

INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA  
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD

Núm. 3031

Del 16 al 30 de septiembre de 2012

**ICE**  
BOLETÍN  
ECONÓMICO



**Retos de Croacia como miembro de la UE  
y dificultades de la adhesión de Bosnia y Herzegovina  
Brasil: continúa la apuesta de las empresas españolas**

## En preparación

- Informe anual de Castilla-La Mancha 2011-2012
- La colaboraciones público privadas. Gestión eficiente de los riesgos

Las opiniones expresadas en el BICE son de exclusiva responsabilidad de los autores y no reflejan, necesariamente, los puntos de vista de Información Comercial Española

### MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD

NÚMERO 3031

#### Director

Santiago Elorza Cavengt

#### Jefa de Redacción

Pilar Buzarra Villalobos

**Redacción:** Carmen Fernández de la Mora, M<sup>a</sup> Isabel Gómez Espinosa. **Consejo de Redacción:** Antonio M<sup>a</sup> Ávila, Antonio Carrascosa, Rafael Coloma, Begoña Cristeto, José M<sup>a</sup> Fernández, Luis Fuentes, Rafael Fuentes, José C. García de Quevedo, Rafael Gómez Pascual, Francesc Granell, Silvia Iranzo, Nicolás López, Alicia Montalvo, Vicente Montes Gan, María Naranjo, Ödön Pálla, Fco. Javier Parra, Eva Povedano, Remedios Romeo, Darío Sáez, Francisco Javier Sansa, Cristina Serrano, Juan Varela. **Logo y diseño general:** Manuel A. Junco. **Portada:** Fernando Fuentes. **Edición y Redacción:** Paseo de la Castellana, 160, planta 10. Teléfonos: 91 349 48 41/ 91 349 75 86; [www.revistasICE.com](http://www.revistasICE.com)

Permitida la reproducción de los artículos contenidos en este Boletín, previo permiso por escrito de la Redacción

Maquetación: DAYTON, SA  
Impresión: Centro de Impresión Digital y Diseño de la Secretaría de Estado de Comercio  
Papel exterior: ecológico estucado brillo  
Papel interior: 80 g ecológico FSC/TCF  
ECPMITYC: 1.ª ed./7501110  
EUAEVF: 7€€ + IVA

D.L.: M-30-1958  
NIPO: 720-12-011-5  
ISSN: 0214-8307  
Catálogo general de publicaciones oficiales  
<http://www.060.es>



## S U M A R I O

		<b>En portada</b>
Oficina Económica y Comercial de España en Zagreb	<b>3</b>	Los retos estratégicos de Croacia como vigésimo octavo Estado miembro de la Unión Europea
Oficina Económica y Comercial de España en Zagreb	<b>13</b>	Bosnia y Herzegovina a la zaga de Europa. Análisis sobre las implicaciones y dificultades de la adhesión
		<b>Colaboraciones</b>
Pedro Sánchez Pérez-Castejón y Juan Padilla Fernández-Vega	<b>25</b>	La diplomacia económica de los Planes Integrales de Desarrollo de Mercado
Ramón Casilda Béjar	<b>31</b>	Brasil: continúa la apuesta de las empresas españolas
Verónica Baena y Johanna Rakaseder	<b>41</b>	La importancia de la gestión de marca y el efecto <i>made in</i> en la expansión internacional del sector textil español. El ejemplo de <i>Desigual</i>

*Oficina Económica y Comercial de España en Zagreb\**

## LOS RETOS ESTRATÉGICOS DE CROACIA COMO VIGÉSIMO OCTAVO ESTADO MIEMBRO DE LA UNIÓN EUROPEA

En el presente artículo se analiza el proceso de adhesión de Croacia a la Unión Europea, un largo proceso de negociaciones lleno de escollos, y su impacto sobre los sectores estratégicos de la economía croata. El país ha sido receptor de fondos europeos de preadhesión durante más de 12 años, un periodo en el que ha despertado dudas sobre su capacidad de absorción de la financiación comunitaria. Por este motivo, el nuevo Gobierno del país se encuentra ante la encrucijada de capacitar a la Administración Pública con herramientas que mejoren dicha absorción e implementar una nueva estrategia centrada en los sectores clave para acelerar la cohesión de Croacia en el seno de la Unión Europea.

**Palabras clave:** adhesión comunitaria, negociaciones, sectores clave, proyectos, entidades multilaterales.

**Clasificación JEL:** E61, F51, F53, K00.

### 1. Introducción

Está previsto que el próximo mes de julio de 2013 Croacia se convierta en el vigésimo octavo Estado miembro de la Unión Europea (UE) en la que probablemente será la última ampliación a lo largo de esta década. La UE confirma su expansión hacia la zona de los Balcanes Occidentales; si bien Montenegro, Serbia, Macedonia o incluso Turquía, que son los países candidatos en la región, tendrán que esperar al menos hasta 2020.

En 1991 Croacia se proclamó independiente de Yugoslavia y el 15 de enero de 1992 obtuvo el reconocimiento internacional que supuso el inicio de relaciones con la UE. Nueve años más tarde, tras un periodo de varios meses en los que se fueron estrechando las relaciones, el día 29 de octubre de

2001 se firmó el Acuerdo de Estabilización y Asociación, el cual constituye un marco para las relaciones entre la Unión Europea y los países de los Balcanes Occidentales.

Croacia presenta su candidatura para la entrada en la UE el 21 de febrero de 2003 y dieciséis meses más tarde, en junio de 2004, el Consejo Europeo le otorga el estatus de país candidato. Para los países de la desintegrada Yugoslavia existe una condición adicional para que se puedan adherir a la UE, que consiste en el compromiso de colaborar con todos los medios a su alcance con el Tribunal Penal Internacional para la antigua Yugoslavia (TPIY). La UE ha sido firme en el cumplimiento de esta condición y esto motivó que se paralizara el proceso de incorporación comunitaria de Croacia a principios de 2005. Finalmente, el 3 de octubre de 2005, se dieron oficialmente por iniciadas las negociaciones para la adhesión de Croacia a la Unión Europea después de un informe de la fiscal del TPIY. Estas ▷

\* Este artículo ha sido elaborado por Nadezhda Tosheva Toteva, becaria ICEX-ARGO y Roberto Pascual Fonte, becario ICEX.

Versión de julio de 2012.

negociaciones han obligado al Gobierno a aprobar e implementar nuevas leyes y regulaciones de acuerdo con los estándares de la UE y el acervo comunitario, dándose finalmente por concluidas el 30 de junio de 2011 en la Reunión de la Conferencia de Adhesión.

El día 11 de diciembre de 2011 se celebraron en Croacia las elecciones parlamentarias que llevaron al cambio del partido político en el Gobierno del país. Hasta esta fecha Croacia estuvo dirigida durante cuatro años por el «Hrvatska Demokratska Zajednica HDZ» partido político de ideología centro-derecha. Las elecciones de 2011 fueron ganadas por la coalición «Kukuriku»<sup>1</sup>, formada por cuatro partidos políticos de orientación centro-izquierda. Esta coalición consiguió 81 escaños del total de 151 del Parlamento croata con lo que se aseguró una mayoría absoluta. De esta forma el nuevo Gobierno se aseguró la posibilidad de implementar las reformas y planes que considera necesarios durante los próximos cuatro años en Croacia.

A finales del mes de diciembre de 2011 se formó el nuevo Gobierno convirtiéndose el Sr. Zoran Milanovic en primer ministro. Además, el Gobierno está formado por cuatro viceprimeros ministros, entre los cuales podemos destacar la figura de Sr. Radimir Cacic, Ministro de Economía responsable de elaborar el nuevo plan de inversiones en Croacia, y diecisiete ministros más con distintas carteras. Es de resaltar que el nuevo Gobierno croata ha elaborado al principio de la legislatura dos documentos en los cuales plantea su estrategia para su mandato entre 2011 y 2015: «Programa del Gobierno de Croacia para el mandato 2011-2015» y «El comienzo del nuevo ciclo de inversión en República de Croacia durante el mandato 2012-2015 con análisis enfocado en el año actual» a los que nos referiremos con posterioridad.

<sup>1</sup> La coalición «Kukuriku», bajo el eslogan «Vote por una Croacia diferente», está formada por los siguientes partidos: Partido Socialdemócrata (SDP), Partido Popular Liberal (HNS), Asamblea Democrática Istriana (IDS) y Partido de los Jubilados (HSU). «Kukuriku» se corresponde en croata con el canto del gallo y apela al despertar de la sociedad croata.

El nuevo Parlamento croata convocó a finales del mes de diciembre el referéndum para el día 22 de enero de 2012, en el que el 66,27 por 100 (1.299.008) de los votantes croatas apoyaron la entrada de Croacia a la UE, mientras que el 33,13 por 100 (649.490) votaron en contra. Para que fuera ratificada la adhesión a la UE era suficiente con superar el umbral de 50 por 100 de los votos emitidos, que fueron 1.960.231, lo que representa sólo el 43,51 por 100 de la población con derecho de voto en Croacia. Como se puede observar, es destacable la gran abstención registrada en el referéndum de enero de 2012.

Si a esto le añadimos los problemas económicos y financieros surgidos en el seno de la UE desde 2007 (que han provocado la severa crisis que actualmente se padece), y el hecho de la prolongación de las negociaciones de adhesión a la UE hasta el 2011 (debido al incumplimiento del país con respecto a sus obligaciones con el TPIY y al conflicto fronterizo por el establecimiento de la frontera marítima entre Eslovenia y Croacia, afortunadamente en vías de resolución mediante arbitraje internacional) es fácil deducir esa alta tasa de abstención que puede circular en paralelo con una determinada dosis de euroescepticismo por parte de la población croata que el nuevo Gobierno debe contribuir a paliar en gran medida.

Hasta el mes de julio de este año once Estados de los veintisiete miembros de la UE han ratificado el Tratado de Adhesión de Croacia a la UE, siendo Eslovaquia la primera en hacerlo el 1 de febrero de 2012, sólo una semana después del referéndum croata. ▷

TABLA 1  
FECHAS CLAVE PARA EL PROCESO DE ADHESIÓN  
A LA UNIÓN EUROPEA

21 de febrero de 2003	Croacia solicita la adhesión a la Unión Europea
1 de febrero de 2005	El Acuerdo de Estabilización y Asociación entra en vigor
3 de octubre de 2005	Inicio de las negociaciones de adhesión
30 de junio de 2011	Cierre de las negociaciones de adhesión
9 de diciembre de 2011	Firma del Tratado de Adhesión a la UE
22 de enero de 2012	Referéndum sobre la Adhesión a la UE
1 de julio de 2013	Entrada efectiva en la UE

Fuente: elaboración propia.

España todavía no ha ratificado este Tratado, aunque es previsible que el Congreso de los Diputados se produzca a partir del mes de septiembre de este año, teniendo en cuenta que el plazo para presentar enmiendas sobre este Proyecto de Ley concluye el día 10 de septiembre.

## 2. El proceso de negociación y el informe de seguimiento

El objetivo principal de las negociaciones de adhesión es demostrar las capacidades del candidato para incorporar y adaptar la legislación de la UE porque este aspecto, en gran medida, determinará su habilidad para cumplir todos los criterios y requisitos para la adhesión. En este sentido, se espera que los candidatos adquieran el «acervo comunitario», que es el conjunto de derechos y obligaciones que comparten los Estados miembros, y lo transpongan a su legislación nacional de modo que lo implementen desde el mismo momento de su adhesión. De hecho, incluye toda la esencia jurídica de la UE como son las legislaciones y los tratados, las declaraciones y resoluciones, los acuerdos internacionales o las resoluciones del Tribunal de Justicia.

En este sentido, la Comisión Europea (CE) publicó el 24 de abril de 2012 el informe de seguimiento de los preparativos de Croacia para la adhesión a la UE para el período que comprende entre el 1 septiembre de 2011 hasta el 29 febrero de 2012, concluyendo que Croacia ha alcanzado un grado considerable de alineación con el acervo comunitario. La principal cuestión que, desde el punto de vista institucional, ha presidido el proceso de negociaciones ha sido la reforma de la Administración Pública<sup>2</sup>. Desde una óptica política, gran parte de la atención se centró en la reforma del sistema judicial, la corrupción, los derechos humanos y protección de las minorías, la protección del medio ambiente y la reducción de la participación del Es-

tado a través de la privatización de empresas públicas y también de la reducción de las ayudas públicas en ciertos sectores industriales. Al mismo tiempo, y en línea con la Ley Constitucional sobre la Cooperación con el TPIY<sup>3</sup> de 1996, Croacia tenía la obligación de cooperar totalmente con el TPIY. Cabe recordar que éste fue otro de los principales requisitos para que la UE aceptara iniciar las negociaciones en 2005.

La protección del medio ambiente ha sido otro de los grandes retos de Croacia en su camino europeo. Actualmente se encuentra prácticamente finalizada la implementación del acervo comunitario, especialmente en materias como la calidad del agua y los componentes químicos. Por otra parte, Croacia debe mantener sus avances hacia la protección de la naturaleza, del cambio climático y la implementación de la Directiva Europea del Agua.

Por último, uno de los capítulos que más dificultades ha presentado para la adhesión a la Unión Europea es el de pesca (capítulo 33). Los principales problemas se han producido en el proceso de reestructuración de sus cinco grandes astilleros, que han recibido subvenciones y ayudas estatales durante los últimos 20 años. Por este motivo, los astilleros tienen que ser privatizados antes del 1 de julio de 2013 o, por el contrario, se verán obligados a devolver los 2.000 millones de euros de los fondos estatales que han recibido desde 2006.

## 3. La financiación comunitaria en Croacia

### 3.1. *Periodo 2000-2007*

La UE, desde el año 2000, apoya a Croacia en su camino comunitario tanto con ayuda financiera como técnica. En el periodo 2000-2004 el programa operativo de apoyo a la preadhesión de Croacia fue CARDS (Asistencia Comunitaria para la Reconstrucción, Desarrollo y Estabilización), este programa apoyó proyectos por valor de 260 millones de euros. En ▷

<sup>2</sup> El Gobierno de Croacia estableció la Estrategia de Reforma de la Administración del Estado (2008-2011) y la Estrategia de Desarrollo de los Recursos Humanos para el Servicio Social (2010-2013).

<sup>3</sup> Tribunal Penal Internacional para la Antigua Yugoslavia.

TABLA 2  
IMPLEMENTACIÓN DE LA ASISTENCIA EUROPEA A CROACIA EN EL PERIODO 2000-2007  
(Cifras en millones de euros)

Programas en Croacia	Presupuesto	Porcentaje del presupuesto contratado*	Porcentaje del presupuesto liquidado
CARDS.....	260	94,61	92
PHARE.....	167	86,00	78
ISPA.....	60	97,69	63
SAPARD.....	25	62,00	48
TOTAL.....	512	91,00	82

\* El presupuesto contratado hace referencia al total de presupuesto comprometido con los proyectos de cada programa.  
**Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los programas.**

TABLA 3  
IMPLEMENTACIÓN DE LA ASISTENCIA EUROPEA A CROACIA HASTA MARZO DE 2011  
(Cifras en millones de euros)

Programas en Croacia	Presupuesto	Porcentaje del presupuesto contratado	Porcentaje del presupuesto liquidado
IPA I 2007.....	45	90	57
IPA I 2008.....	42	27	20
IPA I 2009.....	42	11	11
IPA II 2007-2009.....	8	64	36
IPA III 2007-09 del cual:.....	143	29	7
Transporte.....	54	20	4
Medio ambiente.....	54	25	2
Competitividad regional.....	35	48	20
IPA IV 2007-2009.....	38	71	9
IPA V 2007-2009 (IPARD).....	51	12	0
TOTAL.....	369	37	15

**Fuente: Delegación de la UE en Zagreb.**

el siguiente periodo presupuestario de la UE, entre 2004 y 2007, una vez que Croacia fue declarada formalmente país candidato a la adhesión, los programas operativos activos fueron: PHARE (refuerzo de la Administración Pública, promoción de la economía y la cohesión social), ISPA (apoyo a proyectos de infraestructuras de transportes y protección del medio ambiente) y SAPARD (agricultura). Estos tres programas financiaron proyectos en Croacia por valor de 252 millones de euros y el nivel de absorción de estos fondos fue relativamente satisfactorio, superando el 60 por 100 en todos los supuestos.

### 3.2. Periodo 2007-2013

Sin embargo, a partir de 2007 estos programas se unificaron bajo el Instrumento de Asistencia a la Preadhesión (IPA), formado por cinco componentes<sup>4</sup> que corresponden a distintas áreas de acti-

<sup>4</sup> Componente I: Ayuda a la transición y creación de instituciones. Componente II: Cooperación transfronteriza. Componente III: Desarrollo regional. Componente IV: Desarrollo de recursos humanos. Componente V: Desarrollo rural.

vidad. La totalidad de la financiación del IPA para Croacia en el periodo 2007-2010 ha sido de 589,9 millones de euros, mientras que en el periodo 2011-2013 es de 430,4 millones de euros. En esta nueva fase Croacia ha absorbido tan sólo el 37 por 100 de los fondos IPA, a diferencia del anterior periodo presupuestario. El objetivo es, al menos, doblar esta cifra en los próximos años, lo que requerirá un fortalecimiento de las capacidades administrativas y una mejora de la preparación de los proyectos. De hecho, una absorción satisfactoria de fondos requeriría que hubiera alrededor de un 50 por 100 del presupuesto contratado respecto de los fondos disponibles.

El presupuesto total previsto del IPA para el año 2012 es de 156,2 millones de euros, mientras que la dotación financiera para los seis primeros meses del año 2013 será de 94,89 millones de euros. Está previsto que la asistencia financiera se reduzca en todos los componentes del programa a excepción del quinto (desarrollo regional), en el que se mantiene el presupuesto de 2012 e incluso se observa un leve incremento. ▷

### 3.3. *A partir de julio de 2013*

Por otro lado, se estima que una vez que Croacia se convierta en el vigésimo octavo Estado miembro de la UE, el país tendrá acceso a los fondos estructurales comunitarios de donde percibirá una financiación anual de entre 1.200 y 2.000 millones de euros<sup>5</sup> (cifra por determinar en otoño de 2012) durante el periodo presupuestario 2014-2020, según la información de que dispone el Ministerio de Desarrollo Regional y Fondos Europeos. De todas formas, debemos resaltar que las cifras que se manejan a partir de julio de 2013 son provisionales, existiendo serias discrepancias entre los distintos organismos a la hora de cuantificarlas. En realidad, esta financiación genera más bien dudas y preocupaciones entre las autoridades comunitarias, ya que el actual nivel de absorción de IPA, el 37 por 100, por parte de Croacia es manifiestamente insuficiente en cuanto a la capacidad del país de absorber los fondos estructurales de forma satisfactoria.

El problema potencial con el que se puede encontrar Croacia es que en vez de ser un Estado beneficiario de la financiación comunitaria se convierta en un estado contribuyente neto al tener que devolver los fondos no utilizados; es decir, que no sería capaz de generar suficientes proyectos para comprometer, en una cantidad satisfactoria, los recursos que se le asignen en el período 2014-2020.

## 4. Sectores estratégicos para el nuevo Gobierno

Desde su llegada al poder, el nuevo Gobierno croata inició un nuevo ciclo de inversión en el país con el objetivo de mejorar la absorción de los fondos de preadhesión, así como mejorar las infraestructuras. Podemos destacar que en este nuevo ciclo de inversión, en primer lugar las autoridades croatas van a centrar su actividad en potenciar los proyectos ya iniciados en el país, dotándolos de finan-

<sup>5</sup> Croacia recibirá el 70 por 100 de la asignación final en 2014, el 90 por 100 en 2015 y el 100 por 100 en 2016.

ciación adicional para poder ser concluidos en los términos previstos y evitando posibles retrasos en los plazos estimados. Todas estas consideraciones para el año en curso y los siguientes están plasmadas en el documento que publicó el Ministerio de Economía de Croacia: «*El comienzo del nuevo ciclo de inversión en República de Croacia durante el mandato 2012-2015 con análisis enfocado en el año actual*», en el que se plasman los temas prioritarios para dicho año y se identifican los sectores en los cuales el Gobierno croata quiere implementar nuevos proyectos. Además del documento ya mencionado, en la actualidad distintos ministerios croatas realizan estudios sobre el estado actual de los sectores fundamentales de la economía para poder desarrollar la nueva estrategia sectorial para otoño de 2012. Dichos sectores, que analizamos a continuación, son el energético, el ferroviario, del medio ambiente y el transporte; para los cuales se van a destinar de forma prioritaria recursos financieros comunitarios y nacionales.

### 4.1. Sector energía

En lo que se refiere a la energía, se encuentra en una fase avanzada la tramitación de la Ley sobre la Energía, mientras que las otras tres leyes (la Ley del Mercado de la Electricidad, la Ley del Mercado del Gas y la Ley de la Regulación de las Actividades de la Energía) serán las siguientes, en cuya elaboración se pretende avanzar a lo largo del tercer trimestre de 2012. Asimismo, cabe destacar que el mercado de la electricidad en Croacia está totalmente abierto para todos los operadores desde el 1 de julio de 2008, por lo que cualquier operador es igualmente elegible para que la Agencia Croata Reguladora de la Energía (HERA) le conceda una licencia para la generación, el suministro, el comercio, la mediación o la representación en el mercado de la electricidad. De hecho, en la actualidad hay activos cuatro proveedores de electricidad<sup>6</sup>. ▷

<sup>6</sup> HEP d.d. (la empresa nacional de electricidad), Korlea d.o.o., Partner Elektriik d.o.o. y Gen-I Zagreb d.o.o.

En términos per cápita, Croacia es el segundo mayor importador de energía en el mundo, con una cuota de alrededor del 50 por 100 de las necesidades del país. Además, a pesar de la contracción del 1,2 por 100 del PIB a lo largo de 2010, el consumo energético ha aumentado en el 0,8 por 100, lo que también ha incrementado el consumo energético por unidad de PIB.

Desde el punto de vista de la financiación de los proyectos de energía cabe citar el evidente interés que muestran los inversores extranjeros (de Francia y Turquía fundamentalmente). Por su parte, los bancos croatas, como por ejemplo Zagrebačka Banka, muestran su disposición a financiar pequeños proyectos, así como la financiación de carácter mixto (las llamadas colaboraciones públicos-privadas, PPP<sup>7</sup> por sus siglas en inglés). En este contexto, el Gobierno busca las mejores formas para financiar los seis<sup>8</sup> principales proyectos en Croacia, valorados en alrededor de 3.000 millones de euros. De ellos, destaca especialmente Plomin 3, proyecto de central termoeléctrica con una potencia de 500MW valorado en 800 millones de euros, que se encuentra en fase de preparación, concretamente se está estudiando el impacto medioambiental del proyecto, y se espera que puedan comenzar los trabajos de construcción a principios del año 2013.

Por otra parte, desde el pasado mes de mayo de 2012 han entrado en vigor las nuevas tarifas de energía para los hogares con un incremento del 20 por 100 en la factura de electricidad y un 32,2 por 100 en la factura del gas. El Gobierno ha justificado estos incrementos argumentando que los precios de la energía en Croacia son más bajos que los de la media de la UE porque durante los últimos 20 años las políticas de bienestar han mantenido bajo control los precios de la energía. De esta forma, se trata también de preparar a las empresas locales, haciéndolas más competitivas para afrontar la entrada de los operadores internacionales en el escenario del sector de la energía en Croacia.

<sup>7</sup> Public-private partnership.

<sup>8</sup> TE Plomin 3 (800 M€), HE Sava (800 M€), HE Gackoj y Lici (800 M€), HE Drava (350M€), HE Ombla (125 M€) y HE Dubrovnik 2 (180 M€).

Hrvatska Elektroprivreda d.d. (HEP), la empresa nacional de electricidad, planea llevar a cabo un plan de inversión hasta 2016 por valor de 2.560 millones de euros, que se dirigirá principalmente a la reestructuración de la empresa para poder reducir la alta dependencia de las importaciones de energía actuales en el país. El plan también incluye incrementar la participación de la cuota de fuentes de energía renovables, principalmente mediante energía eólica, que al mismo tiempo es necesario para cumplir los compromisos adquiridos con la Unión Europea para el año 2020.

#### 4.2. Otros sectores

El resto de los sectores donde se van apoyar proyectos de forma prioritaria durante los próximos años son el transporte y el medio ambiente. Hablando del sector del transporte nos referimos a los distintos tipos de transporte: por carretera, naval (tanto puertos marítimos como fluviales y, en menor medida, marinas) y ferroviario. En temas de transporte por carretera en Croacia queda relativamente poco por hacerse en construcción de nuevas autopistas, lo que queda pendiente son tramos cortos de nuevas autopistas o renovación de carreteras ya existentes. Podemos destacar como grandes proyectos de carretera aún pendientes de ser implementados durante el año 2012: la construcción de carreteras de acceso a la ciudad y el puerto de Ploče (por valor de 10 millones de euros) y la reconstrucción de un tramo de la autopista A3 entre Zagreb y Lipovac (por valor de 3 millones de euros). Por otro lado, otro proyecto que se debe de realizar en un medio-largo plazo es la construcción de una carretera que unirá la Federación de Bosnia y Herzegovina (FBiH) con la costa croata. Finalmente, a principios de año, el nuevo Gobierno de Croacia hizo públicas sus intenciones de que en un plazo corto se haga realidad el proyecto para la construcción de un tramo de carretera de 30 kilómetros que unirá las localidades de Ploce (Croacia) y Opuzen pasando por Neum (FBiH). ▷

TABLA 4  
FINANCIACIÓN ADICIONAL A LAS EMPRESAS PÚBLICAS CROATAS PARA 2012  
(En millones de euros)

Empresa/Institución	Inversiones previstas por el anterior Gobierno	Inversiones reforzadas por el nuevo Gobierno	Diferencial/Incremento
Grupo HEP (electricidad).....	280	430	150
Hrvatske Vode (agua).....	120	300	180
Hrvatske autoceste (autopistas).....	200	340	140
Hrvatske ceste (carreteras).....	300	300	0
HZ (ferrocarril).....	130	170	40
Ministerio de Desarrollo Regional.....	100	170	70
Ministerio de Economía.....	100	120	20
TOTAL	1.230	1.830	600

Fuente: Gobierno de Croacia.

El Gobierno croata seguirá en los próximos años apoyando el desarrollo del sistema ferroviario del país, mediante la renovación de las estaciones ferroviarias y la adquisición de nuevos vagones y locomotoras. Para la construcción de infraestructura ferroviaria, Croacia cuenta con el apoyo de la UE a través del programa IPA. De hecho, durante el año 2012 está previsto implementar dos proyectos para la renovación y la construcción de infraestructura ferroviaria. Las licitaciones para ambos ya han sido convocadas: «Dugo selo-Novska», por valor de 16,35 millones de euros, y «Vinkovci-Vukovar», por valor de 3,3 millones de euros. Por otro lado, HŽ (Ferrocarriles de Croacia) tiene previsto desembolsar 140 millones de euros para la modernización y reconstrucción de la infraestructura ferroviaria durante el año 2012, mientras que en el período 2013-2017 se prevé invertir en el sector un total de 3.400 millones de euros en distintos proyectos. Uno de los proyectos que tiene una sustancial importancia para el Gobierno croata es la construcción de una línea férrea que una el puerto de Rijeka con la frontera húngara (corredor Vb) y que fomentará el tráfico de este puerto que deberá servir de acceso para las mercancías que vienen de China y se exportan a los países Bálticos usando la línea férrea.

El tercer gran grupo de proyectos considerados como claves para la economía croata son los relacionados con los distintos ciclos del agua haciendo referencia al abastecimiento de agua, tratamiento de aguas residuales<sup>9</sup> (EDAR, ETAP, ERAR) y plantas de reciclaje de basura sólida o mixta.

<sup>9</sup> Estación Depuradora de Aguas Residuales (EDAR), Estación de Tratamiento de Agua Potable (ETAP) y Estación Regeneradora de Aguas Residuales (ERAR).

El nuevo ciclo de inversión del Gobierno croata va a ser financiado del siguiente modo en el año actual: capital del sector público (generado por las propiedades estatales, emisión de deuda, etcétera), capital propio de inversores nacionales e internacionales, recursos de los bancos comerciales, fondos sin devolución de la UE y la financiación de los bancos de desarrollos para el Gobierno de Croacia asignados en el año 2012: 300 millones de euros por parte del Banco Mundial (BM), 400 millones de euros por parte del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) y 300 millones de euros por parte del Banco Europeo de Inversiones (BEI).

De la lectura de la Tabla 4 podemos concluir que el Gobierno de Croacia, como tiene previsto en su nuevo ciclo de inversión para el año 2012, va a dotar con mayor financiación las empresas estatales en los sectores claves de su estrategia. Entre ellas destaca la empresa de aguas de Croacia, que recibirá una dotación adicional de 180 millones de euros para llevar a cabo proyectos ya iniciados en años anteriores. Otra empresa estatal, HEP d.d., recibirá este año financiación adicional para apoyar la implementación de nuevos proyectos de construcción de centrales hidroeléctricas y termoeléctricas en el país.

También entre las prioridades del ejecutivo croata se encuentra el fomento de las inversiones extranjeras, ya sea creando un clima favorable para los emprendedores extranjeros<sup>10</sup>, o bien eliminando las ▷

<sup>10</sup> La Delegación de la Unión Europea en Zagreb entregó el 23 de febrero una carta en el Ministerio de Economía en la que se recogían los principales problemas y sugerencias sobre los obstáculos a la inversión presentes en el país.

barreras administrativas, estableciendo unas bajas tasas de imposición sobre las inversiones extranjeras, etcétera. El Gobierno de Croacia tiene como objetivo la atracción de 80 millones de nuevas inversiones directas en el país en el año 2012, de 83 millones de euros en 2013 y se espera que en el año 2014 puedan llegar a más de 85 millones de euros.

El nuevo Gobierno croata promovió la creación de una nueva Agencia para la Promoción de las Inversiones y la Competitividad en Croacia<sup>11</sup>. Ésta contará con un presupuesto de 2,5 millones de euros, y funcionará de forma independiente del Ministerio de Economía de Croacia. Así pues, el objetivo principal de la agencia es el fomento de la competitividad de la economía croata y la atracción de las inversiones directas en el país. Las demás actividades que desarrollará esta entidad son: apoyo a los inversores (el objetivo principal es que cada inversor tenga desde el principio su propia persona de contacto que le apoye y le ayude hasta el final de la implementación de la inversión e incluso después de su realización), actividades de promoción de inversiones, mecanismos de financiación de proyectos, implementación de innovaciones, etcétera. Se prevé que esta agencia también tenga un departamento para el diseño de proyectos (como hemos mencionado anteriormente un problema importante en Croacia es la falta de personal preparado para el diseño de proyectos) que pueden generar interés entre los inversores extranjeros. A fecha del mes de julio esta agencia no ha iniciado todavía su actividad (se espera que ésta se inicie este otoño). Tan sólo, en el mes de mayo se ha elegido al director de la agencia, Sr. Zdenko Lucic.

### 4.3. Financiación multilateral en Croacia

Como ya hemos mencionado anteriormente, los organismos de financiación multilateral como el BERD, el BEI y el BM también se ocupan de invertir y apoyar proyectos en Croacia. Cada una de estas

instituciones se centra en un ámbito de actuación y financia distintos sectores. Además, podemos destacar que tanto el BERD como el BM tienen como objetivo principal, en el período 2010-2012, apoyar el proceso de integración de Croacia a la UE, mientras que desde el próximo año se centrarán en ayudar al país a absorber los fondos comunitarios. También podemos destacar que ambas entidades han lanzado durante los últimos dos años programas especiales de apoyo a las pymes, en el país que son especialmente vulnerables en los momentos de grave crisis económica que vivimos.

El Banco Mundial apoya en Croacia proyectos relacionados con la infraestructura de transporte (construcción y renovación de puertos), abastecimiento de agua, alcantarillado, regadío, prevenciones de inundaciones, servicios sanitarios, apoyo para la industria y fomento de las exportaciones, agricultura (elaboración del catastro de la propiedad de las plantaciones agrícolas) y reformas en el sistema administrativo y judicial. Es de resaltar, teniendo en cuenta los avances de Croacia, la paulatina retirada de la entidad durante los próximos años. La estrategia del Banco Mundial para el período 2013-2017, en Croacia, es apoyar al país a implementar las reformas de la estrategia *Europa 2020*<sup>12</sup> y la convergencia con los Estados miembros; apoyar las estrategias e instituciones para una óptima absorción de los fondos estructurales y proveer una financiación selectiva de proyectos, como los citados en la Tabla 5.

Por su parte, el BERD tiene previsto en el período 2012-2013, como prioridad en Croacia, implementar programas y proyectos de apoyo a las empresas croatas para hacerlas más competitivas y promover su expansión regional, apoyo financiero<sup>13</sup> a las pymes, el turismo, la construcción de infraestructura nacional y municipal. El BERD además centra su actividad en proyectos de transporte ▷

<sup>12</sup> La UE ha establecido para 2020 cinco ambiciosos objetivos en materia de empleo, innovación, educación, integración social y clima/energía.

<sup>13</sup> Estas líneas crediticias para las pymes están gestionadas por bancos comerciales como Erste Croatia, financiación por valor de 40 millones de euros, y Société Générale, financiación total por valor de 75 millones de euros.

<sup>11</sup> La ley (Nº53/2012) sobre esta agencia fue aprobada por el Parlamento croata el día 27 de abril de 2012.

TABLA 5  
PROYECTOS EN CROACIA CON FINANCIACIÓN MULTILATERAL

Institución	Proyecto	Sector	Valor	Estado
BM	Segundo proyecto de ciencia y tecnología	Ciencia y Formación	23M€	Pendiente aprobación
BM	Línea crediticia para financiar las exportación	Comercio	39,6M€	Pendiente aprobación
BERD	Hidro central Ombla-68 MW	Energía	123M€	Pendiente licitación
BERD	Puerto de Split	Transporte	23,4M€	Pendiente licitación
BERD	Sistema de alcantarillado de Sibenik	Medio ambiente	16,5M€	Pendiente licitación
BEI	Línea ferroviaria Vincovci	Transporte	65M€	Pendiente licitación
BEI	Centro de tratamiento de basura sólida y aguas residuales	Medio ambiente	59M€	Pendiente aprobación

Fuente: elaboración propia a partir de datos de las entidades multilaterales.

fluvial, marítimo y marinas, infraestructura medio ambiental (abastecimiento de agua y alcantarillado en la zona del litoral croata) y construcción de plantas de energía renovable (biomasa). Por otro lado, el BERD seguirá apoyando la privatización de las empresas estatales en Croacia, proceso que se debe proseguir, especialmente como ya hemos mencionado, en los astilleros croatas, sector bancario y el turismo.

El BEI juega un papel destacado dentro del Programa Marco para Inversión en los Balcanes Occidentales (*The Western Balkans Investment Framework –WBIF–*) programa que se ocupa de facilitar el proceso de preparación y financiación de proyectos considerados como prioritarios para cada país de la zona bajo las perspectivas del proceso de preadhesión. Durante el año 2012 Croacia recibió 3,8 millones de euros de este programa como subvenciones para implementar distintos proyectos de infraestructura en la región. La mayoría de estos proyectos son de transporte y energía (centrándose principalmente en el fomento de creación de plantas de energía renovable y nuevos gaseoductos para unir el sistema croata con el de los países vecinos).

En la Tabla 5 incluimos los principales proyectos de estas tres entidades de financiación multilateral.

## 5. Conclusiones

El próximo 1 de julio de 2013 se abre para Croacia un amplio abanico de posibilidades, entre las que

destaca el acceso a los fondos estructurales y de cohesión que recibirá como nuevo Estado miembro de la UE. Como se ha mencionado anteriormente, se prevé que Croacia tendrá acceso a unos fondos de entre 1.200 y 2.000 millones de euros, cifra por determinar en el Consejo Europeo de este otoño.

Sin embargo, los bajos registros de absorción de fondos IPA en el periodo actual han generado importantes dudas sobre la capacidad de Croacia para aprovechar estas significativas cifras de financiación comunitaria. Por este motivo, en los últimos meses se ha acelerado la búsqueda de soluciones tanto por parte de las autoridades croatas como de las instituciones europeas para solventar este posible problema de cara al futuro.

Una de las principales preocupaciones, en cuanto a la absorción, se refiere a la organización ministerial para la gestión de los fondos, ya que se espera mejorar la coordinación y la colaboración interministerial a través de nuevas herramientas como la creación de la nueva Agencia para las Inversiones y la Competitividad. Debido a la carencia de personal formado y al inadecuado sistema administrativo, las recomendaciones de la UE se refieren, por una parte, a una más eficiente identificación de los proyectos prioritarios (para una más eficiente implementación de los mismos) y, por otra, a una mayor anticipación en la identificación de proyectos a financiar por los fondos estructurales (toda vez que la financiación IPA desaparecerá en junio de 2013). ▷

En este sentido, el Gobierno de Croacia ha identificado como sectores prioritarios para recibir la financiación de los fondos europeos y de entidades multilaterales el sector de la energía, el transporte y la protección del medio ambiente. Por lo tanto, será fundamental que los proyectos que se desarrollen estén en concordancia con las políticas comunitarias de crecimiento sostenible conforme a la estrategia *Europa 2020* de la UE. Así, las inversiones en el sector de la energía se deberán dirigir hacia la producción a partir de fuentes de energía renovable, en cuanto al transporte la prioridad será potenciar el transporte ferroviario y fluvial y, por último, en cuanto a la protección del medio ambiente se promoverán principalmente los proyectos para el tratamiento de aguas residuales y de residuos sólidos.

### Bibliografía

- [1] ARCE, M.J. (2012): «Nuevo miembro del club europeo». Revista *El Exportador*, febrero.
- [2] ARCE, M.J. (2012): «Desde la Ofecome Zagreb. A las puertas de la UE», Revista *El Exportador*, febrero.
- [3] ARIAS, A., ARIAS, M. y ARIAS, R. (2011): Diccionario enciclopédico de comercio internacional inglés-español, 1ª edición, Jaén. Formación Alcalá.
- [4] BANCO MUNDIAL (2012): Report N 66673-HR Croatia Policy Notes. A strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth.
- [5] BERD CROACIA (2012): «Croatia». Informe Anual *BERD*, abril, pp. 1-3.
- [6] COMISIÓN EUROPEA (2011): Enlargement Strategy and Main Challenges 2011-2012, octubre, pp. 5-12, Bruselas.
- [7] COMISIÓN EUROPEA (2012): Monitoring report on Croatia's accession preparations», abril, pp. 1-12, Bruselas.
- [8] CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA (2011): Accession Treaty: Treaty concerning the accession of the Republic of Croatia, noviembre, Bruselas.
- [9] DORASIN, M. (2012): «Od prejeftine do preskupe energije». Revista *Banca*, junio, pp. 22-24.
- [10] INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (2011): El mundo en cifras, 7ª edición, Madrid, Publicaciones ICEX.
- [11] KROFLIN, M. (2012): «6 projekata 3 mlrd eura. Tko placa?». Revista *Banca*, junio, pp. 18-20.
- [12] MURO, J.F. (2012): La internacionalización Multilateral, 1ª edición, Madrid. Publicaciones ICEX.
- [13] MATIJEVIC, N. (2012): «HEP necemo dijeliti». Revista *Banca*, junio, pp. 13-17, Zagreb.
- [14] THE ECONOMIST INTELLIGENCE (2011): «Country Reporter: Croatia», diciembre, pp. 23.

*Oficina Económica y Comercial de España en Zagreb\**

## **BOSNIA Y HERZEGOVINA A LA ZAGA DE EUROPA. ANÁLISIS SOBRE LAS IMPLICACIONES Y DIFICULTADES DE LA ADHESIÓN**

La entrada de Croacia en la Unión Europea tendrá importantes consecuencias para todos los países de la antigua Yugoslavia. A pesar de que BiH (Bosnia y Herzegovina) comenzó junto con Croacia su andadura hacia la Unión Europea, se ha ido quedando rezagada en el proceso por el retraso en la adopción de los cambios requeridos por la Comisión.

Dada la estrecha relación política y comercial que mantienen, BiH se verá particularmente afectada por la integración de Croacia en la UE.

El objetivo de este trabajo es analizar, en primer lugar, las consecuencias que tendrá la adhesión de Croacia para Bosnia y Herzegovina y, en segundo lugar, las dificultades a las que se enfrenta BiH en su proceso de integración.

**Palabras clave:** Unión Europea, integración, Croacia.

**Clasificación JEL:** F15, F40, F53, F59.

### **1. Introducción**

El pasado de Bosnia y Herzegovina está irremisiblemente ligado a la guerra de los Balcanes. El desmembramiento de las repúblicas yugoslavas reavivó las diferencias étnicas que históricamente han existido en la región. Las huellas que ha dejado este pasado en la política bosnia constituyen uno de los principales problemas para el avance y el desarrollo del país.

El conflicto terminó con la firma de los Acuerdos de Dayton (1995), con los que las tres naciones implicadas (Serbia, Croacia y Bosnia y Herzegovina) se comprometían a regirse por las normas de la ONU y a respetar la soberanía de las demás. En los Acuerdos también quedaban definidas las divisiones administrativas iniciales de BiH y las cotas de poder asignadas a cada etnia.

La inminente incorporación de Croacia a la Unión Europea está volviendo acuciante la necesi-

dad de que BiH adopte efectivamente las reformas necesarias para alcanzar el *acquis* comunitario. El compromiso de los políticos bosnios junto con una Europa sólida como actor internacional, son dos de las claves para dar el impulso necesario al país.

A continuación se analizarán tanto los indicadores macroeconómicos básicos como la organización política bosnia, ya que ambos son totalmente imprescindibles para comprender la situación actual de BiH frente a Europa.

### **2. Breve análisis de la situación macroeconómica en BiH**

Con objeto de ofrecer un primer acercamiento a la situación actual de Bosnia y Herzegovina (en adelante BiH), a continuación reflejaremos los principales indicadores macroeconómicos del país.

Si bien los datos expuestos son suficientemente explicativos, cabría resaltar como problemas ▷

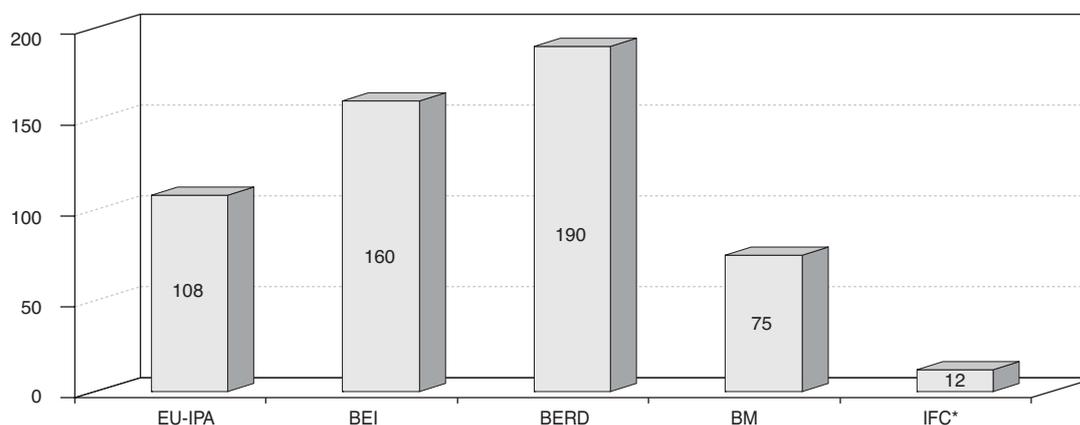
\* Este artículo ha sido elaborado por Paula Gallego Morán, becaria ICEX y María José Cenit Medina, becaria extenda.

TABLA 1  
DATOS GENERALES Y MACROECONÓMICOS

Bosnia	2009	2010	2011	2012 (Q1 prov.)
Población .....	3,77	3,76	-	-
Desempleo (abril 2012) .....	-	-	-	44%
Tipo de cambio .....	-	-	-	1.9558 KM/eur
Renta per capita (\$).....	4.750	4.770	-	-
PIB (mill. \$) .....	16.940	16.616	1.8394	17.202
Crecimiento del PIB (%) .....	-2,9	0,7	1,6	0,2
Inflación (% media periodo).....	-0,4	2,1	3,8	2,7
Saldo fiscal (% PIB).....	-5,7	-4,6	-3	-2,8
Deuda Pública (% PIB).....	35,4	39,1	43	45,5
Exportaciones (mill. \$).....	4.080	4.937	5.875	5.640
Importaciones (mill. \$).....	8.834	9.230	10.892	10.020
Saldo comercial (mill. \$).....	-4.754	-4.293	-5.017	-4.380
Tasa de cobertura (%).....	46	53	54	56

Fuentes: Elaboración propia a partir de datos de FMI y Banco Central de Bosnia.

GRÁFICO 1  
APOYO FINANCIERO A BiH: MEDIA DE LOS FONDOS COMPROMETIDOS, 2008-2011  
(Millones de euros)



\* IFC: International Finance Corporation, perteneciente al grupo del Banco Mundial.

Fuente: Informe de Donantes 2009-2010. Ministerio Financiero y del Tesoro de BiH.

estructurales del país la elevadísima tasa de desempleo, la escasa tasa de crecimiento, el alto porcentaje de deuda con respecto al PIB, así como el elevado déficit de la balanza comercial. Por lo que respecta a esta última, comentar que los principales socios comerciales de BiH son precisamente los países vecinos, por lo que la próxima adhesión definitiva de Croacia a la UE tendrá importantes consecuencias para este país, como analizaremos en su momento.

A la vista de estas cifras negativas, las agencias de *rating* han otorgado al país malas calificaciones de riesgo<sup>1</sup>. Asimismo, la prácticamente nula capa-

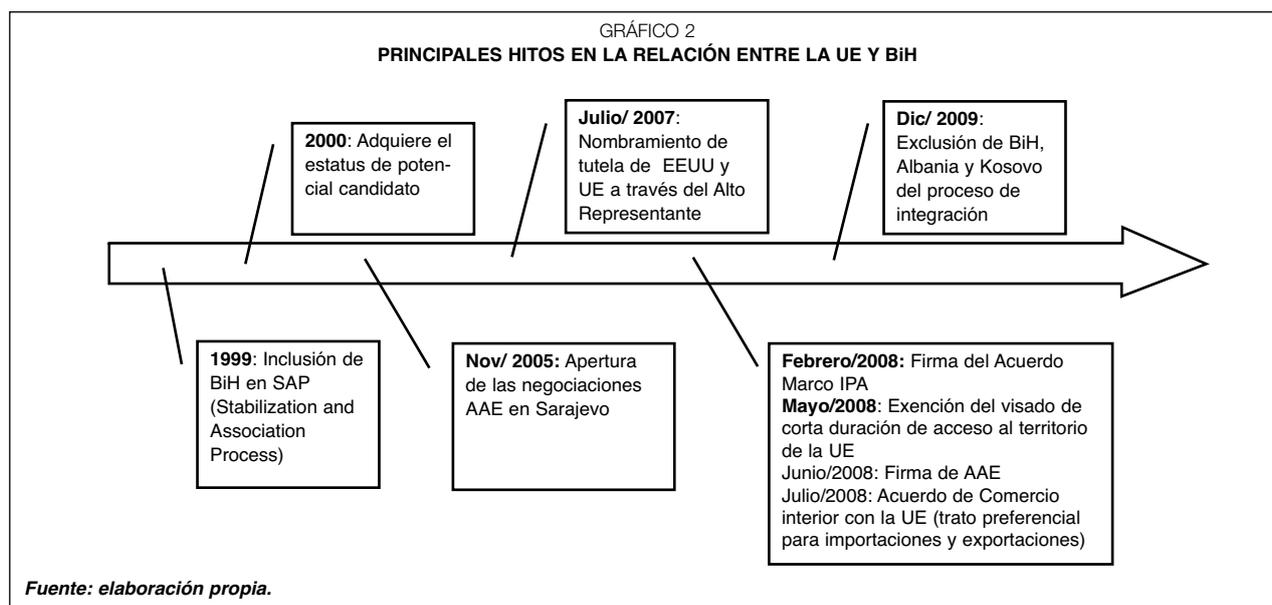
cidad de financiación en los mercados internacionales les provoca una fuerte dependencia de la ayuda internacional. Muestra de ello son las cifras recogidas en el Gráfico 1.

### 3. Situación política en BiH: su complejidad e insostenibilidad

#### 3.1. Introducción

La desintegración de Yugoslavia fue el desenlace de un conflicto armado para poner fin a las pretensiones de Serbia de mantener bajo su soberanía al resto de Repúblicas Yugoslavas. Al tratar éstas ▷

<sup>1</sup> La calificación de riesgo soberano de Moody's para Bosnia y Herzegovina es B3 y la otorgada por Standard and Poor's es B.



de independizarse, la reacción de Belgrado fue invadir dichos territorios.

Bosnia y Herzegovina fue uno de los territorios más castigados ya que, además de contar con una elevada proporción de población serbia, se encontraba situada entre las dos principales potencias del conflicto: Serbia y Croacia.

BiH sufrió ataques terribles con claros indicios de limpieza étnica, como el de la ciudad de Foča o el de Srebrenica, además del minado de gran parte de su territorio. Las infraestructuras y la industria resultaron severamente dañadas. Como consecuencia de ello, tanto la sociedad como la economía del país se resintieron en gran medida. BiH no se ha recuperado totalmente del impacto negativo de la guerra.

Los Acuerdos de Dayton marcaron el comienzo de la estabilización, pero el proceso posterior de consolidación no se ha llevado a cabo.

En la actualidad, BiH cuenta con una estructura institucional compleja e insostenible, que no le permite salir del estancamiento en que se encuentra.

Por otro lado, la adhesión a la UE se encuentra paralizada, ya que desde la firma en 2008 del AAE<sup>2</sup> se han producido escasos progresos, siendo actualmente BiH el único país de los Balcanes que aún no ha presentado solicitud de acceso a la UE. La UE exige a BiH modificaciones constitucionales

para eliminar la representatividad por etnias, la realización de un nuevo censo (previsto para 2013) y llegar al cierre de la Oficina del Alto Representante que elimine las limitaciones a su soberanía. Por todo ello, es muy improbable que se le otorgue el estatus de candidato a corto plazo.

El Gráfico 2 muestra los principales hitos en la relación entre la UE y BiH.

La política de Bosnia y Herzegovina no es estable, especialmente desde las elecciones de 2010. En ellas, resultó ganador el partido SDP<sup>3</sup>, de representación bosnio-croata y bosnio-musulmana, pero apoyado principalmente por los bosnios-musulmanes.

La mayoría obtenida en las elecciones no era absoluta, por lo que el SDP necesitaba un aliado para gobernar. Sin embargo, ningún partido parecía dispuesto a formar coalición con ellos.

La paralización del país por este motivo tuvo graves consecuencias, como la falta de presupuesto estatal para 2011 y 2012 o los problemas con el FMI para generar un acuerdo de *stand by*, vital para la financiación y la sostenibilidad del Estado.

El país permaneció sin Gobierno central hasta enero de 2012, cuando formaron coalición el SDP y el SDA<sup>4</sup>, un partido de representación bosnio-musulmana. Sin embargo, el 1 de junio de 2012 ▷

<sup>2</sup> Acuerdo de Asociación y Estabilización.

<sup>3</sup> Socijaldemokratska Partija Bosne i Hercegovine (Partido Socialdemócrata de BiH).

<sup>4</sup> Stranka Demokratske Akcije (Partido de Acción Democrática).

se disuelve esta coalición a causa del voto en contra del SDA al presupuesto para 2012, dejando al país de nuevo en una situación incierta.

Finalmente, el pasado 13 de junio se ha formado una nueva coalición compuesta por cuatro partidos: el SDP, el SBB<sup>5</sup>, y los dos partidos hermanos HDZ BiH y HDZ 1990<sup>6</sup>.

Cabe destacar, además, que el país se encuentra todavía bajo vigilancia internacional, siendo la Oficina del Alto Representante la encargada de tutelar la administración del país. El Alto Representante es elegido por el Consejo de la Unión Europea y vela por el cumplimiento del Acuerdo de Paz de Dayton. Esta tutela internacional debía haber terminado en 2007, pero por sucesivas crisis políticas, se ha ido posponiendo hasta hoy.

En todo caso cabría preguntarse si BiH es capaz de iniciar una andadura política, institucional y financiera sin esta supervisión internacional.

### 3.2. Estructura institucional

Hemos hecho referencia en apartados anteriores a la complejidad de la estructura institucional del país. En efecto, el país se encuentra dividido en 3 territorios altamente independientes unos de otros: dos entidades y un distrito especial<sup>7</sup>. Éstos se ubican geográficamente de la siguiente forma:

- La Federación de BiH se encuentra en la parte centro-oeste del país y limita con Croacia.
- La República Srpska se encuentra bordeando la frontera norte y este del país. Limita al norte con Croacia y con Serbia, y al este con Montenegro.
- El distrito Brčko divide la República Srpska en dos, y se encuentra situado en la parte más nor-oriental del país. Limita al norte con Croacia y al sur con la Federación de BiH, mientras que a este y oeste se encuentra la R. Srpska.

<sup>5</sup> Savez za bolju budućnost BiH (Partido para un Futuro Mejor).

<sup>6</sup> HDZ BiH y HDZ 1990 son las dos ramas de la Unión Democrática croata en BiH (Hrvatska demokratska zajednica Bosne i Hercegovine).

<sup>7</sup> Las entidades, Federación de BiH y República Srpska, constituyen una forma de reconocer las naciones existentes dentro del Estado de Bosnia y Herzegovina, mientras que el distrito Brčko es un territorio residual sobre el que no se llegó a un acuerdo definitivo en el tratado de paz.

#### 3.2.1. La Federación de Bosnia y Herzegovina

Ésta es una de las dos entidades en que se divide el país. La capital está en Sarajevo. Reúne a la mayor parte de las comunidades musulmana y croata, y está dividida a su vez en diez cantones, muchos de los cuales tienen mayoría de una u otra de las etnias. Esta entidad posee tanto un Gobierno propio con sus correspondientes ministerios, como subgobiernos dedicados a los cantones que, a su vez, tienen ministerios propios. Así pues, podemos encontrar el Ministerio Finanzas de la Federación de BiH, o el Ministerio de Finanzas del Cantón de Herzegovina Neretva.

Cada uno de los cantones tiene legislación propia sobre los temas que regula. En la mayoría de los casos no existe ningún tipo de coordinación entre los cantones por lo que, en muchos asuntos, las legislaciones son muy diferentes. Esta entidad, como se puede apreciar, tiene una organización interna muy compleja.

Debido a la mayoría bosnio-croata del sur de la entidad, los asuntos de Croacia les influyen notablemente, llegando a compartir un partido político con este país (HDZ) que tiene gran influencia en la zona de Herzegovina.

#### 3.2.2. La República Srpska

Es la otra entidad, donde se encuentra la mayoría de la etnia serbia del país. Esta entidad cuenta con un gran aliado en la vecina Serbia y en muchas ocasiones el presidente de la República Srpska, Milorad Dodik, no ha dudado en manifestar que debe ser independiente de Bosnia y Herzegovina.

La organización interna de esta entidad es más sencilla por estar centralizada en el Gobierno de Banja Luka, su capital, por lo que la legislación es común a toda la entidad.

Esta entidad tiene notables problemas de deuda interna y es mucho más pobre que la Federación.

#### 3.2.3. Distrito de Brčko

El distrito de Brčko es una pequeña región que linda con las dos entidades y, a su vez, con Croacia ▷

y Serbia. Además, su situación fronteriza con las dos partes de República Srpska y el puerto fluvial que posee, convierten al Distrito de Brčko en un importante punto estratégico. Fue la única región del país con la que no se llegó a un consenso en los Acuerdos de Dayton. Por esto, el distrito tiene Gobierno independiente de las entidades y le fue asignado un Supervisor Internacional con autoridad para resolver los conflictos de ley que pudieran surgir. El Supervisor también actúa como delegado del Alto Representante. Actualmente, el cargo es desempeñado por Roderick W. Moore (desde septiembre de 2010).

#### 4. Bosnia y Herzegovina en la senda hacia Europa

##### 4.1. Introducción

En BiH se percibe cercana y preocupante la entrada de Croacia en la Unión Europea, prevista para julio de 2013. Es un primer paso para la región balcánica, que comienza a ser tenida en cuenta y a ver apoyados sus intereses en el mapa global.

Sin embargo, en BiH no se está haciendo lo suficiente para lograr el estatus de candidato, aún a pesar de que son perfectamente conscientes de sus limitaciones y de los obstáculos que tienen que salvar.

El horizonte temporal que se baraja para su adhesión se extiende hasta los años veinte, si bien la incertidumbre que existe en estos aspectos es acusada.

##### 4.2. Consecuencias para Bosnia y Herzegovina de la entrada de Croacia en la UE

La entrada de Croacia, en julio de 2013, al Mercado Único implicará su salida del CEFTA<sup>8</sup> y

<sup>8</sup> Central Europe Free Trade Agreement: zona de libre comercio que incluye a Albania, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Kosovo, FYR Macedonia, Moldavia, Montenegro y Serbia. Esta zona de libre comercio ha actuado como paso previo a la entrada a la UE para todos los países del este y centro de Europa.

la inevitable reducción de los intercambios comerciales regionales. La alteración del trato preferencial que disfrutaban entre sí los miembros del CEFTA supone no sólo un cambio en las reglas del juego de la economía de esta región sino también una alteración en las costumbres comerciales, cultivadas a lo largo de varios siglos, que tienden hacia el comercio interregional.

Croacia representa el 42 por 100 de los flujos comerciales del CEFTA. Este gran porcentaje se debe, en parte, a que Croacia es utilizada por muchos países occidentales como plataforma para exportar a la región.

Las relaciones comerciales de Croacia con Bosnia y Herzegovina son particularmente intensas. Bosnia y Herzegovina exporta electricidad y materiales de construcción a Croacia, mientras que Croacia exporta principalmente productos agroalimentarios a BiH.

Las implicaciones para Bosnia y Herzegovina que, de momento, parecen inminentes son: la dificultad de sus productores para adquirir los certificados de calidad necesarios para entrar en el mercado europeo y la deslocalización de empresas croatas a territorio bosnio.

##### 4.2.1. Las certificaciones de calidad como barrera para los productores bosnios

De las 50.000 empresas existentes en Bosnia y Herzegovina, sólo 1.300 cumplen con alguna de las certificaciones ISO. Este porcentaje (2,7 por 100) es totalmente insuficiente para mantener el nivel de exportación habitual a Croacia, ya que este certificado será imprescindible para acceder al Mercado Único.

El pequeño porcentaje de empresas certificadas sí se verá beneficiado por la adhesión de Croacia, ya que en la actualidad sus exportaciones se ven frenadas por las numerosas barreras no arancelarias que se les imponen y la arbitrariedad del Gobierno croata a la hora de conceder autorizaciones y aceptar certificados.

El Instituto para la Normalización de BiH ya ha adoptado 2.695 normas europeas como normas nacionales y ha realizado la primera revisión anual ▷

de su sistema de gestión de calidad. Sin embargo, BiH no posee una estrategia global ni un plan de acción para convertirse en miembro de pleno derecho del Comité Europeo de Normalización (CEN) y del Comité Europeo de Normalización Electro-técnica (CENELEC).

A todo ello hay que sumar que, por el momento, las normalizaciones no se imponen a todos los productos, nacionales o extranjeros, que entran al mercado y el procedimiento para dar la conformidad a los productos no se ha establecido aún.

El Instituto para la Acreditación de Bosnia y Herzegovina ha autorizado hasta ahora a 40 órganos para conceder las acreditaciones, aunque no se han alcanzado los requisitos de pruebas y calibración necesarios a nivel internacional. La política de concesión de estas autorizaciones para la acreditación tampoco es clara, tanto a nivel estatal como entitario.

El principal sector afectado será el de productos lácteos, ya que exporta la mayor parte de su producción a Croacia y, además, es uno de los pocos sectores estratégicos por su potencia exportadora.

Otro sector importante y profundamente afectado es el maderero, ya que el 42 por 100 de la superficie de BiH son bosques y constituyen uno de sus mayores recursos naturales. Las empresas madereras se veían obligadas a vender madera con poco margen de beneficio a compañías extranjeras, que la certificaban y vendían a un precio mayor fuera de BiH, según informaciones de la Agencia Regional para el Desarrollo de Bosnia Central. Para solucionar su situación se están poniendo en marcha proyectos para crear laboratorios de certificación, a fin de que el país posea centros cuyos certificados sean aceptables en la UE. Pronto se espera la puesta en marcha de uno de estos laboratorios en Zenica, como parte del parque tecnológico de esta ciudad y dedicado a la certificación de la madera extraída en la zona.

Como puede extraerse de lo anterior, se está lejos de una política uniforme que regule todos estos temas. Las competencias en materia de calidad y la jerarquía de los procesos veterinarios, fitosanitarios y

de seguridad alimentaria, están seriamente interrumpidas por la elevada complejidad del sistema organizativo bosnio, que ya se ha explicado anteriormente.

No hay una Administración central sólida que regule estos asuntos, si bien se ha intentado crear un ministerio estatal que los regule, la República Srpska se opone a ello, como se opone a todo lo que fortalezca el poder central. La conclusión es que el país se encuentra en un bloqueo táctico interno de difícil solución.

La progresiva reducción arancelaria que se viene aplicando a los intercambios con la UE podría agravar el déficit existente en la balanza comercial. Esto redundará en la competitividad de las empresas bosnias y truncará los progresos realizados en el tejido exportador en los últimos años.

La pregunta que debemos hacernos es si BiH se encontrará preparada en julio de 2013 para exportar a Croacia en condiciones razonables.

#### 4.2.2. *La deslocalización de producción croata al mercado bosnio*

En cuanto a aspectos positivos de la adhesión de Croacia para BiH, cabe destacar la deslocalización de las empresas croatas a territorio bosnio. Esto incrementará la producción bosnia y la capacidad de la economía para emplear trabajadores, lo que en un país con un 44 por 100 de desempleo registrado, es vital.

Existen empresarios croatas que, en lugar de mostrarse favorables a deslocalizar, están presionando a su Gobierno para mantener las condiciones del CEFTA incluso después de la adhesión de Croacia. Sin embargo, la realidad es que las condiciones arancelarias que imponga la UE a Bosnia y Herzegovina seguramente serán desfavorables con respecto a las condiciones CEFTA.

Las empresas croatas, previendo este cambio negativo, ya están trasladando sus plantas de producción, a fin de acceder en las mismas condiciones que antes de la adhesión al mercado CEFTA y evitar el pago aranceles. Ejemplo de ello son las ▷

empresas Perutnina Ptuj, Droga Kolinska, Ljubljanska Mlekarna y Atlantic Grupa. También se baraja la posibilidad, como en el caso de la chocolatera Kras, de mantener plantas de producción en ambos países pero aumentando la producción en BiH y reduciéndola en Croacia.

A través de la deslocalización las empresas no sólo buscan evitar el pago de aranceles sino también ventajas de otro tipo, tales como, la reducción de costes laborales y gastos en suministros más bajos.

Ésta puede ser una verdadera oportunidad para que las empresas croatas vean incrementada su competitividad.

Por otro lado, hay que resaltar que el poder de atracción de empresas de BiH es débil, de hecho, Serbia se considera un destino preferente a la hora de deslocalizar por tratarse de un mercado de mayor tamaño, con costes de producción bajos igualmente.

En definitiva, a medida que los países balcánicos se incorporen a la UE la eventualidad de esta situación irá desapareciendo, y es por ello por lo que BiH debería crear atractivos reales, más allá de las ventajas en reducción de costes, para que las empresas permanezcan en el mercado bosnio.

### 4.3. BiH y su proceso de adhesión a la UE

#### 4.3.1. Introducción

Como puede entenderse por todo lo analizado hasta el momento, es legítimo pensar que en la actual y compleja situación de BiH hay dos fuerzas que se contraponen, llegando casi a anularse entre sí. Por un lado, el no suficientemente manifestado deseo de los ciudadanos bosnios de acceder a la UE como miembros de pleno derecho. Por otro, los más que evidentes estrangulamientos que están encontrando en el camino, no solamente hacia la integración con Europa sino hacia su propia integración.

A los efectos anteriores, es necesario citar una frase muy ilustrativa de Mustafa Cerić, líder musulmán impulsor del diálogo entre religiones. Que dice así:

*«Desde el final de la guerra hasta hoy, la pregunta ha sido: ¿cómo de profundas son las heridas que han quedado tras el conflicto? La opinión internacional generalizada ha sido que las causas de la guerra fueron étnicas, pero no sus consecuencias. Veinte años después, parece todo lo contrario. Hay resignación ante la constante incapacidad de Bosnia para crear instituciones públicas basadas en la inclusión y no en la división de los ciudadanos».*

#### 4.3.2. A la cola de Europa

Bosnia y Herzegovina va a la zaga del resto países candidatos a entrar en la UE, tras Croacia, Turquía y Macedonia, pero también tras Albania, Montenegro y Serbia. Esto es un punto a tener en cuenta, en especial si consideramos que BiH entró en el proceso de integración en la UE al mismo tiempo que Croacia y Macedonia, las cuales firmaron el AAE (Acuerdo de Asociación y Estabilización) en 2001 y poseen el estatus de candidato desde 2004. Croacia recibió luz verde para integrarse en la UE en julio de 2013, a Montenegro le fue otorgado el estatus de candidato el pasado diciembre y comenzó las negociaciones con la UE en julio de este año, y Serbia, por su parte, recibió el estatus de candidato en abril de 2012 y según los expertos, tiene un horizonte temporal de 10 años por delante hasta la adhesión definitiva.

Llegados a este punto habría que cuestionarse si en BiH hay un interés real por pasar a formar parte de la UE. Por un lado, los poderes políticos no están haciendo lo suficiente por dar pasos adelante hacia la integración. Muestra de ello es el hecho de que el pasado 14 de junio fracasaran una vez más en su intento de crear Gobierno<sup>9</sup>. Por otro lado, para los ciudadanos, la ausencia de una autoridad central desde las elecciones generales de octubre de 2011 apenas ha sido percibida, pues el día a día en BiH está en manos de los distintos Gobiernos regionales, lo cual po- ▷

<sup>9</sup> Como se comentó anteriormente, el Gobierno de coalición constituido en octubre de 2011 no consiguió superar el año de legislatura y se desmembró en junio de 2012. En este mismo mes, se formó una nueva coalición de SDP, el SBB, y los dos partidos hermanos HDZ BiH y HDZ 1990, que es la que constituye el poder central a día de hoy.

tencia que no exista visión conjunta de futuro en el país.

A esto hay que sumar que aún no existe conciencia de la necesidad de avanzar hacia la UE. Necesidad que se torna imperiosa con la inminente incorporación de Croacia, lo cual implicará el abandono de la misma del CEFTA, que tanto favorece el comercio entre ambos países. La aceleración del proceso de adhesión es pues una necesidad que debe ser potenciada por la totalidad de la sociedad.

Pero viendo la situación en que se encuentra Europa en este momento, algunos se preguntan por qué a BiH puede interesarle unirse a este grupo cada vez más debilitado por la crisis.

Las razones para la adhesión son obvias. Por un lado, una vez que Croacia se convierta en Estado miembro, los bosnios-croatas, (con pasaporte croata) se igualarán en derechos al resto de ciudadanos europeos (adquirirán los derechos de trabajar y estudiar en la UE, por ejemplo), con lo cuál habrá dos clases de ciudadanos. Otro de los beneficios de la integración es poner fin a las disputas internas que suponen la pérdida de oportunidades comerciales, de las cuales ni ellos mismos son conscientes.

Pero, como mínimo, hasta 2015 no se espera la adquisición de la condición de candidato por parte de BiH. Desde el comienzo de su andadura en la senda hacia la UE en 1999, se han logrado progresos en cuatro áreas clave: la reforma de la policía, la cooperación con el tribunal internacional de crímenes de guerra, las reformas en la radiodifusión pública y en la Administración Pública y la liberalización del visado de corta duración de acceso a territorio de la UE. Pero aún queda mucho por hacer en otros campos, como veremos más adelante, y el lentísimo ritmo de los acontecimientos comienza a impacientarse a la UE.

En Bosnia y Herzegovina conocen bien lo que tienen que hacer y cómo deben hacerlo, pero falta compromiso político, por un lado, y el efectivo apoyo de la UE por otro, para lograrlo.

#### 4.3.3. *BiH y la UE. Caso sui generis*

No existe otro país como BiH, esto es algo que puede afirmarse con cierta rotundidad. Su comple-

ja estructura supone un importante obstáculo a la aceleración del proceso integrador. En palabras de Nerzuk Curak, profesor de la Universidad de Sarajevo: «*Bosnia es un país único que aspira a convertirse en miembro de la UE, y debe ser tratada por la UE de una manera diferente y exclusiva*».

Pensar que con la mera inclusión de BiH en el proceso de integración es suficiente para lograr la estabilidad y prosperidad en el país, sería adoptar una visión reduccionista y unidimensional. Lo cierto es que, aunque los criterios de Madrid y Copenhague<sup>10</sup> proponen los estándares, normas y valores a que deben acogerse los aspirantes a candidatos a la UE, ésta no los ha concretado para el caso de BiH (atendiendo a la complejidad que el país requiere), con lo cual ha caído en el riesgo de que los políticos bosnios los manipulen, interpretándolos acorde a sus intereses partidistas que en nada concuerdan con los de la población en general.

Llegados a este punto, deberíamos cuestionarnos: ¿está siendo suficiente el papel de la UE en el proceso?

Desde la Comisión de Venecia<sup>11</sup>, la UE se reafirma en el mantenimiento de su compromiso de apoyo a BiH en su trayectoria hacia la adhesión. Por un lado, ha anunciado que ofrecerá apoyo técnico a las autoridades para la preparación del censo. La actualización del censo (sin renovación desde 1991) es una verdadera necesidad, pues en este caso, no se trata de un mero instrumento burocrático, sino que es una medida del balance étnico interno del país, lo cual tiene importantísimas consecuencias para el establecimiento de las cuotas étnicas de participación en la administración del país. Por otro lado se plantean, incluso, poner fin en un futuro próximo al protectorado del Alto Representante para dejar en manos de los políticos nacionales el desarrollo del país. Pero la realidad es que falta compromiso efectivo. ▷

<sup>10</sup> Criterios de adhesión a la UE, establecidos en el Consejo Europeo de Copenhague en 1993 e intensificados posteriormente en el Consejo Europeo de Madrid en 1995.

<sup>11</sup> La Comisión de Venecia es la Comisión Europea para la Democracia a través de la Ley, órgano consultivo fundado en 1990 para la adopción de constituciones acordes a los valores y principios de la UE.

Por su parte, la UE continúa presionando a BiH para que acometa un paquete de reformas, entre las cuales cabría destacar: en primer lugar, la formación de un Gobierno estable, cosa que es todo un reto, como hemos visto tras los acontecimientos del pasado mes. Pero, ¿es realmente un imposible? Una de las claves sería que la UE acabase con el derecho de veto<sup>12</sup> (*entityvoting*), que no es más que un pretexto para la defensa de la identidad de cada una de las entidades, que bloquea y paraliza el país constantemente, acorde con las pretensiones de cada grupo.

En segundo lugar, la reforma constitucional, pues BiH necesita un marco legal común capaz de responder a las necesidades de una sociedad multiétnica y multicultural. BiH está enfrentándose a uno de sus mayores desafíos, con una estructura constitucional que no le permite avanzar en el proceso de integración y sin el reconocimiento de este gran problema por parte de sus líderes políticos. Con una constitución que promueve la discriminación étnica<sup>13</sup> no puede crearse un Estado sostenible acorde con los estándares de derechos humanos de la UE.

En tercer lugar, es necesaria la implantación de un sistema fiscal armonizado. El actual sistema consiste en cuatro administraciones tributarias no conectadas entre sí, lo cual provoca situaciones de evasión de impuestos, supone una barrera a los inversores extranjeros y una pérdida de competitividad para las empresas domésticas, incluso implica que llegue a tratarse a los bosnios como extranjeros en su propio país. La solución a largo plazo sería esforzarse por lograr un sistema impositivo más simple y unificado.

Y por último, otra de las medidas sería la reforma del sistema educativo para evitar el trato discrimi-

minatorio (en especial, las escuelas monoétnicas que fomentan la segregación) y con el fin de armonizarlo con los requerimientos del mercado laboral.

El problema es que desde la UE no se está dando el apoyo necesario para asegurar que las reformas se lleven a cabo adecuadamente. Es más, ha ido disminuyéndolo. Por ejemplo, en el caso de la elaboración del censo<sup>14</sup>, ya comentado anteriormente, la UE no está siendo una guía clara pues no ha dado las directrices para orientar la elaboración del mismo, lo cual supone un riesgo, porque las reformas llevadas a cabo no están consiguiendo poner fin a la separación étnica que, parece, va a perpetuarse.

A todo lo dicho anteriormente, hay que sumar el hecho que desde la UE no han sabido afrontar que los políticos bosnios pretendan aplicar los criterios que les imponen adecuándolos a sus intereses ideológicos. Las élites políticas bosnias no quieren asumir las reformas porque las ven como una amenaza a su identidad étnica en lugar de como una oportunidad de desarrollo del país y de consecución del bienestar para los ciudadanos.

Hay que resaltar, además, que ante la situación de crisis en que se encuentra inmersa Europa, BiH ha dejado de ser una de las prioridades en su agenda.

Llegados a este punto, lo procedente sería contemplar el pasado como lección y mirar hacia el futuro con proyección integradora. Visión que resumen magistralmente dos analistas políticos: por un lado, Kurt Bassuener (analista político independiente en los Balcanes) diciendo: «*Los políticos bosnios persiguen tan sólo su engrandecimiento, y metas maximalistas a expensas del bienestar general*». Por otro lado, Emir Suljagic (periodista y exministro del partido Social Demócrata) se muestra más contundente cuando nos dice que: «*Bosnia debería ser una lección:... las atrocidades cometidas en tiempos de guerra, crean profundos temores y resentimientos que continúan siendo explotados por los políticos nacionalistas*». ▷

<sup>12</sup> El derecho de veto es un mecanismo que fue concebido para la defensa de los intereses legítimos de cada una de las entidades, pero se ha convertido en un instrumento de los diferentes grupos étnicos (en especial de los serbobosnios) para el bloqueo de cualquier iniciativa procedente del poder central.

<sup>13</sup> Caso Sejdić- Finci (2011): este caso alude a los políticos Sejdić (gitano) y Finci (judío), que reclamaron al Tribunal de DDHH de La Haya, porque las disposiciones étnicas para los representantes políticos bosnios no les permitían acceder a sus puestos en el parlamento y el Gobierno.

<sup>14</sup> La actualización del censo es un tema delicado, pues puede suponer una importante alteración de la representatividad de las etnias en el poder central, por ello mismo requiere intervención de la UE para asegurar su correcta elaboración.

En todo caso y tal como hemos venido aludiendo, las estrategias etnonacionalistas han dominado durante estos últimos años la esfera política en BiH, provocando el desarrollo de políticas para el grupo étnico y no para la totalidad de los ciudadanos. En efecto, en función de la etnia gobernante se han dirigido en uno u otro sentido: los bosnios-musulmanes quieren entrar en Bruselas como un país fuerte con un poderoso Estado central, los bosnios-croatas apoyan la descentralización total del Estado, así como lograr su propia entidad; y los serbo-bosnios ven a Bosnia y Herzegovina en la UE como un estado centralmente débil pero con poderosas entidades, y apuestan firmemente por lograr su independencia. Con este panorama se bloquea el país cayendo en un círculo vicioso de conflicto de intereses.

A esta situación no es ajena la UE, que según la opinión de algunos analistas, tiene parte de responsabilidad en la más de una década de estancamiento del país, lo cual le está llevando a perder progresivamente credibilidad como actor internacional poderoso, fiable y capaz de resolver este tipo de situaciones. En ello abunda Nerzuk Curak (profesor de la Universidad de Sarajevo) cuando dice que: «*Si la UE aspira a convertirse en un actor global más creíble, debe hablar con una sola voz sobre los problemas políticos y sociales*».

El Acuerdo de Asociación y Estabilización, por otra parte, no está siendo efectivamente aplicado en BiH, y debido a la singularidad del país quizás requeriría una interpretación de sus criterios para adecuarlos a las necesidades reales de BiH.

## 5. Conclusiones

Los distintos actores que intervienen en el proceso de modernización de BiH, cuyo objetivo último es la futura adhesión a la UE, tienen pensamientos en gran medida coincidentes en un sentido finalista, aunque los caminos a seguir divergen por los diferentes intereses étnicos.

La UE necesita dar mayor seguridad y reconstruir su credibilidad, implementar una estrategia

clara, rotunda y singular en BiH, mostrar compromiso en el proceso de reforma constitucional, así como fortalecer los mecanismos de coordinación entre entidades.

Por lo que respecta a Bosnia y Herzegovina, debe superar las pretensiones nacionalistas de cada entidad para pensar en el desarrollo del país en su conjunto y centrarse en los pasos a dar para alcanzar la adhesión.

Por último, los ciudadanos bosnios, auténticos protagonistas del proceso, piensan que la adhesión del país sin estar preparados sería muy perjudicial. Consideran más positivos los cambios que implica el proceso que la adhesión en si misma.

Con el fin de sacar al país del punto muerto en que se encuentra, se necesita un esfuerzo conjunto de todos los agentes implicados. Para ello, el país debe apoyarse en el potencial de su población, que ha dado muestra de su capacidad y compromiso para el aprovechamiento de oportunidades.

## Bibliografía

- [1] BBC NEWS EUROPE (2012): «EU enlargement: The next eight», 04 de julio.  
URL: <http://www.bbc.co.uk>
- [2] BRLJAVAC, B. (2011): «Europeanisation Process of Bosnia and Herzegovina: Responsibility of the European Union?», *Balkanologie*, vol. XIII, nº 1-2, diciembre 2011. URL: <http://balkanologie.revues.org/index2328.html>.
- [3] COMISIÓN EUROPEA (2011): «Bosnia and Herzegovina 2011 Progress Report», *Enlargement Strategy and Main Challenges 2011-2012*. 12 de octubre de 2011, Bruselas. URL: [http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key\\_documents/2011/package/ba\\_report\\_2011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2011/package/ba_report_2011_en.pdf)
- [4] DE VASCONCELOS, A. (2010): «The EU in Bosnia and Herzegovina: powers, decisions and legitimacy», *Occasional Paper*, nº 83, European Union Institute for Security Studies, marzo 2010. URL: <http://www.iss.europa.eu/uploads/media/OccasionalPaper83.pdf> ▷

- [5] EU BUSINESS (2012): Bosnian economy set to suffer from Croatia's EU entry», 25 de enero. URL: <http://www.eubusiness.com/>
- [6] EU NEWS & POLICY DEBATES (2010): «EU-Bosnia and Herzegovina relations», *Euractiv*, 04 de junio, URL: <http://www.euractiv.com>
- [7] HODZIC D. (2011): «Challenges for Bosnia and Herzegovina in the EU integration Process», *Heinrich Böll Stiftung*, mayo de 2011. URL: <http://www.boell.eu>
- [8] JUDAH, T. (2012): «Bosnia past, present and future», *The economist, Eastern Approaches*, 23 de marzo de 2012, URL: <http://www.economist.com>
- [9] JUKIC, E. (2011): «Croatia's EU Membership Could Hit Bosnian Farm Exports», *Balkan Insight*, 26 de diciembre de 2011. URL: <http://www.balkaninsight.com>
- [10] JUKIC, E. (2012): «Minorities 'Left Out' of Bosnia's EU Integration», *Balkan Insight*, 22 de junio de 2012. URL: <http://www.balkaninsight.com>
- [11] JUKIC, E. (2012): «EU Officials Encourage Bosnia's Membership Efforts», *Balkan Insight*, 23 de mayo de 2012. URL: <http://www.balkaninsight.com>
- [12] JUKIC, E. (2012): «Bosnia may ask Croatia for export concessions», *Balkan Insight*, 4 de abril de 2012. URL: <http://www.balkaninsight.com/>
- [13] JUKIC, E. (2012): «Clock Ticking For Bosnian Exporters to Croatia», *Balkan Insight*, 26 de marzo de 2012. URL: <http://www.balkaninsight.com/en/>
- [14] KOZINA, D. (2011): «Bosnian exporters are finally being rid of non-custom barriers», *Ekapija*, 13 de junio de 2011. URL: <http://www.ekapija.com/>
- [15] KOZINA, D. (2012): «Citizens on EU integration: First we need to organize ourselves and then continue the steps towards the EU», *Ekapija*, 27 de junio de 2012, URL: [www.ekapija.com](http://www.ekapija.com)
- [16] THE ECONOMIST (2011): «Divided and unruled. The country is in deep trouble, even if renewed violence remains unlikely», 14 de abril. URL: <http://www.economist.com>
- [17] THE ECONOMIST (2011): «Brussels's balm. Can the prospect of better EU ties unite Bosnia's squabbling politicians?», 21 de julio. URL: <http://www.economist.com>
- [18] THE ECONOMIST (2012): «Let's stick together. Out of the void, a new government», 07 de enero, URL: <http://www.economist.com>

### Datos macroeconómicos

- [1] AGENCIA DE ESTADÍSTICAS DE BIH: <http://www.bhas.ba/>
- [2] BANCO CENTRAL DE BOSNIA Y HERZEGOVINA: <http://www.cbbh.ba>
- [3] DATOS DE COMERCIO DE LA ONU: Unctad Database <http://archive.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=2364&lang=1>
- [4] DG TRADE WORLD BANK 2012 BIH: <http://data.worldbank.org>
- [5] DOSSIER ESTADÍSTICO DE LA OFICINA COMERCIAL DE ESPAÑA EN BIH <http://india.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4591942>
- [6] FICHA PAÍS DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN BOSNIA [http://www.maec.es/es/MenuPpal/Paises/ArbolPaises/BosniayHerzegovina/ficha/Documents/BOSNIA%20Y%20HERZEGOVINA\\_FICHA%20PAIS\\_2012.pdf](http://www.maec.es/es/MenuPpal/Paises/ArbolPaises/BosniayHerzegovina/ficha/Documents/BOSNIA%20Y%20HERZEGOVINA_FICHA%20PAIS_2012.pdf)
- [7] FMI: <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2011/pr11426.htm>

# NORMAS DE ESTILO DE PUBLICACIÓN

1. Las contribuciones se enviarán en formato Microsoft Word a la dirección de correo electrónico [revistasice.sccc@comercio.mineco.es](mailto:revistasice.sccc@comercio.mineco.es)
2. Sólo se admitirá material original no publicado ni presentado en otro medio de difusión.
3. La extensión total del trabajo (incluyendo cuadros, gráficos, tablas, notas, etc.) no debe ser inferior a 15 páginas ni superior a 20. El espaciado será doble y el tamaño de letra 12.
4. En la primera página se hará constar el título del artículo que será lo más corto posible y la fecha de conclusión del mismo, nombre y dos apellidos del autor o autores, filiación institucional, dirección, teléfono y correo electrónico de cada uno de ellos, así como la forma en que desean que sus datos aparezcan.
5. En la segunda página del texto estarán el título que deberá ser breve, claro, preciso e informativo, un resumen del trabajo (con una extensión máxima de 10 líneas), de 2 a 6 palabras clave que no sean coincidentes con el título y de 1 a 5 códigos de materias del *Journal of Economic Literature* (clasificación JEL) para su organización y posterior recuperación en la base de datos del *Boletín Económico de ICE*.
6. En las siguientes páginas se incluirán el texto, la información gráfica y la bibliografía con la siguiente estructura:

- Los apartados y subapartados se numerarán en arábigos respondiendo a una sucesión continuada utilizando un punto para separar los niveles de división, con la siguientes estructura:

**1. Título del apartado**

**1.1. Título del apartado**

**1.1.1. Título del apartado**

**2. Título del apartado**

- Habrá, por este orden, introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía y anexos si los hubiera.
- Las notas irán numeradas correlativamente y puestas entre paréntesis, incluyéndolo su contenido a pie de página y a espacio sencillo. Sólo deben contener texto adicional y nunca referencias bibliográficas.
- Los cuadros, gráficos, tablas y figuras se incluirán en el lugar que corresponda en el texto generados por la aplicación Word, no admitiéndose su inserción en formato de imagen. Todos deberán llevar un número correlativo, un título y la correspondiente fuente.
- Las referencias a siglas deberán ir acompañadas, en la primera ocasión que se citen de su significado completo.
- Las citas de libros y artículos en el texto se indicarán entre paréntesis con el apellido del autor y el año. En el caso de referencias de tres o más autores han de figurar todos cuando se citen por primera vez y después sólo el primer autor seguido de *et al.*
- La bibliografía se ordenará alfabéticamente con el siguiente formato.

— LIBRO:

Apellido e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Año de publicación entre paréntesis: título completo, edición, lugar de publicación. Editorial.

Ej.: CARREAU, D., FLORY, T. y JUILLARD, P. (1990): *Droit Economique International*, 3ª edición, París. LGDJ.

— ARTÍCULO:

Apellido e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Entre paréntesis año de publicación: título completo del artículo citado entrecomillado, nombre de la publicación en cursivas, fascículo y/o volumen, fecha de publicación, páginas. Lugar de publicación.

Ej.: VIÑALS, J. (1983): "El desequilibrio del sector exterior en España: una perspectiva macroeconómica", *Información Comercial Española. Revista de Economía* nº 604, diciembre, pp. 27-35, Madrid.

BICE retiene todos los derechos de reproducción de los artículos editados aunque tiene como práctica habitual autorizar su reproducción siempre que se cite la publicación y se cuente con el permiso del autor. La autorización deberá solicitarse por escrito en la redacción de BICE. Los artículos publicados estarán disponibles en [www.revistasICE.com](http://www.revistasICE.com)

*Pedro Sánchez Pérez-Castejón\**

*Juan Padilla Fernández-Vega\*\**

## LA DIPLOMACIA ECONÓMICA DE LOS PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO DE MERCADO

En el presente trabajo se analizan los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM) como una de las principales innovaciones que, en materia de diplomacia económica, han impulsado las autoridades españolas en la última década. Los PIDM nacieron con el objetivo de diversificar las relaciones comerciales y de inversión española en las economías emergentes. Entre las conclusiones obtenidas en la presente investigación, destaca la eficacia de los PIDM en la consecución de los objetivos fijados. Para ello, el estudio investiga el PIDM hacia China demostrando la relación positiva que esta novedosa herramienta de la diplomacia económica tiene en el impulso y consolidación de las relaciones comerciales y de inversión entre España y el gigante asiático.

**Palabras clave:** internacionalización, fomento de exportaciones e inversión, correlación, China.  
**Clasificación JEL:** F13, F42, F59.

### 1. La diplomacia económica: elemento central de la nueva diplomacia

Uno de los principales efectos que la globalización ha tenido en la actividad diplomática de los Estados es la centralidad adquirida por la promoción de sus intereses económicos. Si tras la Segunda Guerra Mundial las relaciones económicas entre Estados se subordinaron a intereses de índole geoestratégicos (Azuelos, 2010), en la actualidad, la economía se erige como uno de los elementos centrales de la nueva diplomacia de los Estados (Saner, 2008) situándose, cuando no desplazando, al mismo nivel de importancia que objetivos que tradicionalmente

han caracterizado la diplomacia: la cooperación política internacional, la seguridad y el mantenimiento de la paz (Morillas, 2000).

Son múltiples las definiciones dadas por la literatura a un concepto como el de la diplomacia económica, dependiendo, cada una de ellas, del énfasis otorgado a cada uno de los siguientes aspectos:

*Los actores implicados.* Según esta aproximación, la diplomacia económica es aquella desempeñada por los funcionarios de los ministerios encargados de las relaciones con los organismos multilaterales de economía y comercio, y la de los funcionarios que realizan el seguimiento de las políticas económicas y comerciales del país<sup>1</sup> (Saner, 2001).

*Los intereses que promueve.* Para Morillas (2000) es su «finalidad económica» lo que define a la diplomacia económica. Para el autor, esta actividad ▷

\* Profesor de Economía Internacional y Española. Departamento de Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas. Universidad Camilo José Cela.

\*\* Profesor de Estadística. Departamento de Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas. Universidad Camilo José Cela.

Versión de julio de 2012.

<sup>1</sup> GARCÍA REBOLLAR, A. (2010): «Notas sobre Diplomacia Económica». *Boletín Económico de Información Comercial Española*, nº 3000, pp. 24.

diplomática implica «la utilización de la capacidad de influencia política de los Estados en favor de sus intereses económicos en los mercados internacionales».

*Las materias de las que se ocupa.* Coherente con el anterior apartado, Rana (2000) describe cuatro pilares sobre los que se asienta la diplomacia económica: (i) la promoción del comercio, otorgando una especial atención a las exportaciones sobre las importaciones; (ii) la promoción de la inversión, sobre todo, la atracción de inversión extranjera al país; (iii) la atracción de tecnología; y (iv) la Ayuda al Desarrollo.

*La investigación de los procesos de negociación y de toma de decisión.* Woolcock y Baine (2011) a partir de los estudios realizados por Putman (1988) y Odell (2000) añaden un nuevo rasgo al estudio de la diplomacia económica. La globalización, señalan los autores, ha pulverizado la frontera entre los asuntos domésticos y aquellos otros de índole internacional. Todo ello explica, en buena medida, el creciente activismo de los entes territoriales en las relaciones internacionales (Chavagneux, 1999), y la mayor complejidad en los procesos de negociación y toma de decisión por parte de los actores implicados.

Una vez enumeradas las diferentes aproximaciones que la literatura hace sobre la diplomacia económica, propondremos a continuación la definición sobre esta novedosa actividad, en base a la cual realizaremos la presente investigación. Así, entenderemos la diplomacia económica como «el conjunto de acciones impulsadas por el total de actores que forman parte del Estado, cuyo objetivo es promover sus intereses económicos en los mercados mundiales. Las tres áreas sobre las que trabaja la diplomacia económica son: (i) la promoción del comercio, (ii) la promoción y atracción de inversión, (iii) la captación de tecnología y de conocimiento. Con el objeto de mejorar la eficacia de las acciones emprendidas para el logro de los intereses que persigue, la diplomacia económica investigará los procesos de negociación y toma de decisión de los actores implicados».

## 2. Nuevos instrumentos de la diplomacia económica. El caso de los planes integrales de desarrollo

Una de las principales innovaciones desarrolladas en materia de diplomacia económica española son los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados<sup>2</sup> (en adelante, PIDM). Creados en 2005, los PIDM surgen en el marco de la nueva estrategia de internacionalización, entre cuyos principales retos se incluía la necesidad de elevar la contribución de la demanda externa al crecimiento económico español, diversificando geográficamente sus relaciones comerciales y de inversión, y estrechando los lazos entre España y las economías emergentes.

Para la diplomacia económica, el estudio de los PIDM resulta de extremado interés dado que son:

1. Instrumentos de naturaleza multidisciplinar: engloban acciones diversas como la promoción de las relaciones comerciales y de inversión; el apoyo financiero a las empresas inmersas en procesos de internacionalización; el fomento a la presencia de responsables institucionales en foros en el país objetivo; la creación de delegaciones empresariales; y el impulso de rondas de negociación político/económicas en las que rebajar las barreras que impiden profundizar las relaciones económicas entre España y el país objetivo.

2. Fomentan la colaboración público-privada: todos y cada uno de los Planes se elaboraron conjuntamente entre la Secretaría de Estado de Comercio y las empresas interesadas a través de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (en adelante, CEOE); a partir del Convenio suscrito entre el MINECO y la CEOE el 21 de diciembre de 2004.

3. Incorporan como elemento estratégico la promoción y la atracción de la inversión junto al impulso de las exportaciones, convirtiéndose en un elemento diferenciador de los PIDM respecto a herramientas similares de diplomacia económica diseñadas por países de nuestro entorno. ▷

<sup>2</sup> PÉREZ RAPOSO, B. y CERNO, L. (2011): «Las relaciones comerciales de España con los países objeto de los planes integrales de desarrollo de mercados (PIDM) 1999-2010», *Revista de Economía ICE*.

4. El horizonte de ejecución es plurianual, lo que crea un marco estable de actuación que favorece la profundización de las relaciones económicas y comerciales con los países objetivo.

5. Se establecen mecanismos de evaluación sobre el grado de consecución de los objetivos finales. La evaluación de los PIDM es recogida en los Programas Nacionales de Reforma (en adelante, PNR) que el Gobierno de España presenta ante las instituciones comunitarias, en el marco de la cooperación reforzada de las políticas económicas de los Estados miembros. Con todo, a la vista de las escasas referencias que en los PNR se hacen de los PIDM, la evaluación de los mismos se mantiene como una asignatura pendiente de mejora.

Los países objetivo de PIDM escogidos por el Gobierno de España son doce<sup>3</sup>: Argelia y Marruecos en África; en Latinoamérica: Brasil y México; en Asia oriental: China, India, Japón y Corea del Sur; en los países del Golfo: Arabia Saudí, Kuwait, Bahrein, Qatar, Omán, Emiratos Árabes Unidos y Omán; en Europa: Turquía y Rusia y en Norteamérica, Estados Unidos.

### 3. El plan integral de desarrollo de mercado: China

Para el estudio de la eficacia de los PIDM, investigaremos el plan desarrollado hacia la economía emergente más pujante, China. En 2005, año de inicio del PIDM hacia el gigante asiático, la imagen de España en China era débil, por escasamente conocida, y existía un abultado déficit comercial: en 2004, las exportaciones españolas hacia China se situaron en 1.155 millones de euros mientras que las importaciones chinas ascendieron a los 8.491 millones de euros. La tasa de cobertura de nuestras exportaciones se fijó en el 13,6 por 100, mientras que los flujos de inversión no superaron los 62 millones de euros. En ese mismo año, el

número de empresas españolas con presencia que operaban de forma regular en China no superaba las 200 (Plan Integral Desarrollo de Mercado China, 2005). Con todo, el espectacular desarrollo del gigante asiático abría un amplio abanico de oportunidades de negocio –para el comercio y la inversión– que las empresas españolas no podían dejar pasar.

#### 3.1. Estrategia PIDM: China

Entre 2005 y 2010 se pusieron en marcha dos PIDM hacia el gigante asiático: PIDM 2005-2007 y PIDM China +: 2008-2010. El presupuesto destinado a los PIDM China representó cerca del 20 por 100 del total presupuestado al conjunto de los PIDM. Los objetivos de los PIDM a China consistieron en: reforzar la presencia de empresas españolas en el país, impulsar los sectores considerados prioritarios, especialmente el sector servicios, y potenciar el turismo chino hacia España. El Plan China + incluyó dos nuevos objetivos a los anteriores: reforzar las relaciones institucionales entre ambos países y promover la cooperación en terceros países de la zona.

La estrategia hacia China de los PIDM repite el mismo esquema de actuación desarrollado en el resto de países objetivo: diseño y desarrollo de acciones en apoyo al comercio; la inversión; respaldo institucional; información y formación.

#### 3.2. Análisis de correlación entre inversiones, exportaciones e importaciones: España con China

El estudio de la correlación lineal existente entre las exportaciones, las importaciones, la inversión emitida y la recibida se incluye en la Tabla 1.

En dicha Tabla se puede observar que existe correlación positiva muy fuerte entre las exportaciones y las importaciones; así como una correlación alta también para la inversión emitida con las exportaciones. Ello implica que cuanto más se importa de China y cuanto más grande sea la inversión espa- ▷

<sup>3</sup> Subdirección General de Análisis y Estrategia del MITYC (2005): «Metodología de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio para la selección de mercados prioritarios», *BICE*, nº 2.836.

TABLA 1  
CORRELACIONES

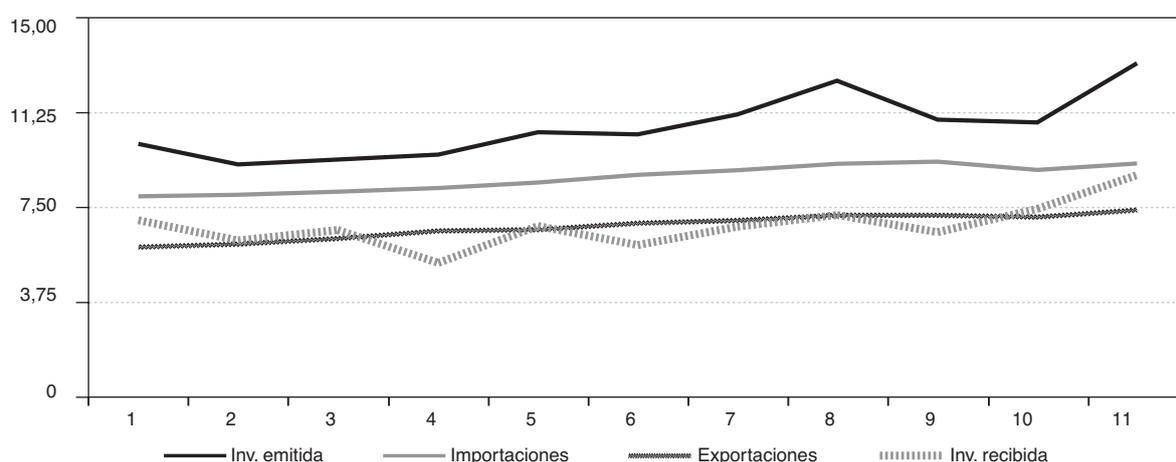
		Exp	Imp	Inv_RC	Inv_EM
Exp	Correlación de Pearson	1	,962(**)	,617(*)	,721(*)
	Sig. (bilateral)		,000	,043	,012
	N	11	11	11	11
Imp	Correlación de Pearson	,962(**)	1	,465	,614(*)
	Sig. (bilateral)	,000		,149	,044
	N	11	11	11	11
Inv_RC	Correlación de Pearson	,617(*)	,465	1	,923(**)
	Sig. (bilateral)	,043	,149		,000
	N	11	11	11	11
Inv_EM	Correlación de Pearson	,721(*)	,614(*)	,923(**)	1
	Sig. (bilateral)	,012	,044	,000	
	N	11	11	11	11

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia a partir datos MINECO.

GRÁFICO 1  
GRÁFICOS DE SECUENCIA PERIODO 2000-2010



Fuente: elaboración propia a partir datos MINECO.

ñola en China, aumentarán las exportaciones hacia China. Para la inversión recibida se encuentra una fuerte correlación positiva también con la inversión emitida, sin embargo, ahora no se ve reflejado que al aumentar las importaciones aumente la inversión recibida.

La afirmación realizada se puede corroborar en el Gráfico 1 de secuencia de las series utilizadas anteriormente.

#### Modelo de regresión para las exportaciones

El modelo de regresión que se va a estimar es un modelo de regresión lineal múltiple, que estu-

diará la relación lineal entre la variable respuesta exportaciones (Y) y las variables regresoras importaciones ( $X_1$ ) e inversión emitida ( $X_2$ ) a partir de una muestra  $\{Y, X_1, X_2\}$ , que sigue el siguiente modelo:

$$y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \varepsilon_{ij}, \forall i, j = 1, 2, \dots, n$$

Se van a tomar logaritmos de las variables, para simplificar la explicación del modelo. Es decir, el modelo que vamos a estimar es el siguiente:

$$\text{Ln}(\text{Exp}) = \beta_0 + \beta_1 \text{Ln}(\text{Imp}) + \beta_2 \text{Ln}(\text{Inv\_Em}) \triangleright$$

Al tratarse de series temporales lo normal es encontrarse el problema de correlación serial, por lo que se van a estimar los parámetros mediante el método de Cochrane-Orcutt.

TABLA 2 COEFICIENTES DE REGRESIÓN					
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típico	Beta		
Importaciones	,497	,191	,636	2,607	,040
Emitida	,051	,037	,335	1,376	,218
(Constante)	2,203	1,582		1,392	,213

Se ha utilizado el método de estimación de Cochrane-Orcutt.  
Fuente: elaboración propia.

Los contrastes individuales muestran que la inversión emitida no es significativa. Si estimamos de nuevo el modelo eliminando la variable inversión emitida elaboramos las Tablas 3 y 4.

TABLA 3 COEFICIENTES DE REGRESIÓN					
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típico	Beta		
Importaciones	,788	,121	,926	6,513	,000
(Constante)	-0,26	1,1444	-	-0,23	,983

Se ha utilizado el método de estimación de Cochrane-Orcutt.  
Fuente: elaboración propia.

TABLA 4 RESUMEN DE AJUSTE DEL MODELO			
R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típico de la estimación
,926	,858	,818	,107

Se ha utilizado el método de estimación de Cochrane-Orcutt.  
Fuente: elaboración propia.

El estadístico Durbin Watson no es el más adecuado para estudiar la independencia de los residuos; se utiliza el contraste de rachas para comprobar la aleatoriedad de estos (Tabla 5) el *p-valor* es lo suficientemente grande, así pues, se acepta la hipótesis de aleatoriedad.

Finalmente, se puede concluir que se acepta el modelo que explica las exportaciones a través de las importaciones.

TABLA 5 PRUEBA DE RACHAS	
	Error para exportaciones de AREG, MOD_7
Valor de prueba(a)	-,02488
Casos < Valor de prueba	5
Casos >= Valor de prueba	6
Casos en total	11
Número de rachas	8
Z	,671
Sig. asintót. (bilateral)	,502

Fuente: elaboración propia.

#### 4. Conclusiones

En la actualidad, la promoción de los intereses económicos en las relaciones internacionales se sitúa en el centro de la acción diplomática de los Estados, desplazando o compartiendo equivalente importancia con los objetivos que han caracterizado tradicionalmente la diplomacia. Así, la investigación de la diplomacia económica se erige en un elemento determinante para comprender las estrategias diplomáticas de los actores que operan en las relaciones internacionales.

Los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM) son estrategias innovadoras de la diplomacia económica española. Los PIDM ejemplifican el liderazgo de otros departamentos ministeriales en el terreno de las relaciones internacionales, articulando estrategias de naturaleza multidisciplinar que permiten avanzar en la promoción comercial y de inversiones del país, así como fortalecer relaciones institucionales de España con los países objetivo de los PIDM.

Los resultados arrojados por los modelos elaborados en la presente investigación, prueban que los PIDM realizados hacia China han permitido mejorar las relaciones comerciales y las inversiones españolas hacia el gigante asiático y viceversa, de China hacia España.

Existe correlación positiva muy fuerte entre las exportaciones y las importaciones; así como una correlación alta también para la inversión emitida, es decir, que cuanto más se importa de China y cuanto más grande sea la inversión española en China, ▷

aumentarán las exportaciones hacia China. El modelo que explica las exportaciones a través de las importaciones es muy bueno; es verdad que existe una fuerte dependencia con la inversión emitida, pero la aportación al modelo de la inversión emitida ya se ve reflejada en las importaciones.

Estas conclusiones prueban que los PIDM realizados en China han profundizado las relaciones económicas entre España y China, convirtiéndose en una herramienta eficaz de diplomacia económica al promover la diversificación de las relaciones económicas españolas hacia economías emergentes que lideran hoy el crecimiento económico mundial; y dentro de ellos, muy especialmente, China.

## Bibliografía

- [1] AZUELOS, M (2010): «Les evolutions de la diplomatie économique américaine». París, *Geoeconomie*. Hiver 2010-2011.
- [2] BAYNE, N. y WOOLCOCK. S: «The New Economic Diplomacy». *Global Financial Services*. Edit: Ashgate.
- [3] CHAVAGNEUX, C. (1999): «La diplomatie économique: plus seulement une affaire d'États», *Pouvoirs*, nº 88.
- [4] GARCÍA, A. (2010): «Notas sobre diplomacia económica». *Boletín Económico de Información Comercial Española, BICE*, nº 3000.
- [5] ICEX. Plan Integral Desarrollo de Mercado China 2005.
- [6] MORILLAS, J. (2000): »La diplomacia económica». *Boletín Económico de Información Comercial Española, BICE*, nº 2664.
- [7] ODELL, J. (2000): «Negotiating the World Economy». *Cornell University Press*.
- [8] PÉREZ B. y CERNO, L. (2011): «Las relaciones comerciales de España con los países objeto de los PIDM (1999-2010)». *Boletín Económico de Información Comercial Española, BICE*. marzo-abril, nº 859.
- [9] PUTMAN, R.D. (1988). «Diplomacy and Domestic Politics: the Logic of Two Level Games». *International Organization*, vol. 42.
- [10] SANER, R. y YIU, L. (2001): «International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times». *Discussion Paper in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations «Clingendael».
- [11] SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DEL MITYC (2005): «Metodología de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio para la selección de mercados prioritarios», *Boletín Económico de Información Comercial Española, BICE*, nº 2836.

*Ramón Casilda Béjar\**

## **BRASIL: CONTINÚA LA APUESTA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

La gran apuesta de las empresas españolas en Brasil (sexta economía del mundo, 2012), se inscribe en toda la dinámica de inversiones que emprendieron en América Latina a principios de la década de 1990 y que ha tenido su culminación en Brasil, país que ha pasado de ser un país eminentemente agrícola, muy dependiente de sus exportaciones de café, a tener una industria extensa y bien diversificada.

Las enormes posibilidades que ofrece el mercado brasileño, con una economía en crecimiento, un consumo privado intenso, la creación de nuevas clases medias, el retroceso de la pobreza, los ambiciosos programas de aceleración del crecimiento (PAC I y II) y las amplias posibilidades de inversión y negocios que incorpora la organización del Campeonato Mundial de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos en 2016, hacen que sea irremediamente una atracción positiva para las empresas españolas de todos los tamaños las que realicen su gran apuesta por Brasil.

**Palabras clave:** inversión, economía en crecimiento, internacionalización.

**Clasificación JEL:** F02, F21, F23.

### **1. El gigante en transformación**

El navegante español Vicente Yáñez Pinzón, que acompañó a Cristóbal Colón en su primer viaje a América en 1492, descubrió Brasil ocho años más tarde, en 1500, pero después de conocer la desembocadura del río Amazonas, siguió su camino. Estas tierras fueron conquistadas finalmente por el portugués Pedro Alvares Cabral.

Transcurridos más de 500 años, La República Federativa de Brasil, es la mayor economía de América Latina con un PIB en 2011 de 2.572.876 millones de dólares (3,18 por 100 del PIB mundial y 57 por 100 del regional), la más poblada (203.429.773 millones de habitantes y quinta del planeta), la más

extensa 8.514.876 Km<sup>2</sup> (47 por 100 de la región y casi el doble que Europa).

Brasil, durante el siglo xx, ha pasado de ser un país eminentemente agrícola, muy dependiente de sus exportaciones de café, a tener una industria extensa y diversificada. No obstante iniciado el siglo xxi, el sector primario en Brasil sigue teniendo una importancia fundamental, gracias a que mantiene una importante riqueza de recursos naturales, lo que le otorga una ventaja comparativa frente a otras economías.

El proceso de industrialización se inicia hacia 1930, mediante una política basada en la sustitución de importaciones y en la intervención del Estado. Esta política tuvo como consecuencia un rápido crecimiento de la economía pero, en el lado negativo, una desigual concentración espacial de recursos y población. Tras una etapa de crecimiento acelerado, sufre dos crisis importantes, en 1973 y ▷

\* Profesor del Instituto de Estudios Latinoamericanos. Universidad de Alcalá.

Versión de agosto de 2012.

en el trienio 1981-1983. En 1994, y después de varios intentos, se pone en marcha, impulsado por el entonces Ministro de Hacienda, Fernando Henrique Cardoso, el Plan Real. Se trataba de una estrategia basada en políticas de contención, importantes rebajas arancelarias, y la creación de una nueva moneda, el real, que inicialmente cotizaba a la par con el dólar bajo un régimen de tipo de cambio fijo. El Plan Real, si bien permitió la disminución de las tasas de inflación (de un 2.500 por 100 en 1993 a un 2,48 por 100 en 1998), no tuvo efectos significativos sobre el crecimiento. Es más, el problema del desempleo siguió latente, y en cuanto a la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales, hubo diferentes opiniones.

En el año 2000, la economía brasileña experimentó un crecimiento significativo, recuperación motivada fundamentalmente por el dinamismo de las exportaciones y el fuerte crecimiento en la oferta de crédito. Igualmente, la demanda interna se aceleró, gracias al empuje de la inversión y el consumo privado. Ello permitió alcanzar unas tasas de crecimiento superiores al 4 por 100.

La UE fue en el 2000 el primer socio comercial de Brasil (actualmente lo es China), representando el 25 por 100 de las ventas de este país, por delante de los países del Mercosur, con un 14 por 100, y de Estados Unidos en particular. Ello se debió, de manera esencial, a la ganancia de competitividad derivada de la devaluación del año anterior (1999).

Brasil, se encuentra encuadrado en las economías emergentes que más crecen, los países conocidos como BRIC, ha sabido aprovechar la crisis económica que afecta especialmente a los países desarrollados y tal como se ha indicado en 2011 alcanzó la sexta economía mundial, tras rebasar al Reino Unido, confiando lograr durante los próximos cuatro años su consolidación como una de las mayores economías del mundo tras superar a Francia y situarse en el quinto lugar, incluso antes de lo que prevé el Fondo Monetario Internacional (FMI), quien vaticinó que esa posición sería alcanzada en 2015, pero el objetivo puede ser conseguido antes, porque su velocidad de crecimiento es mayor que

el de las naciones europeas, cuyas previsiones no son demasiado alentadoras.

Otros indicadores favorables como la asignación por parte de la agencia Moody's del investment grade<sup>1</sup> (septiembre, 2009), calificando su moneda local en el grado A- y BBB en moneda extranjera, el nivel más alto del tramo de grado de inversión, y anteriormente Standard & Poor's y Fitch (septiembre, 2008), habían elevado la clasificación a la condición de grado de inversión, que también fue mejorada por el grupo de expertos de riesgos país de la OCDE. Toda esta situación contribuyó a la estabilidad económica, política y social, que se vio reforzada por acontecimientos tan trascendentales como la organización del campeonato mundial de fútbol en 2014 y los juegos olímpicos para 2016, lo cual hace prever que continúe considerándose como uno de los cuatro países preferidos por los inversores, siendo únicamente superado por EEUU, India y China, que desde 2009 es el mayor socio comercial de Brasil. Entre los sectores que más atraen las inversiones, se encuentran los hidrocarburos, el automovilístico, el eléctrico, el transporte, la construcción y las infraestructuras.

A su vez, estos acontecimientos se han producido con la relación deuda externa/PIB estabilizada y la vulnerabilidad exterior reducida, pasando en pocos años de la condición de deudor a la de acreedor internacional, lo cual hace que Brasil, siga en su momento «dulce», según indican las previsiones oficiales y proyecciones internacionales. Esta bonanza hizo que el presidente Luiz Inácio Lula da Silva, considerase durante su mandato, *«que Brasil se convertirá entre el 2016 y el 2020, como muy tarde, en la quinta economía del mundo, solo por detrás de EEUU, China, Japón y Alemania»*.

Por tanto, como se podrá comprobar, las empresas españolas no han pasado de largo ante este gran país y redoblan su gran apuesta para aprovechar las magníficas oportunidades que les brinda la eco- ▷

<sup>1</sup> En general, obtener el grado de inversión abre las puertas a los inversores institucionales en los bonos soberanos. Se trata de compañías de seguro, fondos previsionales que colocan dinero sin esperar grandes ganancias, pero sí garantías para sus inversiones que son a largo plazo.

nomía brasileña donde España se sitúa como primer inversor europeo.

## 2. Continúa la gran apuesta de las empresas españolas

Respecto al comienzo de la continua apuesta de las empresas españolas en Brasil, el arranque se puede situar durante el período 1997-2000, cuando se produjeron las más importantes operaciones y se instalaron las grandes empresas y bancos, que posicionaron a España como segundo inversor del país con 20.488 millones de dólares, frente a los 23.914 de los EEUU (primer inversionista histórico). Esta creciente actividad empresarial, se completó con un fuerte incremento de los acuerdos institucionales que han tejido una sólida relación, siendo buena prueba de ello la firma del Plan de Asociación Estratégica Brasil-España (2003), que persigue fortalecer el diálogo político bilateral e intensificar las relaciones económicas y comerciales<sup>2</sup>.

Posteriormente, desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, en colaboración con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), se lanzó el Plan Integral de Desarrollo de Mercado para Brasil (2005), con el objetivo de incrementar y optimizar las inversiones españolas, impulsando a su vez la internacionalización de las empresas en un mercado de tanta importancia económica y comercial. Otras iniciativas privadas, como la Cámara de Comercio Brasil-España, que cuenta con más de 250 socios (2012), y la Cámara Oficial de Comercio Española en Brasil, que sobrepasa los 300 asociados (2012), realizan una intensa labor de promoción en ambos países.

Este marco de buenos fundamentos económicos e institucionales, está haciendo que fructifique la llegada de empresas españolas de todos los tamaños a Brasil, dadas las innumerables oportunidades que abarcan diversos sectores como turismo, ingeniería, editorial, logística, transporte, concesiones

viales, energía, seguros y telecomunicaciones. Toda esta dinámica ofrece unas perspectivas de inversiones y negocios a otras multinacionales no españolas, que eligen a España como plataforma de entrada en Brasil y por extensión para toda América Latina.

Estas iniciativas abren el camino de nuevas alianzas estratégicas y de cooperación pública-privada. En este sentido, el Gobierno federal de Brasil ha lanzado el programa de Parcerías Públicas Privadas (PPP), con el que pretende atraer el mayor volumen de inversión privada en el área de infraestructuras. Asimismo, se está dando un mayor impulso al desarrollo de la agricultura (España es el segundo proveedor de aceite de oliva) y la pesca, pues Brasil posee un 22 por 100 de las tierras cultivables a nivel mundial y más de 7.000 kilómetros de costa, lo que indudablemente supone nuevas e interesantes oportunidades para las empresas conserveras y agroindustriales españolas.

También el PAC 1, lanzado en el 2007 por el presidente Lula, con un presupuesto de 225.000 millones de dólares, que contenía proyectos de infraestructuras abiertos para la participación de las empresas extranjeras por valor de 29.200 millones de dólares en los sectores de autopistas, ferrocarriles, puertos y electricidad (Cuadro 1), constituyó una excelente oportunidad por ser la iniciativa más emblemática por su cuantía económica y significado estratégico. Igualmente el tren de alta velocidad: Galeo-Guarulhos-Viracopos, que unirá las ciudades de Río de Janeiro y San Pablo (aún no licitado), que incluye la concesión de explotación durante 40 años y deberá estar operativo para los Juegos Olímpicos del 2016. Este proyecto es de indudable interés para las empresas españolas de ingeniería, construcción, señalización y de material ferroviario. No menor es el programa «Minha Casa, Minha Vida», que pretende construir 2.000.000 de viviendas populares, pues el déficit habitacional supera los 8.000.000. También aquí, las constructoras españolas desde sus amplias experiencias en viviendas de protección social pueden aportar sus excelentes experiencias y capacidades. ▷

<sup>2</sup> Casilda Béjar, 2011.

CUADRO 1  
BRASIL. ALGUNO DE LOS PROYECTOS ABIERTOS A LAS EMPRESAS EXTRANJERAS  
(29.200 millones de euros)

Autopistas 2.066 Km. y 3.200 millones de euros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BR 116: 817 Km.</li> <li>• BR 040: 948 Km.</li> <li>• BR 381: 301 Km.</li> </ul>
Ferrocarriles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferrovia Norte - Sul: 1.900 millones de euros.</li> <li>• Ferrovia Integração Leste - Oeste: 2.400 millones de euros.</li> <li>• Tren Bala Galeo – Garulhos - Viracopos: 13.600 millones de euros.</li> </ul>
Puertos 588 millones de euros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortaleza: 25 millones de euros.</li> <li>• Itajaí: 9,1 millones de euros.</li> <li>• Imbituba: 1,7 millones de euros.</li> <li>• Suape: 42,7 millones de euros.</li> <li>• Paranaguá: 45,9 millones de euros.</li> </ul>
Sistemas Eléctricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I Sem. 2010: 9 centrales hidroeléctricas que suman 12.311 MW y 8.000 millones de euros.</li> <li>• II Sem. 2010: 800 Km. y 235 millones de euros.</li> </ul>

**Fuente:** Gobierno de Brasil ([www.brasil.gov.br/pac](http://www.brasil.gov.br/pac)).

Otros proyectos en el sector de infraestructuras, se localizan en los 57 puertos, 68 aeropuertos, 31.000 Km de vías férreas, 2.066 Km de nuevas autopistas y casi 2 millones de Km. de carreteras que necesitan ser reacondicionadas, mejoradas y ampliadas. De manera similar, nos encontramos con el sector eléctrico, que demanda incrementar su oferta para asegurar el fuerte crecimiento económico de los próximos años y el bienestar social de 12 millones de brasileños, quienes no cuentan con electricidad y que el programa *Luz para todos* lo está haciendo posible. Por lo que atañe al sector energético, es muy importante la movilización de recursos que van a demandar los nuevos descubrimientos de hidrocarburos en el Estado de San Pablo, donde Repsol cuenta con un importante y diversificado portafolio de proyectos, que incluye un campo productivo (Albacora Leste), un bloque en desarrollo (BM-S-7: Piracucá SP), dos proyectos piloto planificados (BM-S-9: Guará y Carioca) y catorce bloques exploratorios con gran potencial.

Repsol, materializó a finales de 2011, un acuerdo con la petrolera china Sinopec para desarrollar conjuntamente los proyectos de exploración y producción que posee en el país, y constituir una de las mayores compañías energéticas de Latinoamérica con un valor de 17.773 millones de dólares. Repsol posee un 60 por 100 de la compañía, mientras que Sinopec cuenta con el 40 por 100 restante. Repsol Sinopec es la compañía extranjera líder en derechos de exploración en las Cuencas de Santos, Campos y

Espírito Santo, participando en 14 bloques, de los cuales opera siete. Es importante destacar que el offshore brasileño es una de las mayores áreas de crecimiento en reservas de hidrocarburos del mundo. El acuerdo alcanzado entre Repsol y Sinopec es muestra del gran interés internacional por el momento histórico que atraviesa Brasil, y particularmente por la actividad en el presalino de Santos.

Los programas y proyectos mencionados son solo una muestra de las importantes y múltiples oportunidades que ofrece Brasil, donde la gran apuesta de las empresas españolas se amplía con nuevas operaciones, incluyendo como se ha indicado, multinacionales no españolas como la británica British Telecom (BT), que ha elegido su filial en España BT Global Services para pilotar su expansión en América Latina, estableciendo su sede regional en San Pablo con gran éxito.

Aunque todo lo anterior es muy estimulante, sin lugar a dudas, el PAC II, con 515.000 millones de euros, hará que esta fortísima dinámica inversora amplifique aún más las posibilidades y presencia de las empresas españolas que deben ser aprovechadas intensamente, pues Brasil para España, se ha convertido en un socio estratégico que se refuerza por las crecientes interrelaciones de ambas economías. Pero además, sería muy deseable que las empresas brasileñas, tanto las multilatinas como las translatinas, que son las más importantes de la región junto con las mexicanas, intensifiquen su presencia en España y por extensión en Europa, uti- ▷

CUADRO 2  
PRINCIPALES EMPRESAS BRASILEÑAS Y MEXICANAS CON PRESENCIA EN ESPAÑA

Empresa	Empresa española	País	Facturación (en millones de dólares)	Posición en América Latina	Sector
Pemex	Repsol	México	85.319	2	Petróleo
Odebrech	Varias	Brasil	20.618	10	Multisector
Gerdau	Sidenor	Brasil	15.242	18	Siderurgia
Cemex	Cemex	México	15.139	19	Cementos
Camargoo Correa	Tavex	Brasil	9.062	45	Multisector
Braskem	...	Brasil	8.757	51	Química
CSN	Grupo Gallardo	Brasil	6.305	74	Siderurgia
Embraer	Aernnova	Brasil	6.210	79	Aeronáutica

*Fuente: Ramón Casilda Béjar (2011): Multinacionales españolas. En un mundo global y multipolar. Anexo estadístico.*

lizando a nuestro país como plataforma europea e internacional (Cuadro 2).

Brasil, que se encuentra recibiendo una segunda oleada de inversiones españolas, donde predominan las pequeñas, pero fundamentalmente las medianas empresas, que demuestran no ser ajenas a este fenómeno, sino todo lo contrario, pues cada vez más participan en los más variados sectores de actividad. Este es el caso, entre otros, de las empresas tecnológicas, uno de los sectores más activos junto al hotelero. Por tanto, puede decirse que el mercado brasileño, ocupa un lugar estratégico para las pequeñas y medianas empresas, quienes consideran que las claves de éxito para estos negocios son, principalmente, tener una oferta competitiva, con productos, materiales y diseños avanzados que ofrezcan una alta calidad y fiabilidad, y no competir con aquellos que se producen en el propio país o en los vecinos del Mercosur.

Toda esta gran apuesta se complementa con las grandes multinacionales que continúan consolidando y expandiendo sus inversiones como es el caso mencionado de Repsol, o el Santander que se hizo con el Banco Real, lo cual le ha situado como el tercer banco privado más importante del país. Iberdrola que cuenta con el holding Neoenergía y que tras la adquisición de Elektro, se ha convertido en una de las mayores compañías eléctricas del país. También Telefónica, que tras adquirir la operadora de móviles Vivo consiguió el liderazgo que sigue manteniendo con 75.538.746 líneas (29,65 por 100) de un total de 255 millones (mayo, 2012),

y continúa su expansión como es el caso de su presentación en la licitación de frecuencias de Internet móvil de cuarta generación (4G) y para la cobertura de áreas rurales.

Participaron en la subasta (11-6-2012) las cuatro mayores operadoras del país: Vivo de Telefónica; Claro de la mexicana América Móvil; TIM de la italiana Telecom Italia y Oi participada por Portugal Telecom. La licitación, incluye lotes de frecuencias de 2,5 gigahercios, que serán utilizados para ofrecer servicios de Internet para celulares de cuarta generación (4G), y bandas de 450 megahercios, que servirán para dar cobertura a zonas rurales. Brasil, que comenzará en 2013, será uno de los primeros países del mundo en ofrecer internet de 4G, tecnología que ofrece velocidades hasta diez veces superiores a la llamada tercera generación (3G). Las cuatro grandes compañías destinaron 1.100 millones de euros a la compra del espectro. Vivo lideró la subasta por las frecuencias de 4G al ofrecer 408 millones de euros.

Siguiendo la senda de oportunidades, Brasil cuenta con la organización de dos eventos deportivos relevantes, como es el Mundial de Fútbol 2014 y los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016. Hasta el momento, las grandes empresas españolas han aprovechado sus oportunidades con éxito y cuentan con posiciones destacadas en los diferentes proyectos que se le presentan a lo largo y ancho de este inmenso país, como puede ser el ambicioso proyecto: *Mi casa, mi vida*, que como se ha indicado, pretende construir dos millones de viviendas, y ni que decir que re- ▷

presenta una magnífica oportunidad por la imperiosa necesidad que tiene el sector español de la construcción, y afines, de contar con mercados que le llenen el vacío productivo que mantienen y mantendrán durante los próximos años en nuestro país.

Además, Brasil ofrece enormes y diversas oportunidades a sectores tan diversos como la hostelería, transporte y logística, medioambiente, material electromecánico y de construcción, alimentos, material auxiliar automotriz, desarrollo de energías limpias, textil, aprovisionamiento de instalaciones en aeropuertos y puertos, edición, industria plástica y conservera, entre otros. De tal manera que, las pequeñas y medianas empresas podrán encontrar variadas oportunidades de inversión, exportación y negocios.

Sin duda Brasil<sup>3</sup> es especialmente clave para España, pues como se ha expuesto, están instaladas las principales firmas de nuestro país: 18 empresas del Ibx 35 y más de 400 empresas españolas, que como se ha apuntado, representa el primer destino y mayor volumen de las inversiones directas españolas en América Latina. En 2011 según el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), la IED totalizó 4.010 millones de euros. Junto con Chile, son las economías donde más aumentó la inversión española entre 2010 y 2011: 498 por 100 en Brasil y 207 por 100 en Chile. La seguridad jurídica constituye una ventaja clave para ambos países, unida naturalmente a sus buenos datos económicos. Desde la Cámara de Comercio de España en Brasil, se destaca que nuestro país aumentará su inversión incluso en 2012. El objetivo es volver a ganar terreno y, por extensión, hacerlo también en el devaluado peso que tiene España en la escena internacional. Y para ello, sin dudas, las empresas (grandes) son las embajadoras y la punta de lanza que lo hace posible.

Brasil está siendo el país más propicio para las inversiones y negocios de las empresas españolas, pues ofrece unas posibilidades de gran interés y alcance, que además se ven favorecidas por la cre-

ciente instauración del español como idioma oficial, al encontrarse incorporado a la enseñanza, en concreto, al ciclo medio del bachillerato. La presidenta Dilma Rousseff, comparte y brinda su ayuda para hacer de Brasil un país bilingüe portugués-español y en continuar esta excelente relación de ambos países. Este sentir lo expresó la propia presidenta desde el mismo momento de su toma de posesión (1 de enero de 2010), cuando formuló sus deseos de estrechar lazos con España, y animó en la reunión que mantuvo con el Príncipe de Asturias (el primero en mantener una entrevista), para que las empresas españolas incrementasen su presencia e inversiones en la economía brasileña. Respecto a la presencia e implementación de las que ya operan en los sectores de energía, bancario, concesional y telecomunicaciones, se mostro muy satisfecha y animó para que se aumentase la cooperación en el área específica de la defensa y la industria militar.

Además, la presidenta mostro su interés en que esta relación sea un camino de ida y vuelta, animando a que se incrementase la presencia de las empresas brasileñas en España. Precisamente, esta idea es la que venimos difundiendo y defendiendo (también para las otras empresas latinoamericanas) para que utilicen estratégicamente su presencia en nuestro país como plataforma de penetración en Europa, refiriéndose al buen momento que ofrece su país por los dos importantes acontecimientos como son el Mundial de Fútbol (2014) y los juegos Olímpicos (2016), donde indudablemente como se ha manifestado, las compañías españolas tienen excelentes oportunidades.

Otro vector, que se debe de tener en cuenta con creciente intensidad, lo representa el hecho de que Brasil desde el punto de vista geopolítico, su proyección, influencia y peso internacional ha crecido considerablemente y se ha fortalecido durante la crisis, como lo demuestra su activo papel en el G-20 y el liderazgo regional e internacional que no ha hecho más que aumentar. En cuanto a sus políticas para ganar posiciones y competir con éxito en industrias y productos que incorporen mayor valor añadido, se encuentra siguiendo un camino similar al realizado ▷

<sup>3</sup> Santos M. Ruesga y Ramón Casilda Béjar (Directores, 2008b): Impactos de las inversiones españolas en las economías latinoamericanas. Marcial Pons. Madrid.

por Corea del Sur, apostando con decisión por una política rigurosa y selectiva de innovación. Por estas y otras razones, Brasil será un actor indispensable del mundo que viene (México de alguna manera también), pues ambos forman parte de un grupo de seis naciones; seis y solo seis, que tienen dos atributos muy importantes: un PIB de más de 1 billón de dólares y más de 100 millones de habitantes, lo cual da cuenta de un mercado interno muy importante y de notables capacidades productivas<sup>4</sup>.

Brasil, cuenta con una economía diversificada y apuesta por potenciarla aun más. Con este propósito, desde el «PAC I» se trazo una estrategia de diversificación, identificándose 24 sectores prioritarios con el objetivo de apoyarlos, destacando como uno de los hitos a conseguir, situar y mantener las empresas brasileñas como líderes regionales y globales en los sectores minero, acero, aeronáutica y biocombustibles. Además se ha creado un fondo de riqueza soberana respaldado por el Estado, para invertir en empresas brasileñas con presencia internacional.

Por parte de la acción y promoción que llevan a cabo los distintos Gobiernos de España en relación a la gran y continuada apuesta de las empresas españolas en Brasil, la presencia de estas puede afianzarse y extenderse aún más, como consecuencia de la visita oficial del Rey Juan Carlos (4 de junio de 2012) acompañado del Ministro de Asuntos Exteriores y Cooperación<sup>5</sup>, junto con una amplia delegación empresarial, encabezada por los presidentes y directivos de las principales empresas que operan en Brasil como Santander, Repsol, Telefónica, Iberdrola, OHL, Endesa, Abengoa, Elecnor, Gas Natural Fenosa, Isolux-Corsan, Talgo, Navantia e Islalink que decididamente buscan consolidar las inversiones actuales así como nuevas oportunidades de negocios.

<sup>4</sup> ALADI (2011): Embajador Cassio Luiselli Fernández. Representante permanente de México ante la ALADI, en: Debate sobre el rol de China en la región. Montevideo.

<sup>5</sup> La delegación empresarial estaba encabezada por el presidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE); Juan Rosell, el presidente de Confederación Empresarial Independiente de Madrid (CEIM); Arturo Fernández y el presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio; Manuel Teruel. También el Rey Juan Carlos y la delegación visitó Chile (5 de junio de 2012). Además el Rey

Esta importante misión empresarial respaldada por la Corona, tiene especial relevancia ya que se produjo a escasas semanas de la expropiación en Argentina de la participación de Repsol en YPF (17 de abril de 2012) y en Bolivia de la filial de Red Eléctrica Española (REE): Transportadora de Electricidad (1 de mayo de 2012), lo que en un principio provocó un sentimiento y una sensación de inseguridad jurídica para los intereses españoles en estos países.

Para el caso de YPF, la presidenta de Argentina, Cristina Fernández, declaró de utilidad pública y sujeto a expropiación el 51 por 100 del patrimonio de la petrolera controlada por Repsol. De las acciones expropiadas, el 51 por 100 pasarán a estar bajo control del Estado argentino y las provincias petroleras del país. Del 51 por 100 expropiado, el Estado argentino controlará un 26,03 por 100 (antes mantenía un 0,02 por 100) mientras que las provincias del país se quedarán con el otro 24,99 por 100. Repsol, que en el momento de la expropiación poseía el 57,43 por 100 de sus acciones, adquirió YPF en 1999 por valor de 13.437 millones de euros haciéndose con casi la totalidad de las acciones, y la sociedad pasó a llamarse Repsol YPF y se convirtió en la octava productora de crudo del mundo y la decimoquinta compañía energética, con operaciones en 30 países.

En cuanto a la filial de REE, el decreto aprobado por el Gobierno boliviano establece la nacionalización de la totalidad de las acciones que conforman el paquete accionario que posee la sociedad Red Eléctrica Internacional, filial de REE, en Transportadora de Electricidad. REE precisa que la aportación de la sociedad Transportadora de Electricidad a la cifra de negocio del grupo representa el 1,5 por 100. Más recientemente, el presidente de Bolivia, Evo Morales, ha sugerido que su Gobierno podría emprender la nacionalización de todos los recursos naturales<sup>6</sup>. ▷

participó como invitado de honor a la Cumbre de la Alianza del Pacífico integrada por Chile, México, Colombia y Perú.

<sup>6</sup> Declaraciones realizadas en la apertura de la 42ª período ordinario de sesiones de la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA). Cochabamba, 3-5 de junio de 2012.

Es evidente que en el caso de Brasil, que se produzcan tales hechos están fuera de toda duda. Por tanto, el viaje perseguía el objetivo de reforzar la imagen exterior de España en Brasil, pero igualmente, estrechar y consolidar un mayor entendimiento con otros aliados regionales con gran peso en foros internacionales<sup>7</sup> como Colombia, Perú, México y Chile<sup>8</sup>. Los presidentes de Chile; Sebastián Piñera, Colombia; Juan Manuel de Santos y de Perú; Ollanta Humala, junto con el de México; Felipe Calderón, durante la crisis hispano-argentina por la expropiación de YPF a Repsol, censuraron la medida adoptada por la presidenta de Argentina; Cristina Kirchner y señalaron que en sus países el capital extranjero y las inversiones tienen plenas garantías y disponen de plena seguridad jurídica.

Toda esta gran y continuada apuesta, ha llevado a que las empresas españolas, cuente con un stock acumulado de inversiones que superan los 30 mil millones de euros. Esto supone casi el 25 por 100 de toda la inversión española en América Latina, y además, durante la última década (1990-2000), el intercambio comercial entre ambos países casi se ha duplicado, y la tendencia es creciente, dado que durante 2011, las exportaciones españolas aumentaron el 60 por 100.

Más recientemente, la presidenta Dilma Rousseff, anunció un nuevo e importante plan de inversiones en infraestructuras (15-8-2012). Se trata de modernizar las infraestructuras para que la economía alcance un mayor dinamismo, competitividad y crecimiento. Se concreta en una inversión de 53.000 millones de euros durante los próximos 25 años. Se contempla la construcción de 7.500 Km de carreteras y 10.000 Km de red ferroviaria, incluido el tren de alta velocidad entre Río de Janeiro y San Pablo.

Todo este plan se complementará con nuevas inversiones en aeropuertos y puertos, aunque algunos ya contemplado, sin embargo no materializa-

dos. El sector del transporte es, sin duda, uno de los que más demandan tienen debido al continuo aumento de movilidad de las personas y de bienes de todo tipo. En cuanto al transporte de mercancías y viajeros por ferrocarril es uno de los grandes olvidados, por ello representa un gran desafío, dado que daría más competitividad a las exportaciones y seguridad a los viajeros.

España, sin duda, es un gran socio en estos proyectos integrales de infraestructuras, pues cuenta con la experiencia y liderazgo de sus las empresas, así como sus contrastadas capacidades tanto técnicas como de gestión, para contribuir a esta inmensa tarea que tiene por delante Brasil, la actual sexta economía del mundo que debe, necesariamente, acelerar el paso en su nivel de infraestructuras para continuar avanzando en los mercados internacionales desde una productividad y competitividad que incorporen mayor valor añadido y no sólo ser referente mundial como exportadores de materias primas y alimentos.

### 3. El coste Brasil. Frenos y oportunidades

Con todo lo positivo expresado, no obstante, sigue siendo inevitable hacer referencia al socorrido “coste Brasil”, ese denso entramado de idiosincrasia jurídica, burocracia, intervencionismo, proteccionismo e informalidad que, no siempre desde el conocimiento de la realidad legislativa o de la cultura empresarial, que acaba por ser utilizado para explicar casi todo lo que ocurre en el mundo de los negocios en el país. La realidad es mucho más compleja, lógicamente, tanto en cuanto al sistema legal como en cuanto a las variables puramente comerciales o empresariales.

La fiscalidad puede ser un buen ejemplo para el primero. La proverbial complejidad y exuberancia de la malla tributaria brasileña (con la distribución de competencias entre las tres esferas de la administración –federal, estatal y municipal– y la proliferación infinita de impuestos y modificaciones legislativas) justifica de largo el casi deshonroso lugar que ocupa Brasil en el *ranking* del Doing Business en el apar- ▷

<sup>7</sup> El momento es propicio para ello como se demostró en la Cumbre del G20. México.

<sup>8</sup> El Rey Juan Carlos, participó como invitado de honor a la Cumbre de la Alianza del Pacífico integrada por Chile, México, Colombia y Perú.

tado *Paying Taxes*<sup>9</sup>. Al mismo tiempo, la existencia de determinados regímenes singulares (como el del *lucro presumido*), de favorables normas internas (como la no tributación del dividendo) o de oportunidades en convenios internacionales (como el firmado con España para evitar la doble imposición) proporcionan a Brasil la ocasión de albergar estructuras operativas con más que razonables costes fiscales.

Una aproximación posible a algunas de las ineficiencias y costes transaccionales con que las empresas nacionales e internacionales se enfrentan, son las que inciden en el elemento de oportunidad. Si la percepción media es que el tiempo necesario para gestionar determinados proyectos es enorme, si la percepción media es que la cantidad de trámites es exagerada, si la percepción media es que existe arbitrariedad en la relación con determinadas administraciones es, al mismo tiempo, porque hay operadores que son menos diligentes que otros, menos rigurosos que otros o incluso que siguen caminos distintos de los regularmente previstos para los demás. En ese sentido, el conocimiento del medio y la planificación de la actividad empresarial se convierte en una evidente ventaja competitiva: estar en el lado de los que hacen las cosas mejor que la media es una ventaja para aprovechar, mejor que la media, las enormes oportunidades que ofrece el mercado brasileño.

Todo ello nos indica que son necesarias reformas que faciliten las inversiones y los negocios y, sobre todo, introduzcan competencia, en el doble sentido. Muchas de esas reformas son estructurales y de enorme calado (la tributaria, la de la seguridad social, la judicial, la laboral...) y por la intrínca composición de los poderes políticos (federalismo, atomización parlamentaria, grupos de interés transversales o regionales) no parece realista pensar que en un futuro cercano puedan ser llevadas a cabo. Otras reformas, sin embargo, sí son resulta-

do de iniciativas concretas de Gobierno y en muchas de ellas se han podido apreciar inmediatamente los efectos positivos para el conjunto de la sociedad. Al respecto, cabe citar dos ejemplos en los que las empresas españolas han tenido auténtico protagonismo: la introducción de competencia en la licitación de autopistas o de concesiones para la construcción y operación de líneas de transmisión de energía. Estas reformas podrán tener impacto, sin duda, en cuestiones con directa incidencia en la facilidad para el desarrollo de la actividad empresarial en Brasil, algunas de ellas tradicionales, como la dificultad y coste de la financiación, y otras quizá coyunturales, como la escasez y carestía de determinados recursos profesionales.

Otro aspecto que va más allá de lo estrictamente jurídico, es el que se refiere a la cultura de negocios en Brasil. Desde el eterno debate sobre el «socio local» hasta la condición filosófica del brasileño como «hombre cordial», lo cierto es que cada sociedad, y dentro de ella cada comunidad, y dentro de ella cada grupo, tiene su propia forma de hacer, entender y practicar los negocios. Y no suele ser una buena idea ignorarlo, y menos aún desecharlo. En primer lugar, porque el ambiente empresarial brasileño, encaja mal el término genérico: la región sin especificar países, pues por sus magnitudes físicas y dimensión económica lo hacen incomparable. Únase además, su creciente relevancia política en el concierto internacional, que le sitúan en un peldaño diferente.

Desde la vertiente de la seguridad jurídica, una cordillera distinta de los Andes divide hoy el sur del continente, y a un lado han quedado, esperemos que no por demasiado tiempo, países como Argentina, Venezuela, Bolivia o Ecuador que simplemente no tienen nada que ver con Brasil. Según el índice BlackRock Sovereign Risk Index<sup>10</sup>, Brasil y México retroceden en el índice a los puestos 31 y 33, y ▷

<sup>9</sup> Puesto 150 sobre un total de 183, y con mucha diferencia el último en el *ranking* del subapartado: «horas año necesarias para preparar, cumplimentar y pagar los impuestos».

Doing Business (2012): Doing business in a more transparent world. World Bank e International Finance Corporation, 2012. <http://www.doingbusiness.org/> y los rankings completos <http://www.doingbusiness.org/rankings>

<sup>10</sup> The BlackRock Sovereign Risk Index (BSRI), de la firma BlackRock. Los inversores globales lo tienen muy en cuenta a la hora de decidirse por mercados, diversificar sus posiciones y tomar decisiones para completar carteras. Estos parámetros cuantitativos, más de 30, utilizados para elaborar el indicador, se complementan con otras mediciones de carácter más cualitativo, y se agrupan en cuatro grandes categorías: saneamiento fiscal, disposición al pago de deuda, posición financiera externa y salud del sector financiero y bancario, que ponderan en la determinación final del índice un 40, 30, 20 y 10 por 100, respectivamente.

también lo hacen Argentina y Venezuela, que se sitúan en los últimos lugares 41 y 45, respectivamente, de una clasificación en la que no están analizados Bolivia, Ecuador, Uruguay y Paraguay. El estudio viene a ratificar la opinión expresada por las grandes empresas españolas<sup>11</sup> en donde señalan a Argentina, Venezuela y Bolivia como los países más inseguros y con menos garantías jurídicas para la inversión en la región y en el lado contrario se apuesta por Chile, Brasil, Colombia, Perú y México.

Chile, Perú y Colombia son, en estos momentos y por este orden, los países latinoamericanos más seguros para invertir, a tenor de la percepción de empresas, expertos y *brokers* internacionales. Y ocupan puestos cada vez más altos en el top global de destinos preferidos por su entorno amigable de negocios y sus crecientes oportunidades. Chile, líder absoluto en la región, viene fluctuando entre las posiciones 7 y 9 en el *ranking* global, en competencia con naciones como Alemania y Australia, manteniéndose como líder latinoamericano. Por su parte, Perú ocupa el puesto 17 a nivel internacional y Colombia el 29, países que ganan posiciones año tras año.

Brasil demuestra amplia y firmemente entre los inversores internacionales una seguridad jurídica amplia y firmemente contrastada, siendo el caso más emblemático, cuando tuvo lugar la mayor operación bursátil de la historia a cargo de Petrobras (25-9-2010). La oferta pública de adquisición de

<sup>11</sup> IESE, 5º Informe (2012): Panorama de la inversión española en Latinoamérica. Madrid.

acciones con una emisión de 2.174 millones de acciones ordinarias y 1.585 millones de acciones preferenciales por un valor de 115.041 millones de reales (66.900 millones de dólares) negociadas en las plazas de San Pablo y Nueva York), superaron la emisión récord de 36.800 millones de dólares lanzada por la operadora japonesa de telecomunicaciones NTT en 1987, hasta entonces el mayor lanzamiento de acciones en el mundo<sup>12</sup>.

A pesar del coste Brasil, es evidente que la continua apuesta de las empresas españolas continuará y no solamente por parte de las grandes multinacionales establecidas, sino también, por las medianas y pequeñas empresas que encuentran en la economía brasileña las oportunidades para internacionalizarse, crecer y diversificarse de cara a seguir compitiendo con mayores fortalezas, experiencias y tamaño en la nueva geografía global y multipolar del siglo XII.

### ***Agradecimiento***

Agradezco la colaboración para la redacción del apartado sobre el coste Brasil a Jaime Llopis; Socio de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, y Vicepresidente de la Cámara de Comercio Brasil-España. Madrid, España.

<sup>12</sup> La operación convirtió a Petrobras en la segunda empresa en valor de mercado entre las compañías de toda América, con 220.000 millones de dólares se aproximó a la petrolera estadounidense Exxon que totalizaba un valor de 290.000 millones de dólares.

*Verónica Baena\**

*Johanna Rakaseder\*\**

## LA IMPORTANCA DE LA GESTIÓN DE MARCA Y EL EFECTO *MADE IN* EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR TEXTIL ESPAÑOL

### El ejemplo de *Desigual*

En el presente trabajo se estudia la expansión internacional llevada a cabo por las empresas españolas en las últimas décadas; prestando especial atención al sector textil en general, y la marca *Desigual* en particular. La gestión de marca de fabricante y la creación de una marca global juegan un destacado papel en el proceso de expansión internacional y búsqueda de nuevos mercados. Sin embargo, uno de los principales resultados en este trabajo es la constancia del destacado efecto y ventaja competitiva que la marca España (efecto *made in*) es capaz de proporcionar a nuestras empresas, facilitando su éxito comercial en el extranjero y posicionamiento competitivo.

**Palabras clave:** expansión internacional, sector textil, renombre de marca, marca España.

**Clasificación JEL:** F13, F42, F59.

### 1. Introducción

Aunque la importancia de la gestión de marca ha sido ampliamente desarrollada desde una perspectiva de mercado doméstico, la literatura reciente en *marketing* señala la necesidad de analizar la marca desde una perspectiva más internacional (Moore, Fernie y Burt, 2000; Cerviño y Rivera, 2007; Wong y Merrilees, 2007; López y Fan, 2009). Por otra parte, la mayoría de los trabajos que abordan el estudio de la marca desde una perspectiva internacional se han centrado en el sector manufacturero, de manera que la literatura publicada sobre el proceso de expansión internacional en otros sectores, como el *retailing*, resulta insuficiente (Hutchinson y Quinn, 2011).

\* Profesora Titular de Marketing en la Universidad Europea de Madrid. Departamento de Empresas.

\*\* Profesor Titular y coordinadora del Departamento de ELE. Facultad de Ciencias Económicas de la Fachhochschule St. Pölten.

Versión de julio de 2012.

Atendiendo al perfil de la industria textil española, es preciso destacar la expansión geográfica llevada a cabo por un importante grupo de detallistas de la confección, actividad considerada hasta hace apenas treinta años, una actividad fundamentalmente doméstica. La rápida y consolidada expansión internacional hacia nuevos mercados internacionales de un importante número de compañías de textil español como Zara, Berhka, Oysho, Zara Home, Pull and Bear, Mango, Artesanos Camiseros o Adolfo Dominguez entre otros, proporciona nuevas y grandes oportunidades a dichas empresas, a la vez que las sitúa frente a nuevos retos y una mayor competencia local e internacional (Ramirez, 2004; Liberman, Baena y Moreno, 2010).

Asimismo, tal y como apuntaba hace años Cerviño (1998), la internacionalización de un importante sector del textil español nos hace reflexionar sobre la aparición de lo que Levitt (1983) denominó consu- ▷

midor global y de grandes segmentos globales, con gustos y necesidades similares entre diferentes países. En otras palabras, aunque en años anteriores la moda pudo tener ciertas connotaciones culturales, la forma de vestir actual se ha visto globalizada siendo pasarelas como las de Madrid, Milán, París o Nueva York y las propuestas de los grandes diseñadores, las que marcan las pautas a nivel mundial. Por ello, cuando una empresa desarrolla un concepto comercial innovador no tiene por qué esperar a consolidarlo en su mercado local. Por el contrario, puede explotarlo rápidamente a nivel internacional para rentabilizar la innovación y disfrutar de las ventajas de ser el primero en el mercado (*first-mover advantage*), antes de ser imitado por otros competidores. En otras palabras, desde mediados de la década de los años noventa, muchas cadenas textiles españolas desarrollan de forma simultánea estrategias de crecimiento intensivo en el mercado doméstico junto a estrategias de desarrollo internacional (Bonache y Cerviño, 1996; 1997; Cerviño y Ribera, 2007). Tal es el caso, por ejemplo, de los grupos Cortefiel (Springfield), Inditex (Zara) o Fa (Mango). El objetivo de este trabajo consiste en profundizar teórica y empíricamente sobre el papel de la gestión de marca en los procesos de internacionalización empresarial en el sector textil español y concretamente, la gestión de marca llevada a cabo por la marca *Desigual*.

Para lograr este objetivo, en el siguiente apartado realizaremos una revisión de literatura sobre las principales aportaciones académicas realizadas sobre el proceso de internacionalización del textil español en general. Seguidamente, analizaremos la rápida expansión internacional llevada a cabo por la marca *Desigual*, haciendo especial hincapié en el mercado austriaco, país donde la empresa cuenta con el mayor número de tiendas per cápita de Europa (si excluimos los países con una población inferior al millón de habitantes). Seguidamente, se procederá a explicar los resultados obtenidos y el papel de la «marca España» en la expansión de nuestras empresas. Finalmente, concluiremos con un apartado destinado a resumir las ideas principales del trabajo y sus contribuciones.

## 2. El proceso de expansión internacional del sector textil español

El textil español ejemplifica la respuesta a los cambios del entorno y se ha convertido en un referente de innovación continua en producto y diseño con cambios en comercialización, presencia internacional y potenciación de marcas. En otras palabras, el textil español es uno de los mejores exponentes de la complejidad del tejido empresarial nacional (Canals, 2003). Sin embargo, este sector presenta rasgos peculiares que lo singularizan dentro del conjunto industrial español. Uno de ellos reside en las características de su demanda, la cual está compuesta por dos componentes. El primero de ellos es la reposición de productos. El segundo es la compra por impulso (Canals, 2003). A veces, ambos componentes se solapan y actúan como motivadores en el proceso de compra. Sin embargo, resulta innegable que la compra por impulso es mucho más sensible al ciclo económico. Es por esto que la importancia relativa de determinados activos intangibles como la marca y el diseño de producto cobran cada vez más importancia para lograr barreras a la entrada de nuevos competidores (Ramírez, 2004) y establecer una buena diferenciación del producto (Cerviño y Baena, 2011).

Los antecedentes históricos de la expansión del capital empresarial español se sitúan en el abandono parcial de las políticas de sustitución de importaciones, en favor de un modelo de crecimiento económico basado en la exportación (Guillén, 2004). Concretamente, las reformas económicas de carácter liberal de 1959 propiciaron la llegada de divisas que a su vez facilitó la transferencia de tecnología. Asimismo, las medidas proteccionistas fueron perdiendo importancia de forma paulatina y las barreras comerciales no arancelarias fueron ganando terreno a los aranceles.

Durante la década de los años setenta, a pesar de la reducción de la inversión extranjera en España debido a la crisis económica, la inversión que recibía nuestro país continuaba siendo sensiblemente superior a la realizada por parte de nuestras em- ▷

presas en el extranjero. De hecho, las políticas de tipo de cambio o subvenciones estatales para la creación de canales de distribución en el exterior llevadas a cabo por el Gobierno, apenas facilitaron la inversión de capital español fuera de nuestras fronteras (Moreno, 1975). Sin embargo, a finales de la década de los setenta la tendencia expansiva de nuestras empresas sufrió un cambio, aunque con importantes altibajos.

Con el asentamiento de la democracia en España, las instituciones que desde 1940 habían controlado las transacciones con el extranjero se fueron eliminando, al asumir el Ministerio de Comercio el control sobre las inversiones extranjeras. Del mismo modo, tras la incorporación al ámbito de la Unión Europea, la inversión española en el extranjero se duplicó respecto a las cifras registradas pocos años antes. Francia y Portugal se convirtieron entonces en los destinos europeos favoritos del capital español; mientras que Hispanoamérica se convirtió en el gran receptor fuera de nuestro continente, especialmente en la industria textil. Ahora bien, no todo fueron noticias positivas, ya que la liberalización de mercados y supresión de políticas proteccionistas supuso la entrada de importadores extranjeros en el mercado local, lo que puso de manifiesto la escasa competitividad de buena parte del tejido textil español. De hecho, un total de 62 empresas españolas de confección se declararon en suspensión de pagos a lo largo del año 1992 (Cerviño, 1997). Sin embargo, hubo un reducido pero significativo número de compañías de la industria textil española que supieron responder de forma eficaz a las características del nuevo entorno nacional e internacional, tanto en la vertiente productiva (reducción de *stocks*), como en la comercial (creación de marca y conceptos propios).

En otras palabras, desde la década de los años noventa el tejido empresarial español comenzó a lograr una importante presencia en el exterior (Cerviño, 2008). Esto es especialmente cierto en la industria textil, la cual, tal y como señala Castellano (2002), ha sufrido una profunda renovación tras la superación de la reconversión de los años ochenta y la profunda crisis económica del 92-93. Concretamente, el sector se

ha reinventado mediante la integración de las tecnologías de tratamiento de la información en la producción, gestión y distribución, logrando mejorar su eficiencia y solvencia (Canals, 2003).

Por otra parte, la inversión internacional de muchas pequeñas y medianas empresas españolas ha seguido patrones de éxito, siendo capaces de encabezar procesos de internacionalización gracias a su elevada competitividad tanto dentro como fuera de sus fronteras (Ceviño y Ribera, 2007). Sin duda, el óptimo aprovechamiento de sus marcas y ventajas competitivas ha tenido mucho que ver en este éxito (Guillén, 2004; Wong y Merrilees, 2007; Baena y Cerviño, 2009). Prueba de ello es que en lugar de ser un receptor neto de inversión extranjera frente a lo que sucede por ejemplo, con las grandes superficies (entrada de Carrefour en España), juguetes (Toys “R” Us), ocio cultural (Virgin o FNAC), muebles (Ikea) o deportes (Declathon), el textil español es nuestro buque insignia a la hora de internacionalizar formatos de distribución. De hecho, en ciertos países como en Francia, la cobertura de los distribuidores de confección españoles es similar a la «invasión» de las grandes superficies de alimentación francesas en España (Cerviño, 1997).

Sin embargo, todavía queda mucho camino por recorrer. Únicamente las marcas de confección Zara y Mango tienen presencia en más de 70 y 90 países respectivamente, un porcentaje de ventas internacionales que supera el 70 por 100 en Zara y el 90 por 100 en Mango, elevada notoriedad y una red de más de 1000 tiendas en ambos casos, se acercan a la definición de marca global (Moore, Fernie y Burt, 2000; Cerviño, 2008). No obstante, en los últimos años un número crecientes de marcas están avanzando con rapidez hacia dichas cifras, asumiendo posiciones de claro liderazgo y prestigio internacional en su sector de actividad. Tal es el caso de *Desigual*.

### **2.1. La fortaleza de Desigual en el sector de la moda y confección**

Ante unas expectativas de lento crecimiento en el mercado interior europeo para los próximos ▷

años, el principal motor de crecimiento en el que tendrá que apalancarse la economía española es la internacionalización (Ceviño y Ribera, 2007). Es decir, la salida al exterior del tejido empresarial español se erige como vía para reducir el excesivo déficit exterior, ganar volumen y diversificar el riesgo comercial y financiero.

Una economía desarrollada como la española no puede competir en precio y productos no diferenciados. Por ello, una estrategia de posicionamiento de *low cost* es prácticamente inviable, siendo necesario pasar de una visión de *sellers* o vendedores a una de *marketers*. Esto requiere adoptar una visión estratégica centrada en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo a través de la innovación y la creación e implantación de marcas con proyección internacional (Cerviño y Baena, 2011). En otras palabras, la economía española en general, y las empresas en particular, necesitan vender más y mejor en los mercados internacionales, apostando por la innovación, la tecnología, el valor añadido y sobre todo, su propia marca. *Desigual* ha sabido reconocerlo e integrar esta actitud en su filosofía de empresa.

Esta compañía, cuya sede está en Barcelona, fue fundada en 1984 por los hermanos Christian Meyer y Thomas Meyer orientada a la venta de ropa y accesorios divertidos para hombres, mujeres y niños. Sus diseños se caracterizan por sus estampados vivos y de calidad a un precio asequible. Esta empresa pretende vestir de optimismo a las personas y transmitir los siguientes valores a través de cada uno de sus productos: positivismo, compromiso, mejora constante, tolerancia, diversión y «desigualización». El primer slogan de la marca *Desigual* («no es lo mismo»), sigue marcando el objetivo que se persigue con cada colección y le permite destacar por su filosofía diferenciada.

Algunos conceptos utilizados por la marca *Desigual* son *Real Life*, *Magic Stories*, *Luxury Feelings*, *Me&You*, *Better&Better*, *Wow*, *La vida es chula*, *All Together* y *Handmade*. Asimismo, en junio de 2011, la marca firmó una colaboración a escala mundial con *Cirque du Soleil* para lanzar una colección de ropa compuesta por 60 piezas de ropa y

accesorios. Del mismo modo, *Desigual* ha firmado dos acuerdos de licencia con Disney y con los herederos de Michael Jackson en 2012, para plasmar en sus productos imágenes del Mickey Mouse, Minie y del desaparecido rey del pop, que se suman a las colecciones que ya comercializa.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, *Desigual* lleva menos de treinta años operando en el mercado. A mediados de los noventa (cuando apenas contaba con diez años de experiencia), la compañía inició el salto al mercado exterior con las primeras ventas a Francia y Portugal. Actualmente, tal y como se recoge en la Tabla 1, *Desigual* está presente en más de 50 países y la facturación en el extranjero supera el 50 por 100 de sus ventas totales. De hecho, esta marca con menos de 30 años de vida, contaba con un equipo de más de 3.000 personas, 7.460 puntos de venta y una facturación aproximada de 560 millones de euros al cierre de 2011.

### 3. La expansión internacional de *Desigual*

La literatura suele distinguir dos grandes motivos por los cuales una empresa decide expandirse fuera de su mercado doméstico. En primer lugar, existen los factores de atracción (*pull factors*) que hacen más atractivos los destinos internacionales. La estabilidad política o la renta per cápita del mercado de destino son ejemplos de factores *pull* (Warnaby, 1994; Moore, Fernie y Burt, 2000; Baena y Cerviño, 2012). Junto a ello, existen fuerzas de empuje (*push factors*) que animan a la organización a buscar oportunidades empresariales en nuevos mercados. Tal es el caso, por ejemplo, de la saturación del mercado doméstico (Ceviño, 2006; Baena, 2012). McGoldrick (1995) señala además, un tercer grupo de factores que inciden directamente en la expansión internacional de las empresas: las variables «facilitadoras» (*facilitators* o *enabling factors*). Este sería por ejemplo el caso de algunas empresas textiles que deciden abrir tiendas en determinados mercados (París, Nueva York, etcétera) por motivos de imagen y razones de estatus. ▷

TABLA 1  
PRESENCIA DE LA MARCA DESIGUAL EN EL MUNDO

	Tiendas oficiales	Tiendas propias	Total tiendas
<b>Total Europa</b> .....	<b>5.924</b>	<b>201</b>	<b>6.125</b>
Emiratos Árabes Unidos.....	0	4	4
Armenia.....	1	0	1
Macao .....	1	0	1
Malasia.....	4	0	4
Rusia.....	1	2	3
Singapur.....	0	3	3
Indonesia .....	1	0	1
Jordania .....	1	0	1
Qatar .....	1	1	2
Kuwait .....	0	2	2
Arabia Saudita .....	0	7	7
Barhén.....	0	1	1
Líbano.....	0	2	2
Macao .....	1	0	1
Hong Kong.....	1	0	1
Turquía.....	4	0	4
Rusia.....	1	2	3
<b>Total Asia</b> .....	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>41</b>
Australia .....	2	2	2
<b>Total Australia y Oceanía</b> .....	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Canadá .....	437	0	437
Estados Unidos.....	829	11	840
Islas Vírgenes de Estados Unidos.....	1	0	1
Chile.....	1	0	1
Colombia.....	0	1	1
Aruba .....	1	0	1
Ecuador.....	1	0	1
México.....	2	0	2
República Dominicana.....	6	1	7
<b>Total América</b> .....	<b>1.278</b>	<b>13</b>	<b>1.291</b>
Egipto.....	0	1	1
Marruecos.....	2	0	2
<b>Total África</b> .....	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Total fuera de Europa</b> .....	<b>1.297</b>	<b>38</b>	<b>1.335</b>
<b>Total tiendas <i>Desigual</i> mundo</b> .....	<b>7.221</b>	<b>239</b>	<b>7.460</b>

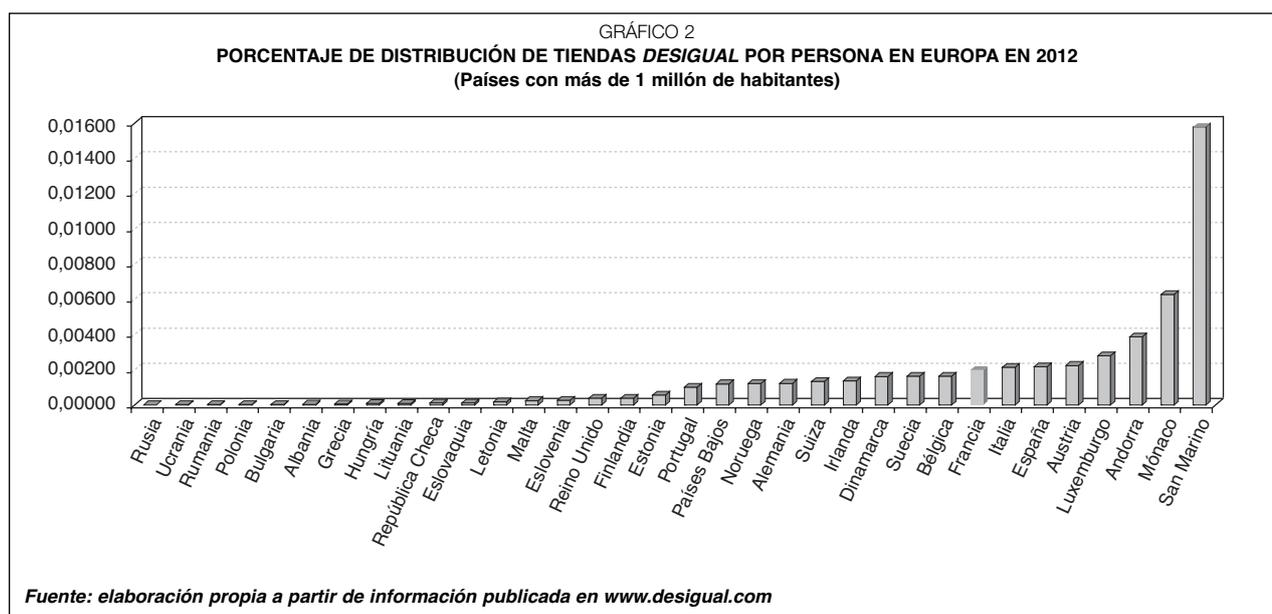
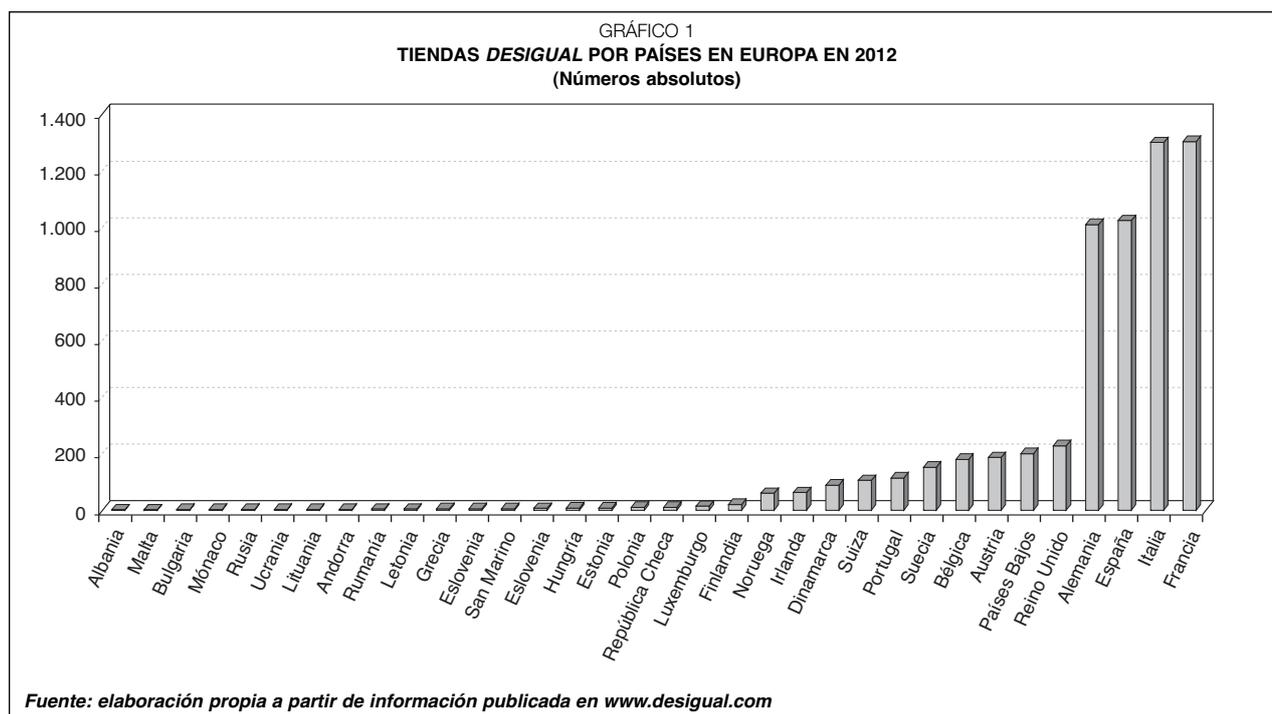
Fuente: elaboración propia a partir de información publicada en [www.desigual.com](http://www.desigual.com)

Atendiendo al caso concreto de *Desigual*, ante unas expectativas de lento crecimiento en el mercado español, muchas empresas (entre ellas *Desigual*) han identificado la salida al extranjero como una importante herramienta para crecer. Esta salida al exterior ha sido favorecida no sólo por la incorporación española a la Unión Europea en 1986, sino además, por la globalización de mercados, la homogeneización de gustos más allá de las fronteras geográficas y el acceso a las ventajas que generan las economías de escala (López y Fan, 2009).

Atendiendo a la rápida expansión internacional de *Desigual*, se puede afirmar que esta marca tiene un marcado carácter internacional desde el inicio de su actividad empresarial, puesto que no ha esperado

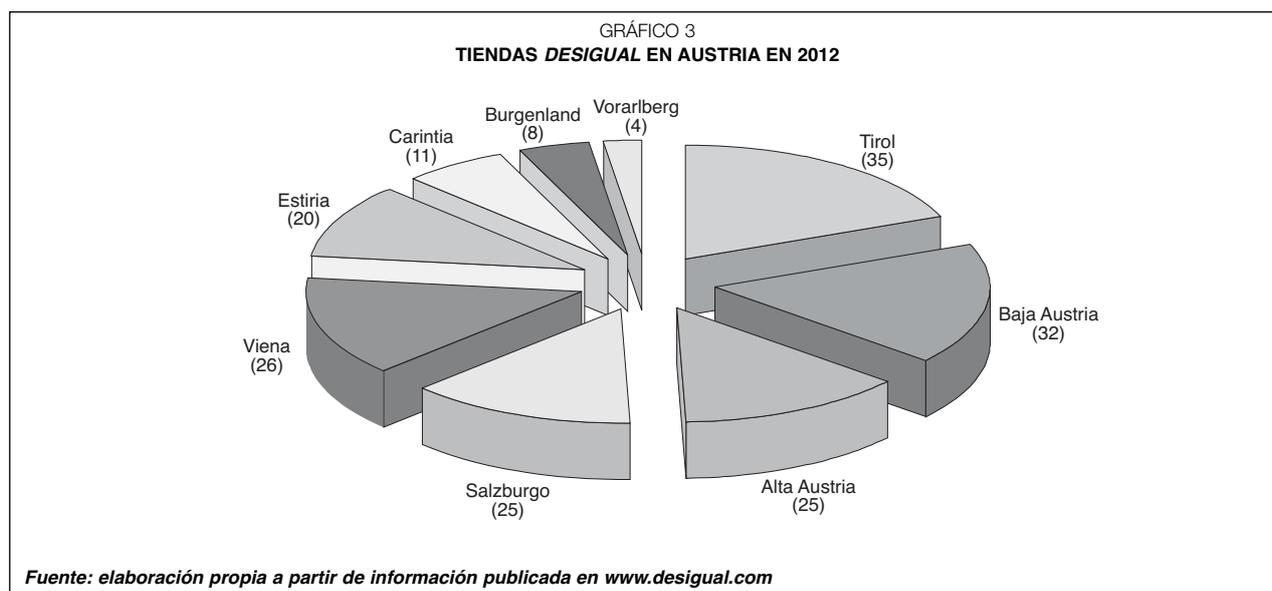
a tener el mercado español saturado para salir al extranjero. Esta tendencia puede ser extrapolada a buena parte del textil español, ya que casi el 30 por 100 de las cadenas españolas del sector confección-moda están internacionalizadas, y algunas de ellas, como Mango, Adolfo Domínguez o Zara presentan una amplia diversificación en términos de países (Cerviño y Rivera, 2007; Baena, 2008; López y Fan, 2009). Sin embargo, en el caso de *Desigual*, los datos reflejan una clara preferencia por el mercado europeo en general, y el austriaco en particular.

En este sentido, el Gráfico 1 recoge la distribución de tiendas de *Desigual* por países en Europa. Los datos muestran que la empresa dispone de más de mil puntos de venta en Francia (1.301), Italia (1.298), ▷



España (1.022) y Alemania (1.008). Le siguen muy de cerca el Reino Unido, Países Bajos, Austria, Bélgica, Suecia, Portugal y Suiza. El resto, no supera el centenar de puntos de venta. Ahora bien, si el análisis de la expansión internacional de la empresa no se lleva a cabo atendiendo al número de tiendas en cada país sino al número de tiendas por persona, los resultados difieren sensiblemente. Concretamente, al dividir el número de puntos de

venta de *Desigual* por país entre la población de dicho país (Gráfico 2), es posible apreciar que si ignoramos los países europeos con una población inferior al millón de habitantes (San Marino, Mónaco, Andorra y Luxemburgo), Austria es el país con mayor número de puntos de venta por persona (1 tienda para 44.808 personas, España = 1 tienda para 46.175 personas; Italia = 1 tienda para 46.823 o Francia = 1 tienda para 50.736 personas). En otras ▷



palabras, acceder a un artículo de *Desigual*, resulta más sencillo para un austriaco que para un español, italiano, francés o cualquier otra persona que viva en un país europeo cuya población supere el millón de habitantes. Este hecho justifica que el siguiente subepígrafe se centre en la gestión de marca llevada a cabo por la empresa en Austria.

### 3.1. Imagen y posicionamiento de la marca *Desigual en Austria*.

Aunque la importancia de la gestión de marcas en la comercialización y distribución de productos ha sido ampliamente aceptada y estudiada, su relevancia en el ámbito de la expansión internacional de empresas ha sido menos analizada (Cerviño y Rivera, 2007; Baena y Cerviño, 2009); especialmente, cuando se trataba de empresas familiares (Fuentes, Vallejo y Martínez, 2007).

En este sentido tal y como se expuso al comienzo de este trabajo, el objetivo de este estudio es contribuir a la literatura mediante el análisis de la estrategia llevada a cabo por *Desigual* en el extranjero y especialmente en el mercado austriaco donde, tal y como se expuso en el subepígrafe anterior, la marca posee una destacada presencia. Concretamente, atendiendo a las cifras mostradas en el Grá-

fico 3, *Desigual* posee 186 tiendas en Austria (un punto de venta por cada 46.175 personas), repartidos en nueve provincias: Tirol, Baja Austria, Alta Austria, Salzburgo, Viena, Estiria, Carintia, Burgenland y Vorarlberg.

Para lograr los objetivos planteados, los autores realizaron un análisis de la información secundaria publicada en diversas fuentes como anuarios, página web de la propia empresa y revistas especializadas. Este tipo de información ha sido empleada en trabajos anteriores sobre temas similares (López y Fan, 2009). Sin embargo, para conocer mejor el perfil de cliente que *Desigual* posee en Austria así como el papel que juega la marca en su expansión internacional, durante los meses de febrero y marzo de 2012 fueron entrevistadas varias personas a la salida de las principales tiendas que la cadena posee en Viena, ciudad donde se encuentra la Universidad de una de las autoras. La entrevista se llevó a cabo siguiendo un guión semiestructurado (disponible en el Anexo de este trabajo) a una muestra de personas elegidas de forma aleatoria. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de veinte-treinta minutos. Finalmente, 31 personas accedieron a responder a todas las preguntas sobre los siguientes aspectos:

1. Sexo. Variable dicotómica que toma valor 0 si es un hombre y 1, si es mujer. ▷

TABLA 2  
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

VARIABLES	Máximo	Mínimo	Media	Desv. típica
Sexo.....	1,000	0,000	0,769	0,439
Edad.....	3,000	1,000	2,462	0,776
Nacionalidad .....	1,000	1,000	1,000	0,000
Profesión .....	4,000	0,000	1,462	1,713
Residencia .....	6,000	0,000	1,846	2,154
Meses conoce la marca.....	150,000	12,000	48,923	40,775
Meses compra la marca .....	120,000	12,000	37,615	29,663
Frecuencia .....	3,000	1,000	2,000	0,408
Tipo de prendas.....	3,000	1,000	1,769	1,013
Gasto anual.....	1.000,000	100,000	392,308	290,004
Recomienda la marca.....	1,000	0,000	0,769	0,439

Fuente: elaboración propia.

2. Edad. Variable politómica que toma valor 0 si el entrevistado es menor de 25, 1 si es 25-35; valor 2 si es 36-45; valor 3 si es 46-55 y valor 4, si la persona tiene más de 56 años.

3. Nacionalidad. Esta variable toma valor 1 si la persona posee nacionalidad austriaca y valor 0, en caso contrario.

4. Profesión. Variable politómica que adopta valor 0 si se trata de personal no cualificado, valor 1 si es docente, valor 2 si es trabajador social, valor 3 si es gerente y valor 4 si es funcionario.

5. Lugar de residencia. Esta variable fue tabulada del siguiente modo: Valor 0 si el entrevistado reside en St. Pölten, valor 1 si vive en Viena y valor 3 si reside en otra ciudad.

6. Desde cuándo conoce la marca *Desigual* (medido en número de meses).

7. Desde cuándo compra la marca *Desigual* (medido en número de meses).

8. Frecuencia con la que compra la marca *Desigual*. Variable politómica que adopta valor 1 la productos *Desigual* se adquieren de forma esporádica (1 vez al año); valor 2 si de compran regularmente (2 veces al año) y valor 3, si se adquieren con frecuencia superior (3 o más veces al año).

9. Tipo de productos (textil, accesorios, etcétera) que adquiere de la marca *Desigual*. Esta variable toma valor 1 si se trata de textil, valor 2 si son complementos/accesorios y valor 3, si se trata de textil y complementos/accesorios.

10. Presupuesto aproximado que gasta anualmente en productos de la marca *Desigual* (medido en número de euros).

11. ¿Recomienda la marca *Desigual* a su entorno (amistades, familia, etcétera)? Variable dicotómica que toma valor 1 si la respuesta es afirmativa y 0, en caso contrario.

12. Sentimientos y sensaciones que les transmite la marca *Desigual*.

En valor del Alfa de Cronbach asociado a cada una de los ítems analizados fue superior a 0,7 lo que permitió descartar la existencia de problemas de multidimensionalidad y por lo tanto, falta de confiabilidad<sup>3</sup>. Los estadísticos descriptivos de las preguntas cerradas (preguntas 1-11) de la entrevista, se recogen en la Tabla 2.

Tal y como se puede observar, más de la mitad de las personas que estaban en la tienda de *Desigual* y accedieron a ser entrevistados, eran mujeres cuya edad superaba los 36 años. Solamente dos personas tenían menos de 25 años y ninguno superaba los 56 años de edad. Asimismo, los datos reflejan que todos los entrevistados tenían la nacionalidad austriaca aunque su ciudad de residencia era diverso (St. Pölten, Viena, Kirchberg, Maria Lanzendorf, Hadersdorf/Kamp, Wiener Neustadt y Krem). De media, conocían la marca desde hace más de dos años aunque algunos encuestados afirmaron conocer la marca *Desigual* desde hacía diez años.

Del mismo modo, aunque hubo gente que afirmaba comprar productos *Desigual* desde hace diez ▷

<sup>3</sup> El coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (Cronbach, 1951) es uno de los más utilizados para medir la confiabilidad de una escala. Un valor del coeficiente inferior a 0,7 indica, por lo general, una baja consistencia interna (Hair *et al.*, 1999; Peña, 2002). Esto supondría que la escala no mide un solo fenómeno sino varios y, por lo tanto, puede no ser apropiada para los fines de la investigación.

años, la mayoría no superaban los cinco años y de media, adquirirían la marca desde hace poco más de tres años. Casi todo el mundo afirmó adquirir productos *Desigual* unas dos veces al año, especialmente textil y accesorios/complementos. De hecho, resulta significativo que algunos entrevistados afirmaron no comprar accesorios/complementos de la marca aunque si textil (camisas, pantalones, etcétera), pero nunca al revés. Es decir, todos los entrevistados que compraban accesorios/complementos de la marca también adquirirían textil.

Mayor disparidad se observa al preguntar sobre la cantidad aproximada (anual) que se gastan en productos de la marca. Hubo quien afirmaba realizar un gasto anual no superior a los 100 euros (en ambos casos se trataba de personas cuya edad era inferior a 25 años). Sin embargo, de media, el gasto anual se acerca a los 400 euros. Las mujeres cuya edad oscila entre los 35 y 55 años son las personas que más se gastan en la marca. Asimismo, más del 70 por 100 de los encuestados reconoció haber actuado alguna vez como prescriptor de la marca con sus amigos y/o familiares aunque la mayoría reconoció que no hizo falta insistir mucho, porque casi todo su entorno ya la conocía. Estos comentarios reflejan el elevado renombre de marca que posee *Desigual*.

Resultan particularmente interesantes los resultados obtenidos en las dos última preguntas de la entrevista: cuestiones abiertas en la que se preguntaba sobre el sentimiento e imagen que les transmitía la marca *Desigual* y se recogían otros comentarios que el entrevistado/a deseaba realizar de forma espontánea sobre el tema. En particular, es llamativo que casi la totalidad de los encuestados afirmaron que la marca *Desigual* les transmitía sentimientos asociados a la alegría de vivir, juventud, diversión y buen humor. Un porcentaje elevado también afirmaron que la marca les recordaba «España» y especialmente, su periodo de vacaciones en nuestro país. En este sentido, es preciso indicar que tal y como señalan Gonzalez y Casilda (2002), España está fuertemente asociada a un mundo lúdico y de diversión, un país divertido y diferente, donde su esencia radica en su carácter accesible, divertido, dinámico, y de moda.

Así pues, los resultados parecen confirmar que si bien la marca *Desigual* se construye sobre atributos propios (colorido, frescura, innovación, etcétera) capaces de transmitir sentimientos asociados a la alegría, buen humor, diversión y juventud, la «imagen España» (efecto *made in*) contribuye a potenciar y asentar este tipo de sensaciones. Por otra parte, muchos entrevistados afirmaron conocer la marca por primera vez durante sus vacaciones en España y evocar dichas vacaciones al adquirir y utilizar las prendas y complementos de *Desigual*. Por eso, aunque estos productos eran considerados «un poco caros», seguían comprándolos porque al hacerlo estaban «adquiriendo» los sentimientos asociados a nuestro país. Esta afirmación corrobora los resultados obtenidos en la literatura al sostener que una percepción favorable del *Made in Spain* afecta positiva y significativamente al éxito comercial de las empresas españolas en sus mercados internacionales, y en especial, a la intención de compra de sus productos (Cerviño y Rivera, 2007).

Desde la literatura se viene recomendando la necesidad de invertir en políticas activas y coordinadas que refuercen la «marca España», enfatizando las fortalezas y ventajas competitivas de sus productos en los mercados extranjeros (Cerviño y Baena, 2011). Sin embargo, no son pocas las empresas, especialmente en el sector textil, que compiten en el extranjero sin asociar su imagen con la marca España (Bonache y Cerviño, 1997; López y Fan, 2009). Tal es el caso, por ejemplo de Mango, Zara, Women's Secrets o Massimo Dutti, entre otros. Sin embargo, los resultados obtenidos en este trabajo confirman que la «marca España» ayuda a simplificar el proceso de compra de productos españoles en el extranjero. Esto resulta especialmente cierto entre los consumidores que conocen nuestro país (veraneo, trabajo, etcétera) y se sienten atraídos por la imagen y valores que España transmite. En esos casos, la adquisición de productos españoles se ve favorecida frente a los bienes fabricados en otros países, ya que al adquirir nuestros productos también están comprando los valores asociados al país en el que fueron fabricados, en nuestro caso, España. ▷

En otras palabras, la calidad no es la asignatura pendiente del textil español. Tampoco es el posicionamiento en precios bajos, puesto que muchas de nuestras empresas compiten fuera de nuestras fronteras con precios por encima de los demandados en el mercado nacional. Por tanto, hay que cambiar la perspectiva de «vendedor de producto» a «gestor de marca», donde la apuesta por la «marca España» es una obligación de todos, pero también una gran oportunidad.

#### 4. Conclusiones

La elección de una estrategia de internacionalización se ve muchas veces motivada por la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y los cambios en el entorno en el que opera la empresa (Ramírez, 2004). En este sentido, atendiendo a la industria textil española, resulta evidente que los cambios que se van produciendo en la realidad económica internacional, unidos a un proceso de creciente liberalización económica, han originado una profunda transformación y adaptación en dicho sector (Canals, 2003).

Asimismo, la creciente rivalidad competitiva global y la concentración e internacionalización de las grandes redes de distribución global, obliga a las empresas y marcas españolas a acelerar sus planes de expansión y consolidación internacional (Cerviño y Baena, 2011). Para lograrlo, es necesario un cambio de perspectiva. Ya no basta con ofrecer una buena relación calidad-precio; es preciso adoptar además una visión estratégica centrada en la rentabilidad a largo plazo comercializando los productos bajo marcas con proyección y notoriedad internacional.

La marca tiene un gran potencial en la expansión internacional de cualquier compañía (Wong y Merri-lee, 2007). El objetivo de este trabajo ha consistido en analizar el papel de la marca en la gestión internacional del textil español en general, y el proceso de expansión internacional llevado a cabo por *Desigual*, en particular. La industria textil es uno de los secto-

res españoles que goza de mayor expansión y competitividad en el extranjero (Baena, 1998). Sin embargo, todavía resultan escasos los trabajos que han analizado este proceso y el efecto que la marca tiene sobre el mismo (Bonache y Cerviño, 1996; 1997; Lopez y Fan, 2009, entre otros). Este artículo pretende ayudar a cubrir este hueco en la literatura analizando la expansión internacional de *Desigual* en más de 50 países a través de 7.460 puntos de venta. En este sentido, se puede decir que la marca *Desigual* tiene un marcado carácter internacional desde el inicio de su actividad empresarial, puesto que hace menos de 30 años desde que fue fundada y no ha esperado a tener el mercado español saturado para salir al extranjero. Este tipo de empresas –denominadas en la literatura *bornglobal firms*–, han comenzado a interesar recientemente a los investigadores (véase por ejemplo, Knight y Cavusgil, 2004; Gabrielsson, 2005; Anderson, Gabrielsson y Wictor, 2006; Cerviño y Rivera, 2007; Baena y Cerviño, 2012), pero todavía hay muy poco escrito al respecto. Al analizar a esta marca, estamos, por tanto, contribuyendo al estudio de este tipo de empresas.

Por otra parte, la mayoría de los trabajos que han analizado el efecto que la gestión de marca posee sobre la expansión internacional del sector textil han recurrido a fuentes de información secundaria. Este estudio ha pretendido contribuir a la literatura combinando datos secundarios (página web, informes sectoriales y prensa especializada), con el uso de fuentes de información primaria (entrevista a clientes de la marca *Desigual*) en la elaboración de este trabajo. Del mismo modo, junto al análisis global del sector textil español en su conjunto y la situación particular de *Desigual* en el extranjero, este trabajo ha pretendido indagar en los motivos que sitúan a Austria como uno de los mercados europeos donde la marca goza de mayor implantación. Este dato puede resultar sorprendente a priori, dado que Austria no se encuentra entre los países europeos con mayor consumo textil per cápita. Sin embargo, si excluimos a los países europeos con una población inferior al millón de habitantes (San Marino, ▷

Mónaco, Andorra y Luxemburgo), Austria es el país con mayor implantación de tiendas *Desigual* per cápita, incluso por delante de España (país de origen de la marca). Creemos que este hecho motivaba una atención especial hacia este mercado y por ello le hemos dedicado una parte importante de este trabajo.

Los resultados obtenidos confirman que la marca de un producto o servicio genera seguridad en los clientes del producto o servicio comercializado (Voss y Tansuhaj, 1999). Se trata, por tanto, de un activo específico capaz de garantizar la consecución de buenos resultados y generar importantes ventajas competitivas a cualquier empresa (Baena y Cerviño, 2009). *Desigual* lo sabe bien, puesto que ha sido capaz de lograr una extraordinaria presencia internacional sin destinar nada de su presupuesto a publicidad tradicional. Gran parte de este éxito lo ha logrado mediante la creación y refuerzo de una imagen de marca internacional.

En otras palabras, tal y como señalan Moore, Fernie y Burt (2000), el paso de marca de moda a marca global se realiza en términos de imagen y renombre de marca. Ambos conceptos están fuertemente relacionados con la lealtad a la marca (Warnaby, 1994). Esto es exactamente lo que le ha sucedido a *Desigual*. En este sentido, resultan particularmente interesantes los resultados obtenidos en este trabajo ya que reflejan el efecto positivo que juega la marca España sobre la percepción de los consumidores y decisión de compra de productos *Desigual*. Este hecho parece confirmar que una mayor implantación internacional y liderazgo sectorial de las marcas españolas mejorará la competitividad del país y de la marca España (Cerviño y Rivera, 2007). Sin embargo, la marca España también puede ser fuente de una importante ventaja competitiva para nuestras empresas. Se trata, por tanto, de un proceso bidireccional.

El reto consiste, por tanto, en que las empresas e instituciones públicas sean capaces de coordinar sus esfuerzos en el ámbito de la promoción exterior de las marcas y la imagen de España, adoptar medidas fiscales para la implantación de marcas en el exterior, y desarrollar fondos de inversión y capi-

tal riesgo público-privados que potencien nuestras marcas en los mercados internacionales (Cerviño y Baena (2011). En definitiva, el manejo de una marca global hoy pasa por tener una visión clara y una estrategia innovadora, diferenciada y pragmática de la gestión de marca (González y Casilda, 2002), y la marca España tiene mucho que ver en ello.

## Bibliografía

- [1] ANDERSON, S., GABRIELSON, J. y WICTOR, I. (2006): «Born Globals' foreign market channel strategies», *International Journal of Globalization and Small Business*, vol. 1, pp. 223-237, Canadá.
- [2] BAENA, V. (2008): «La expansión internacional de la franquicia española: un análisis descriptivo del momento actual», *Proyecto Social. Revista de Relaciones Laborales*, vol. 12, pp. 41-64, Zaragoza.
- [3] BAENA, V. (2012): «Market conditions driving international franchising in emerging countries», *International Journal of Emerging Markets*, vol. 7, nº 1, pp. 49-71. Reino Unido.
- [4] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2009): «La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 40, pp. 47-82. Madrid.
- [5] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2010): «El efecto de la experiencia, tipo de actividad y renombre de marca sobre la expansión y grado de intensidad internacional de la franquicia española», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 14, nº 2, pp. 67-89, Madrid.
- [6] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2012): «International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market», *The Services Industries Journal*, vol. 32, nº 7, pp. 1-16, EEUU.
- [7] BONACHE, J. y CERVIÑO, J. (1996): «Cortefiel: un proceso internacional de innovación y aprendizaje organizativo» en Durán, J. J. (coord.). *Multinacionales españolas II: nuevas experiencias de internacionalización*. Edita: Pirámide, pp. 163-214, Madrid. ▷

- [8] BONACHE, J. y CERVIÑO, J. (1997): «Zara: el tejido internacional» en Durán, J. J. (coord.). *Multinacionales españolas I: algunos casos relevantes*. Edita: Pirámide, pp. 50-86, Madrid.
- [9] CANALS, J. (2003): «El sector textil-confección español: situación actual y perspectivas», *Boletín Económico de Información Comercial Española*, vol. 2768, pp. 5-8, Madrid.
- [10] CASTELLANO, J. M. (2002): «El proceso de internacionalización de Inditex», *Información Comercial Española. Revista de Economía. Revista de Economía*, vol. 799, pp. 209-217, Madrid.
- [11] CERVIÑO, J. (1998): «Las empresas de distribución de productos de confección. Un caso de proyección internacional», *Distribución y Consumo*, vol. 8, nº 38, pp. 50-67. Madrid.
- [12] CERVIÑO, J. (2006): *Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*, Ed: Pirámide, Madrid.
- [13] CERVIÑO, J. (2008): «La globalización de las marcas españolas: Estrategia internacional e imagen de la marca del Santander», *Universia Business Review*, número especial, pp. 60-73, Madrid.
- [14] CERVIÑO, J. y BAENA, V. (2011): «La globalización de las marcas y la competitividad: tendencias y retos para las marcas españolas», *Economía Industrial*, vol. 379, pp. 93-106, Madrid.
- [15] CERVIÑO, J. y RIBERA, J. (2007): «La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, vol. 839, pp. 121-139.
- [16] CRONBACH, L. J. (1951): «Coefficient Alpha and the internal structure of tests», *Psychometrika*, vol. 16 (Sep): pp. 297-334, EEUU.
- [17] FUENTES, G., VALLEJO, M. y MARTÍNEZ, R. (2007): «Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 2, pp. 75-96, Madrid.
- [18] GABRIELSSON, M. (2005): «Branding strategies of born globals», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, pp. 199-222, Reino Unido.
- [19] GONZÁLEZ, E. y CASILDA, R. (2002): «La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España», *Información Comercial Española*, vol. 799, pp. 101-113, Madrid.
- [20] GUILLÉN, M. F. (2004): «La internacionalización de las empresas españolas», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, vol. 812, pp. 211-224, Madrid.
- [21] HAIR, J., R. E., ANDERSON, R.E., TATHAM y BLACK, W. C. (1999): Ed: Prentice-Hall International, Inc. *Análisis multivariante (5ª edición)*, Madrid.
- [22] HUTCHINSON, K. Y QUINN, B. (2011): «Identifying the characteristics of small specialist international retailers», *European Business Review*, vol. 23, nº 3, pp. 324-327, Reino Unido.
- [23] KNIGHT, G.A. y CAVUSGIL, S.T. (2004): «Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm», *Journal of International Business Studies*, vol. 35, pp. 124-141.
- [24] LEVITT T. (1983): «The globalization of markets», *Harvard Business Review*, (May-June): pp. 92-102, EEUU.
- [25] LIBERMAN, S., BAENA, V. y MORENO, M. F. (2010): «La expansión internacional de la industria vitivinícola chilena. Estudio empírico de los factores y nivel exportador», *Cuadernos de Gestión*, vol. 10, nº 1, pp. 35-74, País Vasco.
- [26] LÓPEZ, C. y FAN, Y (2009): «Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara», *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 13, nº 2, pp. 279-296, Reino Unido.
- [27] MCGOLDRICK, P. J. (1995): «Introduction to international retailing», en McGoldrick P. J. y Davies, G. (Coord.): *International Retailing: Trends and Strategies*. Ed: Pitman, pp. 1-14.
- [28] MORENO, J. L. (1975): «Quince años de inversiones españolas en el extranjero», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, vol. 499, pp. 91-107.
- [29] MOORE, C., FERNIE, J. y BURT, S. (2000): «Brands without boundaries. The internationalization of the designer retailers brand», *European Journal of Marketing*, vol. 34, nº 8, pp. 919-937, Reino Unido.
- [30] PEÑA, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- [31] RAMÍREZ, M. (2004): «La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa», *Universia Business Review*, vol. 3, pp. 62-69, Madrid. ▷

- [32] VOSS, K. E. y TANSUHAJ, P. (1999): «A consumer perspective on foreign market entry: building brands through brand alliances», *Journal of International Consumer Marketing*, vol.11, n° 2, pp. 39-58, EEUU.
- [33] WARNABY, G. (1993): «Laura Ashley - An international retail brand», *Management Decision*, vol. 32, n° 3, pp. 42-48, EE.UU.
- [34] WONG, K. Y., y MERRILEES, B. (2007): «Multiple roles of branding in international marketing», *International Marketing Review*, vol. 24, n° 4, pp. 384-408. Reino Unido.

## Anexo I - Cuestionario realizado febrero-marzo 2012

Encuesta sobre la marca «Desigual» en Austria			
<b>Sexo</b>		<b>Edad</b>	
<input type="checkbox"/>	Mujer	<input type="checkbox"/>	Hombre
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Menos de 25
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	25-35
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	36-45
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	46-55
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Mayor de 56
Nacionalidad		Ocupación	
Lugar de residencia			
<p><b>Pregunta 1</b> ¿Desde cuándo conoce la marca «Desigual»?</p> <p><b>Pregunta 2</b> ¿Desde cuándo compra la marca «Desigual»?</p> <p><b>Pregunta 3</b> ¿Con qué frecuencia compra la marca «Desigual»?</p> <p><b>Pregunta 4</b> ¿Qué tipo de prendas de vestir de la marca «Desigual» compra normalmente?</p> <p><b>Pregunta 5</b> ¿Cuánto dinero gasta anualmente en artículos de la marca «Desigual»?</p> <p><b>Pregunta 6</b> ¿Recomienda la marca «Desigual» a sus amistades y familia? ¿Por qué?</p> <p><b>Pregunta 7</b> ¿Se identifica con la marca «Desigual»? ¿Qué le hace sentir «Desigual»? ¿Qué le transmite la marca?</p> <p><b>Pregunta 8</b> Comentario opcional</p>			

*Boletín Económico  
 de Información Comercial Española*

12 números anuales

Artículos y documentos sobre economía española, comunitaria e internacional, con especial énfasis en temas sectoriales y de comercio exterior.



Hacia una regulación económica más inteligente  
 Actuaciones del BCE en el mercado interbancario

*Información Comercial Española  
 Revista de Economía*

6 números anuales

Artículos originales sobre un amplio espectro de temas tratados desde una óptica económica, con especial referencia a sus aspectos internacionales

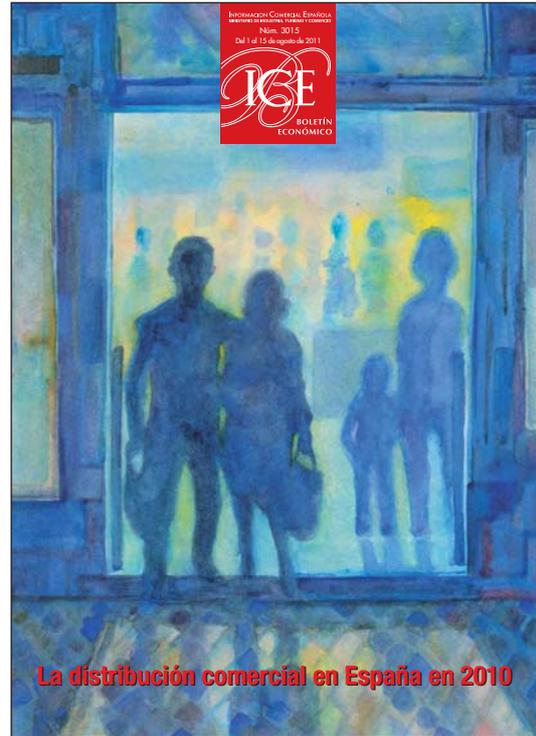
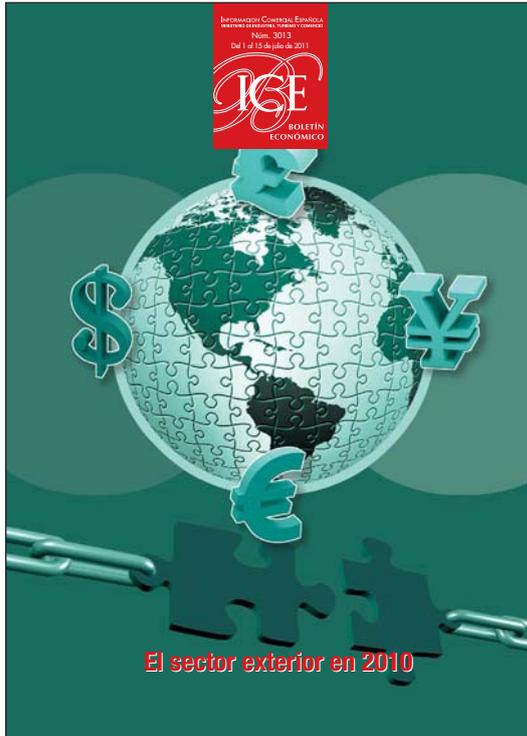


*Cuadernos Económicos  
 de ICE*

Artículos de economía teórica y aplicada y métodos cuantitativos, que contribuyen a la difusión y desarrollo de la investigación económica.



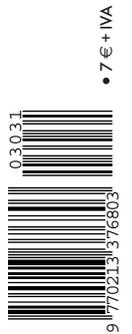
## ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



BOLETÍN ECONÓMICO

# ICE

INFORMACION COMERCIAL  
ESPAÑOLA



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE ECONOMÍA  
Y COMPETITIVIDAD

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE COMERCIO

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE  
EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS  
DE POLÍTICA COMERCIAL