

**España y los Países Bajos:  
La Influencia de la Globalización en  
La Gestión de las Empresas**



**Universidad de Oviedo**

**Trabajo Fin de Máster  
Máster de Administración y Dirección de Empresas  
Julio 2014**

**Presentado por:  
Nicky Meuleman**

**Dirigido por:  
D. Esteban Fernández Sánchez  
Dña. Sandra Valle Álvarez**

## Agradecimientos

Hacer un máster en Administración de Empresas no es algo que pueda conseguirse fácilmente por uno mismo. Especialmente en mi caso, que para ser capaz de hacerlo en español, tuve que depender mucho de la ayuda de los demás. Por ello, me gustaría expresar mi agradecimiento a todos.

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a mis tutores y profesores, D. Esteban Fernández Sánchez y Dña. Sandra Valle Álvarez, por su ayuda y apoyo. He aprendido mucho durante sus clases y al escribir esta tesis.

Por supuesto, tampoco puedo olvidarme de mis compañeros de clase. Ha sido un año difícil para mí, por mi limitado conocimiento de la lengua española. Sin embargo, cada vez que tenía una de mis muchas preguntas, siempre han estado dispuestos a ayudarme.

En especial, me gustaría dar las gracias a Pablo García Cuesta, Lola Pino Álvarez-Cienfuegos y Stefanie Pflugfelder. Son grandes personas y me alegro de haberles conocido durante la realización del máster.

También me gustaría dar las gracias a Juan Ventura Victoria. Como director del MADE y como uno de mis profesores, ha dejado una gran impresión en mí.

De igual modo, me gustaría dar las gracias a mis maravillosos colegas en Trivago y, en concreto, a Patricia Sannie Lee, por ser una gran mentora para mí.

Por último, me gustaría dar las gracias a mis amigos y familiares en los Países Bajos. Ellos sabían que iba a ser muy difícil para mí estudiar en España, pero siempre me han apoyado.

Gracias por el apoyo de todos vosotros,

Nicky Meuleman

## Índice de contenidos

Agradecimientos .....	2
Índice de tablas .....	5
Resumen Ejecutivo .....	7
Executive Summary .....	8
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA .....	12
CAPÍTULO 3. ESPAÑA .....	13
3.1 Información general .....	13
3.2 Entorno político .....	14
3.3 Entorno económico .....	14
3.4 Entorno social .....	15
3.5 Entorno tecnológico .....	16
3.6 Hoja de datos .....	17
CAPÍTULO 4. LOS PAÍSES BAJOS .....	19
4.1 Información general .....	19
4.2 Entorno político .....	20
4.3 Entorno económico .....	20
4.4 Entorno social .....	22
4.5 Entorno tecnológico .....	23
4.6 Hoja de datos .....	24
CAPÍTULO 5. EL PROCESO DE LA GLOBALIZACIÓN .....	26
CAPÍTULO 6. LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA .....	28
CAPÍTULO 7. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA Y LA GLOBALIZACIÓN .....	33
7.1 Competición .....	33
7.2 Intercambio de tecnología .....	33
7.3 La transferencia de conocimiento/información .....	34
7.4 El aumento de la complejidad .....	35
7.5 La falta de datos .....	36
7.6 Necesidad de mayor calidad, más rápida, más barata .....	36
7.7 Consecuencias .....	37
CAPÍTULO 8. EFICACIA Y EFICIENCIA .....	38

8.1 Eficacia .....	38
8.2 Eficiencia .....	38
8.3 The Global Competitiveness Report.....	39
8.4 Europe 2020 Competitiveness Report .....	45
<b>CAPÍTULO 9. PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>52</b>
9.1 España.....	52
9.2 Los Países Bajos .....	55
<b>CAPÍTULO 10. LOS RECURSOS MATERIALES.....</b>	<b>59</b>
10.1 España.....	59
10.2 Los Países Bajos .....	62
<b>CAPÍTULO 11. LOS RECURSOS FINANCIEROS.....</b>	<b>65</b>
11.1 España.....	65
11.2 Los Países Bajos .....	68
11.3 Fortune Global 500 .....	71
11.4 Caso Real: Mapfre y globalización.....	73
11.5 Caso Real: Unilever y globalización .....	75
<b>CAPÍTULO 12. LOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>78</b>
12.1 Recursos humanos en general.....	78
12.2 España.....	80
12.3 Los Países Bajos .....	82
<b>CAPÍTULO 13. PRINCIPALES DIFERENCIAS Y SIMILITUDES .....</b>	<b>85</b>
13.1 Eficacia y eficiencia.....	85
13.2 Productos y servicios .....	86
13.3 Los recursos materiales.....	87
13.4 Los recursos financieros .....	87
13.5 Los recursos humanos.....	89
<b>CAPÍTULO 14. CONCLUSIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>95</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Hoja de datos de España .....	18
Tabla 2: Hoja de datos de los Países Bajos .....	25
Tabla 3: El Informe de Competitividad Global 2013-2014.....	41
Tabla 4: El Informe de Competitividad Global: Resultados de España .....	43
Tabla 5: El Informe de Competitividad Global: Resultados de los Países Bajos .....	44
Tabla 6: Informe de competitividad Europa 2020.....	47
Tabla 7: Informe de competitividad Europa 2020: España .....	48
Tabla 8: Informe de competitividad Europa: Los Países Bajos.....	50
Tabla 9: España y su balanza comercial.....	52
Tabla 10: Los productos importados por España en 1995.....	53
Tabla 11: Los productos importados por España en 2011.....	53
Tabla 12: Los productos exportados por España en 1995 .....	54
Tabla 13: Los productos exportados por España en 2011 .....	54
Tabla 14: Los Países Bajos y su balanza comercial .....	55
Tabla 15: Los productos importados por los Países Bajos en 1995 .....	56
Tabla 16: Los productos importados por los Países Bajos en 2011 .....	56
Tabla 17: Los productos exportados por los Países Bajos en 1995.....	57
Tabla 18: Los productos exportados por los Países Bajos en 2011.....	57
Tabla 19: España y sus recursos materiales.....	59
Tabla 20: La logística en España.....	61
Tabla 21: Los Países Bajos y sus recursos materiales .....	62
Tabla 22: La logística en los Países Bajos.....	64
Tabla 23: País de origen de los productos importados por España en 1995 .....	66
Tabla 24: País de origen de los productos importados por España en 2011 .....	66
Tabla 25: Los países destino de los productos exportados por España en 1995 .....	67
Tabla 26: Los países destino de los productos exportados por España en 2011 (.....	67
Tabla 27: País de origen de los productos importados por los Países Bajos en 1995 ....	69
Tabla 28: País de origen de los productos importados por los Países Bajos en 2011 ....	69
Tabla 29: Los países destino de productos exportados por los Países Bajos en 1995....	70
Tabla 30: Los países destino de productos exportados por los Países Bajos en 2011....	70
Tabla 31: Top 20 de las empresas Fortune Global 500 en 2013 .....	71

Tabla 32: Top 5 países de la lista Fortune Global 500 en 2013 .....	72
Tabla 33: Las empresas en el Fortune Global 500 de España en 2013 .....	72
Tabla 34: Las empresas en el Fortune Global 500 de los Países Bajos en 2013 .....	73
Tabla 35: España y sus recursos humanos.....	81
Tabla 36: Los Países Bajos y sus recursos humanos.....	83

## Resumen Ejecutivo

En los últimos años, la globalización ha sido cada vez más importante. Su influencia afecta cada día más a las naciones, de manera tanto positiva como negativa. Parece que este proceso es imparable, por lo que lo más importante es aprovecharlo y tratar de sacar partido de esta situación. Este proyecto se centra en el aspecto económico de la globalización. La globalización económica se caracteriza por el aumento del comercio internacional, la inversión extranjera y la subcontratación internacional.

Estas actividades transfronterizas no sólo tienen importantes consecuencias económicas, sino que también plantean una serie de cuestiones importantes respecto a la gestión de las empresas. Para tener una mejor comprensión de este fenómeno, sus causas y efectos, este trabajo analiza cómo la globalización ha afectado a la gestión de las empresas en dos países, España y los Países Bajos.

Ambos países tienen muchas similitudes. Tanto España como los Países Bajos son miembros de la UE, son países desarrollados y ambos están dentro de los mayores importadores y exportadores del mundo. A pesar de las muchas similitudes, estos países se han visto afectados de manera muy diferente por la globalización. Este trabajo quiere mostrar lo grandes que pueden ser las diferencias entre dos países similares.

Con el fin de demostrar estas diferencias, nos centramos en alguno de los elementos esenciales de la gestión empresarial, concretamente, en la eficiencia, eficacia, producto y servicio, recursos materiales, recursos financieros y recursos humanos. Al examinar estos elementos, vamos a comprender cómo funciona y cómo se implementa la globalización en las empresas de ambos países.

Como conclusión, se hará una comparación del comportamiento de los dos países y de cómo hacen frente a la globalización. Ambos pueden tener su propio modo de manejar la situación, pero ¿son ambos modos igual de efectivos? ¿Es preferible hacer algunos cambios? ¿Qué pueden aprender tanto España como los Países Bajos de sus respectivos enfoques? ¿Y qué les depara el futuro a ambos países?

## Executive Summary

Globalization has become more important over the years and is still gaining importance as we speak. Its influence is affecting nations more every day, in both positive and negative ways. It looks like this process is unstoppable, so the most important thing is to make the best of it and try to profit from this situation. This paper will focus on the economic side of globalization. Economic globalization is characterized by increasing international trade, foreign investment and international outsourcing.

Not only do these cross-border activities have important economic consequences, they also raise a number of important questions with respect to company management. To get a better understanding of this phenomenon and its causes and effects, this paper will take a look at how globalization has affected the company management of 2 different countries, Spain and the Netherlands.

Both countries have many similarities. Spain and the Netherlands are both EU members are developed countries and both countries belong to the biggest importers and exporters of the world. Regardless of the many similarities, these countries have been affected differently by globalization. Even though every country is affected in different ways, this paper wants to show how big the differences between 2 similar countries can be.

To demonstrate these differences, we will take a look at different segments within company management. These segments are: effectiveness, efficiency, products and services, material resources, financial resources and human resources. When looking at these items, both countries will demonstrate how they operate and how they implemented globalization in their companies.

As a conclusion, a comparison will be made between the 2 methods of both countries and how they cope with globalization. They can both have their own way of handling the situation, but are both ways just as effective? Is it preferable to make some changes? What can Spain and the Netherlands learn from each other's approaches? And what will the future bring for both countries?

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Si preguntas a diez personas el significado de la globalización, obtendrás diez respuestas diferentes. Todo el mundo tiene una opinión distinta acerca de lo que significa. A continuación, se recogen algunas definiciones de la globalización según la entienden importantes instituciones financieras y economistas de prestigio.

Para Charles Oman (1996), "la globalización es el crecimiento, o más precisamente, el crecimiento acelerado de la actividad económica a través de las fronteras políticas nacionales y regionales. Se expresa en el aumento de la circulación de bienes y servicios tangibles e intangibles, incluidos los derechos de propiedad, a través del comercio y la inversión, y, a menudo de la gente, a través de la migración. Puede ser y es a menudo facilitada por una disminución de las restricciones gubernamentales a ese movimiento, y/o por el progreso tecnológico, especialmente en el transporte y las comunicaciones. Las acciones de los actores económicos individuales, empresas, bancos y personas incitan, por lo general, a la búsqueda de beneficios, a menudo estimulados por las presiones de la competencia". Para Stiglitz (2011; 45), "la globalización es la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producido por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimiento y (en menor grado) personas a través de las fronteras".

Por su lado, C. Thomas (1999) considera que la globalización "... se refiere, en términos generales, al proceso mediante el cual el poder se encuentra en las formaciones sociales globales y se expresa a través de las redes globales en lugar de a través de estados de base territorial". Mientras, el Fondo Monetario Internacional (1997) afirma que "la globalización se refiere a la creciente interdependencia económica de los países de todo el mundo a través del aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios y de los flujos de capital internacionales, y también a través de la difusión más rápida y generalizada de la tecnología". Por último, el World Bank (2001) define la globalización como "la creciente integración de las economías y las sociedades de todo el mundo".

Aunque discrepen en casi todo lo demás, los defensores y los críticos de la globalización están de acuerdo al delimitar las fuerzas que la impulsan: a) una gran liberalización de los flujos comerciales y de capitales; b) la reducción de los costes de las comunicaciones y de los transportes; c) una revolución de las tecnologías de la información, que hace posible digitalizar las transacciones entre el diseño, la producción y la comercialización y, por tanto, permite localizar esas funciones en lugares diferentes y d) la disponibilidad de abundante mano de obra y técnicos en los países con bajo nivel salarial.

La globalización se produce en todas partes del mundo, pero cada país se ve afectado de manera diferente. El objetivo de este trabajo va a ser comparar dos países concretos: España y los Países Bajos, con el fin de crear una visión general de cómo dos países desarrollados pueden verse afectados de manera muy diferente por la globalización en el área de la gestión de las empresas.

La gestión de una empresa es un término muy amplio y puede referirse a muchos aspectos diferentes de su comportamiento. En este sentido, Malik (2009) establece que "la gestión es la transformación de los recursos en el beneficio" y Drucker (2002) contempla la gestión "como un doble objetivo: el marketing y la innovación. Sin embargo, la innovación también está vinculada a la comercialización (innovación de productos es una cuestión de marketing estratégico central)". No obstante, al igual que con la globalización, se pueden encontrar cientos de diferentes definiciones, una por cada autor.

Siendo imposible abarcar todos los elementos de la gestión de una empresa, para llevar a cabo el análisis de las diferencias entre España y los Países Bajos a este respecto, en este trabajo hemos decidido concentrarnos en un grupo específico de ellos, concretamente: eficacia, eficiencia, recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales y productos (bienes y servicios).

Para demostrar las diferencias en los estilos de gestión a través del análisis de estas variables, no vamos a analizar empresas concretas, sino que vamos a analizar las cosas desde el punto de vista del país. Cada empresa es diferente y se encargará de la globalización de manera diferente. Es por eso que nos vamos a concentrar en los

recursos que cada empresa tiene a su alcance en el país de origen. Por ejemplo, respecto a los recursos materiales, se mencionará la disponibilidad de medios de transporte, así como la disponibilidad de recursos naturales, como el petróleo crudo y el gas. Estos recursos pueden ser utilizados por cualquier empresa en el país y no son específicos a ninguna de ellas.

Varias son las razones por las que se ha elegido España y los Países Bajos para la comparación, como el hecho de que ambos son países desarrollados, son miembros exitosos de la UE y la OTAN, y ambos tienen un mecanismo de mercado libre. Estas similitudes aseguran que los dos países puedan compararse con objetividad, ya que la información está ampliamente disponible. En el análisis, haremos hincapié en las diferencias específicas entre los países objeto de estudio y en su manejo de la globalización. Con todo ello, el análisis finalizará mostrando las principales similitudes y diferencias entre España y los Países Bajos.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

Este proyecto se centra en una cuestión principal: cómo afecta la globalización a la gestión de las empresas en España y los Países Bajos. Con el fin de dar respuesta a dicha cuestión, se llevará a cabo una investigación comparativa, que obtendrá sus conclusiones analizando los materiales existentes.

En este sentido, la mayor parte de la información se ha obtenido de fuentes oficiales, objetivas, actualmente disponibles y de libre acceso, lo que asegura que la información no esté sesgada (Creswell, 2008). Los datos han sido extraídos de organizaciones gubernamentales, por ejemplo, el Foro Económico Mundial y The World Factbook, aunque también se han utilizado conjuntos de datos de las empresas, como el Global Fortune 500, que se publica todos los años por la revista Forbes. Otras fuentes han sido libros, artículos en prensa, artículos académicos y entrevistas.

Con toda esta información, y con el objetivo de responder a la cuestión planteada en esta investigación, se han analizado, siguiendo la propuesta de Christensen *et al.* (2010), todos aquellos aspectos de la gestión de una empresa en los que hemos decidido centrarnos: eficiencia, eficacia, producto y servicio, recursos materiales, recursos financieros y recursos humanos.

## CAPÍTULO 3. ESPAÑA

Se necesita una visión de conjunto de España para poder identificar su situación actual. La globalización tiene un impacto diferente en cada país y, por lo tanto, es útil comprender cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, que esta genera. Toda esta información, organizada desde una perspectiva general, facilitará la comparación de la situación española con la de los Países Bajos.

### 3.1 Información general

España fue un imperio poderoso dominante durante los siglos XVI y XVII, en última instancia, perdió el dominio de los mares a favor de Inglaterra. El hecho de no unirse a las revoluciones mercantiles e industriales de la época hizo caer al país por debajo de Gran Bretaña, Francia y Alemania en el poder económico y político. España se mantuvo neutral en la Primera y en la Segunda guerras mundiales, pero sufrió una devastadora guerra civil (1936-1939).

Una transición pacífica a la democracia tras la muerte del dictador Francisco Franco en 1975, y la modernización económica rápida (ingresó en la UE en 1986) dio a España una economía dinámica y en rápido crecimiento y la convirtió en un campeón mundial de la libertad y los derechos humanos. Más recientemente, el gobierno ha tenido que centrarse en medidas para revertir una severa recesión económica que comenzó a mediados de 2008. Las medidas aplicadas para reducir un gran déficit presupuestario y tranquilizar a los inversionistas extranjeros han llevado a una de las tasas de desempleo más altas de Europa.

Para tener una mejor comprensión del entorno económico de España, realizaremos un análisis PEST. Esto se hace para tener una mejor idea de las principales diferencias entre la situación actual en España y en los Países Bajos. Estos cuatro factores muestran cómo es la situación actual en España.

## **3.2 Entorno político**

España ha tenido un pasado volátil. Durante las últimas décadas, el país pasó de una dictadura a una democracia. Según Ferreres Comella (2013), el cambio de la dictadura a la democracia tuvo un gran impacto, ya que los ciudadanos españoles volvieron a tener el derecho a determinar su propio futuro. Los partidos políticos se establecieron una vez más, y dos partidos principales han dominado las elecciones desde el inicio. Uno es el Partido Popular (PP), que es un partido de centro derecha, y el otro es el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), que es un partido de centro izquierda. A principios de la democracia, el PSOE tenía un apoyo mayoritario, pero en 1996 y 2000, el poder pasó al PP. Debido al apoyo del presidente del gobierno, el señor Aznar, a la política en Irak de Estados Unidos, el apoyo y la popularidad de este partido se derrumbó y, como consecuencia, el señor Zapatero ganó las elecciones para el PSOE en 2004 y 2008. En las elecciones de 2011, sin embargo, el PSOE tuvo sus peores resultados en la democracia, y el PP ganó las elecciones con la mayoría absoluta.

España ha sido gobernada por dos gobiernos, conservadores y socialistas, que por suerte no ha afectado en gran medida la estructura económica y social del país. Áreas en las que influyeron los diferentes tipos de gobierno son la política exterior, de defensa y de inmigración. Las reformas del país han disminuido desde 2004. Sobre todo porque las principales decisiones a menudo dependen de los votos de los partidos pequeños o de los partidos nacionalistas.

## **3.3 Entorno económico**

McLaren (2008) dice que, desde 2007, la economía española se ha encontrado con dificultades, que acontecieron después de un largo período de crecimiento. Incluso desde que España se convirtió en miembro de la UE en 1986, su economía ha crecido mucho, sobre todo porque tenía una economía subdesarrollada. El gobierno puso en marcha varias medidas y programas de reforma económica para asegurarse de que podría satisfacer las demandas y expectativas que se habían fijado en el marco del Tratado de Maastricht. Desde su puesta en marcha, su economía ha progresado, sobre todo por el hecho de que España se convirtió en un importante destino turístico. Estos cambios han tenido tanto éxito, que España tuvo un mayor crecimiento de su economía

que el resto de los países de la eurozona, sobre todo cuando se compara con los países más grandes.

Ferreres Comella (2013) añade que entre 1997-2000 el crecimiento económico promedio fue de más de un 4% y se mantuvo entre 2,7 y 3,5% durante los años 2002-2006. Desafortunadamente, después de 2006, la situación económica española comenzó a empeorar, y las tasas de crecimiento se redujeron radicalmente. La burbuja inmobiliaria fue uno de las principales causas de esta situación. La economía española era demasiado dependiente del sector inmobiliario. Además de eso, el empeoramiento de la situación económica que se estaba produciendo en todo el mundo y la crisis de EE.UU. tuvieron un gran impacto en la economía española. La crisis que se inició a causa de estos factores se agravó, porque la demanda en el país se redujo radicalmente y la inflación aumentó. Esto hizo que el país contase con una inflación de 0,8% en 2009 y el presupuesto del gobierno se encontrase con un fuerte déficit en 2008 y 2009. Esto afectó negativamente a las exportaciones, ya que las condiciones económicas se estaban deteriorando en la mayoría de los principales mercados.

### **3.4 Entorno social**

Ya se ha mencionado que España pasó por una racha de constante y apreciable crecimiento durante el período 1995-2006. Esto ha impactado positivamente en otras variables de la nación. Los problemas sociales que forman parte de la sociedad española son similares a los problemas de los demás países de la UE. Algunos de estos problemas son el envejecimiento de la población y las altas tasas de desempleo. Las tasas de natalidad han ido disminuyendo en las últimas décadas, lo que provoca un menor número de personas que entran en la población de trabajo del país. Desde que se hicieron cambios radicales en el sistema educativo del país, la educación superior tiene ahora logros que están por encima del promedio. Antes, sólo el sector público era el responsable de la sanidad, pero hace poco, las empresas del sector privado están ofreciendo también sus servicios, lo que hace que la atención médica sea más accesible y más barata para el público en general.

El gobierno está tratando de recuperarse de la recesión actual por la que está atravesando el país, pero parece que esto va a ser un plan a largo plazo. El gobierno está

teniendo dificultades para mantener un superávit presupuestario. También hay algunas reformas en el sistema educativo, como la descentralización del proceso de toma de decisiones y la reducción de las subvenciones y préstamos para las universidades, ya que son demasiado dependientes de este, lo que debe ser evitado. Como resultado, las universidades podrían elevar su cuota al recuperar parte de la renta perdida.

### **3.5 Entorno tecnológico**

España ha sido lenta en adoptar los avances tecnológicos en comparación con los demás países de la UE. España ocupa el puesto 16 en el índice europeo de innovación en una lista de 27 naciones. El gasto total en I+D como porcentaje del PIB se situó en el 1,2% en 2007-08. Aunque España tiene éxito en términos de creación de conocimiento, el clima de innovación en España no ha sido muy eficiente. Esta situación ha surgido a causa del mayor papel del sector público en materia de I+D. El sector privado ha tenido una participación limitada en la mejora de los niveles de I+D en el país.

Hay una necesidad de una política unificada de I+D a nivel central y autonómico. La autonomía de los gobiernos regionales con respecto a la política de I+D ha llevado al debilitamiento de las prácticas innovadoras. El número de autonomías y la diversidad de los programas de financiación han aumentado la complejidad del sistema de innovación. El nivel de coordinación entre los diferentes niveles debe mejorar para lograr los resultados deseados (Ferrerres Comella, 2013).

El país se fijó el objetivo de alcanzar el nivel de gasto en I+D del 2% del PIB en 2010, muy por debajo del objetivo del 3% fijado por el acuerdo de Lisboa para los países de la UE. El gobierno ha puesto en marcha medidas para hacer frente al déficit en innovación, renovando el sistema educativo y la introducción de nuevas tecnologías. La falta de innovación y el espíritu empresarial surgen a causa de un bajo porcentaje de PYMEs que se está involucrando en la innovación y la cooperación, junto con la baja participación del sector privado y del capital riesgo. Un clima positivo se podría crear mediante la mejora de los incentivos y haciendo que el procedimiento para la financiación fuera más fácil.

### 3.6 Hoja de datos

Ubicación	El suroeste de Europa, bordeando el Mar Mediterráneo, Océano Atlántico Norte, Golfo de Vizcaya, y montañas de los Pirineos; al suroeste de Francia
Zona	Total: 505,370 kilómetros cuadrados Comparación de país respecto al mundo: 52 Tierra: 498,980 kilómetros cuadrados Agua: 6,390 kilómetros cuadrados Nota: hay dos ciudades autónomas -Ceuta y Melilla- y 17 comunidades autónomas incluidas las Islas Baleares y las Islas Canarias, y tres pequeñas posesiones españolas de la costa de Marruecos - Islas Chafarinas, Peñón de Alhucemas y Peñón de Vélez de la Gomera
Población	47,737,941 (Julio 2013) Comparación de país respecto al mundo: 29
Paro – Los jóvenes de 15 a 24	Total: 53.2% Comparación de país respecto al mundo: 5 Masculino: 54.4% Femenino: 51.8% (2012)
Divisiones administrativas	17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas*; Andalucía; Aragón; Asturias; Canarias; Cantabria; Castilla-La Mancha; Castilla y León; Cataluña; Ceuta*; Comunidad Valenciana; Extremadura; Galicia; Illes Balears; La Rioja; Madrid; Melilla*; Murcia; Navarra; País Vasco Nota: las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla y tres pequeñas posesiones, las Islas Chafarinas, Peñón de Alhucemas y Peñón de Vélez de la Gomera, son administradas directamente por el gobierno central español, se encuentran todas a lo largo de la costa de Marruecos y se denominan colectivamente como plazas de Soberanía
Participación en organismos internacionales	ADB (miembro no regional), Banco Africano de Desarrollo (miembro no regional), Consejo Ártico (observador), el Grupo Australia, BCIE, BIS, CAN (observador), CBSS (observador), CD, CE, CERN, EAPC, el BERD, el BCE, el BEI, la EITI (implementando país), la UEM, la ESA, la UE, la FAO, el GAFI, el BID, el OIEA, el BIRF, la OACI, ICRM, la AIF, la AIE, el FIDA, la CFI, IFRC, la OHI, la OIT, el FMI, la OMI, IMSO, la Interpol, la COI, la OIM , la UIP, la ISO, la ITSO, UIT, CSI (ONG), la ALADI (observador), MIGA, la OTAN, NEA, NSG, OAS (observador), la OCDE, la OPAQ, la OSCE, el Club de París, PCA, el Convenio de Schengen, SELEC (observador) , SICA (observador), la ONU, la UNCTAD, la

	UNESCO, el ACNUR, la ONUDI, la FPNUL, la Unión Latina, la UNRWA, la OMT, la UPU, la OMA, la OMS, la OMPI, la OMM, la OMC, ZC
PIB (paridad del poder adquisitivo)	\$1.389 trillón (2013 est.) Comparación de país respecto al mundo: 15 \$1.407 trillón (2012 est.) \$1.43 trillón (2011 est.) Nota: Los datos son en dólares estadounidenses de 2013
PIB (tasa de cambio oficial)	\$1.356 trillón (2013 est.)
PIB - Tasa de crecimiento real	-1.3% (2013 est.) Comparación de país respecto al mundo: 206 -1.6% (2012 est.) 0.1% (2011 est.)
PIB - Per cápita	\$30,100 (2013 est.) Comparación de país respecto al mundo: 47 \$30,500 (2012 est.) \$31,000 (2011 est.) Nota: Los datos son en dólares estadounidenses de 2013
Exportaciones - productos	Maquinaria, vehículos de motor; productos alimenticios, productos farmacéuticos, medicamentos, otros bienes de consumo
Importaciones - productos	Maquinaria y equipo, combustibles, productos químicos, productos semielaborados, productos alimenticios, bienes de consumo, instrumentos de medición y control de médicos
Nacionalidad	Sustantivo: español (s) Adjetivo: Español
Los grupos étnicos	compuesta del Mediterráneo y tipos nórdicos
Idiomas	Castellano español (oficial) 74%, 17% catalán, gallego del 7%, y vasco 2% Nota: el catalán es oficial en Cataluña, las Islas Baleares y la Comunidad Valenciana (donde se le conoce como valenciano); en el extremo noroeste de Cataluña (Vall d'Aran), el aranés es oficial junto con el catalán; El gallego es oficial en Galicia; el vasco es oficial en el País Vasco y en la zona vasca de Navarra
Religiones	Católica Romana 94%, otros 6%

**Tabla 1: Hoja de datos de España (The World Factbook, 2014b)**

## CAPÍTULO 4. LOS PAÍSES BAJOS

Al igual que para el caso de España, se necesita una visión general de los Países Bajos que permita identificar su situación actual. Como ya se ha indicado, la globalización tiene un impacto diferente en cada país, por lo tanto, al igual que se hizo para España, también es necesario conocer cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, que esta supone para los Países Bajos. Recopilar y organizar toda esta información desde una panorámica general, facilitará su comparación con el caso español.

### 4.1 Información general

Las Provincias Unidas Holandesas declararon su independencia de España en 1579; durante el siglo XVII, se convirtieron en una nación con gran poder comercial y marítimo, con asentamientos y colonias en todo el mundo. Después de una ocupación francesa de 20 años, el Reino de los Países Bajos se formó en 1815. En 1830, Bélgica se separó y formó un reino independiente. Los Países Bajos se mantuvieron neutrales en la Primera Guerra Mundial, pero sufrieron la invasión y ocupación por parte de Alemania en la Segunda Guerra Mundial. El país fue miembro fundador de la OTAN y la CEE (ahora UE) y participó en la introducción del euro en 1999. En octubre de 2010, las antiguas Antillas Neerlandesas se disolvieron y las tres islas más pequeñas -Bonaire, Sint Eustatius y Saba- se convirtieron en municipalidades especiales en la estructura administrativa de los Países Bajos. Las islas más grandes de Sint Maarten y Curazao, así como Aruba, se unieron a los Países Bajos como países constituyentes que forman el Reino de los Países Bajos.

Para tener una mejor comprensión de la economía macro de los Países Bajos, llevaremos a cabo un análisis PEST (Johnson *et al.*, 2008), que nos permitirá centrar los principales puntos de interés en la actualidad. Esto se hace para tener una mejor idea de las principales diferencias entre la situación actual en España y en los Países Bajos.

## **4.2 Entorno político**

Jethu-Ramssoedh y Hendrickx (2011) afirman que los Países Bajos son famosos por su economía, su política de inversión y sus leyes comerciales, en los que no existe una frontera nacional y no hay una línea de demarcación local en el comercio internacional. La economía de los Países Bajos está orientada intensamente hacia la internacionalización, la política de comercio internacional es la más abierta del mundo, y el gobierno ofrece muchos tipos de subsidios para alentar y apoyar a las empresas extranjeras para entrar en los Países Bajos. Las empresas extranjeras pueden invertir en todo tipo de industrias, gozando de los mismos derechos legales que las empresas locales, a excepción de algunas empresas estatales y no gubernamentales. No hay ningún organismo que examine la "inversión extranjera" en los Países Bajos, y no hay reglas discriminatorias en las leyes de sociedades. Además, el gobierno alienta a la entrada y la reinversión de capital.

La parte más especial del sistema legal holandés es que no distingue entre las empresas locales y extranjeras, incluso las empresas que se fundan de acuerdo a las leyes de los países extranjeros. No hay limitación en la contratación de gerentes extranjeros y otros talentos especializados que tienen habilidades únicas. Por otro lado, los Países Bajos tienen un sistema fiscal y tributario muy eficaz. El entorno fiscal en los Países Bajos es favorable y atractivo debido a su relativa baja tasa de impuestos, la red de tratados de ingresos fiscales generalizada, la regulación del depósito de aduanas y la posibilidad de pago de impuestos por adelantado en la UE. El sistema legal está también muy considerado. Por último, pero no menos importante, los derechos de propiedad privada están muy protegidos.

## **4.3 Entorno económico**

El SCP<sup>1</sup> (2003) nos permite saber que los Países Bajos tienen una posición geográfica óptima, ya que se encuentran en el punto de cruce entre la ruta norte del Océano Atlántico y el canal de salida de la vela de Europa. Se encuentran frente al Mar del

---

<sup>1</sup> SCP es el Sociaal en Cultureel Planbureau, una organización holandesa que se centra en aspectos socio-económicos en los Países Bajos. El SCP forma parte del Ministerio de Salud, Bienestar y Deportes de los Países Bajos.

Norte, cerca de la parte central del continente europeo y son, sin duda, la llamada "puerta" de toda Europa.

A finales de junio de 2007, el PIB de los Países Bajos ocupaba el puesto 13 del mundo, y era la octava economía en importaciones de bienes y servicios de los Estados Unidos. Los Países Bajos tienen las tecnologías líderes en el mundo y la experiencia de gestión en la industria química del petróleo, la industria electrónica, la fabricación de maquinaria, el transporte marítimo, las finanzas, la protección del medio ambiente, la agricultura y la industria alimentaria. Hasta el momento, los Países Bajos son uno de los principales países de inversión extranjera, que tiene el entorno empresarial más atractivo y cómodo en el mundo (Jethu-Ramssoedh y Hendrickx, 2011).

Además, la infraestructura de transporte y comunicaciones de los Países Bajos está muy avanzada y desarrollada. Rotterdam y Ámsterdam, dos de los mejores puertos de la UE, transportan más de 400 millones de toneladas de mercancías al año, lo que representa alrededor del 45% de la cantidad total de transporte en Occidente-Europa. Y el aeropuerto Schiphol ocupa la tercera posición en transporte de carga y la cuarta posición en transporte de pasajeros en Europa.

Los Países Bajos son líderes mundiales en muchas industrias. Y la mayoría de los productores y proveedores de fama mundial están haciendo negocios activamente en ellas, como es el caso de las piezas de automóviles de repuesto, el equipo médico, las materias primas y la fibra textil de alto rendimiento, o especialmente la industria química, la electrónica y la industria de procesamiento de alimentos, que tienen una alta reputación en el mundo entero. Como resultado, muchas Top 500 empresas tienen su base en los Países Bajos, al igual que Shell, Philips, Unilever y Akzo Nobel.

En pocas palabras, los Países Bajos a menudo son la primera opción de las empresas multinacionales para explorar su negocio en Europa, apoyándose en su ventajosa posición geográfica, la infraestructura altamente desarrollada, la red de transporte eficiente, así como el servicio de logística avanzada. El fuerte clima comercial, el amplio apoyo del gobierno, las operaciones aduaneras eficaces, así como el apoyo tecnológico avanzado, hacen de Holanda un entorno económico favorable para hacer

negocios entre todos los países europeos.

#### **4.4 Entorno social**

Los Países Bajos son una sociedad internacional moderna y se caracterizan por una alta calidad de vida para las personas. Tienen una larga y colorida historia; su cultura ha llegado a ser tan abierta que es la más adecuada para las personas extranjeras. Desde hace varios siglos, los Países Bajos ya han aceptado la inmigración masiva. Los habitantes de la capital, Ámsterdam, provienen de más de 200 países diferentes (SCP, 2003).

Las personas holandesas se han acostumbrado a vivir con personas extranjeras de todo el mundo en armonía; saben cómo mantener buenas relaciones de cooperación en el trabajo. La sensación de internacionalización del trabajador holandés y el entorno social pluricultural son muy buenos referentes para los inversores extranjeros a la hora de llevar a cabo todo tipo de actividades comerciales y contratar a la gente local. Como resultado, los Países Bajos se han convertido en el lugar ideal para los negocios de la mayor parte de las empresas multinacionales.

Un entorno político estable, un enfoque internacional de la visión, una política comercial eficaz y favorecer las tradiciones centenarias del comercio han facilitado la igualdad de oportunidades de desarrollo, tanto para empresas locales y extranjeras. Y muchas agencias de las empresas multinacionales, como la sede de la UE, centros de distribución, centros de apoyo técnico y de servicios, centros de investigación y desarrollo y otros, se instalan y desarrollan en los Países Bajos. Estos establecimientos permiten a las empresas extranjeras desarrollarse en el mercado local de manera más eficiente y eficaz.

Además, los Países Bajos tienen una fuerza de trabajo de alta calidad. La mayoría de los ciudadanos holandeses han recibido educación superior o capacitación para el trabajo y dominan uno o dos idiomas extranjeros. Lo que es más, están calificados con las habilidades complejas que se necesitan en la economía de alta tecnología. En los Países Bajos el idioma inglés es muy popular y, además, un buen número de personas son capaces de hablar alemán, francés, etc. Esa es una de las razones más importantes por

las que muchas empresas multinacionales han establecido sus oficinas centrales en Holanda. Sin embargo, debido a la alta tasa de cesantía de los Países Bajos por año, el gobierno tiene algunas políticas locales de protección para limitar que las compañías extranjeras traigan su propio personal, incentivando así que contraten trabajadores de los Países Bajos. En una palabra, los Países Bajos ofrecen un ambiente tranquilo y un entorno de desarrollo económico para las empresas extranjeras.

#### **4.5 Entorno tecnológico**

Mulder y ten Cate (2011) han descrito el entorno tecnológico de los Países Bajos en detalle. Sus conclusiones más importantes se presentan a continuación. Holanda se ha convertido en uno de los países más desarrollados de la UE en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, gracias al proceso tecnológico acelerado y el apoyo del gobierno en ambos campos. Los consumidores de los Países Bajos ya pueden disfrutar de una variedad de métodos de comunicación, junto con un mayor rango de servicios, tales como el funcionamiento de la red inalámbrica.

Los Países Bajos han logrado un gran avance en el conocimiento técnico, que es el punto de partida de la exploración de nuevas tecnologías. En combinación con la tradición académica que se recibe de todas partes de Europa, los Países Bajos hacen todo lo posible para mantener su nivel de líder mundial en el medio ambiente, energía, procesamiento de alimentos, telecomunicaciones, ciencias de la vida, tecnología de materiales, etc.

Además, hay muchos institutos de fama mundial de educación superior, la mayoría de los cuales coopera con muchas empresas y universidades en el extranjero. En los últimos años, ha aumentado el número de estudiantes extranjeros, sobre todo de Asia. Sin embargo, los altos requerimientos técnicos también elevan el nivel de entrada para algunas empresas típicas, que venden productos de tecnología intensiva. Cada empresa extranjera debe pasar la prueba técnica y la calidad de los Países Bajos con el fin de obtener la licencia de la entrada. Las reglas para la obtención de una licencia de este tipo se han hecho más estrictas, por lo que no es fácil para todas las empresas entrar en el mercado holandés.

En resumen, los Países Bajos están jugando un papel clave en el desarrollo de la economía de la UE y proporcionan un ambiente de inversión para todas las empresas multinacionales. En la actualidad, hay cada vez más compañías extranjeras ambiciosas y competitivas, que tienen una visión internacional y están listas para dar un paso adelante en el mercado holandés, como vía de entrada en la Europa Occidental. Es por eso que el país debe esperar más empresas que comenzarán a operar en un futuro próximo.

#### 4.6 Hoja de datos

Ubicación	Europa Occidental, bordeando el Mar del Norte, entre Bélgica y Alemania
Zona	Total: 41,543 kilómetros cuadrados Comparación de país respecto al mundo: 135 Tierra: 33,893 kilómetros cuadrados Agua: 7,650 kilómetros cuadrados
Población	16,877,351 (Julio 2013 est.) Comparación de país respecto al mundo: 66
Paro – Los jóvenes de 15 a 24	Total: 9.5% Comparación de país respecto al mundo: 110 Masculino: 8.9% Femenino: 10% (2012)
Divisiones administrativas	12 provincias (en singular - provincia); Drenthe, Flevoland, Friesland, Gelderland, Groningen, Limburg, Noord-Brabant, Noord-Holland, Overijssel, Utrecht, Zeeland y Zuid-Holland
Participación en organismos internacionales	ADB (miembro no regional), Banco Africano de Desarrollo (miembro no regional), Consejo Ártico (observador), el Grupo Australia, Benelux, BIS, CBSS (observador), CD, CE, CERN, EAPC, el BERD, el BCE, el BEI, la EITI (implementando país), UEM, la ESA, la UE, la FAO, el GAFI, el G-10, el BID, el OIEA, el BIRF, la OACI, la CCI (comités nacionales), ICRM, la AIF, la AIE, el FIDA, la CFI, IFRCs, la IGAD (socios), la OHI, OIT, FMI, la OMI, IMSO, la Interpol, la COI, la OIM, la UIP, la ISO, la ITSO, UIT, CSI (ONG), el OMGI MINUSMA, la OTAN, NEA, NSG, OAS (observador), la OCDE, la OPAQ, la OSCE, el Club de París, PCA, Convenio de Schengen, SELEC (observador), la ONU, la UNAMID, UNCTAD,

	UNESCO, ACNUR, la ONUDI, UNMISS, UNRWA, el ONUVT, la OMT, la UPU, la OMA, la OMS, la OMPI, la OMM, la OMC, ZC
PIB (paridad del poder adquisitivo)	\$696.3 billón (2013 est.) Comparación de país respecto al mundo: 24 \$705.3 billón (2012 est.) \$714.2 billón (2011 est.) Nota: Los datos son en dólares estadounidenses de 2013
PIB (tasa de cambio oficial)	\$800.5 billón (2013 est.)
PIB - Tasa de crecimiento real	-1.3% (2013 est.) Comparación de país respecto al mundo: 205 -1.2% (2012 est.) 0.9% (2011 est.)
PIB - Per cápita	\$41,400 (2013 est.) Comparación de país respecto al mundo: 24 \$42,100 (2012 est.) \$42,800 (2011 est.) Nota: Los datos son en dólares estadounidenses de 2013
Exportaciones - productos	Maquinaria y equipo, productos químicos, combustibles; productos alimenticios
Importaciones - productos	Maquinaria y equipo de transporte, productos químicos, combustibles, alimentos
Nacionalidad	Sustantivo: Holandés (hombres), Holandesa (mujeres) Adjetivo: Holandés
Los grupos étnicos	Holandés 80.7%, UE 5%, Indonesia 2.4%, Turquía 2.2%, Surinam 2%, Marroquí 2%, Caribe 0.8%, Otros 4.8% (2008 est.)
Idiomas	Holandés (oficial), Frisia (oficial)
Religiones	Católicos 30%, Protestantes 20% (Dutch Reformed 11%, Calvinista 6%, otros protestantes 3%), Musulmanes 5,8%, otros 2,2%, ninguno 42% (2006)

**Tabla 2: Hoja de datos de los Países Bajos (The World Factbook, 2014a)**

## CAPÍTULO 5. EL PROCESO DE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización ha sido retratada como un fenómeno nuevo. Sin embargo, la globalización ha existido en una forma u otra desde hace muchos siglos. Este apartado menciona brevemente cómo comenzó la globalización y qué pasos atravesó antes de llegar a la forma actual que tenemos en estos momentos.

Steger (2009) menciona que la globalización comenzó alrededor del siglo XV, cuando el capitalismo evolucionó y se extendió a través de los diferentes países y continentes. Comúnmente se cree que los asentamientos coloniales, como los de América Latina, Asia, América del Norte y Australia son los primeros ejemplos del inicio de la globalización.

Desde la etapa inicial, el proceso de globalización comenzó con el imperialismo. Las economías se abrieron para la acumulación en los países del primer mundo a costa de la explotación de los países del tercer mundo. En esta etapa, la naturaleza de la globalización dependía en gran medida de la mentalidad de los gobernantes imperialistas. Era fundamental para los gobernantes crear distinciones entre las personas sobre la base de la ubicación y el estado social. Esto les facilitó explotar los países del tercer mundo mediante la extracción de materias primas, utilizando su propia mano de obra y, para ello, no dudaron en utilizar el poder militar. De esta manera, los países más ricos siguieron prosperando mientras que las naciones pobres fueron empujadas hacia más pobreza.

El segundo paso de la globalización se centra en las actividades comerciales inter-imperiales. El comercio mutuo entre las naciones europeas, los Estados Unidos y, en los últimos tiempos, Japón formó una serie de grupos a nivel regional, reforzados por un fuerte poder político. Esto dio paso a la cooperación y competencia en el ámbito comercial, y las empresas multinacionales luchaban por obtener el control de la cuota del mercado global. También trabajaron juntas para explotar los mercados de los países del tercer mundo con mayor eficacia.

Steger (2009) también analiza cómo el comercio exterior se ha convertido en una parte intrínseca de la globalización. Los intercambios de mercancías a nivel internacional están estrechamente combinados con las diversas clases de la jerarquía social, así como los mercados comerciales. Esta asociación ayuda a la globalización a alcanzar carácter de clase.

Karl Moore y David Lewis (2009) afirman que, en cuanto a la forma de la globalización se refiere, se trata esencialmente de naturaleza cíclica, cambiando con las distintas fases de la evolución económica nacional. De hecho, la globalización recibe su creciente impulso de las fuerzas de capital, que vencen a los campesinos, la clase obrera y los pequeños partidos políticos. Esto se traduce en la conquista de las naciones, donde disminuye el nivel de vida y no la promoción de estrategias de exportación.

El desarrollo del concepto de la globalización está estrechamente asociado con el inicio de la lucha de clases y la constricción de los beneficios durante la formación del Estado de Bienestar. De hecho, el proceso de globalización no es un fenómeno nuevo. Su ciclo histórico del ascenso, la integración y el descenso es el resultado de la situación socio-política de una nación.

## CAPÍTULO 6. LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

En este apartado vamos a echar un vistazo a la globalización económica, ya que forma una parte importante de la globalización en general. Esto nos ayudará a entender cómo España y los Países Bajos pueden ser influenciados por la globalización y cuáles son sus efectos recibidos.

Dahrendorf (2000) menciona que la globalización y el desarrollo económico están relacionados de varias maneras. La globalización se refiere a menudo como el catalizador para el crecimiento de las economías de varios países. El aumento de circulación de las personas a través de fronteras territoriales significa que hay una transferencia cruzada de los conocimientos, la experiencia y el trabajo. El comercio transfronterizo significa que hay más oportunidades para la venta de diversos bienes y servicios. La globalización también ha llevado a que los países tengan acceso a las diferentes tecnologías de otros países.

Uno de los vínculos centrales entre la globalización y el desarrollo económico es el hecho de que a personas de diferentes nacionalidades ahora les resulta más fácil ir a otros países en busca de medios de vida, educación, comercio y otros propósitos. Estas personas traen consigo la tan necesaria experiencia, el conocimiento o el capital humano, lo que el país anfitrión puede utilizar para su propio beneficio y el desarrollo económico. Por ejemplo, algunos países que necesitan ingenieros cualificados, enfermeras, médicos y arquitectos pueden beneficiarse de los inmigrantes de otros países que poseen estas habilidades. Por lo general, hay una escasez de profesionales cualificados de la salud en la mayoría de los países, por lo que los gobiernos a menudo los tratan con más consideración cuando tratan de inmigrar. Estas personas ayudan a desarrollar las economías de sus países de acogida a través de la utilización de sus diversas capacidades y experiencia, lo que significa que son muy bienvenidos en tales países.

Dahrendorf (2000) también menciona otra relación entre la globalización y el desarrollo económico, que es la que ha llevado al aumento en el comercio entre los distintos países. Se ha hecho posible que un país pueda vender sus bienes y servicios a los países ubicados en diferentes rincones del mundo y, ese mismo país, pueda comprar los bienes necesarios y las materias primas en otros países. Por ejemplo, los países de Occidente que no tienen petróleo pueden comprar el producto, principalmente, a los países de

Oriente Medio y África, que tienen enormes reservas de yacimientos de petróleo. Los países que venden el producto básico se pueden beneficiar en términos de aumento de los recursos financieros.

La relación entre la globalización y el desarrollo económico también se puede ver en la forma en que la globalización ha dado lugar a una transferencia de tecnología entre los diversos países. Por ejemplo, debido a los efectos de la globalización, las nuevas tecnologías de los Estados Unidos pronto estarán disponibles en otros países, que serán capaces de beneficiarse de ellas. Un ejemplo es el desarrollo de los teléfonos inteligentes, que pronto estarán disponibles para otros mercados después de su lanzamiento en los mercados de Estados Unidos.

La globalización económica es un fenómeno mundial en el que las situaciones económicas de los países pueden depender en gran medida de otros países. Muchos países suministrarían recursos que otros países no tienen. Estos recursos pueden incluir los productos, la tecnología e, incluso, el trabajo humano. Muchas personas han observado que este fenómeno puede llevar a un "gobierno mundial"<sup>2</sup>, que consiste en un gobierno centralizado para todas las naciones.

Una actividad muy popular en la globalización es el comercio internacional, en el que se intercambian productos y servicios entre dos o más naciones. Muchos países que tienen abundantes recursos naturales se basan en este sistema de comercio para comercializar sus productos locales únicos y, a su vez, mejorar su estado económico. El comercio internacional se ha practicado durante siglos, como lo demuestra la Ruta de la Seda que une Asia y Europa. Un ejemplo moderno de este tipo de comercio es la industria de los juguetes, en el que muchos juguetes americanos vendidos tienen la frase "Made in China" en relieve en la superficie.

La globalización económica implica sobre todo los aspectos financieros y económicos de una nación, pero su naturaleza interdependiente puede afectar inevitablemente el sistema de identidad y la legislación cultural de un país. Las políticas comerciales y los tratados fiscales se crean entre los países para regular el comercio y proteger a cualquiera de los países frente a las amenazas de terrorismo. Las empresas

---

<sup>2</sup> Ciertas organizaciones mundiales son cada vez más poderosas, pero aún no es global. Por ejemplo, ONU, el FMI, la OMC, G8, G20, la CCI y la CIJ.

multinacionales están cambiando algunos aspectos culturales de muchos países. Los restaurantes de comida rápida, por ejemplo, han cambiado los hábitos alimenticios de los países asiáticos, que consideran el arroz como alimento básico. Tendencias de la moda de los países europeos también se trasladan hacia el lado opuesto del globo.

La globalización económica tiene tanto ventajas como desventajas. BPB (Bundeszentrale für politische Bildung)<sup>3</sup> considera que ese fenómeno aumenta la productividad de un país, proporciona mayores oportunidades de empleo y origina salarios más altos. Esto puede conducir a un mayor crecimiento económico y a un mejor nivel de vida. El comercio entre países ha llevado a una mayor posibilidad de paz mundial. También ha allanado el camino para la conciencia y el entendimiento cultural, en gran parte gracias a la ayuda de la tecnología.

Por otro lado, algunas personas creen que la globalización tiene más inconvenientes que ventajas. Un resultado negativo es que los recursos naturales se agotan a un ritmo más rápido, ya que la demanda de materias primas ha aumentado desproporcionadamente entre muchos países. Otro inconveniente es la violación de los derechos humanos, ya que muchos países pueden explotar el trabajo humano infantil externalizado de los países en desarrollo. Otros dicen que es un método que utilizan los países más poderosos para colonizar a los menos desarrollados al tomar el control de la situación económica de estos últimos. Ya sea que la globalización económica tiene efectos positivos o negativos, nadie puede dudar de la influencia del fenómeno y su impacto en el desarrollo global de hoy.

Johnson *et al.* (2008) afirman que junto a la integración financiera de las operaciones de las empresas multinacionales se integran las economías nacionales y locales en las redes de producción global y regional. En estas condiciones, las economías nacionales ya no funcionan como sistemas autónomos de generación de riqueza desde las fronteras nacionales. La distinción entre la actividad económica interna y la actividad económica en todo el mundo es cada vez más difícil de sostener, como confirma la gama de productos existente en cualquier supermercado.

---

<sup>3</sup> La Agencia Federal para la Educación Cívica, (en alemán: Bundeszentrale für politische Bildung, bpb) es una agencia del gobierno federal alemán responsable de la promoción de la educación cívica. Depende administrativamente del Ministerio Federal del Interior.

CPB<sup>4</sup> nos permite saber que el centro de la organización de este nuevo orden global capitalista es la empresa multinacional. En 1999, había más de 60.000 empresas multinacionales en todo el mundo, con 500.000 filiales extranjeras y unos ingresos de 9,500,000,000,000 euros. Hoy en día, la producción transnacional excede considerablemente el nivel de las exportaciones mundiales y se ha convertido en el principal medio de transferencia de bienes y servicios. Las empresas multinacionales representan ahora, de acuerdo con algunas estimaciones, por lo menos el 20 por ciento de la producción mundial, y el 70 por ciento del comercio mundial. Es el capital social de las empresas, en lugar del de los gobiernos, quien ejerce una influencia decisiva en la organización, la ubicación y la distribución del poder económico y de los recursos en la economía mundial contemporánea.

Patrones contemporáneos de la globalización económica se han acompañado de una nueva división mundial del trabajo provocada, en parte, por las actividades de las propias multinacionales. Los países en desarrollo están siendo reordenados en ganadores y perdedores claros, como los Cuatro Tigres Asiáticos que han tenido mucho éxito en este campo. Esta reestructuración es, por otra parte, replica dentro de los países, tanto del Norte como del Sur, ya que las comunidades y localidades particulares estrechamente integradas en las redes de producción globales cosechan recompensas significativas, mientras que el resto lucha por los excedentes. La globalización económica ha traído consigo un mundo cada vez más unificado para las élites (nacional, regional y global), pero las naciones, como la fuerza de trabajo mundial, están segmentadas en ganadores y perdedores.

Hay un cierto miedo a la globalización económica que, por otra parte, parece irreversible. No todos los países se benefician de la globalización económica y, para los perdedores, sería mejor si la globalización deja de crecer o incluso de existir. Sin embargo, los economistas no están de acuerdo sobre cuál será el resultado. De acuerdo con el destacado economista chino Shanquan (2000), la globalización económica es una

---

<sup>4</sup> La Oficina Holandesa CPB para Análisis de Política Económica (holandés: Centraal Plan Centraal) es una agencia del gobierno holandés independiente fundada en 1945. El CPB ofrece análisis económico y previsiones, y tiene como clientes al gobierno holandés, los políticos y los partidos políticos, los responsables de las políticas de los ministerios, los sindicatos, las organizaciones patronales y otros. También proporciona informes y asesoramiento a las iniciativas de la Unión Europea. Cada mes se publica un CPB Wereldhandelsmonitor (World Trade Monitor) con la información más reciente sobre el Comercio Mundial.

tendencia irreversible, debido al hecho de que los mercados mundiales tienen una gran necesidad de tecnologías de la ciencia y de la información. Con las crecientes demandas de la ciencia y la tecnología, Shanquan afirma que los mercados mundiales adquieren una "creciente división transfronteriza de la mano de obra" que se abre camino a todos los aspectos de los mercados globalizados de países tanto desarrollados como en desarrollo.

Sin embargo, el profesor Gilpin (2006), que enseña en la Universidad de Princeton, sostiene que, a pesar de que la globalización económica parece irreversible, diversas políticas económicas de las naciones han reprimido el impulso para que sus propias economías puedan seguir adelante. Afirma que esto se ha demostrado en el pasado. La teoría de la globalización económica de Shanquan es un fenómeno fundamentalmente reversible. Otro profesor que está de acuerdo con las conclusiones extraídas por Gilpin es Rappa (2011). Rappa dice que está de acuerdo con el argumento de Gilpin de la globalización económica como reversible y se refiere al profesor de Estudios Internacionales Peter J. Katzenstein<sup>5</sup>, quien considera que la naturaleza simbiótica de la globalización y el regionalismo es similar al conflicto entre el regionalismo económico y el multiculturalismo.

Para concluir, es difícil decir si la globalización económica es reversible o no, pero es un hecho que muchas naciones, casi todas las naciones del mundo, han sido fuertemente influenciados por este fenómeno. Las organizaciones gubernamentales están prestando mucha atención, no sólo a lo que está pasando en su país, sino también en otras naciones con respecto a la globalización económica. Cuando nos fijamos en algunas de las estadísticas, parece que la globalización económica y su crecimiento continuarán en el futuro.

---

<sup>5</sup> Antonio L. Rappa se refiere a "A World of Regions: Asia and Europe in the American Imperium", un libro escrito por Katzenstein en 2005.

## **CAPÍTULO 7. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA Y LA GLOBALIZACIÓN**

La globalización afecta a la economía, los negocios, la sociedad y el medio ambiente de diferentes maneras, y casi todas las empresas se han visto afectados por estos cambios. Fundamentalmente nos referimos a la creciente competencia, los rápidos cambios de la tecnología, la transferencia de información, el aumento de la complejidad de la cadena de suministro, la falta de datos pertinentes y la necesidad de productos con una mayor calidad y más baratos. Para superar estos cambios, las empresas deben tener en cuenta los diversos aspectos de los principales efectos de la globalización.

### **7.1 Competición**

La globalización conduce a una mayor competencia. Esta competencia puede estar relacionada con los costes de los productos, el mercado objetivo, la adaptación tecnológica, la respuesta rápida, la eficiente y otros. Cuando una empresa produce con elevada calidad y menores costes y vende más barato, es capaz de aumentar su cuota de mercado (Bayliss *et al.*, 2010).

Los clientes tienen una multitud de opciones en el mercado y esto afecta a su comportamiento: quieren adquirir bienes y servicios de forma rápida y de una manera más eficiente que antes. También esperan una alta calidad y precios bajos. Todas estas expectativas necesitan una respuesta de la empresa, porque, si no lo hace, las ventas de la compañía se reducirán y perderán los beneficios y cuota de mercado. Una empresa siempre debe estar lista para fijar como preferencias el precio, el producto y el servicio al cliente, porque estas son las exigencias del mercado mundial (Hulleman *et al.*, 2013).

### **7.2 Intercambio de tecnología**

Una de las manifestaciones más llamativas de la globalización es el uso de las nuevas tecnologías por parte de las empresas emprendedoras y con vocación internacional, para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio. Internet y el comercio electrónico

tienen un potencial especial para las PYMEs, que buscan ampliar su participación en los nuevos mercados internacionales (Sassen, 1999).

La tecnología es también una de las principales herramientas de la competencia y la calidad de los bienes y servicios. Por un lado, requiere importantes inversiones para la empresa. Esta tiene que utilizar la última tecnología para aumentar sus ventas y mejorar la calidad del producto. La globalización ha aumentado la velocidad de la transferencia de tecnología y la mejora tecnológica. Las expectativas del cliente están dirigiendo los mercados. Sobre todo, las empresas en los mercados intensivos en capital están en riesgo, y es por eso que necesitan adaptación rápida de las expectativas del cliente/mercado. Estas empresas deben realizar una gestión de la tecnología eficiente y una gestión eficaz de la I+D (Waters, 2010).

### **7.3 La transferencia de conocimiento/información**

La información es un factor de producción más caro y valioso en el entorno actual. La información puede ser fácilmente transferida e intercambiada de un país a otro. Si una empresa tiene la oportunidad de utilizar los conocimientos y la información, entonces significa que puede adaptarse a este cambio global. Este problema es similar al tema de la transferencia de tecnología en los mercados globales. El rápido cambio de mercado requiere también una transferencia rápida de conocimientos y un uso eficiente de ese conocimiento e información (Waters, 2010).

Hasta 2008, la globalización parecía tener sentido para casi todas las empresas en el mundo. Los mercados occidentales fueron extremadamente competitivos, la expansión de la población había disminuido y los ingresos habían estabilizado, y los costes operativos de las empresas fueron en aumento. Las naciones en desarrollo, por el contrario, se caracterizaron por el crecimiento demográfico, los salarios relativamente bajos, y un clima acogedor para la inversión extranjera. Como las distancias se redujeron debido a la disminución de los costes de transporte y a las tecnologías de la comunicación, el crecimiento perseguido a nivel mundial se convirtió en la lógica universal, y los flujos comerciales y de capital aumentaron.

Como consecuencia de la reciente recesión mundial, hemos entrado en una fase diferente. Los gobiernos de los países en desarrollo se han cansado de abrir más

industrias a las empresas multinacionales y están trabajando duro para proteger los intereses locales. Eligen a los países o regiones con los que quieren hacer negocios, los sectores en los que van a permitir la inversión de capital, y seleccionan los negocios, a menudo de propiedad estatal, que desean promover (Mulder y ten Cate, 2011).

Varios factores han contribuido a esta tendencia. Uno, muchos gobiernos consideran arriesgado continuar abriendo las industrias a la competencia extranjera; las empresas y los consumidores locales a menudo intentan bloquear a los nuevos entrantes. Dos, algunos países poseen grandes reservas de divisas y son netamente exportadores, por lo que ya no necesitan atraer en grandes cantidades la inversión extranjera. Tres, los gobiernos están definiendo la seguridad nacional de manera más amplia. Como la inestabilidad financiera, el espionaje cibernético o los aumentos de precios de los alimentos, por ejemplo, se convierten en temas globales, los servicios financieros, la tecnología de la información, las telecomunicaciones y los sectores de la alimentación han sido todos politizados.

#### **7.4 El aumento de la complejidad**

La complejidad de la cadena de suministro sigue aumentando de varias maneras. Las empresas están externalizando más actividades de su negocio hacia proveedores distribuidos globalmente. El proceso de fabricación se ha vuelto infinitamente más complejo que una cadena de montaje simple. Las fábricas de hoy producen varias líneas de productos, los cuales requieren elementos procedentes de diferentes proveedores. Además, las partes pueden requerir sub-conjuntos de otros proveedores de segunda fila (Steensma y ten Horn, 2011).

Además de todo esto, los fabricantes necesitan gestionar la logística, saber dónde y cuándo los productos deben satisfacer la demanda en todo el mundo. El gran número de mercados geográficos donde se venden los productos sigue aumentando. Complejas asociaciones en la cadena de suministro, que simplemente no se pueden evitar, ofrecen a los fabricantes una manera eficiente, una estrategia rentable para acceder a nuevos mercados, para desarrollar y ofrecer productos en nuevas regiones.

## **7.5 La falta de datos**

Como las empresas continúan expandiéndose a nivel mundial, las decisiones operativas se realizarán independientemente de que toda la información adecuada está disponible. Desafortunadamente, si no se aplican los sistemas de comunicación y colaboración adecuados, la falta de datos se correlaciona directamente con un aumento del riesgo. Cuando las organizaciones no cuentan con la información adecuada para tomar una decisión informada, existe un mayor nivel de riesgo de que un resultado no deseado vaya a producirse (Steensma y ten Horn, 2011).

Debido a la globalización, significa que hay una mayor probabilidad de que las empresas se vean expuestas y afectadas por los acontecimientos más adversos, como los desastres naturales, la inestabilidad política y económica, las interrupciones de suministro, la volatilidad económica y otros. Si alguien opera en más mercados con más socios, lo más probable es que tengan más posibilidades de enfrentarse a uno de estos trastornos.

Como resultado, el valor de visibilidad de la cadena de suministro ha aumentado significativamente. Esta capacidad ayuda a minimizar significativamente el riesgo de pérdida, retrasos de pedidos y reducción de la calidad. Los fabricantes que tienen una perspectiva más amplia en todas las operaciones pueden administrar mejor las cadenas de suministro complejas. Mediante la implementación de tecnologías que pueden incrementar la visibilidad de la cadena de suministro, los fabricantes pueden colaborar más fácilmente y comunicarse con los proveedores. No sólo los procesos mejoran al instante, sino que la capacidad de evitar (o por lo menos minimizar) las interrupciones ayudarán a aumentar la eficiencia de la cadena (Mulder y ten Cate, 2011).

## **7.6 Necesidad de mayor calidad, más rápida, más barata**

En los nuevos mercados entran nuevos competidores. Cualquier empresa puede competir ahora, por lo que la demanda de componentes puede ser elevada, sobre todo si un pedido de fabricante de equipos originales grande está en juego. Los competidores pueden ofrecer un precio que está por debajo del coste medio para, así, obtener un pedido específico. Podrían perder dinero en el pedido, pero los precios tienen que ser bajos para competir con competidores que ofrecen el mismo producto con una calidad

más baja y, por lo tanto, un precio más bajo. Esta situación se produce con regularidad, de manera que ahora se ha convertido en un gran reto y una nueva fuente de riesgo para los fabricantes globales (Marijs y Hulleman, 2013).

## **7.7 Consecuencias**

Al final, el mercado global ha sido beneficioso y perjudicial. Mientras que los nuevos mercados se han abierto, ahora existe un mayor riesgo, lo que podría afectar a la capacidad de supervivencia de las empresas. Y, ya que algunos de estos riesgos podrían incluso estar correlacionados entre sí, es crítico para los fabricantes aumentar su visibilidad en no sólo sus propias operaciones, sino en las de sus proveedores.

## CAPÍTULO 8. EFICACIA Y EFICIENCIA

Eficacia y eficiencia son los primeros elementos de la gestión de una empresa que vamos a utilizar para comparar España y los Países Bajos. Por supuesto, la eficacia y la eficiencia son difíciles de medir, pero hay ciertas investigaciones que, en mi opinión, demuestran que pueden ser utilizadas para proporcionar información para las comparaciones necesarias.

### 8.1 Eficacia

Según Brann (2013), la eficacia es el nivel de los resultados de las acciones de los empleados y directivos. Los empleados y gerentes que demuestran su efectividad en el trabajo producen resultados de alta calidad. Tomemos, por ejemplo, un empleado que trabaja en el departamento de ventas. Si es eficaz, va a aumentar las ventas de manera consistente. Si es ineficaz, va a tener que luchar para convencer a los clientes para hacer una compra. Las empresas miden la efectividad mediante la realización de evaluaciones de desempeño. La efectividad de una fuerza de trabajo tiene un enorme impacto en la calidad del producto o servicio de una compañía, y, a menudo, influye en la reputación de la misma y en la satisfacción del cliente.

### 8.2 Eficiencia

Brann (2013) define la eficiencia en el lugar de trabajo como el tiempo que lleva hacer algo. Empleados y gerentes eficientes completan tareas en el menor tiempo posible con la menor cantidad de recursos posibles al utilizar ciertas estrategias de ahorro de tiempo. Empleados y gerentes ineficientes toman el camino largo. Por ejemplo, supongamos que un gerente está tratando de comunicarse de manera más eficiente. Puede lograr su objetivo mediante el uso del correo electrónico en lugar de enviar cartas a cada empleado. Eficiencia y eficacia no son mutuamente excluyentes. Un gerente o empleado que es eficaz no siempre es eficiente, y viceversa. La eficiencia aumenta la productividad y ahorra tiempo y dinero.

**Diferencias Fundamentales.** Klappe (1996), al comparar la eficacia y la eficiencia, consideró que la diferencia fundamental más básica entre la eficacia y la eficiencia de la

organización radica en el hecho de que una organización esencialmente puede utilizar la primera para medir cualquier cosa, mientras que la segunda se refiere exclusivamente a eficiencia financiera. Por ejemplo, la eficacia podría medir la pérdida de tiempo de los empleados de una organización, pero también podría ser utilizada para medir cómo los empleados utilizan los activos de una organización. Por otra parte, la eficiencia organizativa constituye una medida concreta, mientras que la efectividad organizacional es abstracta; existe en el ámbito conceptual y se relaciona más directamente con la teoría de los negocios que con la práctica empresarial.

### 8.3 The Global Competitiveness Report

El Foro Económico Mundial (2014) publica anualmente *The Global Competitiveness Report* (El Informe de Competitividad Global). El informe evalúa la competitividad de 148 economías, proporcionando información sobre las causas de su productividad y prosperidad. El informe sigue siendo el estudio más completo de la competitividad nacional en todo el mundo.

Este informe se utiliza para demostrar las diferencias entre España y los Países Bajos respecto a su eficacia y eficiencia. Sólo los países que trabajan a la vez eficaz y eficiente pueden tener un alto rango en esta lista. Por supuesto, esta lista es una generalización para todo el país, pero se nos da una perspectiva de cómo se rigen las principales empresas en esos países y cómo funcionan.

El Informe de Competitividad Global utiliza doce pilares para calcular una puntuación por país. Los doce pilares son:

1. **Instituciones.** El entorno institucional está determinado por el marco legal y administrativo en el que los individuos, las empresas y los gobiernos interactúan para generar riqueza.
2. **Infraestructura.** Una infraestructura amplia y eficiente es fundamental para garantizar el funcionamiento eficaz de la economía, ya que es un factor importante para determinar la localización de la actividad económica y los tipos de actividades o sectores que pueden desarrollarse dentro de un país.

3. **Entorno macroeconómico.** La estabilidad del entorno macroeconómico es importante para los negocios y, por lo tanto, es importante para la competitividad global de un país.
4. **Salud y educación primaria.** Una fuerza de trabajo saludable es vital para la competitividad y la productividad de un país.
5. **Educación superior y capacitación.** La educación de calidad superior y la formación son fundamentales para las economías que quieren ascender en la cadena de valor, más allá de los productos y procesos de producción simples.
6. **La eficiencia del mercado de productos.** Los países con mercados de bienes eficientes están bien posicionados para producir la combinación adecuada de productos y servicios teniendo en cuenta sus condiciones de oferta y demanda.
7. **La eficiencia del mercado de trabajo.** La eficiencia y la flexibilidad del mercado de trabajo son fundamentales para garantizar que los trabajadores son asignados a su uso más eficaz en la economía y cuentan con incentivos para aportar su mayor esfuerzo en sus puestos de trabajo.
8. **Desarrollo del mercado financiero.** La crisis económica y financiera ha puesto de relieve el papel central de un sector financiero para que funcionen bien las actividades económicas.
9. **Preparación tecnológica.** En el mundo globalizado de hoy, la tecnología es cada vez más esencial para que las empresas puedan competir y prosperar.
10. **Tamaño del mercado.** El tamaño del mercado afecta a la productividad, ya que los grandes mercados permiten a las empresas explotar las economías de escala.
11. **Sofisticación de los negocios.** No hay duda de que las prácticas de negocios sofisticadas conducen a una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios.
12. **Innovación.** La innovación puede surgir de nuevo conocimiento tecnológico y no tecnológico.

En la tabla siguiente, se pueden observar las puntuaciones que obtuvieron, para el año 2013-2014, España y los Países Bajos. En total, hay 148 países que se comparan en esta lista, pero vamos a utilizar la clasificación de los 35 primeros.

País	Rango (de 35)	Puntuación (1-7)	Rango entre 2012-2013	ICG 2012- 2013
Suiza	1	5.67	1	1
Singapur	2	5.61	2	2
Finlandia	3	5.54	3	3
Alemania	4	5.51	4	6
Estados Unidos	5	5.48	5	7
Suecia	6	5.48	6	4
Hong Kong	7	5.47	7	9
Países Bajos	8	5.42	8	5
Japón	9	5.4	9	10
Reino Unido	10	5.37	10	8
Noruega	11	5.33	11	15
República de China	12	5.29	12	13
Catar	13	5.24	13	11
Canadá	14	5.2	14	14
Dinamarca	15	5.18	15	12
Austria	16	5.15	16	16
Bélgica	17	5.13	17	17
Nueva Zelanda	18	5.11	18	23
Emiratos Árabes Unidos	19	5.11	19	24
Arabia Saudita	20	5.1	20	18
Australia	21	5.09	21	20
Luxemburgo	22	5.09	22	22
Francia	23	5.05	23	21
Malasia	24	5.03	23	21
Corea del Sur	25	5.01	25	19
Brunéi	26	4.95	26	28
Israel	27	4.94	27	26
Irlanda	28	4.92	28	27
China	29	4.84	29	29
Puerto Rico	30	4.67	30	31
Islandia	31	4.66	31	30
Estonia	32	4.65	32	34
Omán	33	4.64	33	32
Chile	34	4.61	34	33
España	35	4.57	35	36

**Tabla 3: El Informe de Competitividad Global 2013-2014 (Foro Económico Mundial, 2014a)**

Se puede observar que España obtuvo calificaciones más bajas que los Países Bajos. A continuación, se presentan los detalles que se han encontrado en cada país, así como la forma en que se calificaron los diferentes segmentos que se calcularon.

## **España**

El Foro Económico Mundial (2014) nos permite saber que España sube un escalón en el ranking hasta el puesto 35, a pesar de las difíciles condiciones actuales. El país continúa aprovechando sus puntos fuertes tradicionales de competitividad en términos de una infraestructura de transporte de clase mundial (6°), un buen uso de las TIC (23°) y una de las tasas más altas de matrícula de educación superior en el mundo (8°). Además, el país ha empezado a abordar algunos de sus problemas más acuciantes. El pasado año, España se comprometió a realizar fuertes recortes presupuestarios que ayudarán a mejorar su aún débil situación macroeconómica. También implementó una serie de reformas estructurales para mejorar el funcionamiento de sus mercados de bienes, trabajo y financieros. La liberalización de determinados servicios, la implementación de una reforma del mercado laboral para paliar la rigidez de un mercado de trabajo dual y la reestructuración del sistema bancario son medidas encaminadas a mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, cuyos efectos es probable que se hagan más visibles a medio plazo.

Como resultado de estas y otras medidas, el país ha obtenido acceso a los mercados internacionales de financiación a un coste más asequible del que tenía en el momento en que la edición anterior de este informe fue publicada. Sin embargo, esta situación no se ha traducido en una mejora en el acceso a la financiación para las empresas locales, que todavía sufren de una importante contracción del crédito para mejorar o transformar sus instalaciones de producción. El acceso a la financiación es considerado como el factor más problemático para hacer negocios. El país ocupa un lugar muy bajo en la escala en términos de la facilidad de acceso a los préstamos (138°) y de otras fuentes de financiamiento, ya sea a través de los mercados de renta variable (101°) o el capital riesgo (105°). Además, la reducción de los presupuestos públicos y privados para la investigación y la innovación podría obstaculizar la capacidad de las empresas locales para innovar (57°) y contribuir a la transformación económica del país. Abordar estas debilidades será fundamental para España, a fin de reducir la brecha de competitividad

con las economías del norte de Europa (Foro Económico Mundial, 2014).

<b>Los pilares</b>	<b>Puesto (de 148)</b>	<b>Puntuación (1-7)</b>
Instituciones	58	4.1
Infraestructura	10	6.0
Entorno macroeconómico	116	4.0
Salud y educación primaria	30	6.2
Educación superior y capacitación	26	5.2
La eficiencia del mercado de mercancías	63	4.3
La eficiencia del mercado de trabajo	115	3.9
Desarrollo del mercado financiero	97	3.7
Preparación tecnológica	26	5.3
Tamaño del mercado	14	5.4
Sofisticación de los negocios	33	4.5
Innovación	34	3.8

**Tabla 4: El Informe de Competitividad Global: Resultados de España (Foro Económico Mundial, 2014a)**

España puntúa mejor en las siguientes categorías:

- La inflación, la variación anual %. Puesto = 1
- La matrícula de educación secundaria, % bruto. Puesto = 2
- Calidad de las escuelas de gestión. Puesto = 4
- Las tarifas comerciales, libre de impuestos %. Puesto = 4
- La esperanza de vida, años. Puesto = 5
- La calidad de la infraestructura ferroviaria. Puesto = 5

España puntúa peor en las siguientes categorías:

- Déficit presupuestario, % del PIB. Puesto = 145
- Facilidad de acceso a préstamos. Puesto = 138
- Salario y productividad. Puesto = 132
- Deuda pública, % del PIB. Puesto = 132
- Flexibilidad de determinación de los salarios. Puesto = 131
- La carga de la regulación gubernamental. Puesto = 125

## Los Países Bajos

El Foro Económico Mundial (2014) nos hace saber que después de haber subido en la clasificación en la pasada edición, los Países Bajos pierden tres lugares y caen al 8° puesto este año. La caída se debe principalmente al debilitamiento de los mercados financieros y, en particular, a la creciente preocupación con respecto a la estabilidad de los bancos. En general, la economía es altamente productiva debido a algunos puntos fuertes pronunciados. Las empresas holandesas son altamente sofisticados (4°) e innovadoras (10°), y el país rápido y agresivamente obtiene nuevas tecnologías para la mejora de la productividad (8°). Su excelente sistema educativo (4° clasificado para la salud y la educación primaria y 6° para su educación superior) y los mercados eficientes -en especial su mercado de bienes (8°)- son de gran ayuda a la actividad empresarial. Y, aunque el país ha registrado déficits fiscales en los últimos años (4,15% del PIB en 2012), su entorno macroeconómico es más fuerte que el de un gran número de otras economías avanzadas. Por último, pero no menos importante, la calidad de su infraestructura es una de las mejores del mundo, lo que refleja unas excelentes instalaciones para transporte marítimo, aéreo y ferroviario, siendo 1°, 4 ° y 11°, respectivamente (Foro Económico Mundial, 2014).

Los pilares	Puesto (de 148)	Puntuación (1-7)
Instituciones	8	5.6
Infraestructura	7	6.1
Entorno macroeconómico	45	5.2
Salud y educación primaria	4	6.6
Educación superior y capacitación	6	5.8
La eficiencia del mercado de mercancías	8	5.3
La eficiencia del mercado de trabajo	21	4.8
Desarrollo del mercado financiero	30	4.7
Preparación tecnológica	8	6.0
Tamaño del mercado	21	5.1
Sofisticación de los negocios	4	5.6
Innovación	10	5.2

**Tabla 5: El Informe de Competitividad Global: Resultados de los Países Bajos  
(Foro Económico Mundial, 2014a)**

Los Países Bajos puntúan mejor en las siguientes categorías:

- La inflación, la variación anual %. Puesto = 1
- La calidad de la infraestructura portuaria. Puesto = 1
- La banda ancha fija de suscripción Internet /100 pop. Puesto = 2
- Disponibilidad de servicios de investigación y formación. Puesto = 3
- Calidad del suministro eléctrico. Puesto = 3
- Matrícula de educación secundaria, bruto %. Puesto = 4
- Las tarifas comerciales, libre de impuestos %. Puesto = 4

Los Países Bajos puntúan peor en las siguientes categorías:

- Flexibilidad de determinación de los salarios. Puesto = 137
- Las prácticas de contratación y el despido. Puesto = 128
- Deuda pública, % del PIB. Puesto = 118
- Saldo presupuestario, % del PIB. Puesto = 102
- Fuerza de protección de los inversores, 0-10 (mejor). Puesto = 100
- Pago y productividad. Puesto = 79

## **8.4 Europe 2020 Competitiveness Report**

El Foro Económico Mundial ha estado estudiando la competitividad de Europa durante más de tres décadas. La Comisión Europea (CE) ha propuesto la Estrategia Europa 2020 como una forma de enfocar la Unión Europea (UE) hacia la importante tarea de mejorar la competitividad (Foro Económico Mundial, 2014). De acuerdo con esta estrategia, el objetivo es transformar la UE en una economía sostenible, ofreciendo altos niveles de empleo, productividad y cohesión social.

Desde que la crisis financiera ha afectado a la mayoría de los países de forma muy dura, se ha vuelto aún más importante para todos los miembros de la UE llegar a ser financieramente saludables de nuevo. Algunos países han sufrido más que otros, pero los objetivos son los mismos para todos ellos.

El Informe sobre la Competitividad de Europa 2020 trabaja con diferentes datos. Este informe basa su puntuación en 7 pilares. Estos pilares son:

1. **Entorno empresarial.** Un requisito previo para la mejora de las perspectivas de crecimiento y empleo en la UE es la mejora del entorno empresarial general.
2. **Agenda digital.** Esta dimensión mide el grado en que una economía ha aprovechado las TIC para compartir conocimientos y mejorar la productividad de sus industrias.
3. **Europa innovadora.** La innovación es fundamental, especialmente para aquellos países que se han movido muy cerca de la frontera tecnológica, como es el caso de la mayoría de las economías de la UE.
4. **Educación y formación.** La educación de calidad superior y la formación son fundamentales para las economías que quieren ascender en la cadena de valor más allá de los procesos de producción simples y productos de bajo valor añadido.
5. **Mercado de trabajo y empleo.** Este pilar mide la capacidad de una economía para movilizar todos los recursos humanos con el fin de contribuir al crecimiento económico de una sociedad.
6. **Inclusión social.** Este pilar tiene como objetivo captar en qué grado todos los miembros de la sociedad tienen la oportunidad de beneficiarse del crecimiento económico en su país.
7. **Sostenibilidad ambiental.** Una alta calidad y el medio ambiente físico bien administrado a través de una variedad de canales es importante para la competitividad.

País	Rango (de 28)	Puntuación (1-7)	Rango (de 27) en 2012	Cambio 2012 - 2014
Finlandia	1	5.70	2	1
Suecia	2	5.55	1	-1
Países Bajos	3	5.41	4	1
Dinamarca	4	5.32	3	-1
Alemania	5	5.28	6	1
Austria	6	5.16	5	-1
Reino Unido	7	5.13	7	0
Luxemburgo	8	5.07	8	0
Bélgica	9	4.93	9	0
Francia	10	4.81	10	0
Irlanda	11	4.75	12	1
Estonia	12	4.74	11	-1
España	13	4.47	15	2
Malta	14	4.44	18	4
Portugal	15	4.44	14	-1
Eslovenia	16	4.43	13	-3
Lituania	17	4.38	20	3
República Checa	18	4.33	16	-2
Letonia	19	4.32	19	0
Chipre	20	4.22	17	-3
Italia	21	4.05	21	0
Polonia	22	3.97	23	1
República Eslovaca	23	3.91	22	-1
Croacia	24	3.87	n/a	n/a
Hungría	25	3.83	24	0
Grecia	26	3.79	25	0
Bulgaria	27	3.75	27	1
Rumania	28	3.64	26	-1

**Tabla 6: Informe de competitividad Europa 2020 (Foro Económico Mundial, 2014b)**

Tras una serie de reformas importantes que han ayudado a la financiación española desde la última publicación, hace dos años, España mejora dos lugares y se ubica en el puesto 13. En los últimos años, el país ha emprendido reformas importantes en el sistema bancario y el gasto público que, junto con las posibles medidas anunciadas por el BCE, han restaurado mayores niveles de confianza en los mercados. Sin embargo, el

crédito asequible sigue siendo escaso (24º) y afecta al entorno empresarial global, lo que dificulta la capacidad de las nuevas ideas para prosperar y ser traducidas en nuevos productos y servicios.

En la actualidad, España está buscando nuevos motores de crecimiento y empleo, así como diversificar su economía más allá de la sobreexposición del pasado en el sector de la construcción. En este proceso, el gobierno y la comunidad empresarial deberán mejorar y materializar el potencial de la innovación, mediante el reconocimiento de la importancia estratégica de la realización de inversiones sostenidas en la generación de conocimientos, como la I+D (16º) o TIC (14º), y la mejora de la calidad del sistema educativo (16º). Este último está en evidencia por los resultados del informe PISA y necesita ser reforzado con el conjunto adecuado de habilidades para apoyar más la innovación tecnológica y no tecnológica.

En cuanto al fomento de una sociedad inclusiva (25º), los efectos de la crisis financiera y económica siguen siendo evidentes. Mientras que la reforma del mercado de trabajo ha contribuido a aumentar la flexibilidad laboral (19º), el contexto económico actual no ha permitido al país mostrar todo su potencial. Oportunidades para involucrar a grandes segmentos de la población, y en particular a los jóvenes (28), siguen siendo limitadas. Como resultado, las disparidades de ingresos, medidas por el coeficiente de Gini, son uno de los más altos dentro de la UE (27º).

A continuación, se recoge una tabla que representa la puntuación que España obtuvo en los diferentes pilares que se midieron para esta investigación.

<b>Los pilares</b>	<b>Puesto (de 28)</b>	<b>Puntuación (1-7)</b>
Entorno empresarial	21	3.66
Agenda digital	12	4.73
Europa innovadora	14	4.27
Educación y formación	11	5.13
Mercado de trabajo y empleo	25	3.60
Inclusión social	14	5.02
Sostenibilidad ambiental	11	4.86

**Tabla 7: Informe de competitividad Europa 2020: España (Foro Económico Mundial, 2014b)**

España puntúa mejor en las siguientes categorías:

- Matrícula en la educación secundaria, bruto %. Puesto = 1
- Accesibilidad a los servicios de salud. Puesto = 3
- Disponibilidad de científicos e ingenieros. Puesto = 4
- Calidad de las escuelas de gestión. Puesto = 4
- Matrícula en la educación terciaria, bruto %. Puesto = 4

España puntúa peor en las siguientes categorías:

- El desempleo juvenil, %. Puesto = 28
- Número de procedimientos para iniciar un negocio. Puesto = 27
- Pago y productividad. Puesto = 27
- Número de días para iniciar un negocio. Puesto = 25
- Suscripciones de telefonía móvil /100 pop. Puesto = 24

Los Países Bajos (3º) mantienen un rendimiento sólido, en términos tanto de la construcción de una sociedad más inteligente (3º) como de integración (3º); esto a pesar de las dificultades económicas y financieras de los últimos años, que han planteado preocupaciones acerca de su alojamiento, afectando el acceso a los préstamos (9º), y que han dado lugar a mayores tasas de desempleo. En general, el país sigue registrando un sólido crecimiento, con uno de los entornos operativos más eficientes y favorables a las empresas en Europa (3º) y en uso de las TIC (1º) que, junto con un sistema de educación que funciona bien (2º), permite un alto nivel de innovación en una economía basada en los servicios. Estos activos deben desempeñar un papel importante en el mantenimiento de un fuerte crecimiento en el futuro.

En el contexto económico actual, y a pesar del aumento del desempleo y las rigideces persistentes en el mercado laboral, los Países Bajos han logrado mantener un alto nivel de inclusión social (2º). Esto ha ocurrido sin aumento de las disparidades de ingresos, como lo demuestra un coeficiente de Gini muy estable (5º), y con las políticas gubernamentales eficaces (2º) para reducir la pobreza y la desigualdad y garantizar el acceso a los servicios públicos como la sanidad (6º).

En el futuro, el país debe hacer frente a las rigideces persistentes en su mercado de trabajo, con base en la experiencia exitosa de algunos países nórdicos en la implementación de modelos de "flexiseguridad" (que tratan de conciliar la necesidad de flexibilidad de los empleadores con el deseo de seguridad de los empleados), y continuar sus inversiones públicas y privadas en los activos intangibles que puedan mejorar la productividad en áreas tales como: la educación, los sistemas de TIC o de formación en I + D.

A continuación, se recoge una tabla con las puntuaciones obtenidas por los Países Bajos en los diferentes pilares medidos para esta investigación.

<b>Los pilares</b>	<b>Puesto (de 28)</b>	<b>Puntuación (1-7)</b>
Entorno empresarial	3	4.80
Agenda digital	3	6.06
Europa innovadora	5	5.51
Educación y formación	2	5.81
Mercado de trabajo y empleo	3	4.84
Inclusión social	2	6.09
Sostenibilidad ambiental	13	4.77

**Tabla 8: Informe de competitividad Europa: Los Países Bajos (Foro Económico Mundial, 2014b)**

Los Países Bajos puntúan mejor en las siguientes categorías:

- Suscripciones a Internet de banda ancha fija /100 pop. Puesto = 1
- E-Participación Índice, 0-1 (el mejor). Puesto = 1
- Artículos científicos altamente citados, % del total. Puesto = 1
- Alcance de la comercialización. Puesto = 2
- Matrícula en la educación secundaria, % bruto. Puesto = 2
- Disponibilidad de los servicios de formación. Puesto = 2
- Cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores. Puesto = 2
- Eficacia del gobierno en la reducción de la pobreza y la desigualdad. Puesto = 2

Los Países Bajos puntúan peor en las siguientes categorías:

- Prácticas de contratación y despido. Puesto = 22

- Producción de electricidad renovable, %. Puesto = 20
- Sueldo y productividad. Puesto = 19
- Calidad del entorno natural. Puesto = 17
- Suscripciones de telefonía móvil /100 pop. Puesto = 14

Las comparaciones y los resultados más evidentes con respecto a la eficacia y la eficiencia se pueden encontrar en el capítulo 13, epígrafe 1, de este trabajo.

## CAPÍTULO 9. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para tener una mejor comprensión de cómo la globalización ha sido influenciada por los cambios, una vez más, España y los Países Bajos se compararán entre sí en relación a los bienes y los servicios.

### 9.1 España

Los datos de la OEC (Observatorio de la Complejidad Económica)<sup>6</sup> se han utilizado para crear las siguientes tablas. En primer lugar, vamos a observar los cambios en los productos importados y exportados desde y hacia España, con datos de 1995 y 2011. En segundo lugar, los mismos conjuntos de datos se muestran para los Países Bajos.

<b>España</b>	<b>1995 (en mil millones de dólares)</b>	<b>2011 (en mil millones de dólares)</b>
Exportaciones de productos	113.3	298.2
Importaciones de productos	152.9	362.8
Balanza comercial: productos	-39.5	-64.6
Exportaciones de servicios	52.6	143.3
Importaciones de servicios	33.2	95.2
Balanza comercial: servicios	19.4	48.2
Balanza comercial: total	-20.1	-16.4

**Tabla 9: España y su balanza comercial (OEC, 2014b)**

---

<sup>6</sup> El Observatorio de la Complejidad Económica es una página web de visualización de datos para los datos de comercio internacional creado por el Media Lab del MIT. El Observatorio de la Complejidad Económica combina una serie de conjuntos de datos de comercio internacional. El conjunto de datos contiene las exportaciones e importaciones, tanto por país de origen y por destino. Los productos se desglosan de acuerdo con el Código de Comercio Internacional Normalizado a nivel de cuatro dígitos (SITC-4) y los sistemas armonizados a nivel de cuatro dígitos (HS-4).

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Coches	\$5,982,865,211.98	5.43%
2	Piezas-Repuestos	\$5,609,920,059.24	5.09%
3	Petróleo Crudo	\$5,594,708,927.36	5.08%
4	Computadoras	\$1,978,549,242.53	1.80%
5	Motores de encendido por chispa	\$1,561,302,578.13	1.42%
6	Componentes de la máquina de oficina	\$1,221,491,018.58	1.11%
7	Medicamentos envasados	\$1,203,801,983.74	1.09%
8	Motores de Combustión	\$1,115,160,702.14	1.01%
9	Refinado de Petróleo	\$1,027,606,874.95	0.93%
10	Chatarra	\$913,317,708.89	0.83%

**Tabla 10: Los productos importados por España en 1995 (OEC, 2014b)**

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Petróleo Crudo	\$36,825,798,532.84	9.64%
2	Coches	\$29,643,233,705.73	7.76%
3	Refinado de Petróleo	\$21,389,376,382.86	5.60%
4	Medicamentos envasados	\$11,208,548,496.77	2.94%
5	Piezas-Repuestos	\$10,483,796,580.95	2.75%
6	Gas de petróleo	\$8,185,835,618.43	2.14%
7	Camiones de reparto	\$6,427,065,642.11	1.68%
8	Ruedas de caucho	\$4,472,776,387.09	1.17%
9	Mineral de cobre	\$4,027,521,720.50	1.05%
10	Agrios	\$3,297,224,117.79	0.86%

**Tabla 11: Los productos importados por España en 2011 (OEC, 2014b)**

Los productos importados por España han cambiado con los años. Los cambios más significativos entre 1995 y 2011 son los siguientes:

- Los coches no son la fuente número 1 de las importaciones en el año 2011, como lo fueron en 1995, aunque el porcentaje de los coches importados y el valor de los automóviles importados ha aumentado de manera significativa.
- El crudo de petróleo ha aumentado del 5% sobre el total de importaciones en 1995 a casi un 10% en 2011. Los derivados del petróleo han aumentado su peso enormemente. Los derivados del petróleo en 1995 representaban el 6,01% de las importaciones y en 2011 se elevó a un increíble 17,38%. Esto significa que

España es muy dependiente de otros países para poder obtener todos sus recursos petrolíferos necesarios.

- Tanto en 1995 como en 2011, no sólo los coches, sino también otros vehículos y sus partes relacionadas, tienen un peso significativo en las importaciones de España.
- Los productos que tenían un gran peso en el año 1995 pero no en 2011 son: computadores, motores de encendido por chispa, componentes de la máquina de oficina, motores de combustión y chatarra.
- Los productos que tienen un gran peso en 2011 pero no en 1995 son: gas de petróleo, camiones de reparto, ruedas de caucho, mineral de cobre y agrios.

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Coches	\$14,573,661,683.57	16.20%
2	Piezas-Repuestos	\$3,573,628,692.32	3.97%
3	Agrios	\$2,020,542,043.94	2.25%
4	Camiones de reparto	\$1,513,258,633.10	1.68%
5	Calzado de Cuero	\$1,425,892,972.84	1.58%
6	Ruedas de caucho	\$1,261,416,957.83	1.40%
7	Cerámica vidriada	\$1,219,424,266.52	1.36%
8	Refinado de Petróleo	\$1,089,190,274.01	1.21%
9	Computadoras	\$1,069,770,720.45	1.19%
10	Vino	\$954,430,183.52	1.06%

**Tabla 12: Los productos exportados por España en 1995 (OEC, 2014b)**

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Coches	\$29,564,404,064.43	10.26%
2	Refinado de Petróleo	\$15,173,295,321.22	5.27%
3	Medicamentos envasados	\$11,109,052,441.77	3.86%
4	Piezas-Repuestos	\$10,329,090,156.18	3.59%
5	Camiones de reparto	\$6,370,735,179.21	2.21%
6	Agrios	\$3,524,215,175.15	1.22%
7	Ruedas de caucho	\$3,414,021,664.66	1.19%
8	Vino	\$3,072,309,581.27	1.07%
9	Carne de cerdo	\$2,683,862,003.98	0.93%
10	Aceite de Oliva Puro	\$2,674,475,679.59	0.93%

**Tabla 13: Los productos exportados por España en 2011 (OEC, 2014b)**

Las dos tablas anteriores muestran los productos exportados por España en 1995 y en 2011. Los cambios más significativos entre estas tablas son:

- Los coches, no sólo tienen mucho peso en las exportaciones, sino que son también el producto más exportado en ambos años en España. En 1995, el porcentaje de automóviles exportados representaba el 16,20% del total de exportaciones y en 2011 el porcentaje es aún muy alto (10,26%).
- Se exportan menos petróleo y productos relacionados con el petróleo.
- Aparte de los coches y camiones de reparto, se exportan menos productos relacionados con automóviles y se importan más.
- Hay un cambio significativo entre los productos importados y exportados. España exporta muchos más productos naturales de los que importa. Exporta: agrios, vino, carne de cerdo y aceite de oliva puro.
- Los productos que España exportó en 1995 pero no en 2011 son: calzado de cuero, cerámica vidriada y computadores.
- Los productos que España exportó mucho en 2011 pero no en 1995 son: medicamentos envasados, carne de cerdo y aceite de oliva puro.

## 9.2 Los Países Bajos

Las siguientes tablas muestran las mismas variables para los Países Bajos. Al igual que antes, primero vamos a analizar las importaciones de los Países Bajos y después las exportaciones. Al realizar las dos comparaciones, esperamos encontrar algunos resultados interesantes que podamos utilizar para extraer conclusiones para ambos países.

<b>Los Países Bajos</b>	<b>1995 (en mil millones de dólares)</b>	<b>2011 (en mil millones de dólares)</b>
Exportaciones de productos	180.1	530.6
Importaciones de productos	174.1	492.8
Balanza comercial: productos	5.4	37.8
Exportaciones de servicios	49.3	107.1
Importaciones de servicios	51.4	94.9
Balanza comercial: servicios	-2.1	9.5
Balanza comercial: total	3.3	47.3

**Tabla 14: Los Países Bajos y su balanza comercial (OEC, 2014a)**

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Computadoras	\$9,072,813,146.93	5.41%
2	Petróleo Crudo	\$7,284,112,540.53	4.35%
3	Coches	\$6,487,103,383.95	3.87%
4	Componentes de la máquina de oficina	\$3,940,914,695.60	2.35%
5	Circuitos integrados	\$2,755,812,406.27	1.64%
6	Piezas-Repuestos	\$2,466,995,382.32	1.47%
7	Medicamentos envasados	\$2,288,310,442.29	1.37%
8	Refinado de Petróleo	\$1,934,623,322.80	1.15%
9	Leche concentrada	\$1,700,179,743.89	1.01%
10	Fotocopiadoras	\$1,475,885,112.79	0.88%

**Tabla 15: Los productos importados por los Países Bajos en 1995 (OEC, 2014a)**

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Petróleo Crudo	\$73,722,732,150.15	11.84%
2	Refinado de Petróleo	\$71,156,693,951.36	11.42%
3	Computadoras	\$20,753,794,267.31	3.33%
4	Medicamentos envasados	\$11,739,306,201.70	1.88%
5	Maquinaria Con Función Propia	\$10,642,248,835.83	1.71%
6	Gas de petróleo	\$9,686,404,109.61	1.56%
7	Teléfonos	\$7,735,591,153.63	1.24%
8	Impresoras industriales	\$7,066,488,294.35	1.13%
9	Componentes de la máquina de oficina	\$6,877,816,781.94	1.10%
10	Circuitos integrados	\$6,683,697,419.19	1.07%

**Tabla 16: Los productos importados por los Países Bajos en 2011 (OEC, 2014a)**

Los productos importados por los Países Bajos han cambiado con los años. Los cambios más significativos entre 1995 y 2011 son los siguientes:

- Los Países Bajos necesitan importar muchos productos relacionados con la TI, tales como: computadores, componentes de la máquina de oficina, circuitos integrados, fotocopiadoras y teléfonos.
- La cantidad de petróleo y productos derivados del petróleo se ha elevado enormemente también. En 1995, el porcentaje total de la importancia de estos productos fue de 10,91%. En 2011, este porcentaje se ha elevado a un increíble 24,82%. Esto significa que el país es muy dependiente de otros para su abastecimiento energético o que está siendo utilizado para la exportación.

- Los productos que tenían mucho peso en el año 1995 pero no en 2011 son: coches, piezas-repuestos, leche concentrada y fotocopiadoras.
- Los productos que tenían mucho peso en 2011 pero no en 1995 son: maquinaria con función propia, gas de petróleo, teléfonos e impresoras industriales.

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Refinado de Petróleo	\$7,675,529,014.35	4.36%
2	Computadoras	\$6,531,985,397.48	3.71%
3	Gas de petróleo	\$3,993,171,711.43	2.27%
4	Circuitos integrados	\$3,953,951,176.38	2.24%
5	Poli acetales	\$2,680,674,152.22	1.52%
6	Tabaco laminado	\$2,570,810,765.12	1.46%
7	Petróleo Crudo	\$2,441,043,771.17	1.39%
8	Flores Cortadas	\$2,373,839,830.64	1.35%
9	Componentes de la máquina de oficina	\$2,360,540,407.65	1.34%
10	Queso	\$2,233,789,538.95	1.27%

**Tabla 17: Los productos exportados por los Países Bajos en 1995 (OEC, 2014a)**

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Refinado de Petróleo	\$68,933,115,180.31	13.51%
2	Petróleo Crudo	\$19,283,561,267.02	3.78%
3	Computadoras	\$14,546,672,272.25	2.85%
4	Medicamentos envasados	\$11,776,984,418.25	2.31%
5	Maquinaria Con Función Propia	\$10,629,936,424.76	2.08%
6	Gas de petróleo	\$9,392,962,293.25	1.84%
7	Teléfonos	\$7,462,311,355.76	1.46%
8	Impresoras industriales	\$6,969,138,557.36	1.37%
9	Sangre humana y de los animales	\$6,926,103,344.85	1.36%
10	Circuitos integrados	\$6,278,487,128.51	1.23%

**Tabla 18: Los productos exportados por los Países Bajos en 2011 (OEC, 2014a)**

Las dos tablas anteriores muestran los principales productos que los Países Bajos han exportado en 1995 y en 2011. Los cambios más significativos entre estas tablas son:

- La mayoría de los productos de petróleo y derivados del petróleo que se están importando también se están exportando de nuevo<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Alrededor de 100m toneladas/año de crudo se envían desde Rotterdam. La industria petrolera y química representa más del 50% de los ingresos del Puerto de Rotterdam y el 60% del uso de la tierra.

- En 1995, en los Países Bajos tenían cierta relevancia las exportaciones de algunos productos naturales, como las flores y el queso, pero, en 2011, perdieron importancia. Los productos exportados que tenían más peso eran los productos químicos y equipo técnico.
- Los productos de los Países Bajos que tenían bastante peso en las exportaciones en 1995 pero no en 2011 son: poli acetales, tabaco laminado, flores cortadas, componentes de la máquina de oficina y queso.
- Los productos de los Países Bajos que tienen peso en las exportaciones en 2011 pero no en 1995 son: medicamentos envasados, maquinaria con función propia, teléfonos, impresoras industriales y sangre humana y de los animales.

Las comparaciones y los resultados más evidentes con respecto a los productos y los servicios se pueden encontrar en el capítulo 13, epígrafe 2, del presente trabajo.

## CAPÍTULO 10. LOS RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales son otro elemento de gestión de una empresa que vamos a utilizar para ver las diferencias en la globalización. Por supuesto, hay muchos recursos materiales de un país, lo que hace que sea muy difícil hacer una comparación objetiva entre los países. Por ello, nos vamos a centrar en los recursos materiales que están disponibles para todas las personas y la sociedad en ese país.

La logística es un recurso material. Se puede encontrar en todo el país, puede y podrá ser utilizado por todo el mundo y los costos son los mismos para todos. Esto hace que sea un recurso objetivo, por lo que utilizaremos la logística para hacer comparaciones objetivas entre España y los Países Bajos.

En primer lugar, describiremos la información más relevante acerca de la logística de España. A continuación, comentaremos algunos datos y cifras acerca de las fortalezas de la logística española.

### 10.1 España

Aeropuertos	150 (2013) Comparación de país respecto al mundo: 38
Ferrocarriles	Total: 15,293 km Comparación de país respecto al mundo: 19
Vías de acceso	Total: 683,175 km Comparación de país respecto al mundo: 10
Marina mercante	Total: 132 Comparación de país respecto al mundo: 44
Puertos y terminales	Principales puertos marítimos: Algeciras, Barcelona, Bilbao, Cartagena, Huelva, Tarragona, Valencia, Las Palmas, Santa Cruz de Tenerife. Puertos de contenedores (TEUs): Algeciras (3,608,301), Barcelona (2,033,747), Valencia (4,327,371); Las Palmas (1,287,389).

**Tabla 19: España y sus recursos materiales (The World Factbook, 2014b)**

## Los aspectos clave y los puntos fuertes

- España cuenta con la red de autopistas más grande de Europa, la quinta mejor red de trenes del mundo, incluyendo numerosas rutas de trenes de alta velocidad, y una serie de puertos bien administrados y exitosos. El plan consiste en aprovechar estas fortalezas y convertir a España en uno de los centros logísticos del mundo que unan Asia, África, Europa y América.
- España cuenta con la más extensa red ferroviaria de alta velocidad en Europa, y la segunda más extensa del mundo después de China. Hasta octubre de 2010, España contaba con un total de 3.500 km (2,174.80 millas) de vías de alta velocidad que unían Málaga, Sevilla, Madrid, Barcelona, Valencia y Valladolid, con trenes que alcanzaban velocidades de hasta 300 km/h (190 mph). En promedio, el tren de alta velocidad español es el más rápido del mundo, seguido por el tren bala japonés y el TGV francés.
- El aeropuerto más concurrido es el aeropuerto de Madrid (Adolfo Suárez-Barajas), con 50 millones de pasajeros en 2011, siendo el aeropuerto 15º más activo del mundo, así como el 4º más activo de la Unión Europea.
- El aeropuerto de Barcelona (El Prat) también es importante, con 35 millones de pasajeros en 2011, ocupando el puesto 31º en cuanto a más concurrido del mundo.

## Datos y Cifras

- La infraestructura en el Corredor Mediterráneo está mejorando constantemente con enlaces ferroviarios de alta velocidad entre Albacete y Alicante, así como entre Barcelona y Figueres. 606 millones de euros se han destinado a un mayor desarrollo de la red ferroviaria de alta velocidad, con muchos contratos adjudicados para las obras que quedan por completar.
- La ejecución del proyecto tendrá un costo estimado de 8.000 millones de euros y finalizará en 2024. Este proyecto aumentará la competitividad de España en el escenario mundial y dotará al país de una estructura logística inteligente.
- Si se cumplen los objetivos del ambicioso programa AVE, en 2020 España contará con 7.000 kilómetros (4.300 millas) de vías del tren de alta velocidad

para la conexión de casi todas las ciudades con Madrid en menos de tres horas y con Barcelona en cuatro horas.

- Los trenes de alta velocidad son la opción preferida de pasajeros. Cuando la línea de alta velocidad Madrid-Sevilla se puso en marcha en 1992, la cuota de mercado de la ruta para el ferrocarril aumentó del 19% al 53%. El enlace Barcelona-Madrid vio aumentar su cuota del 13,7% antes de ser abierto al 45,6% en 2010.
- En 2003, la construcción naval española mantuvo la cuarta posición de la UE en términos de nuevos navíos terminados. Astilleros españoles se especializan en grandes barcos de pesca y de investigación. Estos están entregando buques avanzados y especializados con un componente de alto valor añadido.
- España es el segundo mayor productor mundial de energía eólica (11.600 MW). El 5,5% del consumo eléctrico español en 2004 provino de la energía eólica. Por ejemplo, en Tarifa (Andalucía) más de 5.000 turbinas de viento se han instalado dentro de los 10 km de la costa. El gobierno español ha adoptado recientemente medidas para acelerar y promover la instalación de parques eólicos en alta mar, para utilizar el potencial que la costa española ofrece.

El Informe de Competitividad Global también tiene algunos datos útiles sobre la logística en España. La siguiente tabla muestra los resultados españoles en comparación con los otros 147 participantes. Los resultados son valorados, una vez más, de 1 (más bajo) a 7 (más alto).

<b>Infraestructura</b>	<b>Puntuación (1-7)</b>	<b>Puesto (de 148)</b>
Calidad de la infraestructura global	6.0	12
Calidad de las carreteras	6.0	13
Calidad de la infraestructura ferroviaria	5.9	5
Calidad de la infraestructura portuaria	5.8	12
Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	6.0	12
Calidad del suministro eléctrico	6.4	23

**Tabla 20: La logística en España (Fondo Económico Mundial, 2014b)**

## 10.2 Los Países Bajos

Aeropuertos	29 (2013) Comparación de país respecto al mundo: 120
Ferrocarriles	Total: 3,013 km Comparación de país respecto al mundo: 56
Las vías de acceso	Total: 139,295 km (incluyes 2,758 km de autopistas) (2012) Comparación de país respecto al mundo: 36
Marina mercante	Total: 744 Comparación de país respecto al mundo: 15
Puertos y terminales	Principales puertos marítimos: IJmuiden, Vlissingen Puertos fluviales: Ámsterdam (Noordzee Kanaal); Moerdijk (Hollands Diep River); Rotterdam (Rhine River); Terneuzen (Western Scheldt River) Puertos de contenedores (TEUs): Rotterdam (11,876,920), Ámsterdam (815,932)

**Tabla 21: Los Países Bajos y sus recursos materiales (The World Factbook, 2014a)**

### Los aspectos clave y los puntos fuertes

- Los Países Bajos ocupan una posición estratégica central dentro de Europa. Están localizados en la desembocadura de los ríos que inciden profundamente en el corazón económico e industrial de Europa. El Rin tiene la mayor concentración de los flujos de carga de cualquier parte del mundo. Esto ha permitido a los Países Bajos convertirse en la puerta de entrada a Europa.
- Los Países Bajos es el país de elección para los centros de distribución europeos. El 57 por ciento de todos los centros de distribución americanos y asiáticos del continente europeo se encuentra en los Países Bajos. El país cuenta con más de 19 millones de metros cuadrados de capacidad de los centros de distribución. Esto equivale a un área del tamaño de unos 3.000 campos de fútbol.
- Todos los principales puertos holandeses son atendidos por empresas especializadas en el almacenamiento, transbordo, procesamiento industrial y de servicios auxiliares, así como en el transporte, el embalaje, el almacenamiento y la distribución.

- Los Países Bajos son uno de los países líderes en el transporte por carretera en Europa y el mayor exportador hacia el interior. El Betuweroute<sup>8</sup>, un ferrocarril de transporte de mercancías de doble vía, permite el rápido transporte de contenedores y mercancías a granel de Rotterdam al interior de Europa.
- Desde el puerto de Rotterdam, las mercancías se pueden entregar a todos los principales centros industriales y económicos en Europa Occidental en menos de 24 horas.
- Los Países Bajos son un país líder en el intercambio electrónico de información entre las autoridades portuarias y los buques<sup>9</sup>.
- La liberalización del sector de la aviación ha llevado a una mayor competencia y, a su vez, ha dado cabida a grandes alianzas intercontinentales entre las compañías aéreas establecidas (por ejemplo, Air France-KLM). La liberalización también ha abierto el camino para nuevos productos debido a la competencia en el transporte aéreo.

## Datos y Cifras

- La navegación interior holandesa representa el 54 por ciento de todos los países europeos (UE-27) en el envío comercial. Casi la mitad de los barcos del noroeste de Europa (6.500 de 13.500) navegan bajo bandera holandesa. En 2010, el IMD Business School otorgó a los Países Bajos el segundo puesto a nivel mundial en lo que respecta a la calidad de sus infraestructuras de transporte de agua.
- Los Países Bajos representan aproximadamente el 14 por ciento del transporte internacional por carretera en la UE.
- Schiphol, el aeropuerto de Ámsterdam, es el tercer mayor aeropuerto de carga de Europa basándose en carga transportada.
- Los Países Bajos tienen la segunda mayor capacidad de refrigeración y almacenamiento de congelación en Europa.

---

<sup>8</sup> El Betuweroute es un ferrocarril de doble vía flete de Rotterdam a Alemania. Betuweroute es el nombre oficial, debido al área de Betuwe por el que pasa. Forma nr Proyecto. 5 de las Redes Transeuropeas de Transporte (RTE-T). Es uno de los más costosos y más controvertidos proyectos gubernamentales a gran escala jamás construidos en el país.

<sup>9</sup> Bajo la 'Smart Cargo Hub for Europe' iniciativa, el aeropuerto de Amsterdam Schiphol, el Puerto de Amsterdam y el sector privado tienen como objetivo convertir Amsterdam en el centro multimodal más rápido y más fiable para Europa.

El Informe de Competitividad Global también tiene algunos datos útiles sobre la logística en los Países Bajos. La siguiente tabla muestra los resultados holandeses en comparación con los otros 147 participantes. Los resultados son, como siempre, valorados de 1 (más bajo) a 7 (más alto).

<b>Infraestructura</b>	<b>Puntuación (1-7)</b>	<b>Puesto (de 148)</b>
Calidad de la infraestructura global	6.2	9
Calidad de las carreteras	6.0	10
Calidad de la infraestructura ferroviaria	5.5	11
Calidad de la infraestructura portuaria	6.8	1
Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	6.5	4
Calidad del suministro eléctrico	6.7	3

**Tabla 22: La logística en los Países Bajos (Fondo Económico Mundial, 2014b)**

Las comparaciones y los resultados más evidentes con respecto a los recursos materiales se pueden encontrar en el capítulo 13, epígrafe 3.

## **CAPÍTULO 11. LOS RECURSOS FINANCIEROS**

Los recursos financieros son tan importantes como los recursos materiales y los recursos humanos. Los recursos financieros significan fondos disponibles para un negocio en forma de dinero en efectivo, valores líquidos y líneas de crédito. Sin estos recursos, una empresa no sería capaz de funcionar.

### **11.1 España**

España experimentó una prolongada recesión tras la crisis financiera global. El PIB se contrajo un 3,7% en 2009, poniendo fin a una tendencia de crecimiento de 16 años, y continuó así hasta la mayor parte de 2013. El crecimiento económico se reanudó a finales de 2013, aunque sólo modestamente. La contracción del crédito en el sector privado, la austeridad fiscal y la alta tasa de desempleo continuaron pesando en el consumo interno y la inversión.

Las exportaciones, sin embargo, han resistido a lo largo de la crisis económica. La disminución parcialmente compensatoria en el consumo interno contribuyó a que la cuenta corriente de España tuviera un superávit en 2013 por primera vez desde 1986. La tasa de desempleo subió de un mínimo de un 8% en 2007 a más del 26% en 2013, forzando a las finanzas públicas españolas a un mayor gasto en prestaciones sociales, mientras que los ingresos tributarios cayeron. El déficit presupuestario de España alcanzó el 11,4% del PIB en 2009. España reduce gradualmente el déficit de casi un 7% del PIB en 2013, a un nivel ligeramente por encima del objetivo del 6,5% negociado entre España y la UE.

La deuda pública ha aumentado considerablemente, desde el 60,1% del PIB en 2010 al 93,4% en 2013. El aumento de la productividad laboral, la moderación de los costes laborales y una menor inflación han ayudado a mejorar el interés de los inversores extranjeros en la economía española y a reducir los costes de endeudamiento del gobierno. Continuos esfuerzos del gobierno para poner en práctica las reformas laborales -de pensiones, de salud, de impuestos y de educación- tienen como objetivo apoyar el sentimiento del inversor. El gobierno también ha ayudado a los bancos en problemas relacionados con los deprimidos sectores inmobiliarios y de la construcción

españoles al haber completado exitosamente un programa de reestructuración y recapitalización financiado por la UE en diciembre de 2013.

Las cuatro tablas siguientes muestran los países a los que exporta y de los que importa España. Con datos de 1995 y 2011, observaremos si se han producido cambios importantes durante este período. Además del nombre del país, también se mencionan el valor absoluto y el porcentaje del comercio total.

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Francia	\$19,486,140,574.09	17.68%
2	Alemania	\$17,145,444,868.76	15.56%
3	Italia	\$10,324,307,074.29	9.37%
4	Reino Unido	\$8,693,729,273.41	7.89%
5	Estados Unidos	\$6,947,690,118.43	6.30%
6	Países Bajos	\$4,890,696,309.99	4.44%
7	Bélgica-Luxemburgo	\$3,764,667,735.52	3.42%
8	Japón	\$3,541,508,189.04	3.21%
9	Portugal	\$3,350,864,098.37	3.04%
10	China	\$2,117,836,276.99	1.92%

**Tabla 23: País de origen de los productos importados por España en 1995 (OEC, 2014b)**

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Francia	\$52,137,559,272.55	13.65%
2	Alemania	\$37,724,661,394.74	9.88%
3	Italia	\$31,519,544,123.57	8.25%
4	Portugal	\$29,445,084,542.46	7.71%
5	Reino Unido	\$14,780,204,707.35	3.87%
6	Países Bajos	\$13,143,338,389.65	3.44%
7	Rusia	\$12,147,806,185.43	3.18%
8	Bélgica-Luxemburgo	\$11,809,533,613.80	3.09%
9	China	\$10,457,421,254.04	2.74%
10	Nigeria	\$8,832,443,594.56	2.31%

**Tabla 24: País de origen de los productos importados por España en 2011 (OEC, 2014b)**

Durante este período, parece que no ha habido muchos cambios. Los hallazgos más importantes con respecto a las importaciones son:

- Francia, Alemania e Italia siguen siendo los principales socios de importación.
- Rusia y Nigeria se han convertido en importantes socios comerciales en 2011, lo que no ocurría en 1995.
- Estados Unidos y Japón se han vuelto menos importantes para España, en lo que respecta a las importaciones.
- Como se esperaba, tanto en 1995 y 2011, los principales socios de importación eran miembros de la UE.

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Francia	\$18,067,217,019.87	20.43%
2	Alemania	\$12,748,900,390.94	14.42%
3	Italia	\$7,960,316,375.79	9.00%
4	Portugal	\$7,086,302,001.68	8.01%
5	Reino Unido	\$6,975,701,597.97	7.89%
6	Estados Unidos	\$3,743,504,287.71	4.23%
7	Países Bajos	\$3,281,778,974.36	3.71%
8	Bélgica-Luxemburgo	\$2,528,395,197.42	2.86%
9	Japón	\$1,370,406,200.95	1.55%
10	Suiza	\$1,115,635,611.11	1.26%

**Tabla 25: Los países destino de los productos exportados por España en 1995  
(OEC, 2014b)**

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Francia	\$43,368,920,215.48	15.05%
2	Alemania	\$29,777,738,199.82	10.34%
3	Portugal	\$25,095,880,193.45	8.71%
4	Italia	\$23,892,747,475.40	8.29%
5	Reino Unido	\$19,440,476,628.50	6.75%
6	Estados Unidos	\$11,359,525,211.89	3.94%
7	Bélgica-Luxemburgo	\$9,306,075,375.84	3.23%
8	Países Bajos	\$8,920,184,551.39	3.10%
9	Turquía	\$6,231,637,049.53	2.16%
10	Suiza	\$6,044,132,139.49	2.10%

**Tabla 26: Los países destino de los productos exportados por España en 2011  
(OEC, 2014b)**

En cuanto a las exportaciones, se pueden resaltar los siguientes resultados:

- Los ocho principales socios de exportación se han mantenido igual.
- En 1995, Japón fue un importante socio exportador.
- En 2011, Turquía ocupó el lugar de Japón en el top 10.
- Una vez más, la mayoría de los socios comerciales son miembros de la UE.

## **11.2 Los Países Bajos**

La economía holandesa es la sexta economía más grande de la zona euro y se caracteriza por sus relaciones laborales estables, el desempleo, la inflación moderada, un superávit comercial apreciable y un papel importante como un centro de transporte europeo. La actividad industrial se concentra principalmente en la elaboración de alimentos, productos químicos, maquinaria eléctrica y refina de petróleo. Un sector agrícola altamente mecanizado emplea sólo el 2% de la fuerza laboral, pero ofrece grandes excedentes para la industria de procesamiento de alimentos y las exportaciones.

El gobierno también trató de impulsar la economía nacional mediante la aceleración de programas de infraestructura, rebajas de impuestos corporativos por la retención de trabajadores y la ampliación de las facilidades de crédito a la exportación. Los programas de estímulo y rescates bancarios, sin embargo, darían lugar a un déficit presupuestario del 5,3% del PIB en 2010, que contrastaba fuertemente con un superávit del 0,7% en 2008.

El gobierno del primer ministro Mark Rutte comenzó a implementar medidas de consolidación fiscal a principios de 2011, principalmente reducciones en los gastos, lo que resultó en una mejora del déficit presupuestario en 2011. En 2012-13 los ingresos fiscales se redujeron, el PIB se contrajo y el déficit presupuestario se deterioró. Aunque las solicitudes de desempleo siguieron creciendo, la tasa de desempleo se mantuvo relativamente baja, un 6,8 por ciento.

Las cuatro tablas siguientes muestran los socios de exportación y de importación de los Países Bajos. Estos datos son de 1995 y 2011, para ver si se han producido cambios

importantes durante este período. Además del nombre del país, también se mencionan el valor absoluto y el porcentaje del comercio total.

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Alemania	\$36,227,664,253.73	21.62%
2	Bélgica-Luxemburgo	\$17,686,112,121.52	10.56%
3	Reino Unido	\$15,575,264,633.63	9.30%
4	Estados Unidos	\$13,681,948,369.58	8.17%
5	Francia	\$11,494,606,524.51	6.86%
6	Japón	\$6,962,461,805.91	4.16%
7	Italia	\$6,035,449,195.88	3.60%
8	Suecia	\$4,236,991,697.58	2.53%
9	Categorías especiales	\$3,588,029,066.07	2.14%
10	Noruega	\$3,322,399,365.30	1.98%

**Tabla 27: País de origen de los productos importados por los Países Bajos en 1995 (OEC, 2014a)**

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Alemania	\$124,534,582,543.16	19.99%
2	Bélgica-Luxemburgo	\$109,248,435,686.27	17.54%
3	Francia	\$40,345,167,656.43	6.48%
4	Italia	\$31,310,466,244.41	5.03%
5	Reino Unido	\$29,591,081,070.08	4.75%
6	Rusia	\$28,997,448,889.97	4.66%
7	China	\$23,576,535,036.24	3.78%
8	Estados Unidos	\$11,361,808,822.61	1.82%
9	Brasil	\$10,579,750,265.99	1.70%
10	España	\$10,391,770,740.18	1.67%

**Tabla 28: País de origen de los productos importados por los Países Bajos en 2011 (OEC, 2014a)**

Después de observar las tablas con los principales socios de importación holandeses, se pueden resaltar los siguientes resultados:

- En ambas coinciden la mayoría de los países.
- El Reino Unido y los Estados Unidos tenían más peso en las importaciones en 1995 que en 2011.
- En 1995, un país no especificado fue catalogado como uno de los mayores

socios de importación.

- En 2011, parece que los Países Bajos están importando más de países de fuera de la UE, como los países BRIC.

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Alemania	\$37,812,051,850.09	21.46%
2	Bélgica-Luxemburgo	\$25,985,415,294.86	14.75%
3	Reino Unido	\$17,095,759,035.19	9.70%
4	Francia	\$14,796,604,373.09	8.40%
5	Italia	\$10,905,164,448.16	6.19%
6	Categorías especiales	\$8,658,525,416.00	4.91%
7	Estados Unidos	\$5,912,782,253.39	3.36%
8	España	\$4,890,696,309.99	2.78%
9	Suecia	\$4,577,815,805.99	2.60%
10	Suiza	\$3,614,270,699.50	2.05%

**Tabla 29: Los países destino de los productos exportados por los Países Bajos en 1995 (OEC, 2014a)**

#	Nombre	Valor	Porcentaje
1	Alemania	\$102,502,937,232.24	20.10%
2	Bélgica-Luxemburgo	\$87,820,058,326.96	17.22%
3	Reino Unido	\$44,962,978,791.29	8.82%
4	Francia	\$31,371,977,975.64	6.15%
5	Italia	\$28,254,156,473.79	5.54%
6	Estados Unidos	\$19,935,879,783.33	3.91%
7	España	\$14,614,924,578.60	2.87%
8	Suecia	\$10,342,643,952.88	2.03%
9	China	\$9,197,065,627.67	1.80%
10	Suiza	\$8,406,296,113.71	1.65%

**Tabla 30: Los países destino de los productos exportados por los Países Bajos en 2011 (OEC, 2014a)**

Cuando se comparan los datos de las exportaciones de los Países Bajos en los años 1995 y 2011 se pueden encontrar los siguientes resultados:

- Los cinco primeros destinos de las exportaciones son los mismos países.
- Los Países Bajos han exportado en el año 1995 una gran cantidad a un país no especificado.

- En 2011, China es un nuevo destino para las exportaciones.
- Como era de esperar, la mayoría de los socios exportadores son miembros de la UE.

### 11.3 Fortune Global 500

Para obtener una visión general de las empresas en España y los Países Bajos, nos fijamos en la lista Fortune Global 500. Esta es una lista publicada cada año, que menciona las 500 empresas del mundo con los mayores ingresos. Vamos a utilizar esta lista para demostrar las diferencias entre España y los Países Bajos.

La siguiente es la lista de las 20 mayores empresas del mundo, publicada el 8 de julio de 2013 por Fortune Global 500. Está basada en el año fiscal de las empresas terminado antes del 31 de marzo de 2013.

#	Nombre de compañía	Ingresos (\$b)	Beneficios (\$b)
1	Royal Dutch Shell	481.7	26.6
2	Wal-Mart Stores	469.2	17.0
3	Exxon Mobil	449.9	44.9
4	Sinopec Group	428.2	8.2
5	China National Petroleum	408.6	18.2
6	BP	388.3	11.6
7	State Grid	298.4	12.3
8	Toyota Motor	265.7	11.6
9	Volkswagen	247.6	27.9
10	Total	234.3	13.7
11	Chevron	233.9	26.2
12	Glencore Xstrata	214.4	1.0
13	Japan Post Holdings	190.9	6.8
14	Samsung Electronics	178.6	20.6
15	E.ON	169.8	2.8
16	Phillips 66	169.6	4.1
17	ENI	167.9	10.0
18	Berkshire Hathaway	162.5	14.8
19	Apple	156.5	41.7
20	AXA	154.6	14.8

**Tabla 31: Top 20 de las empresas Fortune Global 500 en 2013 (Fortune, 2014)**

Como se puede observar en la tabla anterior, el top 20 es una mezcla de diferentes compañías, como petroleras, supermercados, empresas de energía, fabricantes de automóviles y compañías de electrónica. Las empresas proceden de diferentes países, como Estados Unidos, Japón, China, Alemania, Corea del Sur, Francia y los Países Bajos.

Algunos países tienen una gran cantidad de empresas de la lista Fortune Global 500, mientras que otros países no tienen tanto éxito. Por ejemplo, los Estados Unidos cuentan con 6 empresas ubicadas en el top 20, mientras que Corea del Sur tiene sólo 1 empresa. A continuación, se muestra una lista de los 5 primeros países que están representados en la lista Fortune Global 500 y la cantidad de empresas que tienen en la lista.

#	País	Empresas
1	 Estados Unidos	132
2	 China	89
3	 Japón	62
4	 Reino Unido	37
5	 Francia	31

**Tabla 32: Top 5 países de la lista Fortune Global 500 en 2013 (Fortune, 2014)**

No es sorprendente que tanto España como los Países Bajos no estén en el top 5 de estos países. Estas clasificaciones están siendo tomadas por los países empresariales tradicionales, como Estados Unidos, China y Japón. España y los Países Bajos, sin embargo, tienen varias empresas en la lista.

España cuenta con ocho empresas en la lista, como puede verse a continuación en la tabla.

#	Rango	Nombre de compañía	Ingresos (\$b)	Beneficios (b\$)
1	58	Banco Santander	106.1	2.8
2	97	Telefónica	80.1	5.0
3	112	Repsol	73.5	2.6
4	193	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	51.8	2.2
5	202	ACS	50.1	-2.5
6	234	Iberdrola	44.0	3.7
7	353	Gas Natural Fenosa	32.0	1.9
8	405	Mapfre	28.6	0.9

**Tabla 33: Las empresas en el Fortune Global 500 de España en 2013 (Fortune, 2014)**

La lista contiene varios tipos de empresas: bancos, telecomunicaciones, energía, petróleo, construcción, servicios eléctricos y de seguros.

Los Países Bajos cuentan con doce empresas en la lista, como puede verse en la siguiente tabla.

#	Rango	Nombre de compañía	Ingresos (\$b)	Beneficios (\$b)
1	1	Royal Dutch Shell <sup>10</sup>	481.7	26.6
2	33	ING Group	128.3	4.2
3	114	EADS	72.6	1.6
4	135	Unilever	66.0	5.8
5	151	Aegon	60.7	2.0
6	223	LyondellBasell Industries	45.6	2.8
7	249	Royal Ahold	42.2	1.1
8	314	Rabobank Group	34.9	1.2
9	347	Royal Philips	32.6	0.3
10	380	GasTerra	30.0	0.0
11	456	SHV Holdings	25.7	1.0
12	458	Heineken Holding	25.6	1.9

**Tabla 34: Las empresas en el Fortune Global 500 de los Países Bajos en 2013  
(Fortune, 2014)**

Uno podría suponer que ambos países son excelentes para adaptarse a la globalización. En caso contrario, estas empresas no habrían llegado a ser tan grandes y nunca habrían entrado en la lista Fortune 500.

### **11.4 Caso Real: Mapfre y globalización**

Mapfre es una de esas ocho empresas españolas. A continuación, se muestran, de forma resumida, las actuaciones de Mapfre para convertirse en una empresa global<sup>11</sup>.

El fenómeno de la globalización no sólo ha incrementado la interconexión mundial en el terreno económico, sino también en el campo tecnológico, científico, cultural... Crecen los intercambios de mercancías y los flujos de capital, pero se desplazan también los

<sup>10</sup> Si bien Fortune lista a Shell como una empresa neerlandesa, la propia empresa afirma que es tanto holandesa como británica.

<sup>11</sup> Esta información ha sido obtenida de la página web de Mapfre.

ciudadanos, que comparten ideas y proporcionan un enriquecimiento profesional en todos los sectores en general. Se puede decir que un aspecto clave de la globalización se sustenta, fundamentalmente, en la creciente interdependencia económica de los países del mundo. Esto ha provocado que las grandes empresas aprovechen la coyuntura y superen las fronteras para mejorar sus resultados, participando directamente en este intercambio de talento que supone un gran beneficio para la compañía, tanto en el lugar de destino como en el de origen.

MAPFRE se caracteriza por ser una de las primeras empresas españolas que, ya en los años ochenta, comenzaron a proponer a sus empleados desplazarse a otro país a trabajar. Sus primeras expatriaciones se enfocaron a Latinoamérica, aprovechando, claramente, la similitud cultural y el compartir el mismo idioma, algo que, sin duda, favorecería la adaptación al nuevo entorno.

En la actualidad, la compañía opera en 47 países y la movilidad se extiende a todos ellos. Éste es uno de los motivos por los que MAPFRE conoce muy bien las necesidades y preocupaciones que tienen estas personas cuando se desplazan a otro país con sus familiares.

Según un estudio realizado por Finaccord, el número de expatriados en el mundo ha crecido un 2,4 por ciento entre los años 2009 y 2013 y se estima que en 2017 habrá un total de 56,84 millones en todo el mundo, lo que supondrá un crecimiento anual del 3 por ciento. De estos casi 57 millones, el 1 por ciento corresponde a ciudadanos que se trasladan a otro país a trabajar a petición de su empresa.

Ante esta realidad, y aprovechando su conocimiento, su presencia internacional y su experiencia, MAPFRE lanza al mundo su nueva solución Global Expat, un producto dirigido a empresas que ofrece la protección médica de empleados y familiares cuando se desplazan fuera de su país de origen por motivos laborales.

Se trata del primer programa asegurador concebido globalmente y desarrollado con la colaboración de todas las unidades de negocio de MAPFRE. Se ha conseguido un producto único, con posibilidad de comercializarse en todos los países en los que MAPFRE está presente y con el que se ofrece una solución innovadora y diferenciadora

en el mercado, dirigida a las compañías que demandan un programa de protección familiar para sus colectivos de expatriados. Con Global Expat, MAPFRE da un paso más en su estrategia de ser una empresa global, orientándose a la homogeneización de su catálogo de productos en todo el mundo.

*“La creación de este producto ha supuesto un gran reto, ya que ha sido la primera vez que todas las unidades de negocio han trabajado coordinadas para conseguir un objetivo común”* declara Alberto Berges, Director General Adjunto del Área Corporativa de Negocios y Clientes.

Las empresas que contraten este producto ofrecerán a sus empleados la más completa cobertura sanitaria, tanto en el país de origen como en el de destino, y tendrán la opción de contar con coberturas complementarias que les harán sentirse seguros ante cualquier imprevisto que pueda surgir en su estancia internacional.

Con este producto, MAPFRE pone a disposición del cliente su amplia red de profesionales y centros médicos de todo el mundo, gestionando el servicio desde un único sitio y en el idioma que el asegurado necesite.

España será el primer país donde se implantará la comercialización de este producto, donde ya se están recibiendo las primeras peticiones de cotización. Se irá ampliando la comercialización del mismo al resto de los 47 países en los que MAPFRE está presente en el momento en el que se tenga la garantía absoluta de prestación del servicio con la calidad que caracteriza a esta compañía.

## **11.5 Caso Real: Unilever y globalización**

Unilever es una de las doce empresas holandesas que forman parte de Fortune 500. A continuación, se muestra su caso basándose en el libro de Jackson *et al.* (2009).

EE.UU. Unilever, una empresa holandesa anglo, es una de las mayores compañías de productos de consumo del mundo, con ventas de \$ 50 mil millones. Sus productos incluyen Hellmann's Real Mayonnaise, Mazola corn oil, Skippy peanut butter y Thomas' English Muffins. Unilever opera en más de 150 países y emplea a más de

200.000 trabajadores. Las proyecciones de la compañía son que el crecimiento futuro provendrá principalmente de África, Asia, Europa del Este, Oriente Medio y los países de la antigua Unión Soviética.

Cuando la empresa se enteró de que las mujeres representaban más del 80% de las decisiones de compra de sus productos, decidió que era hora de desarrollar y promover a más mujeres a posiciones de liderazgo en la empresa. Para comenzar a abordar esta cuestión estratégica, el director ejecutivo trabajó con el Consejo de Estrategia Corporativa para convocar un Foro de Liderazgo Global de las Mujeres de una semana de duración. Con la asistencia de 55 mujeres de 25 países, el evento consistió en una sesión de trabajo intensivo que trató de documentar las creencias de las mujeres sobre la situación actual, identificar los obstáculos al desarrollo y ofrecer sugerencias para un plan de acción que la compañía podría implementar.

Para informar a los debates en el foro, la compañía llevó a cabo una encuesta entre sus 20 funcionarios de la empresa y sus 125 altos ejecutivos. Los resultados del estudio fueron presentados por el director general en su discurso ante el foro. Los resultados documentan las percepciones de la alta dirección de los beneficios asociados a tener más mujeres en posiciones de liderazgo y proporcionó sugerencias sobre lo que la empresa podría hacer para aumentar este número.

Durante toda la semana, los equipos globales se reunieron para elaborar recomendaciones sobre cómo la compañía podría comenzar a crear un cambio. Se dividieron en tres categorías: fomentar las oportunidades de carrera, aumentar la representación de las mujeres en puestos de responsabilidad y abordar las cuestiones de equilibrio trabajo/vida de modo que las mujeres puedan desarrollar su máximo potencial. Para cada categoría, se hicieron sugerencias sobre la aplicación en los planos mundial y local dentro de la empresa. En dos meses, el Consejo Estratégico de la compañía había examinado y aprobado las sugerencias y puso en marcha un esfuerzo de cambio en toda la compañía sobre la base de las recomendaciones recibidas.

Tanto Mapfre como Unilever son excelentes ejemplos de cómo una empresa puede utilizar la globalización en su beneficio. Ambas empresas tienen que lidiar con el aumento de las actividades en el extranjero y hacer frente a negocios más difíciles,

puesto que tienen que tratar con más variables del entorno. En cambio, ambas empresas decidieron que la globalización era una buena cosa y ambas llegaron con ideas interesantes para crecer en el mercado global.

Mapfre ha lanzado una nueva póliza de seguro que los expatriados (que viven en todo el mundo debido a la globalización) pueden usar. Unilever decidió que las mujeres de todo el mundo tienen mucho más influencia en el proceso de toma de decisiones de lo que se pensaba antes. Ahora, sus consejos y sugerencias están siendo implementados en las fábricas y en las oficinas de Unilever en todo el mundo.

Las comparaciones y los resultados más evidentes con respecto a los recursos financieros se pueden encontrar en el capítulo 13, epígrafe 4.

## CAPÍTULO 12. LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos -la gestión de las políticas y procedimientos relativos a sus empleados de una organización- históricamente se han visto como una tarea algo insular. Pero, con el auge de la globalización y de la comunicación de masas, el mundo se está convirtiendo en un lugar más pequeño. Las empresas, incluso las más pequeñas, están conectadas a través de fronteras culturales y geográficas. Como resultado de ello, las tendencias globales están afectando la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones de todos los tamaños.

### 12.1 Recursos humanos en general

En este apartado vamos a comentar una serie de actividades relacionadas con los recursos humanos, y que están afectadas por la globalización.

**Formación y desarrollo profesional.** Una de las tendencias emergentes en la gestión global de los recursos humanos es la formación y el desarrollo profesional de la diversidad intercultural. Esta área de recursos humanos incluye todo tipo de oportunidades de aprendizaje y otros programas de educación que la organización ofrece a sus empleados, incluyendo el patrocinio de cursos universitarios formales, oportunidades de asistir a conferencias y eventos de networking y seminarios de capacitación en el puesto de trabajo. El propósito de estos programas es el de animar a los empleados a ser más diversos, tanto en su conjunto de habilidades (por ejemplo, mediante el aprendizaje de un nuevo idioma) como en sus competencias básicas (la capacidad de entender cómo se hacen los negocios en un país extranjero, por ejemplo) (Kolb, 2010).

**Reclutamiento global.** Las organizaciones también se están dando cuenta de que los mejores resultados para los puestos de trabajo dentro de la empresa pueden no ser necesariamente las personas que viven a nivel local. Un impulso hacia la contratación global es la sustitución del modelo tradicional de empleo dentro de la comunidad o la promoción dentro de la organización. La contratación global se centra en conseguir a la mejor persona en la posición disponible, no importa si esa persona vive a nivel local o a 5.000 kilómetros de distancia. Los equipos de recursos humanos que adoptan esta

tendencia mundial de reclutamiento valoran la diversidad que los empleados no nativos o no locales pueden aportar a una organización y tratan de subir a estos pasajeros a bordo, incluso aunque haya un coste añadido en términos de solicitud de visados o reubicación de las familias (Kolb 2010).

**Cumplimiento legal transfronterizo.** Los efectos de la globalización sobre los recursos humanos también han llamado la atención sobre la importancia del cumplimiento de la legislación transfronteriza. Ahora las empresas tienen la posibilidad de vender productos y servicios en diversos mercados a través de la utilización de Internet y el servicio postal. La venta de productos en el extranjero puede implicar la necesidad de solicitar permisos adicionales para pagar impuestos en una jurisdicción diferente. El empleo de los trabajadores en el extranjero significa que la empresa tiene que seguir las leyes relativas al trabajo y las indemnizaciones en ese lugar. Todas estas preocupaciones jurídicas transfronterizas son importantes para la organización, porque fracasar en el cumplimiento de la ley puede acarrear consecuencias graves (Mathis y Jackson 2010).

**Introducción de los medios sociales.** Los medios sociales y las tecnologías móviles son una tendencia popular en la globalización de los recursos humanos. La tecnología social y móvil permite a los recursos humanos ampliar sus servicios de manera más fácil y rápida. Si la oficina está cerrada por las inclemencias del tiempo, por ejemplo, los gerentes pueden enviar mensajes a través de los medios sociales para comunicarlo a los empleados en lugar de utilizar el teléfono. La tecnología social y el móvil también ayudan a que los recursos humanos aumenten el valor de la empresa, al proporcionar la posibilidad de contratar empleados que son expertos en tecnología y con ganas de abrazar nuevas formas de hacer negocios (Hohlbaum y Olesch 2008).

**Beneficios y compensación.** Una tendencia mundial que afecta a los recursos humanos se centra en el área de los beneficios sociales y los sueldos. Muchos países, especialmente europeos, conceden a sus empleados muchas más vacaciones y días de descanso para la familia que las empresas estadounidenses. Como resultado de ello, algunas empresas globalizadas están adoptando estas políticas de recursos humanos relativas a beneficios e indemnización progresivamente, y han comenzado a ofrecer

servicios como el permiso de paternidad, mayor tiempo de vacaciones y horarios de trabajo flexibles para todos sus empleados (Mathis y Jackson 2010).

## **12.2 España**

En cuanto a los recursos humanos, España sigue ciertas pautas. La siguiente información se basa en cómo se gestionan los recursos humanos en el sector de la función pública.

La entrada en los grupos específicos de la función pública se gana a través de un concurso de oposición, que se gestiona de forma centralizada. Un período de trabajo en prácticas también forma parte del proceso de ingreso a la función pública. La mayoría de los puestos se cubren internamente y algunos están abiertos a la contratación externa a través de la aplicación directa (Organization for Economic Co-operation and Development, 2014).

Las cualificaciones educativas son la clave determinante del salario base para todos los grados; la antigüedad también es importante. Los grupos administrativos y la antigüedad se tienen en cuenta al fijar el salario de un funcionario.

Los años de experiencia y las cualificaciones son factores relevantes en las decisiones de promoción para todos los grupos. Para cambiar la categoría laboral, los empleados deben realizar una oposición (con examen) y se aplican restricciones formales sobre los niveles de formación. Las ofertas se colocan en los listados transparentes, y el departamento de recursos humanos compila una lista de candidatos antes de la selección (Organization for Economic Co-operation and Development, 2014).

España hace un menor uso de la evaluación del desempeño en las decisiones de recursos humanos en comparación con el promedio de los países de la OCDE. La evaluación se utiliza sólo para algunos empleados, y los datos están disponibles con respecto a cómo se lleva a cabo la evaluación. Se utiliza una variedad de criterios, incluyendo actividades realizadas, resultados y la productividad del trabajo. La evaluación es de mediana importancia para la promoción profesional, la remuneración y la renovación del contrato. Por otro lado, en España se utiliza más la remuneración relacionada con el

rendimiento (RRP) que en el promedio país de la OCDE. RRP se utiliza para la mayoría empleados y toma la forma de bonificaciones, lo que representa un máximo de 6-10% del salario base. El promedio de horas anuales de trabajo en España, 1.663 horas en 2010, está por debajo del promedio de la OCDE de 1.745 horas. Esto se debe a un menor número de horas de trabajo y más vacaciones.

El Informe de Competitividad Global también tiene algunos datos útiles sobre los recursos humanos en España. La siguiente tabla muestra los resultados de España en comparación con los otros 147 países. Los resultados son valorados de 1 (más bajo) a 7 (más alto).

	<b>Puntuación (1-7)</b>	<b>Rango (de 148)</b>
Matrícula en la educación secundaria,% bruto *	128.5	2
Matrícula en la educación terciaria,% bruto *	82.6	8
Calidad del sistema educativo	3.6	77
Calidad de la enseñanza de matemáticas y ciencias	3.9	88
La calidad de las escuelas de gestión	5.8	4
Acceso a Internet en las escuelas	4.9	46
Disponibilidad de servicios de investigación y formación	4.8	30
Actividades de formación del personal	3.7	97
La cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores	4.0	107
La flexibilidad de la determinación de los salarios	4.0	131
La contratación y el despido de prácticas	3.3	123
Los costes de despido, salarios semanales *	17.4	123
Efecto de los impuestos sobre los incentivos al trabajo	3.0	121
Pago y productividad	3.1	132
La confianza en la gestión profesional	4.5	51
La capacidad del país para retener el talento	2.9	108
La capacidad del país para atraer talento	2.9	102
Las mujeres en la fuerza laboral, la relación de los hombres *	0.82	67

Notas: Los valores están en una escala de 1 a 7 menos los marcados con un asterisco (\*).

**Tabla 35: España y sus recursos humanos (Foro Económico Mundial, 2014b)**

## 12.3 Los Países Bajos

Los Países Bajos tienen el más prominente sistema de contratación basado en la posición de todos los países de la OCDE. El ingreso a la función pública se gana a través de una solicitud directa y una entrevista para un puesto específico, con la entrada en grupos específicos delegada al nivel de organización. Todas las vacantes son publicadas internamente y el departamento de recursos humanos preselecciona posibles candidatos. La mayoría de los puestos están abiertos a la contratación externa. Hay recompensas a los gerentes por la contratación activa de las mujeres y las minorías étnicas (Organization for Economic Co-operation and Development, 2014).

El salario base y los bonos se negocian a través de una única negociación colectiva con el gobierno central. El salario base está indexado a la evolución de los salarios del sector privado y es revisado cada dos años, mientras que los bonos son revisados anualmente. El contenido del trabajo, la antigüedad y experiencia relevante son los más importantes determinantes del salario base, en particular para la gestión.

Las cualificaciones y las evaluaciones del desempeño son factores importantes para determinar la promoción para todos los niveles jerárquicos. También adquiere importancia para un puesto relevante de alta dirección el número de años de servicio. En teoría, no hay restricciones formales a la promoción entre grados.

Los Países Bajos hacen uso de la evaluación del desempeño en un grado algo menor que el promedio de los países de la OCDE. La evaluación es obligatoria para casi todos los empleados públicos. Diferentes criterios son evaluados, incluidas las actividades realizadas, los resultados y la mejora de las competencias. Los resultados son de importancia media para la promoción profesional y la remuneración. Los Países Bajos también utilizan remuneración ligada al rendimiento (RRP) en un grado menor que el promedio de los países de la OCDE.

El promedio de horas anuales de trabajo en la Países Bajos, 1.654 horas en 2010, es bastante bajo en comparación con el promedio de la OCDE de 1.745 horas. Esto se debe a un menor número de horas de trabajo semanales, 36 horas en 2010, en comparación con el promedio de la OCDE de 38,7 horas. El número medio de días de enfermedad al

año fue de 5,5 días en 2009, que es el más bajo de los países de la OCDE (Organization for Economic Co-operation and Development, 2014).

El Informe de Competitividad Global también recoge algunos datos útiles sobre los recursos humanos en los Países Bajos. La siguiente tabla muestra los resultados holandeses en comparación con los otros 147 participantes. Los resultados son una vez más valorados de 1 (más bajo) a 7 (más alto).

	<b>Puntuación (1-7)</b>	<b>Puesto (de 148)</b>
Matrícula en la educación secundaria,% bruto *	121.5	4
Matrícula en la educación terciaria,% bruto *	65.4	27
Calidad del sistema educativo	5.2	12
Calidad de la enseñanza de matemáticas y ciencias	5.3	14
La calidad de las escuelas de gestión	5.7	9
Acceso a Internet en las escuelas	6.3	6
Disponibilidad de servicios de investigación y formación	6.1	3
Actividades de formación del personal	5.1	9
La cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores	5.7	5
La flexibilidad de la determinación de los salarios	3.7	137
La contratación y el despido de prácticas	3.2	128
Los costes de despido, salarios semanales *	8.7	27
Efecto de los impuestos sobre los incentivos al trabajo	3.8	60
Pago y productividad	3.8	79
La confianza en la gestión profesional	6.1	5
La capacidad del país para retener el talento	4.8	14
La capacidad del país para atraer talento	4.7	18
Las mujeres en la fuerza laboral, la relación de los hombres *	0.87	44

Notas: Los valores están en una escala de 1 a 7 menos que anotada de otra manera con un asterisco (\*).

**Tabla 36: Los Países Bajos y sus recursos humanos (Foro Económico Mundial, 2014b).**

Las comparaciones y los resultados más evidentes con respecto a los recursos humanos se pueden encontrar en el capítulo 13, epígrafe 5.

## CAPÍTULO 13. PRINCIPALES DIFERENCIAS Y SIMILITUDES

Después de toda la documentación que hemos presentado en este informe, ya estamos preparados para comparar a España y los Países Bajos en todas las áreas de gestión de la empresa analizadas.

### 13.1 Eficacia y eficiencia

En cuanto a la eficacia y la eficiencia, se ha utilizado el Informe de Competitividad Global y el Informe sobre la Competitividad de Europa 2020 como principales fuentes de información.

Basándose en el Informe de Competitividad Global, parece que los Países Bajos se han adaptado mejor a la globalización que España. El ranking más alto indica que los Países Bajos es uno de los países más competitivos del mundo. España tiene calificaciones altas, pero no está en la cima mundial todavía. Es muy probable que la calificación de España se haya visto afectada negativamente por la crisis financiera.

Esta crisis ha afectado a casi todas las naciones del mundo, pero parece que España se ha visto afectada severamente por ella. El entorno macroeconómico y la eficiencia del mercado de trabajo han sido muy mal calificados en el Informe de Competitividad Global. España está mejorando poco a poco después de la crisis y es muy probable que vaya a mejorar mucho más. Podría ser el año que viene, pero también podría tomar unos cuantos años más. Parece muy probable que un país con grandes recursos, una infraestructura de fama mundial y un gran potencial de mercado de trabajo, siga aumentando en el futuro.

Los Países Bajos están en puestos altos tanto en el Informe de Competitividad Global como en el Informe de la Estrategia Europa 2020. Se han visto afectados por la crisis financiera, pero no tan severamente como otros muchos países. Una razón para explicar que Holanda es un gran competidor se puede encontrar desde hace mucho tiempo en la historia del país. Los Países Bajos han sido siempre un país dedicado al comercio; que se nutre de la importación y exportación. Por experiencia personal, sé que el aprendizaje de lenguas extranjeras desde una edad muy joven es visto como algo necesario para

poder trabajar en una empresa internacional en los Países Bajos. En la escuela intermedia, los niños aprenden hasta 3 idiomas, por lo que están dispuestos a continuar con la tradición neerlandesa de la importación y exportación.

Tanto España como los Países Bajos tienen mucho que aprender y pueden mejorar su eficacia y eficiencia. Holanda tiene que seguir con su estrategia actual y España florecerá de nuevo, una vez que la crisis haya sido superada.

## **13.2 Productos y servicios**

La información que ha sido proporcionada por el OEC se ha utilizado para ver cómo España y los Países Bajos manejan la globalización en términos de bienes y servicios.

España y Países Bajos son los países que se centran más en la exportación de servicios, ya que es donde los dos países están obteniendo elevados beneficios. Las exportaciones de bienes siguen aportando más ingresos que la exportación de servicios, pero el margen de beneficio de los servicios exportados es mucho mayor. Sería prudente que ambos países continuasen mejorando en esta dirección, ya que será más difícil competir con otras naciones que exportan los mismos productos.

Hay una diferencia significativa entre España y Países Bajos en los bienes y servicios. Para los años que se han investigado, 1995 y 2011, España ha tenido una balanza comercial negativa. En 1995, fue de -20.1 mil millones de dólares y, en 2011, de -16.4 mil millones de dólares. Parece que España importa más que lo que exporta. Esto le cuesta al país una gran cantidad de dinero y España debe trabajar duro para convertir esta balanza negativa en positiva, ya que es muy negativo para su posición comercial.

Países Bajos, por otro lado, tiene un equilibrio comercial muy saludable. En 1995, el beneficio fue de 3,3 mil millones de dólares, incrementándose hasta 47.3 mil millones de dólares en 2011. También es visible que los Países Bajos se están centrando más en la exportación de servicios, lo que podría ser una razón para explicar por qué la balanza comercial ha mejorado mucho.

### **13.3 Los recursos materiales**

España y Países Bajos tienen infraestructuras increíblemente fuertes. Ambos países tienen excelentes aeropuertos, carreteras y puertos. Esto es muy valioso para los países cuando se mira a la globalización. La parte principal de la globalización significa que se necesitan infraestructuras para importar o exportar productos o servicios a otros países. Un país puede tener los mejores productos del mundo, y al precio más bajo posible, pero si estos productos no pueden ser entregados al comprador, tiene un impacto negativo en el país productor. Afortunadamente, es muy poco probable que España o Países Bajos se enfrenten a este problema.

No hay muchas diferencias entre ambos países, sí muchas similitudes. Según el Informe de Competitividad Global, ambos países son los principales líderes en el mundo en lo que respecta a infraestructuras.

Como se ha mencionado, los dos tienen aeropuertos y puertos de renombre mundial. La cantidad de contenedores que se exportan son de los más altos en Europa y en el mundo. Ambos países tienen un gran acceso a los países vecinos y España, además, tiene fácil acceso a los diferentes continentes, gracias a su ubicación junto al mar Mediterráneo.

La mayor diferencia entre España y Países Bajos es que España tiene un gran sistema de ferrocarril, mientras que el de los Países Bajos está bien. España cuenta con la red ferroviaria de alta velocidad más grande de Europa. AVE es también el tren más rápido del mundo, más rápido que el tren bala de Japón y el famoso tren de alta velocidad en Francia. Comparado con eso, los ferrocarriles de los Países Bajos no son nada especial.

### **13.4 Los recursos financieros**

Los recursos financieros forman un elemento central de esta investigación, lo cual es lógico, ya que, sin las finanzas, el comercio y la globalización no son posibles. España y Países Bajos tienen una gran cantidad de socios comerciales similares, principalmente miembros de la UE. Esto se esperaba, debido a la proximidad de los países en comparación con los potenciales socios comerciales en varios continentes.

La mayor diferencia entre España y Países Bajos es la situación financiera actual. España ha sufrido mucho a causa de la crisis financiera y todavía está tratando de reconstruir el daño sufrido. El PIB ha caído y tiene un déficit comercial importante. El PIB está mejorando lentamente, lo que podría significar que la peor parte de la crisis financiera ha terminado. No sólo existe un déficit comercial, sino que España también tiene un déficit presupuestario.

No obstante, España tiene bastante éxito con sus empresas multinacionales. Según el Global Fortune 500, hay 8 empresas españolas que pertenecen a las 500 empresas más grandes del mundo. La empresa española mejor clasificada es Banco Santander, que ocupa el puesto 58°. Las otras empresas son Telefónica, Repsol, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, ACS, Iberdrola, Gas Natural Fenosa y Mapfre.

Los Países Bajos no han tenido los mismos problemas financieros que España. Son la sexta economía más grande de la zona euro, lo cual es bastante impresionante para un país tan pequeño. Se continuó con el comercio durante la crisis, que es su principal actividad, a pesar de que la demanda era baja y la oferta alta. Uno de sus más importantes productos de importación y exportación es el petróleo, y otros productos relacionados con el mismo. Los Países Bajos tienen varias bases petroleras en Rotterdam, que se utilizan exclusivamente para este fin. Dado que el petróleo ya es y será un producto de gran demanda en el futuro, es conveniente que los Países Bajos hayan invertido en este tipo de instalaciones.

Al igual que España, los Países Bajos también tiene éxito con las compañías internacionales. En el Global Fortune 500, 12 de las sociedades cotizadas son holandesas. La compañía holandesa de más alto rango es Royal Dutch Shell, el número 1 del ranking, aunque hay que decir que esta empresa es angloholandesa, con sede en los Países Bajos y el Reino Unido. Las otras empresas en la lista son ING Group, EADS, Unilever, Aegon, LyondellBasell Industries, Royal Ahold, Rabobank Group, Royal Philips, GasTerra, SHV Holdings y Heineken Holding.

### **13.5 Los recursos humanos**

Este sector es importante porque, sin empleados capaces, la eficacia y la eficiencia serán bajas y las empresas no obtendrán beneficios. Por lo tanto, es muy importante que España y los Países Bajos tengan empleados capaces que pueden utilizar las diferentes empresas.

Afortunadamente, tanto España como los Países Bajos tienen acceso a trabajadores altamente cualificados. Según el Informe de Competitividad Global, España ocupa el puesto 10 dentro del top cuando miramos la matrícula en la educación secundaria y la matrícula en la educación superior. También cuenta con algunas de las mejores escuelas de negocios del mundo. Algunos puntos negativos de España son la flexibilidad en la determinación de los salarios, la contratación y el despido y la productividad.

Los Países Bajos tienen más o menos los mismos resultados que España. Los niveles de educación son elevados, los niveles de formación son altos. Y también tienen puntuaciones bajas en los mismos factores que España: la flexibilidad en la determinación de los salarios, la contratación y el despido y la productividad.

Ambos países son muy similares en este aspecto. La única gran diferencia es la alta tasa de desempleo en España, en comparación con la tasa de desempleo más baja de los Países Bajos. Pero, en cuanto se supere la crisis, el problema de la elevada tasa de desempleo probablemente se vaya solucionando.

## CAPÍTULO 14. CONCLUSIONES

Este trabajo pretende hacer un análisis comparativo de cómo afecta la globalización a la gestión de las empresas de dos países concretos: España y los Países Bajos. Ambos son países que se encuentran en la Unión Europea, tienen economías abiertas, se han visto afectados por la crisis financiera y están trabajando duro para crear un futuro mejor, todo lo cual les hace, en nuestra opinión, excelentes para ser comparados.

Después de revisar, estudiar y analizar numerosas investigaciones, libros, artículos y entrevistas, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

España, en la actualidad, está teniendo algunas dificultades, con los consiguientes efectos negativos sobre la globalización. En primer lugar, antes de que pueda centrarse en hacer negocios con otros países, tiene que asegurarse de volver a ser un país sano otra vez. Aunque ya hay algunas mejoras en la situación actual, la alta tasa de desempleo y el déficit presupuestario son aún preocupantes. No obstante, la próxima generación de trabajadores está recibiendo una de las mejores formaciones del mundo. Asimismo, la infraestructura de España es buena y va a seguir mejorando, ya que se están implementando nuevos planes.

Por su lado, los Países Bajos siempre han estado centrados en la globalización. Comenzaron hace siglos como una nación comercial y este sigue siendo su objetivo principal. En los últimos años, los Países Bajos han seguido creciendo en este sentido, trabajando con cada vez más socios de fuera de la UE y centrándose en la formación superior para que su fuerza laboral futura pueda seguir el mismo camino. Visto globalmente, los Países Bajos son un país muy pequeño, pero tienen una gran importancia. La crisis financiera ha tenido algún impacto sobre ellos, pero no lo suficiente como para causar problemas serios.

Tanto España como los Países Bajos han reaccionado de manera diferente a la globalización y, como consecuencia, los efectos de esta sobre ambas economías han sido distintos. España ha tenido más dificultades, mientras que los Países Bajos parecen

haberse adaptado mejor. Esto es visible en el hecho de que los Países Bajos se han centrado más en tener socios comerciales fuera de la UE, consiguiendo así diluir el riesgo de convertirse en víctimas de la crisis financiera. China es uno de los nuevos e importantes socios, que además no se ha visto tan influenciada por la crisis financiera. Otros países BRIC también se han vuelto importantes para los Países Bajos. Esto es algo que España no ha hecho, y es una pena, sobre todo, si tenemos en cuenta los fuertes lazos entre España y América Latina. Se podrían haber creado fuertes socios comerciales en un momento en que la situación financiera en la UE era difícil.

Otra gran diferencia es la situación económica actual. Esto, que no es algo que se pueda cambiar de forma rápida, puede explicar por qué es más difícil para España mejorar su situación. España tiene un déficit presupuestario elevado y tiene que gastar su dinero sabiamente, si quiere asegurarse de que la situación actual no empeore. Esto significa que los fondos disponibles para aplicar medidas de crecimiento están muy limitados, debido a que son más importantes las necesidades básicas del país. Todo ello tiene un efecto perjudicial sobre la mejora de la situación económica, simplemente porque no hay dinero extra. Los Países Bajos no tienen este problema, al menos no en tales proporciones. Esto hace que sea mucho más fácil para ellos invertir su dinero en las áreas donde se necesita y donde puede resultar en un mayor valor añadido. Los nuevos socios comerciales que se han mencionado antes son precisamente consecuencia de este hecho. En este momento, los Países Bajos, tienen simplemente mucho más que ofrecer, cualitativa y cuantitativamente, puesto que no están limitados por recortes presupuestarios.

Los beneficios holandeses no paran ahí. En todas las investigaciones e informes realizados, los Países Bajos son percibidos como un socio comercial de confianza, que ofrece una buena relación calidad-precio. Esto se puede comprobar en el Informe de Competitividad Global, en el Informe de Competitividad Europa 2020 y en la lista Global Fortune 500. En todos estos informes, los Países Bajos ocupan uno de los primeros lugares, creándose un círculo virtuoso. Los Países Bajos reciben altas puntuaciones, debido a que atraen una gran cantidad de negocios. Y precisamente atraen una gran cantidad de negocios a causa de sus altas puntuaciones. Esto mantiene el impulso y no parece que vaya a disminuir en un futuro próximo. España, por su parte, aunque también tiene puntuaciones relativamente altas, no es un competidor de primer

nivel. Para España la situación es a la inversa. No consigue las mejores puntuaciones debido a la situación económica, lo que conlleva menos negocio. Y, a su vez, recibe menos negocio porque la puntuación no es muy alta. Una vez que uno de estos dos elementos cambie, se producirá un impacto positivo tanto en los negocios como en la puntuación.

No cabe duda de que las condiciones del entorno afectan de forma muy directa a la gestión y competitividad de las empresas. Históricamente, los Países Bajos han sabido gestionar mejor la globalización que España, por lo que sus condiciones son mejores.

En cuanto a la gestión empresarial propiamente dicha, ambos países tienen enfoques diferentes y la influencia de la globalización sobre dicha gestión ha sido distinta en ambos países. La gestión de las empresas ha cambiado más en España. Hace apenas un par de décadas, España era un país muy aislado. Esto ha ido mejorando desde entonces y especialmente en los últimos años. En este sentido, la gestión empresarial ha cambiado de varias maneras en este país. Por un lado, los equipos directivos han trabajado duro para aumentar la capacidad tecnológica de sus empresas. Para ello, se han centrado cada vez más en la formación, empleando personal con más conocimientos y capacidades, por lo que las empresas y sus productos y servicios son de mayor calidad. Este compromiso de crear productos y servicios de mayor complejidad lo han combinado con los relativamente bajos niveles de salarios en comparación con el resto de países de Europa, lo que le ha permitido mejorar la competitividad de sus empresas. Asimismo, España ha llevado a cabo importantes inversiones en TIC, con lo que ha logrado automatizar más sus empresas y sus procesos productivos. Esto también le ha ayudado a lograr una mayor calidad, en menos tiempo y por menos dinero. En general, España ha dado grandes pasos para obtener mejores resultados en la gestión de sus empresas en un período muy corto de tiempo.

Por su lado, los Países Bajos han tenido que adaptar la gestión de sus empresas menos que España. Siguen tratando de permanecer lo más competitivos posible, centrándose en más en la calidad que en la cantidad. Las empresas de este país tienen como objetivo prioritario, ya desde hace mucho tiempo, la obtención de productos de alta calidad, proviniendo sus beneficios de una buena relación calidad-precio. En la actualidad, las empresas de los Países Bajos siguen el mismo modelo, y es por eso que el énfasis en la

formación sigue siendo muy alto, y no sólo en la educación universitaria, sino también en la formación continua y en los cursos de capacitación durante el trabajo. La dirección de las empresas en los Países Bajos no ha cambiado mucho por la globalización, las empresas continúan con la mayoría de sus modelos e ideas anteriores. En lo que sí le ha afectado la globalización es en la posibilidad de abrir nuevas filiales en todo el mundo y en el aumento de las oportunidades de comercio alrededor del mismo. Hacer negocios con otros países, que ya era una de las fuertes capacidades de los Países Bajos, se ha vuelto más fácil aún. En general, la gestión de los negocios en los Países Bajos no ha sufrido cambios radicales, simplemente se ha logrado mejorar aún más la obtención de buenos resultados.

Respecto al futuro, el de España parece prometedor. Como ya se ha mencionado, una vez que la crisis financiera deje de afectarle tanto, España podrá comenzar a aprovecharse de infraestructuras sofisticadas, personal capacitado, tasas de desempleo más bajas, altos ingresos, una mayor inversión y más negocio. España cuenta con excelentes recursos y, una vez que sea capaz de utilizarlos en su provecho, tendrá una economía saludable y crecerá de nuevo. Las clasificaciones de las diferentes fuentes utilizadas no lo son todo, pero pueden ser una señal sobre cómo España está haciendo las cosas y cómo ha mejorado en las últimas décadas.

Por su parte, los Países Bajos son un país competitivo en este momento, pero siempre hay factores de mejora. Si bien han sido siempre un país centrado en el comercio, dependen de un número de socios comerciales no excesivamente elevado. Como se ha señalado, han estado mirando hacia otros socios comerciales, pero el principal porcentaje de su comercio total sigue descansando en los demás miembros de la UE. Si una situación de crisis como esta última vuelve a ocurrir, los Países Bajos podrían sufrir mucho daño. Además, debido a que las expectativas respecto a los Países Bajos, sus productos y sus servicios han sido muy altas, se vuelve más difícil administrar tales expectativas. Para poder satisfacer la demanda, pueden ser necesarias inversiones más altas, lo cual puede tener un efecto negativo en la relación calidad-precio. Estos serían algunos de los principales problemas que enfrenta el país en este momento.

En función de todo lo expuesto, podemos finalizar afirmando que, aunque puede llevar aún un poco de tiempo, ambos países tienen por delante un futuro brillante. La

globalización puede haberles causado algunos problemas, pero también puede ayudarles a resolverlos.

## Bibliografía

Alfaro, L. y Chen, M. (2010): *Surviving the Global Financial Crisis: Foreign Direct Investment and Establishment Performance*, Harvard Business School, Boston.

Alfaro, L. y Chen, M. (2009): *The Global Agglomeration of Multinational Firms*, Harvard Business School, Boston.

Amin, A. y Thrift, N. (1995): *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*, Oxford University Press, New York.

Baylis, B.; Smith, S. y Owens, P. (2010): *The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations*, Oxford University Press, New York.

BPB (2010): *Globalisierungskritische Netzwerke*, Attac, Frankfurt.

Brann, A. (2013): *Make Your Brain Work: How to Maximize Your Efficiency, Productivity and Effectiveness*, Kogan Page, London.

Christensen, L.; Burke, J. R. y Turner, L. (2010): *Research Methods, Design, and Analysis (11<sup>th</sup> Edition)*, Allyn and Bacon, Boston.

CPB (2014): *CPB Wereldhandelsmonitor*, Centraal Planbureau, The Hague.

Creswell, J. (2008): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications, London.

Cullen, J. y Parboteeah, K. (2009): *International Business: Strategy and the Multinational Company*, Routledge, London.

Dahrendorf, R. (2000): *Die Globale Klasse und Die Neue Ungleichheit*, Merkur, Rinteln, Germany.

De Beule, F. y Van Den Bulcke, D. (2004): *Multinationale Ondernemingen: Hoofdacteurs van de Globalisatie*, Tijdschrift voor Politieke Economie, Amsterdam.

Drucker, P. (2002): *A Functioning Society: Community, Society, and Polity in the Twentieth Century*, Transaction Publishers, Piscataway, USA.

Eiteman, D.; Stonehill, A. y Moffett, M. (2009): *Multinational Business Finance (12<sup>th</sup> Edition)*, Addison Wesley, Boston.

Fernández, E. (2010): *Administración de Empresas. Un enfoque Interdisciplinario*, Paraninfo, Madrid.

Ferreres Comella, V. (2013): *The Constitution of Spain: A Contextual Analysis*, Hart Publishing, Oxford.

Foro Económico Mundial (2014b): *The Europe 2020 Competitiveness Report*, Foro Económico Mundial, Geneva.

Foro Económico Mundial (2014a): *The Global Competitiveness Report 2013–2014*, Foro Económico Mundial, Geneva.

Fortune (2014): *Global Fortune 500*, Fortune, New York.

Gilpin, R. (2006): *Prospectives of World Politics*, Routledge, London.

Girard, K. (2013): *Built for Global Competition from the Start*, Harvard Business School, Boston.

Gutiérrez, A. (2014): *Global Expat: Being an Expatriate yet Feeling at Home*, Mapfre, Majadahonda.

Hanna, J. (2012): *Developing the Global Leader*, Harvard Business School, Boston.

Heinen, F. (2012): *De Geboorte van de Globalisering*, Wetenschap, Amsterdam.

Held, D.; McGrew, A., Goldblatt, D. y Perraton, J. (1999): *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Polity Press, Cambridge.

Heskett, J. (2009): *What Does Slower Economic Growth Really Mean?*, Harvard Business School, Boston.

Hohlbaum, A. y Olesch, G. (2008): *Human Resources – Modernes Personalwesen*, Merkur, Rinteln, Germany.

Hulleman, W. y Marijs. A. (2013): *Internationale Economische Ontwikkelingen en Bedrijfsomgeving*, Noordhoff Uitgevers, Groningen.

Jackson, S.; Schuler, R. y Werner, S. (2009): *Managing Human Resources (10<sup>th</sup> Edition)*, South Western, Nashville.

Jameson, F. y Miyoshi, M. (1998): *The Cultures of Globalization*, Duke University Press, Durham, USA.

Jethu-Ramsodh, R. y Hendrickx, M (2011): *Internationaal Ondernemen, een Inleiding*, Noordhoff Uitgevers, Groningen.

Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2008): *Exploring Corporate Strategy (8<sup>th</sup> Edition)*, Prentice Hall, London.

Katzenstein, P. (2005): *A World of Regions: Asia and Europe in the American Imperium*, Cornell University Press, Ithaca, USA.

Ketels, C. (2012): *Export Competitiveness: Reversing the Logic*, Harvard Business School, Boston.

Klappe, T. (1996): *Effectiviteit en Efficiency in Kantooromgevingen / Druk 1*, Ten Hagen & Stam, The Hague.

Kolb, M. (2010): *Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kruse, D. (2004): *De Effecten van Globalisatie op de Presentatie van de Jaarrekening: en Studie van België en Nederland*, Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Lagace, M. (2009): *Conducting Layoffs: 'Necessary Evils' at Work*, Harvard Business School, Boston.

Levitt, T. (1983): "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, may-june, pp. 92-102.

Makwana, R. (2006): *Neoliberalism and Economic Globalization*, Share The World's Resources, London.

Malik, F. (2009): *Managing Performing Living*, Campus Verlag, Frankfurt.

Marijs, A. y Hulleman, W. (2013): *Macroeconomische Oontwikkelingen en Bedrijfsomgeving*, Noordhoff Uitgevers, Groningen.

Mathis, R. y Jackson, J. (2010): *Human Resource Management (13<sup>th</sup> Edition)*, South-Western Cengage Learning, Nashville.

McLaren, L. (2008): *Constructing Democracy in Southern Europe: A comparative Analysis of Italy, Spain and Turkey*, Routledge, London.

Mögle-Stadel, S. (1996): *Die Unteilbarkeit der Erde. Globale Krise – Weltbürgertum und Weltföderation*, Bouvier, Bonn.

Moore, K. y Lewis, D. (2009): *The Origins of Globalization*, Routledge, London.

Mulder, R. y ten Cate, R (2011): *Ondernemen (2<sup>e</sup> Editie)*, Pearson Benelux, Amsterdam.

Niederberger, A. y Schink, P. (2011): *Globalisierung. Ein interdisziplinäres Handbuch*, Metzler, Stuttgart.

Nobel, C. (2011): *Creating a Global Business Code*, Harvard Business School, Boston.

OECD (Observatory of Economic Complexity) (2014b): *Imports and Exports of Spain in 1995 and 2011*, OEC, Boston.

OECD (Observatory of Economic Complexity) (2014a): *Imports and Exports of the Netherlands in 1995 and 2011*, OEC, Boston.

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2014b): *Country Statistical Profile: Spain*, iLibrary, Paris.

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2014a): *Country Statistical Profile: the Netherlands*, iLibrary, Paris.

Oyevaar, M. (2013): *Duurzame Ontwikkeling en Globalisering*, Gorcum, Assen.

Rappa, A. (2011): *Globalization: Power, Authority, and Legitimacy in Late Modernity*, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.

Robertson, R. (1992): *Globalization. Social Theory and Global Culture*, SAGE Publications, London.

Rodrik, D. (1998): *Has Globalization Gone Too Far?* M.E. Sharpe, Armonk, USA.

Rosenberg, B. (2008): *Unilever and Emerging Markets: The Legacy that got Left on the Shelf*, The Economist, London.

Runhaar, H.; van Laerhoven, F.; Driessen, P. y Arts, J. (2012): *Environmental Assessment in The Netherlands: Effectively Governing Environmental Protection? A Discourse Analysis*, Elsevier, Amsterdam.

Sánchez, Y. y Cantarero, G. (2008): *MBA del Siglo XXI*, Ediciones Martínez Roca, Barcelona.

Sassen, S. (1999): *Globalisering. Over Mobiliteit van Geld, Mensen en Informatie*, Van Genneep, Amsterdam.

Schondorff, R. y Pleus, J.F.B (2000): *Onderneming en omgeving*, ThiemeMeulenhoff, Amersfoort.

Schwab, D y Werker, E. (2014): *Profits and Economic Development*, Harvard Business School, Boston.

SCP (2003): *Rapportage Minderheden 2003: Onderwijs, Arbeid en Sociaal-Culturele Integratie*, VUGA, The Hague.

Shanquan, G. (2000): *Economic Globalization: Trends, Risks and Risk Prevention*, United Nations Publications, New York.

Shapiro, A. (2009): *Multinational Financial Management*, Wiley, Hoboken, USA.

Shuey, R. y Wells, G. (2001): *Globalization*, Nova Science Pub Inc, Hauppauge, USA.

Schmid, J. (2010): *Wohlfahrtsstaaten Im Vergleich: Soziale Sicherung in Europa: Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Sheffi, Y. (2012): *Logistics Clusters: Delivering Value and Driving Growth*, The MIT Press, Cambridge.

Stark, J. (2008): *Rescue Plan for Planet Earth: Democratic World Government through a Global Referendum*, Key Publishing House, Toronto.

Steensma, H. y ten Horn, L. (2011): *Mensen, Arbeid en Organisatie. Een Oriëntatie in de Arbeids- en Organisatiepsychologie*, Boom Lemma Uitgevers, The Hague.

Steger, M. (2009): *Globalization: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, New York.

Stiglitz, J. E. (2011): *El Malestar de la Globalización*, Santillana Ediciones, Madrid.

The World Bank (2001): *Globalization. The Growing Integration of Economies and Societies Around the World*, The World Bank, Washington.

The World Factbook (2014b): *Overview of Spain*, CIA Publications, Washington.

The World Factbook (2014a): *Overview of the Netherlands*, CIA Publications, Washington.

Van Hall, S. (2008): *Contracten in de Internationale Handel. Via Casestudy's Naar Practisch Inzicht*, Wolters-Noordhoff, Groningen.

Van Istendael, G. (2006): *Alfabet van de Globalisering*, Atlas, Amsterdam.

Van Put, A. (2000): *Ondernemen in de Twintigste Eeuw / druk 10*, Lannoo, Tielt, Belgium.

Waters, M. (1995): *Globalization*, Routledge, London.

Wearing, D. (2014): *Where's the Worst Place to be a Worker? Most of the World*, The Guardian, London.

White, R. (2010): *Migration and International Trade*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.