto del de inversión, ya que éste último tiene un marcado carácter estratégico, pues afecta a la empresa durante un largo período de tiempo.

El proyecto de apertura exterior conlleva invertir de un modo constante en formación, productos, personas, gastos de publicidad y promoción entre otros. Para planificar y controlar esta inversión inicial es conveniente preestablecer un plan financiero específico para el proyecto de internacionalización que cuente con un presupuesto económico y un análisis de desviaciones, teniendo siempre en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Dicho plan debe contener unas restricciones iniciales, coeficientes de endeudamiento y solvencia, el cálculo de las necesidades operativas de fondos, unos objetivos y un instrumento de control de cumplimiento de los mismos.

A la hora de evaluar la rentabilidad del proyecto, la condición necesaria se asienta en que el mismo sea rentable en un plazo concreto. Para ello los mejores indicadores son el VAN (Valor actual neto) y el TIR (Tasa interna de retorno), que nos ayudan a calcular la viabilidad del proyecto basándose en una estimación de los flujos de caja de la empresa.

Asimismo es necesario contar con el coste de financiar el proyecto, para lo que habrá diferentes alternativas en función de la estrategia financiera de cada empresa. Por ello habrá que diseñar en cada caso cuál sería la estructura óptima de financiación, que se decidiría en base a los plazos y la duración del proyecto, las garantías, la estrategia financiera y los tipos de interés.

A partir de este punto, será necesaria tanto la utilización de fondos propios como disponer de líneas de financiación a largo y a corto plazo. En el caso español, el ICO (Instituto de Crédito Oficial) mantiene diversas líneas de financiación. Otras fuentes institucionales son (ICEX, 2014): la línea ICO Exportadores Corto Plazo/Medio Plazo y Largo Plazo 2014, la CDTI para financiar la internacionalización de innovación tecnológica, la línea ICO internacional 2014, en Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa, ICO garantías internacionales, Fondo para Inversiones en el Exterior (FIEX) y CESCE entre otras.

También es interesante la opción de los avales y las subvenciones, que permitan el apoyo del proyecto con fondos a largo plazo. Es normal por tanto que, debido a la alta inversión inicial, la empresa se encuentre con que la adecuación de flujos tenga saldo negativo durante un importante período. Antonio Hernández, socio de KPMG España insiste en que “Lo normal es que hasta después de cinco años no se empiece a recuperar la inversión” (Saiz, 2015).

Una vez la empresa haya estudiado y cuente con toda la información y recursos disponibles, deberá centrarse en realizar el plan financiero específico para su empresa como paso insalvable para el proceso de internacionalización.

En el caso de que escoja establecer una filial en el exterior, además de invertir en un estudio profesional de viabilidad que dará luz verde al proyecto, es necesario construir una sociedad, adquirir en propiedad una sede física o bien arrendarla, y buscar los primeros empleados, siendo los costes laborales el mayor cargo para un empresario sobre todo en países desarrollados. En el caso de las PYMES, antes de implantarse deberían optar por alguna vía indirecta de entrada de las que vimos anteriormente para comprobar la aceptación que su producto tiene, con un menor riesgo y coste.

A la hora de seleccionar el mercado de destino, el empresario debe calcular y comparar los costes de establecimiento de cada uno de los mercados, valorar lo que se tarda en poner en marcha una firma a nivel administrativo y técnico y ver la seguridad que le ofrece el país elegido, medido normalmente mediante la tasa de recuperación de la inversión que será mejor cuanto mayor sea (Saiz, 2015).

## 1.4 Aspectos jurídicos clave

Existen numerosos aspectos jurídicos sobre los que es necesario que el empresario considere y adopte una posición, destacando entre otros los siguientes:

### 1. Aspectos financieros y legales generales

Los organismos internacionales, siguiendo a Cuenca (2013), juegan un papel muy importante en el proceso de internacionalización mediante la creación de marcos convencionales que pueden o deben ser seguidos por los Estados que forman parte de los mismos.

Entre los más relevantes figuran la ONU (Organización de las Naciones Unidas); la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), creada para promover la integración en la economía mundial de los países en desarrollo; el FMI (Fondo Monetario Internacional); la OMC (Organización Mundial del Comercio), la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Europeo) y el Banco Mundial.

Siguiendo un informe de Garrigues (2012) conviene analizar en primer término si la jurisdicción del país de destino tiene suscrito con el de origen un Tratado Bilateral de Protección Recíproca de Inversiones “que asegure al inversor un tratamiento no discriminatorio respecto al recibido por la empresa local; la garantía derivada del reconocimiento y debido registro del capital invertido así como de su oportuna repatriación, en su caso, junto con la de los

rendimientos obtenidos; y la debida protección en última instancia en sede arbitral independiente, en caso de expropiación o de cualquier otra forma de conflicto local”.

Deben conocerse asimismo los mecanismos de tutela que ofrece el país de destino sobre determinados activos estratégicos como los capitales, el know-how, la marca y otras formas de propiedad industrial. Asimismo es importante profundizar en el mercado de divisas local y la normativa del control de cambios aplicable.

## 2. Aspectos mercantiles

La primera decisión relevante consiste en seleccionar, de acuerdo con la legislación de destino, la forma contractual más adecuada para desarrollar el proyecto de internacionalización. Como alternativas básicas podemos plantear la mera suscripción de un contrato de distribución, o bien un acuerdo de joint venture con uno o más socios, o bien estructuras más permanentes como son la implantación mediante una sucursal o la creación de una filial.

## 3. Aspectos tributarios

En cuanto a los sistemas fiscales, Durán (2001) afirma que “no sólo son complejos y se modifican continuamente, sino que no se aprecia una tendencia neta y contundente en la convergencia fiscal internacional”.

Además de la fiscalidad indirecta aplicable a las transacciones de bienes y servicios, resulta fundamental el marco fiscal aplicable a las rentas obtenidas por el negocio desarrollado fuera del Estado sede del inversor.

Resulta clave en este sentido contar con la tutela jurídica de los denominados Convenios para evitar la Doble Imposición Internacional, suscritos siguiendo las pautas del Convenio Marco de la OCDE. Mediante los mismos se eliminan o al menos se atenúan los efectos derivados de la doble imposición sobre unas mismas rentas como consecuencia de la aplicación simultánea de los criterios del lugar de obtención y de la propiedad jurídica de las mismas.

Además de estas reglas convencionales la legislación tributaria de la mayoría de los países contiene instrumentos para atenuar o evitar la doble imposición, mediante las denominadas medidas unilaterales creadas precisamente con la finalidad de apoyar las iniciativas de internacionalización de las empresas con el fin de evitar la doble imposición internacional sobre las rentas de actividades empresariales en el extranjero desarrolladas a través de entidades filiales o por medio de establecimientos permanentes (Quilez, 2014).

No obstante existe una realidad fiscal compleja que muestra debilidades de estos instrumentos en forma de supuestos de doble exención o tributación inferior a la querida por los Estados contratantes. Esta debilidad viene derivada del hecho de que las empresas multinacionales actualmente representan una gran proporción del producto interior bruto (PIB)

mundial, de tal modo que hoy se producen en las mismas modelos globales basados en organizaciones de gestión matricial y cadenas de suministro integradas que centralizan varias funciones a nivel regional o global. Además, la importancia creciente del sector servicios dentro de la economía, y de productos digitales suministrados por Internet, ha facilitado que las empresas localicen actividades productivas en territorios distantes de la ubicación física de sus clientes.

Como señala el Informe de la OCDE (2014) “estos fenómenos se han exacerbado por la creciente sofisticación de los planificadores de impuestos a la hora de identificar y explotar las oportunidades de arbitraje legal y de explorar los límites de una planificación fiscal aceptable, proporcionando así a las multinacionales más confianza a la hora de adoptar posiciones fiscales más agresivas” (p.8).

Esta realidad ha creado oportunidades para que las multinacionales minimicen enormemente su carga tributaria, de modo que muchos gobiernos tienen que hacer frente a menores ingresos y a mayores costes de cumplimiento derivados de estrategias que consiguen la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios (BEPS). Los Estados que forman el G20 han pedido a la OCDE el desarrollo de un plan de acción para tratar los problemas de las BEPS de un modo coordinado y completo.

Este Plan de acción que ya se ha puesto en marcha debe proporcionar a los países instrumentos nacionales e internacionales que alineen mejor la potestad impositiva con las actividades económicas con un triple enfoque:

- a) Identificación de las acciones necesarias para paliar la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios
- b) Establecimiento de plazos para poner en marcha estas acciones, determinación de los recursos necesarios y la metodología para poner en marcha estas acciones (OCDE, 2014).

#### 4. Aspectos regulatorios o administrativos

Dependiendo del sector de la actividad a desarrollar pueden ser necesarios ciertos permisos o licencias específicos, sobre todo en actividades reguladas (minería, energía, telecomunicaciones, sector financiero o seguros) o con motivo de los efectos de la actividad sobre el medio ambiente.

También en determinadas áreas de contratación con la Administración, por ejemplo obras públicas o suministros, puede ser necesario el acceso a un registro de contratistas, la acreditación del cumplimiento de obligaciones legales y la apertura de información sobre la idoneidad del grupo (Garrigues, 2012).

## 5. Aspectos laborales

La legislación laboral del país de destino puede introducir costes no previstos que tengan mucha relevancia para el proyecto. Así, por ejemplo, existen países que obligan al empresario a dar una determinada participación mínima en los beneficios a los empleados, o países en los cuales las contribuciones empresariales a la Seguridad Social carecen de techo o límite. Deben ser tenidas en cuenta también las modalidades que existen de contratación laboral, y si existen Convenios Bilaterales de Seguridad Social, que en el caso de la UE es objeto de un Reglamento Comunitario (Garrigues, 2012).

## 1.5 Etapas

### 1.5.1 Análisis de la empresa

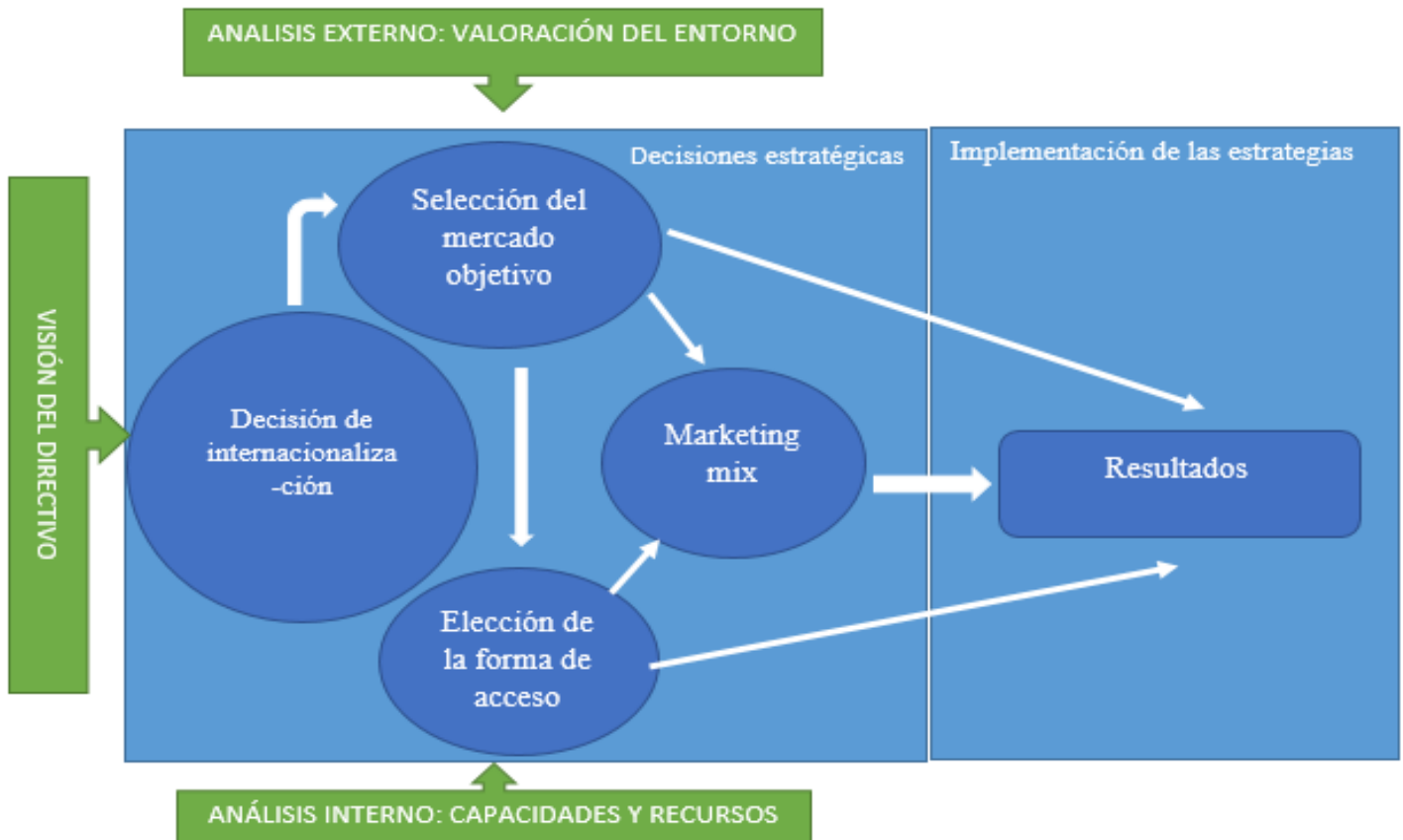
En el mercado globalizado se encuentran no solo potentes empresas multinacionales sino también pequeñas y medianas empresas. En concreto en la UE el 98% de las empresas del sector privado no primario son pequeñas y medianas.

Tras tomar la decisión de apertura exterior, la empresa atraviesa diferentes fases de un proceso que lejos de ser espontáneo, “es el resultado de la adopción de una serie de decisiones de carácter incremental” (Guisado, 2002, p. 118).

En primer lugar es necesario que el empresario conozca su empresa a fondo, sus capacidades y los objetivos que desea lograr para tomar las decisiones estratégicas de crecimiento y sostenibilidad de un modo acorde y coherente. El objetivo por tanto es analizar los puntos débiles y fuertes de la empresa y realizar un diagnóstico acerca de la posición competitiva y el potencial de internacionalización (Suarez, 2014).

El nivel de éxito alcanzado por la empresa en su salida al mercado internacional dependerá del grado de acierto con el que tome las decisiones de desarrollo del proceso de internacionalización. Las primeras decisiones condicionan las siguientes y cada una de ellas se verá influida por el entorno y los recursos de la empresa así como las capacidades de los directivos que las toman (Otero, 2008).

Figura 1.1: Decisiones estratégicas llevadas a cabo para la internacionalización



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Otero (2008)

Como podemos observar, disponer de un esquema básico de diagnóstico de la empresa es un elemento estratégico clave en este proceso.

En lo que respecta al análisis interno, se trata de ver lo que sucede en la propia empresa. Los elementos objeto de este análisis pueden variar según el tipo de empresa pero Suárez (2014) los clasifica del siguiente modo:

- Los productos: marcas y envases, ciclos de vida, cifra de negocio, crecimiento y participación, estacionalidad
- Red de distribución: clientela objetivo, puntos de venta
- Fuerza de ventas: propia o no propia, coste de la fuerza de ventas, cuotas de ventas, remuneración de los comerciales
- Comunicación: publicidad, promoción, relaciones públicas, venta personal, merchandising

Una vez definidas las metas y restricciones de la organización, hay que analizar el entorno exterior para obtener las bases para realizar una planificación estratégica. Algunas de las variables a las que considera Suárez (2014) que conviene prestar una especial atención son:

- a) El macroentorno: económico, socio-demográfico, ecológico, tecnológico
- b) El sector: estructura del sector, estructura de los clientes, grado de ocupación y situación de la competencia, estructura de la distribución, orientación del sector y seguridad
- c) El mercado: descripción oferentes y demandantes
- d) La competencia: principales puntos fuertes y débiles de la competencia y estrategias detectables de la competencia.

Tras el análisis interno y externo realizado, el empresario tendrá una imagen precisa de la situación actual de su empresa, que podrá ilustrar mediante una matriz DAFO, es decir, un análisis de variables internas (fuerzas y debilidades) y un análisis de variables externas (amenazas y oportunidades).

Tabla 1.1: Estrategias a desarrollar a partir de la matriz DAFO

Matriz de generación de estrategias	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Estrategias reactivas	Estrategias defensivas
Oportunidades	Estrategias ofensivas	Estrategias adaptativas

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Boronat, (2012) p. 18

En todo caso hay que tener presente que el planteamiento de la estrategia internacionalizadora no debe buscar una rentabilidad inmediata, pues la empresa deberá realizar altas inversiones para adaptarse a la nueva situación. Asimismo, es muy importante analizar las magnitudes de los aumentos de rendimientos a escala o por alcance y tratar las diferencias no como limitaciones a la creación de valor, sino como posibilidades adicionales de beneficio (Boronat, 2012, p.18).

## 1.5.2 Selección de mercados

El siguiente paso, tras el análisis interno y externo, lo constituye la selección de los mercados más adecuados para la práctica internacional, siendo éste uno de los aspectos en los que se cometen más errores. Las empresas deben plantearse qué modelo de expansión quieren o pueden llevar a cabo. Para ello y como vimos anteriormente es primordial hacer una correcta selección de los mercados en donde la empresa quiere entrar, la estrategia a seguir y con qué tipo de organización hacerlo (Pardo, 2014, p.65).

En esta elección, las variables más relevantes para seleccionar países son aquellas que den respuesta a las ventajas competitivas que busca destacar la empresa y tomen en consideración con qué recursos se cuenta. Si la empresa busca obtener ventajas con economías de escala, es necesario que focalice sus primeros esfuerzos en buscar eficiencia y homogeneidad de procesos así como una entrada simultánea en varios países para llegar rápidamente al tamaño eficiente.

En la actualidad en el mundo existen alrededor de 230 países y aunque en todos ellos es posible llevar a cabo una actividad de venta, la realidad es que no existen apenas empresas que sean capaces de atenderlos en su totalidad, además de que no todos tienen un potencial de ventas interesante. Por ello hay que escoger aquéllos que ofrecen mayores oportunidades comerciales para concentrar de este modo los recursos que siempre serán limitados.

Algunas de las razones que Otero (2008) considera que justifican la importancia estratégica de seleccionar el mercado adecuado son las siguientes:

1. La elección del mercado es uno de los factores críticos para explicar el éxito o el fracaso de las empresas en el mercado internacional, especialmente en las primeras etapas del proceso.
2. Los mercados exteriores a los que la empresa se dirige condicionan todo su desarrollo internacional y su planificación comercial.
3. Los mercados seleccionados por la empresa establecen las bases del potencial de crecimiento internacional.

A la hora de definir los mercados, Suárez (2014) expone la necesidad de que el empresario analice en detalle los siguientes factores:

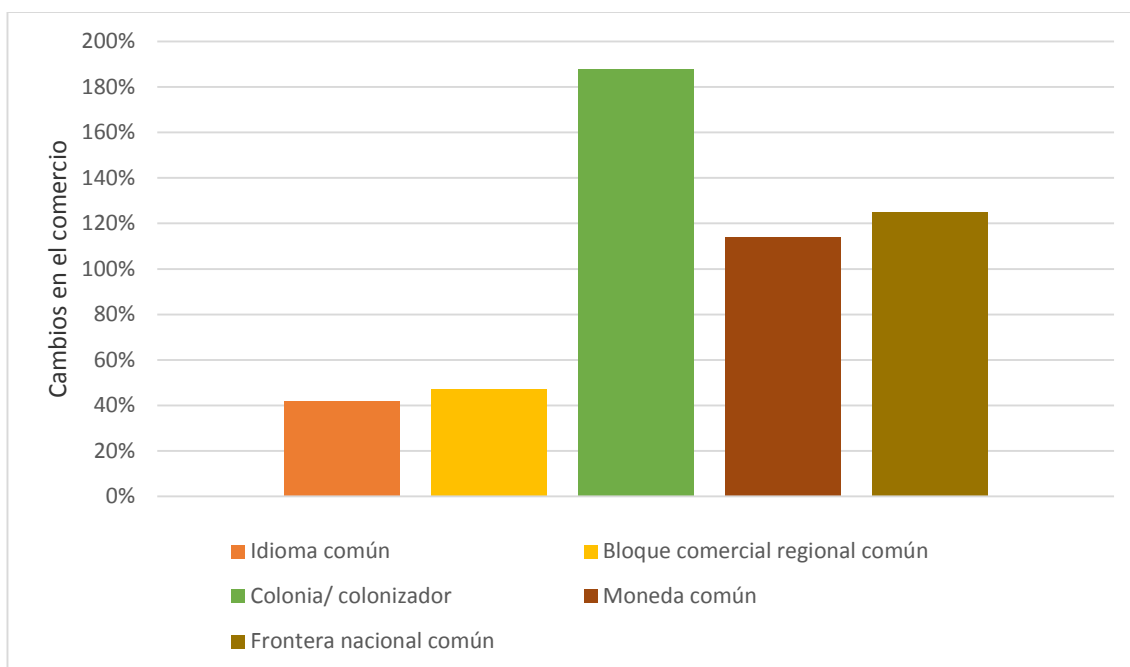
1. El riesgo. Es un elemento fundamental a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse ya que como vimos anteriormente está presente a lo largo de todo el proceso.



2. Recursos internos de la empresa: como ya vimos, estudiar en profundidad la empresa y realizar un DAFO es básico, incluyendo tanto recursos financieros como humanos, productivos y tecnológicos.
3. Competencia: El empresario debe informarse del nivel de competencia que se encontrará en cada mercado. Existen empresas que prefieren comercializar sus productos en mercados donde la competencia no es tan fuerte, buscando los denominados océanos azules.
4. Precios y márgenes comerciales: estudiar fundamentalmente la rentabilidad que puede dar al empresario la comercialización de su producto en el mercado de destino
5. Potencialidad del mercado: lo relevante no es únicamente el tamaño, sino también las tendencias que se perciben en él. El conocimiento del producto por parte de los consumidores y el potencial de demanda es muy importante.
6. El componente legislativo y regulatorio: aquí se incluyen elementos clave como barreras comerciales, aranceles, relaciones bilaterales, cuotas y normativas técnicas entre otras
7. El elemento cultural: entre los que es preciso analizar el idioma, las creencias y valores y la estética. Un ejemplo es el valor crucial para el éxito que tienen los envases en Japón

En la siguiente figura se representa una síntesis de los resultados de algunos análisis estadísticos realizados por Rajiv Mallik y Panjak Ghemawat, sobre los efectos que tienen en los flujos de comercio bilateral las semejanzas y las diferencias entre el mercado de origen y el de destino:

Gráfico 1.2: Efectos de las semejanzas frente a las diferencias en el comercio bilateral



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de Ghemawat (2008)

Esto lo explican del siguiente modo: “cabe esperar que dos países que se caractericen por tener en común los cinco puntos que constan en la figura comerciarán 29 veces más el uno con el otro (1,42 x 1,47 x 2,88 x 2,14 x 2,25) que otro par de países semejante que no presente estas afinidades” (Ghemawat, 2008, p. 65).

De acuerdo con Pankaj Ghemawat (2008) “Los economistas internacionales han adaptado la ley de la gravitación universal de Newton para describir la economía internacional. Según esto el modelo de gravedad más simple del comercio internacional prevé que el comercio entre los países estará relacionado directamente con sus tamaños económicos e inversamente relacionado con la distancia física entre ellos” (p. 64).

Existen además numerosas barreras a analizar como ya hemos visto, por eso sería conveniente desarrollar una matriz CAGE (Cultura- Administración- Gobierno y Economía) del país para poder determinar, a priori, si es un mercado que le interese a la empresa.

Tabla 1.2: Matriz CAGE: Distancias entre países

Tipos de Distancia	Cultural	Administrativa	Geográfica	Económica
Países	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idiomas diferentes</li> <li>• Diferencias étnicas</li> <li>• Diferentes religiones</li> <li>• Desconfianza</li> <li>• Valores, normas y disposiciones diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de lazos coloniales</li> <li>• Hostilidad política</li> <li>• Inexistencia de una moneda común</li> <li>• Inexistencia de un bloque comercial regional común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distancia física</li> <li>• Diferencias horarias</li> <li>• Diferencias climáticas y de entornos de enfermedades</li> <li>• Inexistencia de una frontera aduanera entre ambos países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias entre ricos y pobres</li> <li>• Renta per cápita baja</li> <li>• Diferencias de costes y calidad de los recursos naturales</li> </ul>

**Fuente:** Ghemawat (2008)

A partir de este método la empresa debe de ser capaz de determinar los mercados más receptivos a su internacionalización y focalizar en ellos sus esfuerzos para ir perfeccionándose y ganando experiencia para futuras operaciones internacionales (Boronat, G.J., 2012).

El profesor Ghemawat (2008), ejemplifica los problemas de no haber estudiado estas posibles barreras con los que se encontró Google al tratar de implantarse en mercados como Rusia y China.

En primer lugar, el problema cultural que se encontró esta empresa fue la relativa dificultad del lenguaje ruso así como la distancia geográfica, ya que a pesar de que los productos de Google pueden digitalizarse, tuvo que establecer oficinas allí para poder adaptarse.

Otro hándicap para esta empresa en Rusia respecto a la competencia local, fue la falta de desarrollo de la infraestructura de pago. Asimismo también encuentra dificultades administrativas en China debido a la censura que allí impera y las numerosas diferencias entre los modelos políticos chinos y estadounidenses.

Dejando a un lado ese ejemplo concreto, hay que destacar que pese a todo, las distancias pueden también tener sus ventajas si la empresa sabe desarrollar una creatividad para aprovecharlas. Un ejemplo es el de la empresa Walmart, la cual ahorra más dinero comprando mercancías de bajo coste en China para posteriormente revenderlas en países de alto nivel adquisitivo, que el que gana en toda su red de establecimientos (Ghemawat, 2008).

Antes de buscar y seleccionar el mercado objetivo, la empresa debe decidir el número adecuado de mercados que tiene capacidad para abarcar. Para ello tiene dos alternativas estratégicas opuestas: la concentración y la diversificación de mercados.

La primera se caracteriza por centrar los esfuerzos y recursos que la empresa destina en su actividad internacional a un número reducido de mercados, normalmente entre tres y cinco, para conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos. Mientras la estrategia de diversificación se asienta sobre la base de comercializar el producto en el mayor número de mercados posible aunque no consiga alcanzar una cuota significativa de mercado en ninguno. La idoneidad de cada una de las alternativas depende de diversos factores de la empresa y del entorno pero sobre todo de la cantidad de recursos con los que cuente la empresa y la fase del ciclo de vida del producto (Otero, 2008).

En la práctica, siguiendo a Otero (2008) existen dos alternativas para identificar los mercados exteriores en que la empresa va a operar. La primera es la búsqueda oportunista, que consiste en dirigirse a aquellos mercados en los que ha surgido alguna oportunidad de negocio no buscada, ya sea coyuntural o aleatorio, sin evaluar su potencial, como puede ser el pedido de un cliente exterior.

La segunda es la denominada búsqueda sistemática, en la que la empresa lleva a cabo un análisis objetivo y sistemático del potencial de ventas que le ofrece cada mercado. Esta búsqueda está enfocada a una continuidad y aunque tarda más en dar frutos, permite encontrar mercados acordes con las estrategias y tiene mayores posibilidades de éxito a largo plazo.

Suárez, con la colaboración de Acocey y Cesma Business School (2014), destaca tres etapas diferenciadas:

Figura 1.2: Etapas en la investigación de mercados

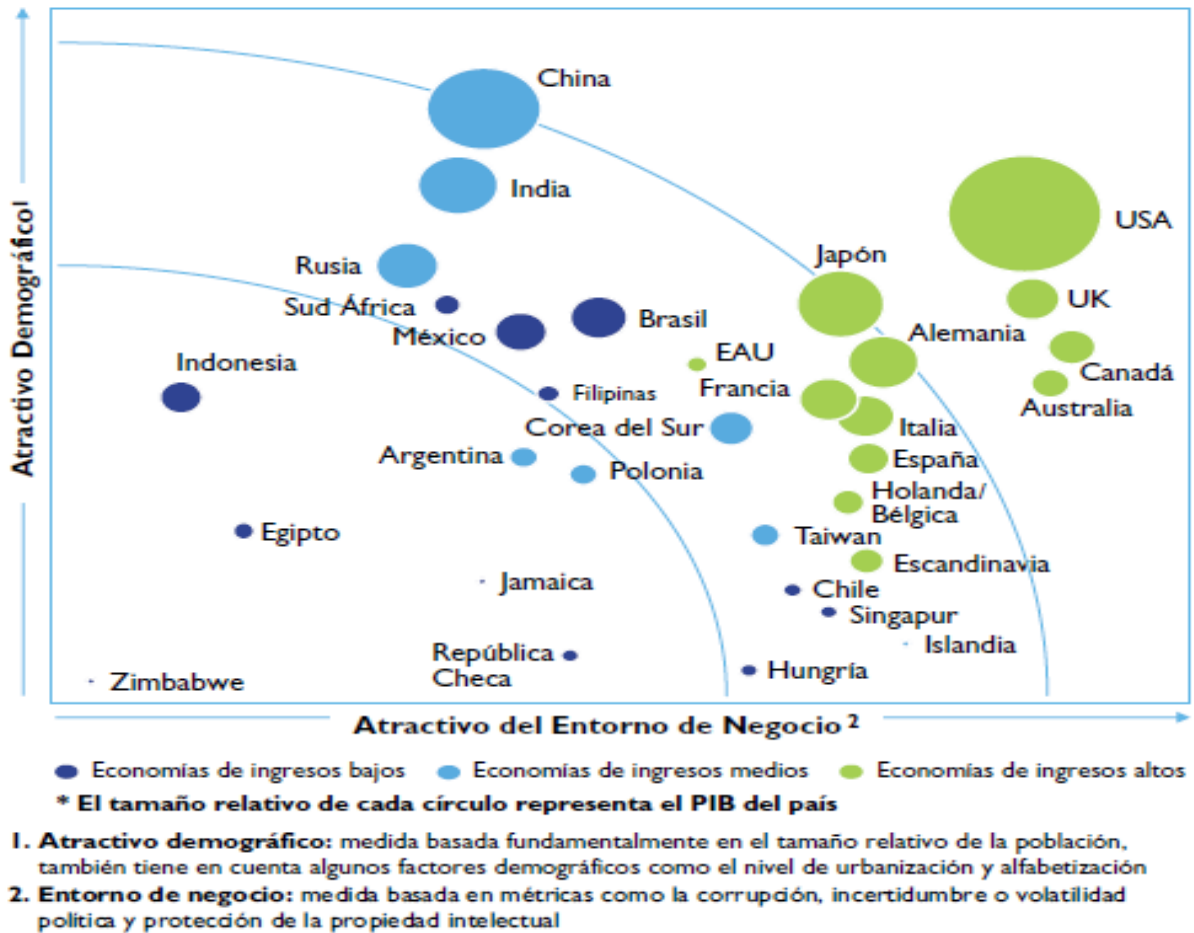


**Fuente:** Elaboración propia

En la etapa de preselección la empresa lleva a cabo una investigación sirviéndose de fuentes secundarias como organismos públicos y privados que le faciliten información sobre mercados exteriores sin la necesidad de desplazarse ella misma al exterior.

En esta primera aproximación se pueden utilizar diversos criterios como son la dimensión del mercado la facilidad de acceso, continuidad, mercados similares al mercado de origen, su competitividad y su nivel de crecimiento, en definitiva, el entorno de negocio.

Figura 1.3: Análisis de mercados en base al atractivo demográfico y el atractivo del entorno de negocios y comparativa de tamaños en base al PIB



Fuente: Deloitte, a partir de información del Banco Mundial y de Naciones Unidas

“Como norma general, no deberán superar esta etapa más de 20, o a lo sumo 25 países, pero es preferible incluir un número elevado de países, con lo que no se desdeña ninguna posible oportunidad, que descartar países donde existan importantes oportunidades de venta, pues el proceso de selección continúa y permitirá aplicar en las siguientes etapas más filtros” (Otero, 2008, p.56 y 57).

En la segunda etapa se lleva a cabo una investigación en profundidad de los mercados preseleccionados para posteriormente realizar un trabajo de campo que normalmente requiere acudir al país de destino. Para ello es necesario analizar el país, la oferta del mismo, la demanda, el precio y los canales de comercialización. Al final de esta etapa la empresa debería disponer de una lista de tres o cuatro países con alto potencial de ventas y escoger los que pasarán a la última etapa del proceso.

En la última etapa se busca ampliar el conocimiento sobre los países seleccionados, aportando datos concretos y muy precisos sobre su estructura y la comercialización de nuestro producto. La información recopilada deberá permitir a la empresa alcanzar dos objetivos: confirmar que el proceso de selección de mercado se desarrolló correctamente y que el mercado al que nos dirigimos es adecuado para comercializar nuestros productos. Con toda esta información se debe decidir el o los países de destino y el modo de penetración a utilizar (Otero, 2008).

## 1.6 Formas de acceso a mercados internacionales

No todas las empresas buscan o alcanzan los mismos fines en sus operaciones con el exterior, algunas pueden conformarse con conseguir vender sus productos o servicios sin llegar a establecer subsidiarias de venta o producción en otros países.

Si la empresa busca obtener ventajas con economías de escala, es necesario que focalice sus primeros esfuerzos en lograr eficiencia y homogeneidad de procesos así como una entrada simultánea en varios países para llegar rápidamente al tamaño eficiente. En cambio si la empresa se focaliza en generar conocimiento acerca de nuevos mercados para poder adaptarse a éstos y conseguir nuevas oportunidades, lo más aconsejable sería una entrada gradual en los mismos (Pardo, 2014, p. 68).

Si quiere aprovechar su experiencia y conocimiento para replicarlo en otros países, lo conveniente sería enviar personal propio al comienzo del proceso para posteriormente y una vez transferida la tecnología y desarrollada la capacitación, optar por personal local del lugar de destino.

En cambio si lo que se quiere es acceder a otro país para aprender de él y de sus competidores a la vez que diversificar el riesgo teniendo allí una base, lo más aconsejable sería contar con una subsidiaria autónoma (Pardo, 2014, p.71).

Sentado lo anterior, la empresa dispone de varios modos de entrar en otros países que analiza Pardo (2014) de acuerdo con diferentes alternativas y momentos.

En primer lugar se presenta la mera exportación como estrategia más común a la hora de acceder a mercados exteriores. Esta alternativa es el primer paso que suelen dar las entidades que tienen en mente internacionalizarse y que puede ser realizada de dos maneras: directa e indirecta. La primera se caracteriza por llevar a cabo la propia empresa las tareas de gestión de promoción y comercialización ya sea a través de su propio departamento de comercio exterior o mediante la creación conjunta de una entidad especializada en el tema. En la exportación indirecta en cambio la empresa no se compromete en las tareas de comercialización y marketing de sus productos en el mercado de destino, sino que se encargan

a empresas intermediarias de comercio exterior. Esta modalidad proporciona a la entidad un menor control y un menor conocimiento sobre las operaciones internacionales que la anterior.

Para las pequeñas y medianas empresas la exportación es el mejor medio para su apertura exterior ya que no requiere altos recursos y les ofrece la posibilidad de adquirir conocimientos clave a la hora de desarrollar sus estrategias internacionales. Asimismo, ofrece la ventaja de poder llevarse a cabo mediante la cooperación empresarial.

Con el paso del tiempo, la empresa conseguirá consolidar su actividad exportadora en algunos países mediante la creación de una estructura exportadora con un responsable o un departamento de exportación, si a estas alturas el negocio exterior representa ya una parte importante de las ventas (Otero, 2008, p.22).

La siguiente etapa sería el otorgamiento de licencias o franquicias a sujetos asentados en el mercado de destino. Esto supone un acuerdo contractual que permite al franquiciado acceder a unos conocimientos reservados, generalmente incorporados a un activo intangible, a cambio de una contraprestación. Lo que se cede son conocimientos, el denominado “*Know-How*” o saber hacer, la forma en que se organiza el negocio, un nombre comercial y una tecnología de gestión.

La ventaja más destacable de las franquicias es el bajo riesgo que se deriva del compromiso de recursos, pero como inconveniente figura la oportunidad que se brinda a potenciales competidores para acceder a dicha tecnología no conocida.

Por último, nos encontramos con las inversiones en el exterior. Esta estrategia conlleva un mayor riesgo que las anteriores pero proporciona un mayor control de las operaciones internacionales. Asimismo, incorpora una gran variedad de recursos, especialmente la inversión en una filial, lo que supone una barrera de entrada para las pequeñas y medianas empresas.

Entre las inversiones en el exterior más comunes encontramos:

a) Inversión en filial: “La filial es una compañía local, sujeta a la ley del país en que se instala, y cuyo capital es propiedad de una compañía matriz radicada en el extranjero” (Pardo, 2014, p.70).

Esta opción de internacionalización está orientada a la gran empresa ya que es necesaria una elevada inversión inicial.

b) Inversión mixta o *joint ventures*: “Una empresa mixta es una compañía en la que participan con voluntad de permanencia dos o más agentes procedentes de países distintos” (Pardo, 2014, p.70). Esta fórmula es una de las más utilizadas de presencia internacional ya que con ella se consigue una mayor permisividad de los gobiernos



locales que con las filiales y permite una más fácil transferencia tanto de recursos como de capacidades tecnológicas por parte de los socios.

El paso final que convierte a la empresa en multinacional se produce cuando la internacionalización se amplía a todas las actividades y funciones de la empresa. En este momento ya no sólo se comercializan los productos en distintos mercados, sinoque además la empresa cuenta con plantas de producción en diversos países y se financian en distintas divisas y mercados financieros. Como consecuencia el mercado nacional deja de ser el prioritario para convertirse en uno más en donde la empresa lleva a cabo sus operaciones (Otero, 2008, p.22).

Siguiendo a Suárez (2014), la elección del modo más adecuado de entrada depende de cada empresa y circunstancias. En algunos casos, sobre todo en las PYMES con recursos escasos, lo fundamental es encontrar el canal de distribución o el cliente antes de decidir cómo ahondar en el mercado.

A la hora de tomar la decisión el empresario debe tener en cuenta:

1. El nivel de control del proceso que desea tener
2. La inversión posible
3. Los costos fijos y variables asumibles
4. El riesgo asumible
5. La cuota de mercado deseada
6. El nivel de know how a defender
7. La disponibilidad de recursos humanos y profesionales
8. Características del sector y del producto

Para orientarse, a nivel nacional, el ICEX en su guía de servicios para la internacionalización, ha definido un decálogo muy interesante en el que aconseja a las empresas según su tipología para escoger el modo de entrada más adecuado.

Una vez seleccionado el mercado y el modo de entrada, y una vez la empresa tiene claro cuál es la ventaja competitiva que sustenta su modelo de negocio, sus capacidades determinan cual es el rol que van a desarrollar en el entorno competitivo.

Figura 1.4: Estrategias en mercados internacionales: Arquetipos de entrada



Fuente: Deloitte (2013)

## 1.7 El modelo incremental de Uppsala

Este modelo nace del estudio realizado en 1975 por Johanson y Wiedersheim-Paul con cuatro grandes multinacionales suecas. A partir de los resultados obtenidos, Johanson y Vahlne en 1977 desarrollaron un modelo dinámico explicativo del proceso de internacionalización de la empresa.

Este patrón describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual, en el que aquellas van adquiriendo paulatinamente los conocimientos y las habilidades que les permiten aumentar secuencialmente sus recursos comprometidos en los nuevos escenarios territoriales en que se implantan (Villar, 2000).

Uno de los supuestos de partida de este modelo es que la internacionalización de la empresa se produce en función de su crecimiento (Carlson, 1975). Cuando el mercado interno está saturado y, en consecuencia, disminuye el número de oportunidades rentables impidiendo la ampliación de la empresa, se deben buscar nuevos lugares para la expansión, por lo general la expansión geográfica. Desde esta perspectiva, el proceso de internacionalización no es visto como una secuencia de pasos planificados y deliberados, sino como una secuencia de pasos elementales de naturaleza incremental con el objetivo de beneficiarse del aprendizaje a través de sucesivas etapas de compromiso –cada vez mayor– con los mercados extranjeros.

Frente a las investigaciones tradicionales focalizadas en grandes organizaciones, este enfoque basado en los recursos pone de relieve que muchas empresas inician sus operaciones exteriores cuando son pequeñas y van aumentando sus relaciones internacionales de manera gradual, incidiendo en el proceso que las conduce hasta ello (Claver Y Quer, 2000, p.105).

De este modelo de internacionalización los autores establecen dos pautas (Villar, 2000):

1. En primer lugar las empresas, tratando de eludir el riesgo y la incertidumbre, desarrollarán sus primeras actuaciones internacionales en países con menor distancia psíquica, entendiéndose como tal: “el conjunto de factores tales como el idioma, la cultura, prácticas directivas, nivel de educación, sistema político... que dificultan el flujo de información entre los mercados y la empresa” (Johanson y Vahlne, 1977).

En consecuencia, las empresas empezarán exportando a países vecinos, mejor conocidos y similares a ellas en la práctica de negocios.

2. Partiendo de esa idea, el proceso de internacionalización puede transcurrir por una vía denominada “cadena de establecimiento”. Con ello se refieren al hecho de que la empresa se desarrolla en un determinado mercado internacional invirtiendo recursos de forma secuencial, dependiendo la cantidad de recursos invertidos en el mercado de destino del grado de conocimiento que la empresa tenga del mismo. Por ello cuanto mayor sea el grado de conocimiento de la empresa sobre determinado mercado, mayor será la tendencia natural a invertir recursos en él. Dicha cadena de establecimiento se ilustra mediante la propuesta de cuatro etapas de desarrollo gradual:

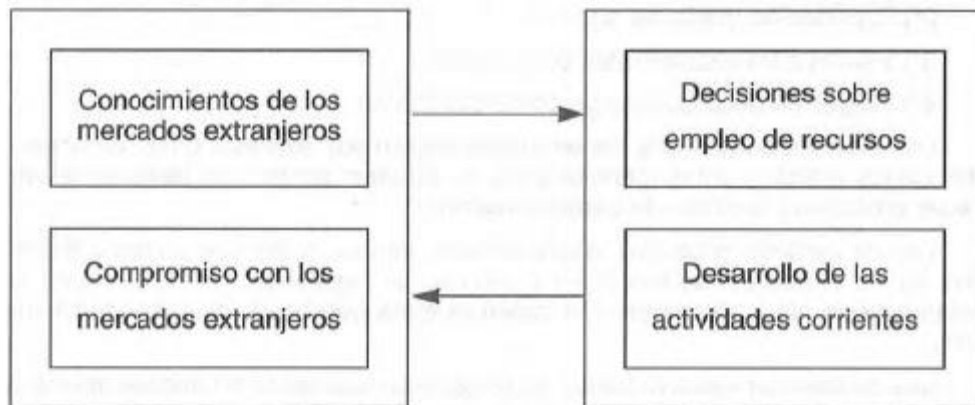
- Exportación esporádica
- Exportación mediante agentes
- Ventas a través de filiales comerciales
- Filiales de producción

En cada una de estas etapas se va incrementando el grado de implicación internacional de la empresa en el mercado establecido, tanto en lo que atañe a los recursos comprometidos como en la experiencia e información que ha adquirido la compañía sobre el mercado extranjero. No obstante, el desarrollo internacional no siempre sigue estas cuatro etapas de la cadena de establecimiento, ya que las empresas que poseen muchos recursos pueden no recurrir a las etapas iniciales, o bien el tamaño de los mercados de destino puede no ser lo suficientemente atractivo, lo que impedirá una inversión considerable de recursos en el mismo (Claver y Quer, 2000, p.106).

El modelo analiza el compromiso progresivo internacional de las compañías, visto como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la continua interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo. Estos factores eran elementos

principales para lograr, según Johanson y Vahlne (1990), una mayor participación en mercados internacionales. Por este motivo la hipótesis básica del modelo está dirigida a que la falta de conocimiento de mercados externos es un gran obstáculo a la hora de desarrollar operaciones internacionales, por lo que, a medida que se va aumentando este conocimiento, el nivel de recursos que se comprometen en operaciones internacionales es significativamente mayor.

Figura 1.5 : Proceso de internacionalización de la empresa



**Fuente:** Johanson Y Vahlne (1977)

Este modelo presenta una serie de aspectos positivos que hacen que sea muy aceptado en el mundo académico como patrón explicativo de la internacionalización de las empresas, aunque también ha sido objeto de críticas por su determinismo.

Así, para Renau (1996), el modelo presenta las siguientes limitaciones:

1. No explica las razones que conducen a la empresa a iniciar su proceso de internacionalización.
2. No proporciona ninguna explicación de las causas y el momento de transición entre una etapa y otra.
3. La naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos de los procesos de internacionalización que se llevaron a cabo mediante adquisiciones, u omitiendo algunas de las etapas.

Dadas estas limitaciones, lo que se hace para aplicar el modelo de un modo más completo es realizar estudios longitudinales mediante los que sea posible conocer la trayectoria seguida por empresas concretas y las razones de dicha trayectoria, con lo que se podría averiguar precisamente, aquellos aspectos no explicados por el modelo.

Dejando a un lado dichas limitaciones y debido a que el objetivo principal del mismo es demostrar que el proceso de internacionalización de las empresas tiene lugar a partir de un

incremento gradual de su participación internacional, en el segundo capítulo del trabajo explicaremos cuál ha sido la estrategia de penetración en los diferentes mercados internacionales que la empresa Indra ha desarrollado desde que inició su primera actividad fuera de España.



# Capítulo segundo: El proceso de internacionalización de Indra

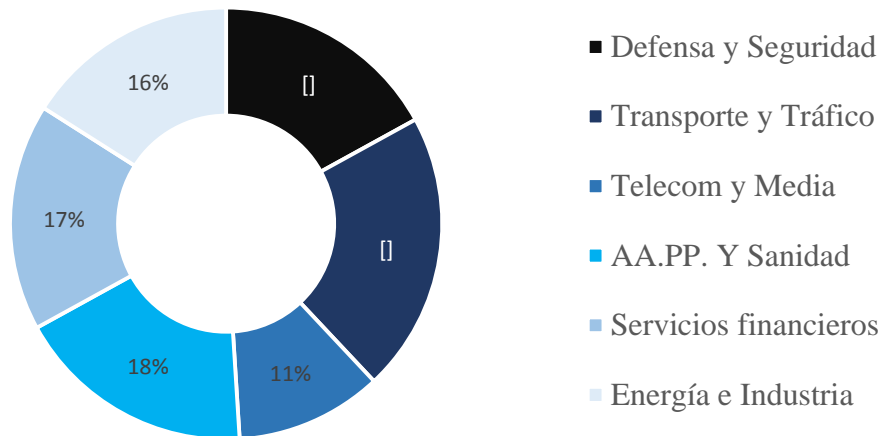
## 2.1. Análisis de Indra

### 2.1.1. Variables claves

Indra es la multinacional de consultoría y tecnología líder en España y Latinoamérica que ofrece soluciones propias y servicios tecnológicos para múltiples sectores de actividad, como los de Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecomunicaciones y Media.

Su actividad natural contribuye a la creación de riqueza a través de la generación de soluciones y servicios, y fundamentalmente mediante aquello que es propio y distintivo de la compañía: la innovación. Realiza una apuesta por el desarrollo de tecnologías y soluciones propias, lo que la diferencia de otras marcas y le permite competir en mejores condiciones y penetrar en nuevos mercados.

Gráfico 2.1: Análisis por mercados verticales en el 2014



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos del Informe Anual de Indra (2014)

### **Arquitectura de marca**

La elección del nombre Indra fue motivada por ser único y nuevo, corto, sonoro y con impacto, procediendo de una leyenda referida a un dios de la India.

La marca Indra tiene un gran valor para la empresa, por lo que invierte mucho esfuerzo en su arquitectura de marca. Bajo esta idea se engloban el conjunto de estrategias y tácticas llevadas a cabo para construir y organizar el portfolio de sus marcas con el objetivo de optimizar su performance y maximizar el beneficio obtenido por ellas.

La marca Indra cuenta con su propio portal web, “www.marcaindra.com”, donde muestra sus valores, su idea de trabajo y sus elementos básicos. Lo que la empresa pretende es crear una marca sólida que refleje de manera fiel su esencia y su forma de trabajo y muestre a su vez todo lo que Indra puede ofrecer a sus potenciales clientes, a sus inversores, a sus empleados y a la sociedad en general.



Figura 2.1: Logotipo



**Fuente:** <http://marcaindra.com/content/logotipo.html>

El logotipo refleja la esencia de marca, su espíritu y su carácter, siendo el principal indicador de la organización. Está formado por dos elementos: el símbolo y la marca tipográfica, que no deben ser modificados o alterados salvo casos especiales.

Además del logotipo, la marca cuenta con unas normas sobre su tipografía, los colores a utilizar, el estilo de las imágenes e ilustraciones técnicas y el modo de transmitir la información, su tono de voz.

### **Visión**

Su visión ha sido definida en el siguiente mensaje: “Ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, profesionales, clientes, etc.), así como con las instituciones que lo cultivan y desarrollan, y con las comunidades en las que actuamos”.

### **Misión**

Se dirige la misión a gestionar el conocimiento y la innovación que con cada público son capaces de crear, constituyendo los ámbitos prioritarios de responsabilidad de la compañía.

Además, Indra ofrece a sus clientes una oferta completa y de valor que incluye desde la consultoría, el desarrollo de proyectos y la integración de sistemas y aplicaciones hasta el outsourcing de sistemas de información y de procesos de negocios. Esta oferta se estructura en dos segmentos principales: Soluciones y Servicios.

### **Valores**

Los principales valores en los que se apoya la actividad y el trabajo de Indra son: la originalidad, la determinación, la profesionalidad, la integridad, la sensibilidad con sus relaciones y el rigor en su trabajo.

## 2.1.2. Análisis histórico

La cronología de esta compañía se remonta en su origen a la empresa Experiencias Industriales, constituida en 1921 en Aranjuez (Madrid), siendo la primera de las compañías que dieron lugar a lo que hoy es Indra. Ésta empresa con carácter innovador tenía como objeto el desarrollo de aparatos mecánicos de alta precisión sirviéndose de avanzada tecnología.

En 1992 se fusionan la compañía privada Celsea y el grupo Inisel. De esta fusión, llevada a cabo con el objetivo de crear una empresa global sobre bases sólidas y sostenibles, nace en 1993 la marca Indra.

El volumen de negocio inicial era de 360 millones de euros y la plantilla era de 4000 profesionales siendo el 70% de ellos técnicos titulados y de alta especialización (Indra, 2013).

Entre los años 1993 y 1995 sus principales áreas de innovación son la consultoría y servicios informáticos, entre los que destaca el Sistema Nacional de Compensación Electrónica para el Banco de España y el sistema de recuento provisional de resultados electorales para el Ministerio del Interior; la defensa y tecnología duales, líder en el sector de defensa y tráfico aéreo españoles y participante en algún proyecto Europeo; la automatización y el control de comunicaciones, siendo líder en sistemas de venta automática de billetes para la DGT y por último realiza el Centro de Control y Monitorización de satélites de Hispasat.

Además, en este período Indra recibe el galardón por el proyecto de información y comunicación desarrollado para los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992.

El 23 de Marzo de 1999 el 100% de la compañía es privada, inaugurando el sector de las altas tecnologías y saliendo a cotizar en Bolsa, formando parte muy pronto del selecto IBEX 35.

Entre 2000 y 2006 la compañía continúa creciendo y expandiéndose, consolidando su liderazgo en el ámbito nacional. En el año 2001 adquiere la empresa Europraxis y en 2002 inaugura la actual sede social en Arroyo de la Vega, Alcobendas (Madrid) y además presenta su propio Código de Conducta profesional.

En el año 2007 integra Azertia y Soluziona uniendo a más de 20.000 profesionales y alcanzando una mayor presencia internacional, cotizando en el índice de sostenibilidad Dow Jones en el ámbito de servicios TI e Internet. Ese mismo año se crea INDRA BMB, dedicada al sector financiero y siendo líder en el mismo y se inscribe la compañía en el Registro Mercantil.

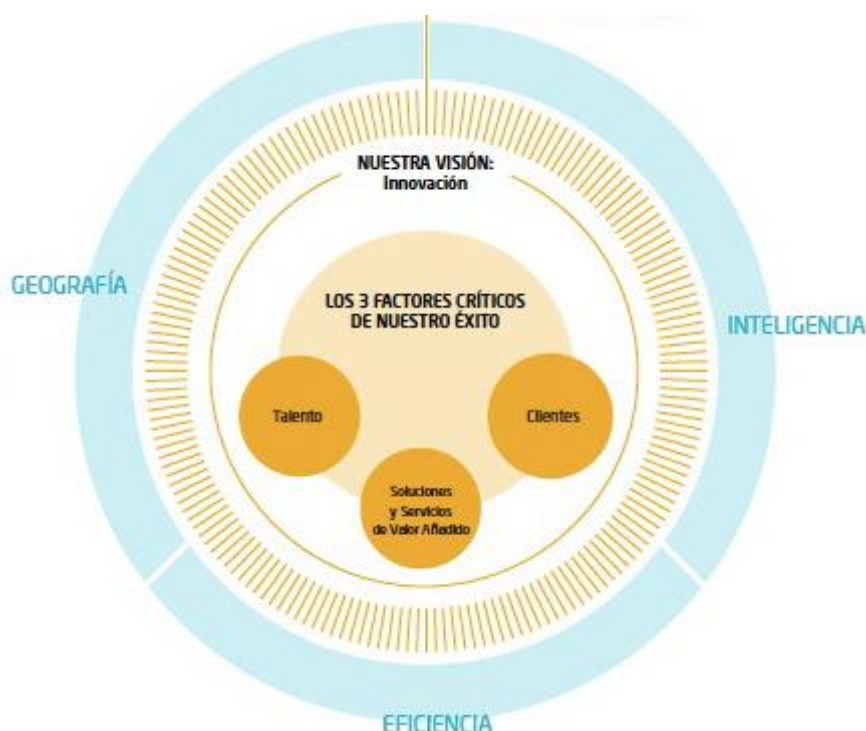
En los años posteriores con la crisis mundial su actividad se resiente, pero se continúan cumpliendo sus objetivos año a año gracias a la creciente expansión internacional.

En la actualidad se presenta como una compañía global de consultoría, tecnología, innovación y talento y operando en 128 países y desarrollando más de 270 proyectos de I+D+I y siendo reconocida la entidad que mejor ha integrado en su estrategia a personas con discapacidad (Informe anual de Indra, 2014).

### 2.1.3. Estrategia de Indra

Su estrategia de desarrollo se ha apoyado en los siguientes tres ejes básicos de crecimiento con el fin de conseguir que su modelo de negocio sea sostenible y le permita crear valor de forma sostenida a corto, medio y largo plazo, y dando respuesta a los retos que la compañía percibe en su entorno:

Figura 2.2: Arquetipos de crecimiento



Fuente: <http://www.indracompany.com/sobre-indra/nuestra-estrategia>

En su modelo de negocio siempre ha destacado la importancia de la innovación en todos los sectores, especialmente el público, como “eje de su estrategia”, que como se observa en la figura anterior, está basada en el talento de sus empleados, las soluciones y servicios tecnológicos y los clientes. La apuesta por esta innovación les lleva a invertir anualmente en ella una cantidad superior al 7% de sus ventas, lo cual les ha permitido mejorar su competitividad año tras año y mantener un perfil de crecimiento sostenible, así como llevar a cabo más de 70 proyectos en I+D+I (Informe anual de Indra, 2013).

Las prioridades actuales de Indra están enfocadas a maximizar el potencial de crecimiento en los distintos mercados geográficos, en desarrollar y comercializar nueva oferta con suficiente rapidez, impulsando a la vez el crecimiento en cuentas globales, y en mejorar la eficiencia en de los procesos de producción y entrega.

Así, los objetivos principales fijados para el año 2014 fueron (Informe anual de Indra, 2013):

- 1) Generar un cash flow libre superior a 100 millones de euros, obteniendo unas ventas con un crecimiento orgánico positivo en moneda local
- 2) Mantener un nivel de inversiones materiales e inmateriales netas del orden de 40 millones de euros
- 3) Continuar el proceso de expansión mundial, manteniendo los principios de gestión del talento
- 4) Asegurar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro
- 5) Continuar impulsando las tecnologías accesibles

Para lograr sus objetivos, Indra hace mucho hincapié en su forma responsable de relacionarse con el entorno y con las personas, reforzando la idea de la Responsabilidad Corporativa, como medio para garantizar su sostenibilidad y que debe estar integrada en toda la organización y alineada con su actividad. La encargada de controlar esta materia es la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

En el año 2003, Indra puso en marcha el Plan Director de Responsabilidad Corporativa, con el que se pretendía infundir uniformidad a todo el conjunto de políticas y acciones de responsabilidad de la empresa y establecer indicadores que permitieran una mejor rendición de cuentas y comunicación pública. Dicho Plan se revisa anualmente con la participación de los responsables internos de las relaciones con cada grupo de interés de Indra.

En la actualidad, algo que destaca en la ética empresarial de Indra y que la diferencia del resto de empresas que conforman el Ibex 35 es la carencia de filiales en paraísos fiscales. De acuerdo con el informe desarrollado por Intermon Oxfam (2015), todas las empresas del Ibex 35 menos Indra estaban presentes en paraísos fiscales en el año 2013 con 810 filiales, mediante las cuales pueden estar canalizando sus ingresos para reducir su tributación.

## 2.1.4 Gobierno Corporativo

Muñoz Manrique, ingeniero y bloguero de Indra opina: “para que nuestra organización potencie el cambio buscamos, en primer lugar, una estructura lo más plana posible, tener pocos niveles es fundamental para ser ágiles. Y en segundo lugar se intenta que la estructura esté interrelacionada de manera matricial, ya que las relaciones matriciales facilitan la formación del equipo de trabajo con los profesionales más adecuados para cada nuevo proyecto” (<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-einnovacion/neo/blog/articulo/adelgazando-estructuras>).

El actual presidente de la compañía es Fernando Abril- Martorell, nombrado en enero del año 2015.

Si acudimos al Reglamento del Consejo de Administración y sus Comisiones (2014) destacamos que el Gobierno Corporativo de ésta empresa está formado por el Consejo de Administración, máximo órgano de administración de la sociedad, y la Dirección general.

Los estatutos de Indra prevén que el Consejo de Administración esté formado por un máximo de 16 y un mínimo de 8 consejeros, en la actualidad lo conforman 14. A su vez, dispone de 3 comisiones sobre las que delega funciones de información, asesoramiento y propuesta, estas son: la Comisión Delegada o Ejecutiva, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC) y la Comisión de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo (CNRyGC)

El Consejo centra sus actuaciones en la función general de supervisión, asegurándose de que los órganos ejecutivos y el equipo de dirección, actúen conforme a las estrategias aprobadas y a los objetivos marcados que les han sido delegados. Tiene competencia legal y reglamentariamente reservada en exclusiva en las siguientes materias: en la estrategia, los objetivos y presupuestos anuales, la estructura societaria, la adquisición o disposición de activos por importe superior a 30 millones de euros, las propuestas de retribución de los consejeros y el nombramiento y condiciones de contratación de los altos directivos entre otras.

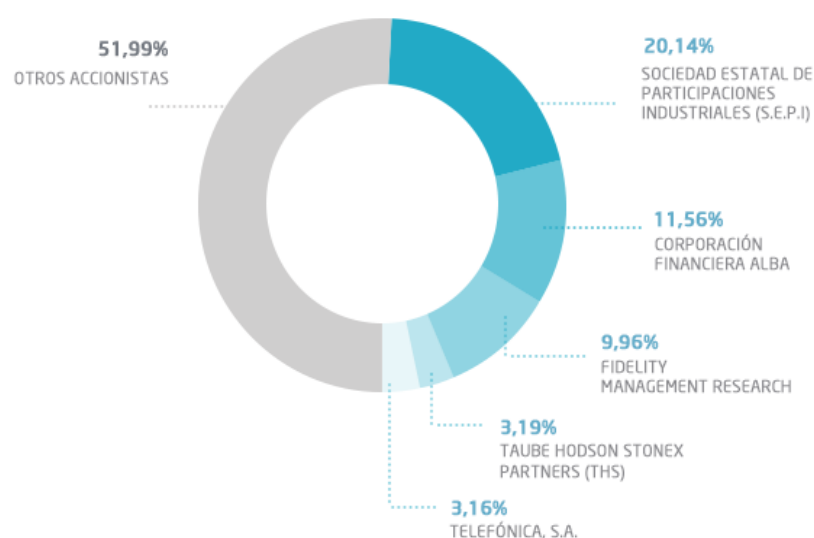
La Comisión Delegada, compuesta por 8 miembros, se ocupa del seguimiento de los negocios y operaciones de la sociedad. La CAC supervisa la información financiera, revisa los sistemas de control interno y gestiona la relación con los auditores externos, y la CNRyGC revisa las normas, eleva propuestas al Consejo e informa sobre la composición y funcionamiento de los Consejos y sobre las transacciones (Informe anual de Indra, 2013).

## 2.1.5 Estructura de propiedad

El capital social de Indra a finales del año 2014, totalmente suscrito y desembolsado, era de 32.826.507,80 € dividido en 164.132.539 acciones, de 0,20 euros de nominal, otorgando cada una de ellas el derecho a un voto a su propietario. La totalidad de estas acciones se encuentran admitidas a cotización en las cuatro Bolsas de Valores españolas.

En lo que respecta a su estructura accionarial, el número de acciones propias en autocartera a 31 de diciembre del año 2014, ascendía a 202.199 acciones, que representan un 0,12% del total de acciones de la compañía. De las restantes la compañía no dispone de un registro nominal de sus accionistas, únicamente aquellos que por normativa al tener participaciones significativas (de más de un 3%) están obligados a comunicarlo (Informe anual de Indra, 2014).

Figura 2.3: Estructura accionarial: accionistas principales



Fuente: <http://www.indracompany.com/>

Recientemente, el fondo británico Hanson en representación de inversores de alto perfil financiero e industrial, se ha interesado en adquirir el 20,14% del capital de esta empresa que

se encuentra actualmente en manos de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales y que le conferiría la condición de máximo accionista.

Esta sociedad, adscrita al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, había adquirido esa participación a Bankia en el año 2013, al considerar el Gobierno del Estado que Indra es una empresa estratégica para la seguridad nacional y ser un importante proveedor de tecnología del Ministerio de Defensa.

Uno de los motivos alegados por el fondo para justificar su interés en participar en el capital de Indra de manera mayoritaria es, según han definido en su estrategia de entrada denominada por ellos “operación vainilla”, la consideración de Indra como una empresa única con significativo y latente potencial. Actualmente se están llevando a cabo conversaciones entre dicho fondo, el Gobierno y la cúpula directiva de Indra para llegar a un acuerdo sobre este tema (“Operación Vainilla” en Indra, 2014, p.28).

### 2.1.6 Plantilla

Debido a su estrategia de globalización, es necesario realizar una gestión también global del talento, teniendo en cuenta también la amplia diversidad de perfiles profesionales que conforman la plantilla de la compañía en todo el mundo. Por ello los departamentos de Recursos Humanos tienen un papel fundamental en Indra, definiendo sus políticas en función de las directrices estratégicas que la compañía marca.

Para esta compañía, la profesionalidad es una cualidad que los empleados han mantenido desde sus orígenes, Tomás Contreras, Director de Recursos Humanos de Indra, explica que la compañía identifica el talento, como un único elemento esencial de diferenciación y creación de ventajas competitivas.

En lo que respecta a las políticas de gestión de personal, están basadas principalmente en la segmentación de los profesionales según su perfil, diferenciación y globalización, destacando esta última ya que todos los procesos son globales pero particularizándose en cada país según sus características.

Los perfiles más habituales en la empresa son los de profesionales de alta cualificación, con titulaciones en ámbitos científicos y técnicos, y con capacidad de polivalencia, debido a la diversidad de negocio de Indra. A la hora de seleccionar el personal, lo que este departamento busca son en su gran mayoría recién titulados, proactivos, con capacidad de aprendizaje y facilidad para el trabajo en equipo. Asimismo, inciden mucho en la continua formación del personal, teniendo abiertos en estos momentos diferentes proyectos de social learning y training on the job.

Indra confirma su compromiso con la igualdad de género y se adhiere a los “Women’s Empowerment Principles”, además de contar desde el año 2006 con un plan de igualdad de oportunidades y gestión de la diversidad, que evoluciona año a año (Ángela Zorrilla, 2011).

Además, el artículo 20.4.a) del Reglamento del Consejo de Indra incluye entre las funciones de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo la obligación de favorecer la diversidad de género en los procesos de selección de nuevos consejeros, estando formado el Consejo en un 43% por mujeres. Asimismo, el artículo 9 del mismo Reglamento se establece que “el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo velan por la aplicación de criterios y políticas que fomenten la diversidad de género en el Consejo” (Informe anual de Indra, 2013).

En el año 2013 la plantilla de Indra estaba formada por un total de 38.784 trabajadores en todo el mundo, clasificados de la siguiente forma:

Tabla 2.1 : Segmentación de la plantilla de Indra en el año 2013

	2013	
	Hombres	Mujeres
Miembros del Consejo	11	3
Altos directivos	8	1
Dirección	441	77
Titulados y personal de alta cualificación	20.829	10.117
Administrativos	1.326	2.380
Operativos	2.043	1.493
Otros	37	18
<b>Total</b>	<b>24.695</b>	<b>14.089</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la CNMV

Como veremos en el siguiente apartado, gran parte de las ventas de Indra dependen del exterior, algo positivo para la cuenta de resultados pero que genera inevitables problemas logísticos. Una de las principales preocupaciones de la empresa es la seguridad y el bienestar de todos sus empleados, pero concretamente la de los profesionales que acuden a proyectos puntuales, y que no están en uno de los países en los que Indra tiene oficinas y que han asumido el riesgo de viajar a países en conflicto con problemas de seguridad o sanitarios.

Una media de 2.500 empleados trabajan cada día en proyectos puntuales en distintos países de todo el mundo, por lo que la tarea de controlarlos resultaba muy difícil, y para ello ha



desarrollado un software propio que sitúa en un mapa de riesgo a todos los trabajadores. Para su desarrollo fue fundamental la coordinación de todos los departamentos implicados cuando un trabajador inicia un viaje, en primer lugar facilitando una información detallada al trabajador de zonas que debe evitar, horarios en los que no debe moverse del hotel, alimentos que no debe consumir o vacunas necesarias antes del viaje.

Además un equipo de profesionales se pone en contacto cada día con todos los empleados expatriados, desde el Centro de Control Integrado de Seguridad, en Madrid. Los empleados tienen la obligación de llamarles o remitir un e-mail todos los días, así como comunicar sus próximos movimientos, aunque no estén en un país de riesgo.

La primavera árabe fue uno de los acontecimientos que puso a prueba este sistema y que hizo que muchas empresas les solicitaran un modelo para la seguridad de sus empleados (Viaña, 2015, p.44).

## 2.2. El proceso de internacionalización de Indra alrededor del mundo

### 2.2.1. Por países y continentes

Apoyada en el fuerte crecimiento orgánico y la competitividad de sus soluciones y servicios, Indra debe convertirse en una compañía plenamente global, tanto en la función comercial (contratación y ventas), en la de producción (desarrollo, ejecución y entrega de proyectos, así como prestación de servicios) y en la de gestión del talento que ya vimos anteriormente.

Este eje estratégico geográfico parte de la premisa de que la inversión en tecnología tiene un elevado componente procíclico, es decir, tiene un vínculo muy fuerte con el ritmo de crecimiento económico. Por eso, resulta clave saber posicionarse favorablemente en aquellas regiones que están mostrando crecimientos económicos más positivos. Además, como los clientes también están ejecutando estrategias para mejorar su exposición a geografías clave, y puesto que esperan que sus proveedores tecnológicos sean capaces de ofrecerles soporte global a sus operaciones, resulta importante desarrollar capacidades en las distintas regiones.

A continuación procedemos a analizar el proceso progresivo de apertura internacional de Indra siguiendo un orden cronológico:

- En 1994 se abre la primera filial en el mercado exterior, con sede en Buenos Aires (Argentina), escogiéndose Latinoamérica como escenario más natural, teniendo en cuenta factores como el idioma y la cultura. Empezaba así su estrategia de crecimiento internacional.

Ese mismo año se convierte en el primer proveedor no Norteamericano de la US Navy de sistemas automáticos de mantenimiento y simulación.

- En 1995 se inaugura la primera oficina en Filipinas: América y Asia serán dos mercados clave para la expansión internacional
- En 1997 su liderazgo en transporte y tráfico les permite ir abriendo nuevas fronteras. Indra América opera ya en todo el Cono Sur y, en ese mismo año, se estableció una segunda filial en Argentina. Asimismo llegan a China para desarrollar servicios de control del espacio aéreo
- En 1998 abren sus primeras oficinas en Portugal
- 1999 Salida a bolsa y entrada en el IBEX
- 35, aumentando así la transparencia y credibilidad de la compañía y compartir su proyecto con miles de accionistas. Ese mismo año crean en Munich el “Eurofighter Simulation Systems”
- Año 2000: Desarrollan el sistema para la emisión de pasaportes y visados de alta seguridad para los consulados portugueses en más de 100 países
- En 2001 inician la entrega de la red de radares Lanza 3D de última generación
- En 2002 ayudan a sus clientes en Reino Unido, España, Argentina y Noruega a mejorar sus procesos electorales, abordando los proyectos de recuento provisional en las elecciones.

Ese año abre su primera oficina en Brasil

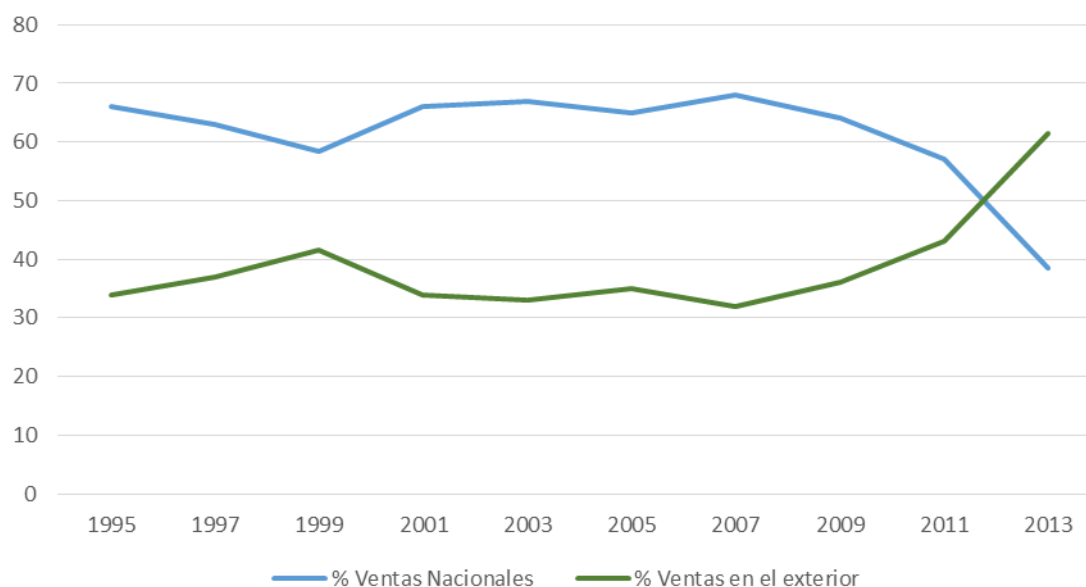
- En 2003 desarrollan e implementan un sistema de venta de tickets en el metro de Santiago de Chile. También inicia el desarrollo de los primeros elementos del sistema de navegación por satélite Galileo (GNSS)
- 2004: Adhesión de Indra al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, un compromiso con los derechos humanos, el medioambiente y la ética de las empresas. Además, asesoran a Telefónica en la toma de control, integración y expansión de sus operaciones en Latinoamérica
- 2006: Cotizar en el índice Dow Jones de sostenibilidad
- En 2007 llega Indra a Bahrein
- En 2008 comienzan a desarrollar la tecnología de vanguardia para el Espacio Único Europeo
- En 2009 automatizan las hidroeléctricas de Marruecos y la gestión de su red de aeropuertos. Ese año la Marina de los EE.UU. contrata a Indra para realizar la modernización de los entrenadores de vuelo, y en Tailandia le adjudican un contrato con

Aerothai para implementar sus sistemas de vigilancia y control en los aeropuertos internacionales de Suratthani, Ubon Ratchathani y Phuket.

- En 2010 Indra conquista el cielo Asiático, reforzando su posición de liderazgo en el mercado de la gestión del tráfico aéreo en todo el mundo. Este mismo año participan en el proyecto europeo EPSOS
- En 2011 Indra alcanza la categoría de Partner Global de SAP. También en ese año desarrollan el sistema Davinci, uno de los más avanzados en gestión ferroviaria del mundo
- En el año 2012 participa como socio tecnológico en la ampliación del canal de Panamá. También trabajan en uno de los proyectos internacionales más emblemáticos del sector de las infraestructuras del transporte: el AVE Medina-La Meca y abre nuevas filiales en Turquía, Sudáfrica y Arabia
- En 2013 se convierte en una de las compañías de tecnología más grandes de Brasil, con importantes clientes como Petrobras, Caixa Económica y diversas instituciones públicas. Además, se convierte en proveedor global de compañías internacionales como Zurich Seguros
- En el año 2014 desarrollan una plataforma a la que llaman Atenea, que será pionera en el ámbito de Smart Cities

En la actualidad, Indra está centrada en el desarrollo de los nuevos contratos firmados con Asia y Oriente Medio, y en los sectores de Seguridad, Defensa, Transporte y Tráfico que concentran el grueso de la actividad en Europa y Norteamérica.

Gráfico 2.2: Proporción de ventas de Indra en España frente al exterior



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la CNMV

Cada modelo empresarial tiene su propio patrón de crecimiento, buscando el que mejor se adapte a sus particularidades y a las condiciones concretas del mercado en el que vaya a desarrollar su actividad. Indra forjó su carácter internacional desde el principio, con la constante expansión de su actividad a nivel mundial y actualmente está presente en más de 130 países con filiales operativas en 40 de ellos.

## 2.2.2. Ventas

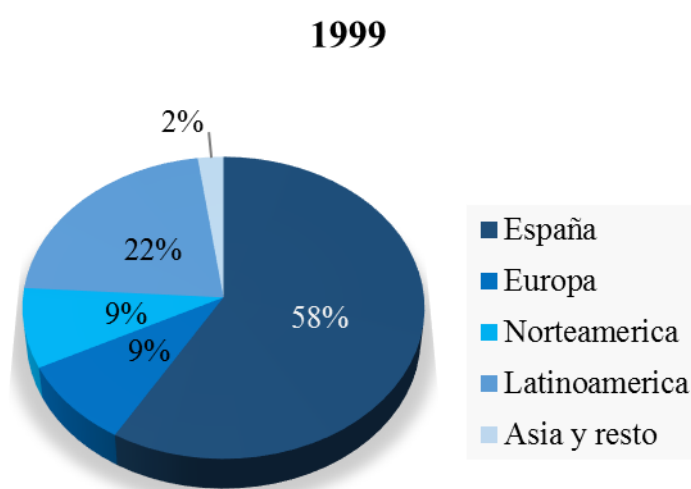
La internacionalización de Indra desde el punto de vista de la proporción de ventas en los mercados internacionales (véase gráfico 2.2) ha rondado entre el 30-40% sobre el total de ventas anuales desde el año 1995, si bien en los tres últimos años, 2011, 2012 y 2013 esta cifra ha incrementado notablemente, situándose en el año 2013 por encima del 60%. En todo el período que hemos recogido en el gráfico, podemos destacar dos fases en la evolución o tendencia de las ventas, nacionales e internacionales, de la empresa. Una primera fase, que abarca el período 1995-2007, en la cual la proporción de ventas nacionales frente a las exteriores mantiene esa tendencia estable, en torno al 30-40%, siendo, por lo tanto, muy predominante todavía el mercado nacional. A partir de ese año, debido a la crisis económica,

la demanda interna mundial, pero concretamente la española disminuye notablemente, es por ello que la proporción de ventas nacionales se reduzca, dando lugar a una subida de la proporción de ventas en el exterior, alcanzando cifras record en el 2013 (61.4%). En este sentido, Pomar (2014, p. 19) afirma que “la internacionalización y la apertura a nuevos mercados se ha convertido en una de las grandes vías de escape que han aprovechado las empresas españolas para plantarle cara a la crisis”.

Además, esta evolución de las ventas en los mercados internacionales y que tal y como hemos señalado anteriormente han iniciado una tendencia ascendente desde el año 2007, pone de manifiesto por un lado, la gran capacidad competitiva internacional de Indra y por otro, la importancia que la internacionalización y los mercados internacionales representan para la empresa, siendo estos los principales motores de su crecimiento y rentabilidad.

Además de estudiar la proporción de los ingresos de Indra generados en el mercado nacional y en el exterior, a continuación mostramos una evolución detallada de las distintas áreas geográficas que componen ese sector internacional y que varía con los años.

Gráfico 2.3: Distribución geográfica de las ventas de Indra en 1999

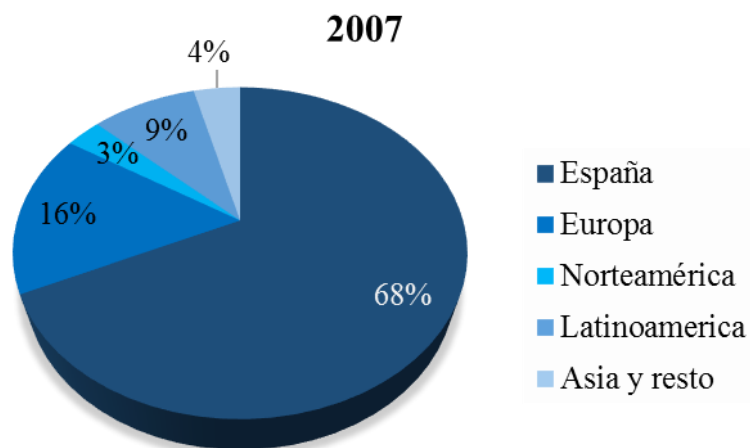


**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la CNMV

En el año 1999, observamos que el mercado nacional es el predominante, significando un alto porcentaje de sus ventas, el 58%, pero seguido de Latinoamérica con un 22%. En Europa

su presencia no es todavía muy significativa, así como en Norteamérica y todavía menor en el continente asiático y el resto de países.

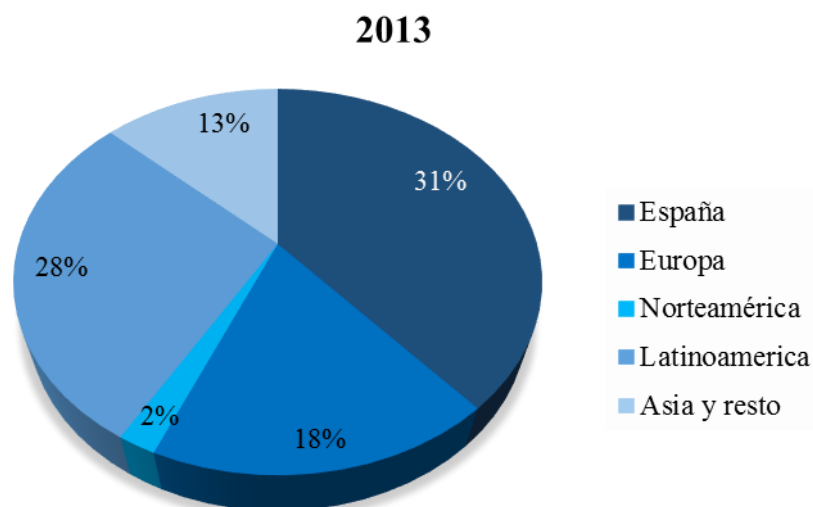
Gráfico 2.4: Distribución geográfica de las ventas de Indra en el año 2007



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la CNMV

En el año 2007, vemos cómo la proporción de ventas nacionales ha aumentado, alcanzando el 68% del total de facturación. La presencia en Latinoamérica se redujo a menos de la mitad de su valor en 2003, viéndose sin embargo, muy incrementado el porcentaje de ventas en el continente Europeo.

Gráfico 2.5: Distribución de las ventas de Indra en el año 2013



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la CNMV

Finalmente, en el año 2013, la situación difiere mucho de la analizada en los dos años anteriores. En primer lugar, el peso del sector nacional es el más bajo de todos los años como ya vimos en la gráfica anterior. En segundo lugar, se observa un crecimiento del porcentaje de ventas en Europa pero sobre todo, una creciente importancia de los continentes Asiático y Africano que van cobrando cada vez más peso en el comercio internacional.

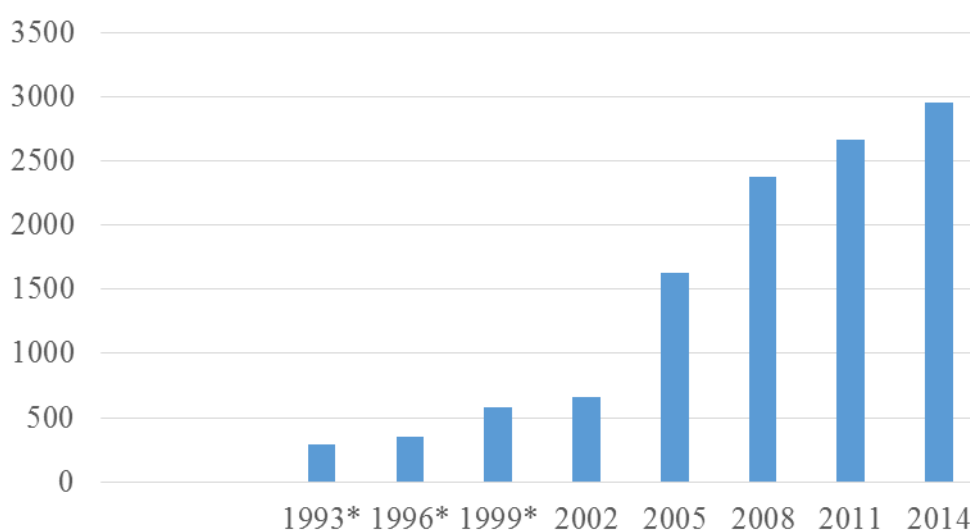
Juan Luis Martín, Gerente del Área de Gestión de Innovación de Indra ha comentado que “La salida de la crisis está siendo irregular, por lo que cada país está mostrando una recuperación diferente. De este modo, el crecimiento económico mundial está concentrando, sobre todo, en ciertas economías emergentes de África, Asia Pacífico, Latinoamérica y Oriente Medio, en donde ya estamos posicionados”. En este sentido, comenta que la oferta de Indra se dirige a países avanzados o en fuerte proceso de desarrollo, ya que son ellos los que concentran la mayor parte de la demanda tecnológica, alcanzando el 50% del total de facturación de la compañía (<http://www.corporaciontecnologica.com>).

El importe neto de la cifra de negocios de Indra se ha incrementado conforme la empresa se ha ido expandiendo, gracias a la oferta de gestión global de las necesidades del cliente, desde la consultoría, pasando por el desarrollo de proyectos, la integración e implantación de soluciones, hasta el outsourcing de sistemas de información y de procesos de negocio.

Esta cifra es una magnitud definida por la normativa contable como el importe de las ventas y de las prestaciones de servicios u otros ingresos correspondientes a las actividades ordinarias

de la empresa, menos el importe de cualquier descuento (bonificaciones y demás reducciones sobre ventas), menos los impuestos que, como el IVA, deban ser objeto de repercusión. Este dato aislado no nos da información acerca de la salud económica de la empresa pero sí nos da una idea del volumen de negocio con el que trabaja la misma.

Gráfico 2.6: Importe neto de la cifra de negocios de Indra en millones de euros



\* Las cifras se han obtenido pasando de pesetas a euros

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la CNMV

Se puede observar que las cifras han seguido una tendencia creciente, recogiendo los mayores cambios una vez superados los primeros años de la empresa, cuando su expansión internacional se hace cada vez más patente, pasando de 665 millones de euros de facturación en el año 2002 a 2623 millones de euros en el año 2005, un aumento del 144%.

En el año 2014, la cifra de negocios desagregada por mercados verticales nos da una información acerca de la facturación de cada una de las áreas de negocio de la compañía.



Tabla 2.2: Importe neto de la cifra de negocios por mercados verticales en millones de euros

	Año 2014
Energía & Industria	47
Servicios Financieros	48
Telecom & Media	32
AA. PP. & Sanidad	52
Transporte & Tráfico	62
S Seguridad & Defensa	50
<b>TOTAL</b>	<b>293</b>

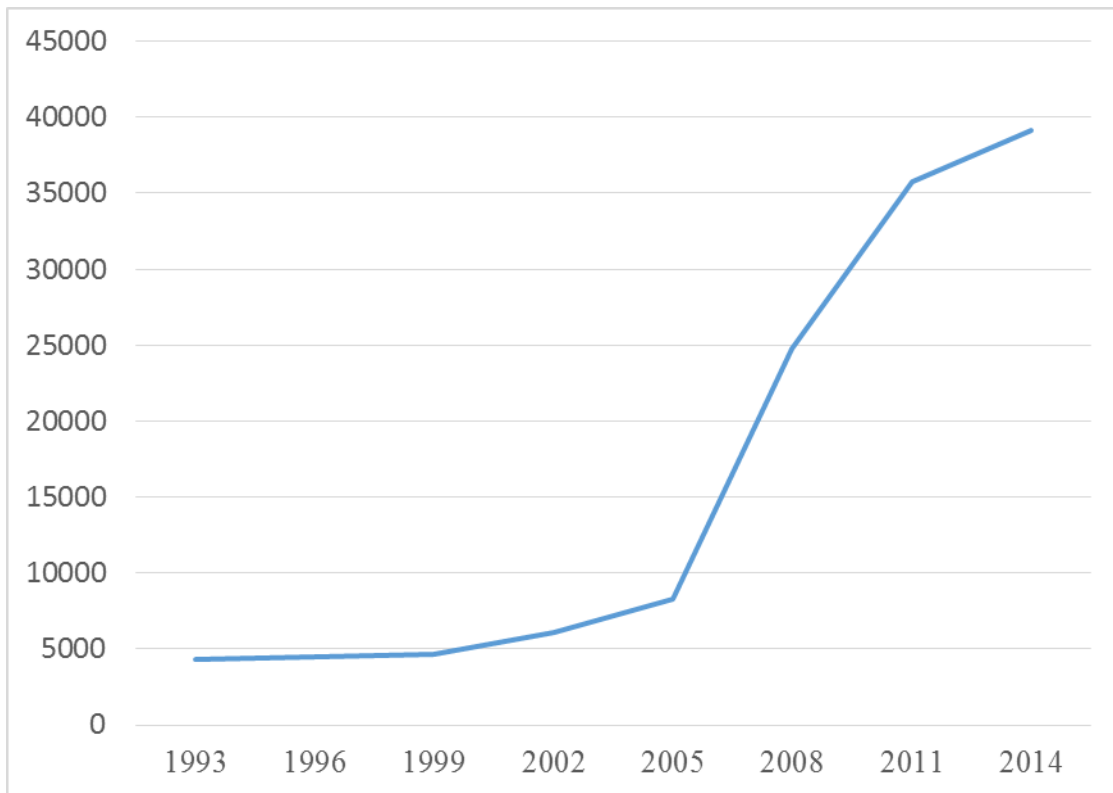
**Fuente:** Elaboración propia a partir del Informe Indra 2014

El área que más ha facturado este año ha sido Transporte y tráfico, debido entre otras razones a los proyectos ferroviarios adjudicados desde España y Europa, así como trabajos de gestión de tráfico aéreo en Omán e India. Además, para el año 2015, se presentan unas muy buenas perspectivas en el sector gracias a la consecución de contratos significativos en Asia y Oriente Medio.

### 2.2.3. Por trabajadores

Como ya vimos, el capital humano de Indra es y siempre ha sido uno de los principales elementos de valor en la empresa. Por ello, en consonancia con la expansión de la empresa, han desarrollado políticas de gestión global del talento, para mantener siempre unos estándares altos y comunes de calidad en su plantilla.

Gráfico 2.7: Evolución de la plantilla de Indra



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la CNMV

Como se observa en la gráfica, de nuevo a partir del año 2005 es cuando se produce el mayor aumento en la plantilla con motivo de abastecer la nueva y creciente demanda internacional. El crecimiento se ralentiza en el año 2011 pero sin llegar a producirse un descenso de la misma en términos totales.

La mayor parte de los 17.000 empleados que Indra tiene fuera de España, unos 15.000 están en Latinoamérica, entre ellos Brasil es el principal baluarte con 7.500 trabajadores, seguido de México y Colombia con 2.000 empleados cada uno, Argentina con 1.400 y Perú con 1.200 personas de plantilla (Internacionalización de las grandes cotizadas, 2015).

## 2.3. Formas de acceso de Indra a los mercados internacionales y modelo de Uppsala

La actividad de consultoría y tecnología que constituye el negocio principal de Indra, presenta un componente relevante de servicios y recursos locales en permanente contacto con los clientes, que asegure el mejor entendimiento de sus necesidades, una mejor atención y un mayor alineamiento cultural. Al mismo tiempo, la introducción de iniciativas de eficiencia en el desarrollo requiere la concentración y especialización de actividades, lo que conduce inevitablemente a que, cada vez más, las actividades de entrega se separen, incluso espacialmente, de las de desarrollo. En el caso de Indra, la compañía como ya dijimos cuenta con profesionales en 47 países que aseguran las capacidades de entrega y gestión de clientes en las regiones en las que opera mientras que, sin embargo, sus capacidades de desarrollo se concentran en 21 centros en 7 países, entre ellos España, Brasil y Colombia.

Indra lleva a cabo procesos de consolidación y concentración de sus actividades de desarrollo en centros de trabajo especializados en determinadas tecnologías o áreas de conocimiento, que son capaces de aprovechar las economías de escala que surgen y potenciar una mayor eficiencia en la producción. Además de la especialización en la producción, los Centros de Desarrollo Global contribuyen a desarrollar un profundo conocimiento de la tecnología que les permite disponer de unidades específicas de innovación muy orientadas al desarrollo de oferta, trabajando como laboratorios avanzados que ofrecen la última tendencia tecnológica para desarrollar soluciones a la medida de sus clientes.

Por tanto, Indra realiza trabajos para determinadas áreas de negocio de ciertos países en donde no tiene filial ni centro de desarrollo, pero cuando el volumen de pedidos en dicha región es considerable, lo que hace esta compañía es establecerse en el país de destino mediante filial.

Figura 2.4: Filiales de Indra en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Expansión (Enero 2015)

Dentro de su modelo de internacionalización, al implantarse en un país, lo hacen con visión de largo plazo, de manera sostenible. Por ello invierten en el país, en innovación y en talento, colaborando con la creación de empleo, creando acuerdos con socios locales para el desarrollo de proyectos en el país y transfiriendo su tecnología al mismo.

En relación con el modelo de Uppsala, como ya vimos en el marco teórico, su hipótesis principal consiste en considerar que muchas empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando son aún pequeñas y las expanden de un modo gradual. De este modo, la empresa se desarrolla primero en su mercado nacional y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones incrementales.

En el caso que nos atañe, Indra comenzó por la unión de dos empresas españolas dedicadas al desarrollo de sistemas de información y control. Así creció dentro del territorio nacional y rápidamente se expandió a Latinoamérica, por motivos de idioma y costumbres comunes.

Vemos que cumple las primeras condiciones del modelo, centrando todos sus recursos en 1993 en la realización de proyectos en el sur de América, debido principalmente al idioma común, para posteriormente abrir su primera filial en Argentina, decisión que es totalmente acorde al modelo de Uppsala.

En la medida en que se afianza su conocimiento en los países donde desarrolla proyectos, se va incrementando gradualmente la cantidad de recursos destinados a esos destinos e implicándose cada vez más.

Esta forma de entrada mediante inversión directa con la apertura de filiales, exige un mayor esfuerzo de la organización debido a su rigidez y riesgos y también por su elevado coste en comparativa con los inversores nacionales del país de destino. La ventaja se encuentra en las fases más avanzadas, cuando el número de filiales en el exterior aumenta, fortaleciéndose la experiencia internacional, de acuerdo con el modelo de Uppsala estudiado.

Considerando todas las etapas del modelo, Indra se encontraría en la última etapa en todos los países que figuran sombreados en el mapa anterior, ya que esas filiales son sus centros de producción, y en la fase intermedia en los países a los que exporta tecnología de manera esporádica o regular.

La intención de Indra es continuar con su expansión global, sin perder la calidad de sus trabajos en los países donde ya se encuentra estabilizado, y afianzar su posición competitiva en los mercados Asiáticos (CNMV).

En general, podemos señalar que la internacionalización de Indra se ajusta en líneas generales al modelo de Uppsala, incrementando progresivamente su nivel de internacionalización y, por lo tanto, comprometiendo más recursos a medida que gana conocimiento y experiencia en cada uno de los países en los que opera.



## Conclusiones

### a) Conclusiones teóricas

La internacionalización representa una alternativa estratégica muy valiosa para las empresas y que ofrece enormes ventajas. Entre ellas destacaríamos la potenciación de su crecimiento, tanto en ventas como en rentabilidad; el alargamiento del ciclo de vida del producto, mediante la exportación a países con mercados menos desarrollados o maduros para el mismo; compensar el incremento de la competencia del mercado de origen; diversificar riesgos; mejorar su imagen de marca y reputación o explotar economías de escala.

Sin embargo, la internacionalización es una carrera de fondo en el que el aprendizaje y la evolución de la compañía son constantes y requieren de un gran compromiso de todos sus miembros para hacer frente a los retos y dificultades que plantea, tales como la ausencia de información completa sobre el mercado en el que se va a entrar; la diversidad cultural, tanto en lo que se refiere a los usos y costumbres propios de esa zona, así como la idiomática. Por ello, es de suma importancia plantear de manera correcta y acertada el plan de internacionalización, desde la forma de entrada, los mercados adecuados para la actuación de la empresa y los aspectos jurídicos de cada país, entre otros.

Por último en referencia al modelo más representativo del análisis del proceso de internacionalización, el modelo de Uppsala, éste fue desarrollado en 1977 por Johanson y Vahlne y describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual en el que se van adquiriendo conocimientos y se incrementan los recursos comprometidos en los nuevos territorios objetivos.

Asimismo establece cuatro etapas básicas por las que todas las compañías en teoría pasan a la hora de incrementar su presencia internacional: exportación esporádica, mediante agentes, filiales comerciales y por último filiales de producción. Con todo ello el modelo pretende explicar en que medida el proceso de internacionalización de las empresas tiene lugar a partir de un incremento gradual de su participación internacional.

## **b) Conclusiones empíricas**

Desde el punto de vista práctico, hemos comprobado cómo la empresa Indra ha apostado decididamente por la estrategia de internacionalización. Su éxito se debe a la combinación de la innovación con tres factores que condicionan la capacidad de la compañía para crear valor a corto, medio y largo plazo: los clientes, su oferta de productos y servicios y el talento. Además, Indra es consciente de que su existencia no es posible sin el entorno que da cabida a sus actividades y por tanto, asume como parte natural de su actividad la responsabilidad de contribuir positivamente a la sostenibilidad de su entorno.

Desde su creación, Indra no ha parado de crecer y de incrementar sus mercados, alcanzando en el año 2014, el puesto número 69 en el ranking de las 5000 primeras empresas de España, clasificadas por ventas, llevado a cabo por el diario económico Valencia Plaza. La internacionalización por tanto ha sido clave en su éxito y en su situación actual.

En el último año ha registrado una facturación de 3000 millones de euros, una plantilla de casi 40.000 personas (correspondiendo un 69% de la facturación al mercado exterior, así como el 43% de la plantilla) con una inversión en I+D+I de 195 millones y una presencia mundial en 149 países y su objetivo es el de continuar expandiéndose internacionalmente, manteniendo un perfil de empresa centrada en la innovación con fuerte base tecnológica, ofreciendo soluciones líderes a clientes líderes y de este modo garantizando unas tasas adecuadas de crecimiento y rentabilidad.

Esta situación y perspectiva favorable se ha logrado con una estrategia que ha sabido aprovechar los éxitos en actividades muy focalizadas hacia el sector público con logros contrastados en España y que se replican en territorios próximos por cultura, idioma y vinculación política, como es el caso de Iberoamérica. Esta primera experiencia exterior, con sus retos y dificultades, ha puesto a Indra en la senda para conquistar otros mercados más difíciles basándose ya en áreas muy experimentadas (procesos electorales, tráfico aéreo), de tal modo que las barreras típicas de la diferencia cultural o jurídica, así como la competencia local, se superan por la calidad y respaldo de los antecedentes ya desarrollados.

Asimismo la integración de profesionales provenientes de diversos países, y la distribución en diferentes áreas de actividades de generación de ideas y de producción, enriquece y facilita el enfoque hacia mercados globales.

Por ello, afirmamos que la internacionalización de Indra se ajusta en líneas generales al modelo de Uppsala.



## Bibliografía

### MONOGRAFÍAS

- Carlson, S. (1975). *How Foreign is Foreign Trade: A Problem in International Business. Research*. Uppsala: Uppsala University Press
- Claver, E. y Quer, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial Club Universitario
- Cristóbal, G. (2014). *Internacionalización, mercados y empresa*. Madrid: ESIC
- Durán, J.J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid: Ediciones Pirámide
- García Tabuenca, L.A. y Crecente Romero, F. (2014). *La internacionalización de la empresa española: oportunidades y riesgos*. Madrid: Fundación Mapfre, D.L.
- Ghemawat, P. (2008). *Redefiniendo la globalización: la importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. Barcelona: Deusto
- Guisado, M. (2002). *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Madrid: Pirámide
- Otero, M.A. (2008). *Internacionalización: Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. Oleiros, La Coruña: NetBiblo
- Suárez, J.R. (2014). *Practicum: Comercio exterior. Internacionalización de las empresas*. Valladolid: Lex Nova, Thomsom Reuters

## CAPÍTULOS DE LIBRO

- Cuenca, E., Garrigues, J., Gómez, M. Y Navarro, M. (2013). Un entorno internacional globalizado. En Arteaga, J. (Eds.), *Manual de internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 15-80). Madrid: ICEX Ceco
- Mata, G., Arteaga, J. Y Martín, I. (2013). La estrategia de internacionalización y la empresa. En *Manual de internacionalización* (pp. 97-181). Madrid: Ices
- Pardo Cespedes, L. (2014). Cómo utilizar la tecnología para internacionalizarse. En *Internacionalización: claves y buenas prácticas* (pp. 63-76). Barcelona: ACCID

## ARTÍCULOS DE REVISTA

- Boronat Ombuena, G.J. (2012). ¿Será la internacionalización la única estrategia a seguir? *Estrategia Financiera*, 295, 12- 21.
- Boronat Ombuena, G. J. Y Campos Campins, J. L. (2012). La internacionalización de la empresa: un proyecto de inversión a medio plazo. *Estrategia financiera*, 297, 36-46.
- Johanson, J. y Vahlne J. (1977). The internationalization process of the firm: A model for the decision making process affecting the pattern and face of the internationalization. *Journal of International Business*, vol. 8, nº1, 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, vol. 7, 11-22. doi.10.1108/03090569510097556.
- Pomar, N. (2014). Internacionalización: “vía de escape” para las empresas españolas. *Estrategia financiera*, nº 319, 18-24.
- Quilez, J.M. (2013). La internacionalización de la empresa: aspectos fiscales a tener en cuenta. *Revista de Hispacolex, Servicios Jurídicos*.
- Recuperado de <http://www.hispacolex.com>
- Renau, J.J. (1996). El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa. *Revista Asturiana de Economía*, nº6, 41- 62.

## ARTÍCULOS DE PERIÓDICOS

Así es la Indra que va a gestionar Abrill-Martorell. *Periódico Expansión*, 31 de enero de 2014.

Internacionalización de las grandes cotizadas. *Periódico Expansión*, 4 de abril de 2015, 3-4.

“Operación Vainilla” en Indra. *Periódico el Mundo*. 22 de diciembre de 2014, 28-29.

Saiz (2015). Sepa cuánto cuesta su aventura internacional. *Periódico Expansión PYMES*, 23 de marzo de 2015, 2-3.

Sequeiros, J. (2015). Balanza comercial: la vieja identidad entre ahorro e inversión. *Suplemento mercados La Voz de Galicia*, 8 de marzo, 4-5.

Viaña (2015). El Gran Hermano de Indra. *Periódico Expansión*, 8 de abril de 2015, p.44.

## SITIOS WEB

Página de la Comisión Nacional del Mercado de Valores [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

Página web de Indra [www.indracompany.com](http://www.indracompany.com)

Página web de la marca Indra [www.marcaindra.com](http://www.marcaindra.com)

## INFORMES

Ángela Zorrilla (2011). *Indra confirma su compromiso con la igualdad de género y se adhiere a los “Women’s empowerment principles”*. Recuperado de <http://www.indracompany.com/>

Club de exportadores e inversores. (2012). *Boletín informativo nº 54 Julio 2012*. Recuperado de <http://clubexportadores.org>

Consejo Económico y social (2012). *La internacionalización de la empresa española como factor de competitividad: sesión ordinaria del Pleno de 21 de Marzo de 2012*. Madrid

Fundación CEDE (2013). *Internacionalización empresarial: Argumentos y estrategias para el directivo*. Recuperado de <http://www.iberglobal.com>

Indra (2013). *Innovación compartida: 20º aniversario*. Recuperado de <http://www.indra20aniversario.com>

Informe anual de Indra 2013

Informe anual de Indra 2014

Intermon Oxfam (2015). *La ilusión fiscal*. Recuperado de <http://www.oxfamintermon.org>

Garrigues (2012). *Aspectos jurídicos clave del proceso de internacionalización empresarial*. Recuperado de <http://www.garrigues.com>

- OCDE (2014). *Plan de acción contra la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios*. Recuperado de <http://www.oecd-ilibrary.org>
- OMC (2014). *Informe sobre el comercio mundial. Comercio y desarrollo: Tendencias crecientes y función de la OMC* Recuperado de <https://www.wto.org/>
- PWC (2012). *Internacionalización. Una estrategia para salir con éxito al exterior*. Recuperado de [www.pwc.es](http://www.pwc.es)
- Villar, A. (2000). *Alianzas estratégicas para la internacionalización: estado de la cuestión. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pág. 23. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es>

## **NORMATIVA**

- Reglamento del Consejo de Administración de Indra y sus Comisiones (2014). Recuperado de <http://www.indracompany.com>