



## **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**4º CURSO**

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Negocio Internacional

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ENEL**

**PLAN OF INTERNATIONALIZATION OF THE COMPANY ENEL**

AUTORA: AMELIA CAMPO CASTANEDO

DIRECTORA: MARIA OBESO BECERRA

**FEBRERO 2018**

## RESUMEN

**Propósito** – A través del presente trabajo se pretende llevar a cabo un plan de internacionalización para Enel, una empresa multinacional dedicada al sector de la energía. Dicho plan se realizará en un mercado donde la empresa no tenga presencia, teniendo en cuenta el tipo de método de entrada y la estrategia internacional que mejor convenga a la compañía.

**Estructura** – En primer lugar, se realizará una introducción justificando el porqué de este trabajo, tema y metodología que se pretende seguir. A continuación, se hablará de la información más relevante de la empresa junto con un análisis interno. Seguidamente, se llevará a cabo un plan de internacionalización, seleccionando los países donde se va a realizar la inversión además de escoger un adecuado método de entrada y estrategia internacional para adentrarse en el país. Posteriormente, se hablará de la gestión empresarial multinacional respecto a la gestión cultural y de recursos humanos de la empresa. Finalmente, se propondrán conclusiones.

**Resultados / Conclusiones** – Una vez realizado el análisis de cada uno de los mercados se dedujo que China era el país más apropiado para realizar la internacionalización. El método de entrada escogido fue una *Joint Venture*, apoyándonos en el modelo de la Teoría Económica de los Costes de Transacción. En cuanto a la estrategia internacional, se decidió seguir una estrategia internacional.

**Aportación** – Gracias a este trabajo, el lector será capaz de entender las principales causas que nos han llevado a elegir China como país destino de la inversión. Se trata de una guía de ayuda para establecer los pasos a seguir para realizar la internacionalización con el objetivo de que Enel crezca y sea más competitiva. Aunque dicho documento puede ser de gran apoyo, no sería lo suficientemente completo para realizar un plan de internacionalización debido a la limitación del contenido por normas restrictivas.

**Metodología** – Las herramientas y técnicas que se han utilizado durante el desarrollo del trabajo han sido las siguientes: una matriz de selección de mercados para la elección del país, un método de entrada apoyado por la Teoría Económica de los Costes de Transacción mediante una inversión directa, una estrategia internacional y por último, una estructura multidivisional o m-form.

## ABSTRACT

**Purpose** – This work intends to carry out an internationalization plan for Enel, a multinational company dedicated to the energy sector. This plan is made in a market where the company has no presence, considering the type of method of entry and the international strategy that is best for the company.

**Structure** – Firstly, an introduction will be made to explain the reason for this work, theme and methodology. Next, the most relevant information of the company together with an internal analysis. Next, an internationalization plan will be carried out, selecting the countries where the investment will be made, as well as choosing an appropriate method of entry and international strategy to enter the country. Subsequently, the multinational business management besides the cultural management and human resources of the company. Finally, conclusions will be proposed.

**Results / Conclusions** – Once the analysis of each of the markets was made, it was deduced that China was the most suitable for internationalization. The input method chose a Joint Venture, supporting the model of the Economic Theory of Transaction Costs. As for the international strategy, it was decided to follow an international strategy.

**Contribution** – Thanks to this work, the reader will be able to understand the main causes of choosing China as a destination country of the investment. It is an aid guide to establish the steps to follow to achieve internationalization in order to Enel grow and be more competitive. Although this document can be very supportive, it is not useful to realize an internationalization plan due to the limitation of the content by restrictive norms.

**Methodology** – The tools and techniques used during the development of the work have been the following: a matrix of market selection for the country's choice, an input method supported by the Economic Theory of Transaction Costs through direct investment, an international strategy and finally, a multidivisional structure or m-form.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. EMPRESA ENEL .....	2
2.1 ANÁLISIS INTERNO .....	4
3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	7
3.1 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ENEL.....	7
3.2 SELECCIÓN DEL PAÍS DE LA INVERSIÓN .....	7
3.2.1 China.....	8
3.2.2 Noruega .....	14
3.2.3 Turquía.....	18
3.3 SELECCIÓN DEL DESTINO DE LA INVERSIÓN .....	21
3.4 MÉTODO DE ENTRADA EN EL PAÍS .....	22
3.5 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	23
4. GESTIÓN EMPRESARIAL MULTINACIONAL .....	25
4.1 GESTIÓN CULTURAL EMPRESA .....	26
4.2 GESTIÓN RECURSOS HUMANOS .....	26
5. CONCLUSIONES .....	27
6. BIBLIOGRAFÍA .....	28

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Figura 2.1: Presencia de Enel en el mundo.....	1
Tabla 2.1 Cifras más importantes de Enel.....	3
Tabla 2.2: Perfil estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa: área comercial.....	4
Tabla 2.3: Perfil estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa: área producción.....	4
Tabla 2.4: Perfil estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa: área tecnológica.....	5
Tabla 2.5: Perfil estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa: área financiera.....	5
Tabla 2.6: Perfil estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa.....	5
Tabla 2.7: Diferencias entre Enel y Gas Natural.....	6
Tabla 3.1: Motivos para la internacionalización de Enel.....	7
Tabla 3.2: Matriz de selección de mercados.....	8
Tabla 3.3: Calificación de deuda en China.....	9
Tabla 3.4: Evolución trimestral PIB China.....	10
Tabla 3.5: Comparativa PIB anual por países.....	10
Tabla 3.6: Calificación de deuda en Noruega.....	14
Tabla 3.7: Evolución trimestral Noruega 2017.....	15
Tabla 3.8: Calificación de deuda en Turquía.....	18
Tabla 3.9: Matriz de selección de los países destino.....	21
Tabla 3.10: Resultados según el país de destino.....	21
Tabla 3.11: Ventajas e inconvenientes de una <i>Joint Venture</i> .....	22
Tabla 3.12: Formas de entrada según el grado de control.....	22
Tabla 3.13: Tipos de internacionalización.....	23
Gráfico 4.1: Estructura multidivisional Enel.....	25

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la situación económica internacional se caracteriza por sucesivos cambios que hacen que las empresas tengan que tomar medidas y tengan una visión mucho más amplia de la realidad. Actualmente el concepto de internacionalización juega un papel fundamental en las organizaciones. Su propósito es conseguir el buen funcionamiento de la empresa.

El objetivo del presente trabajo es llevar a cabo un plan de internacionalización de una empresa multinacional en un país donde no esté presente y pueda tener ventajas competitivas. Se trata de conseguir su supervivencia gracias a la entrada en nuevos mercados.

Para conseguir este plan se ha elegido a Enel. Una empresa líder mundial con presencia en más de 31 países en cuatro continentes. Su actividad se fundamenta en la producción y distribución tanto de electricidad como de gas. El plan ha consistido en buscar el mejor destino donde poder seguir ofreciendo sus servicios determinando a la vez los pasos que se han de seguir para conseguirlo.

El trabajo se estructura en cuatro apartados, los cuales nos ayudarán finalmente a escoger la mejor estrategia de entrada para su internacionalización. El primer apartado está constituido por la información más relevante de la empresa y un análisis interno identificando y evaluando las distintas fortalezas y debilidades que posee la empresa respecto a sus competidores. En el siguiente, se ha llevado a cabo un plan de internacionalización por medio de cuatro fases: una selección del país de la inversión, una elección del método más eficaz para la entrada en el país elegido, seguido de la búsqueda de la estrategia internacional más efectiva. Posteriormente, se ha hablado sobre la gestión cultural y de recursos humanos de la empresa. Una vez finalizados los apartados anteriores, se ha realizado otro con las conclusiones más importantes del trabajo realizado, además se han expuesto todas las fuentes de información que se han utilizado a lo largo de la realización del mismo.

## 2. EMPRESA ENEL

Enel es una empresa multinacional dedicada al sector de la energía. Es líder mundial y tiene presencia en más de 31 países en 4 continentes en los que produce y distribuye tanto electricidad como gas. Se constituyó en el año 1962 y su sede central está ubicada en Roma (Italia). Desde sus el inicio, Enel se ha comprometido a facilitar y ayudar tanto a las personas como a las empresas ofreciéndoles una distribución de energía y un servicio adaptado a cada una de sus necesidades. (Enel G. , 2017).

Figura 2.1: Presencia de Enel en el mundo



Fuente: Página web oficial de Enel, 2017

Cuenta con casi 62.000 empleados los cuales desempeñan diferentes funciones en las distintas filiales que tiene repartidas en todo el mundo: Enel Green Power, Endesa, Empresa Nacional de Geotermia, Enel Brasil y Enel North América. También dirige distintas centrales nucleares, geotérmicas, eólicas, termoeléctricas, hidroeléctricas, fotovoltaicas, entre otras (Endesa, 2017). Se trata de una empresa muy potente y con gran crecimiento de futuro. El estadounidense Francesco Venturini es actualmente el director de la división (Enel, 2017).

*“Estamos comprometidos en el sector de las energías renovables así como en la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías que respetan el medio ambiente”*, (Enel, 2017). Creen que el mundo podría verse afectado debido a los nuevos usos de energía que van apareciendo con el paso del tiempo, por eso Enel no se quiere quedar atrás y piensa en la posibilidad de poder abrirse a nuevos frentes los cuales pueden ser una buena ventaja tanto para crecer como para mantenerse competente respecto a otras empresas que se dediquen al mismo sector.

Su misión consiste en investigar y analizar nuevas zonas donde poder dar más acceso de energía y poder crecer aún más a la vez que conseguir que un mayor número de personas se sientan satisfechas con el trabajo que realiza. Pero no sólo queda ahí su misión sino que quieren llegar más allá, también hace mucho hincapié en investigar nuevas tecnologías y buscar nuevos métodos para implantarlos en la empresa para ser aún más eficiente en su trabajo (Enel, 2017).

En el año 2015 la revista Fortune publicó una lista en la cual aparecían las empresas más fuertes y emprendedoras. El grupo Enel ocupaba la 5<sup>a</sup> posición como una de las mejores y más adecuada para poder llegar a impulsar nuevos métodos para conseguir dar un cambio a la humanidad y así poder mejorar el nivel de innovación existente (Enel, 2016).

En Diciembre de 2008 se creó Enel Green Power, una sociedad dedicada a la producción de fuentes de energía en todo el mundo la cual está implantada en más de 15 países tanto en Europa como en el exterior (Enel Green Power, 2017). Aunque en el año 2016 Endesa la compró haciéndose con el 60% de la sociedad (El Mundo, 2016). En 2009 Enel adquirió el 25% de Endesa aumentando así su participación en la empresa (El economista, 2009). En febrero de 2017 Enel se hizo con una compañía distribuidora brasileña de energía llamada Celg con la que aumentó aún más su cartera de clientes en todo el mundo (País minero, 2017).

En 2016, presentó una nueva empresa corporativa de Endesa con sede en Madrid. Su estrategia de marca fue *Open Power*, basada en un elemento clave para el grupo Enel. *“Open Power significa abrir el acceso a la energía a un mayor número de personas, abrir el mundo de la energía a nuevas tecnologías, abrir la gestión de la energía a las personas, abrir la posibilidad de nuevos usos para la energía, abrirse a un mayor número de alianzas”* (Endesa, 2016).

Otro punto a destacar es la actividad que lleva junto a Renault automoción, dedicada a la movilidad eléctrica y *Smart City*. Se trata de una alianza cuyo objetivo es idear un tipo de vehículo capaz de ofrecer al cliente el tiempo real de la distancia que hay a cada punto de carga de energía, además de informarle sobre su disponibilidad (Motor pasión, 2010).

Tabla 2.1: Cifras más importantes Enel

Cifras más importantes año 2016	
Producción electricidad	262 TWh
Distribución electricidad	426 TWh
Ventas de TWh electricidad	263 TWh
Beneficios	70.600 millones €
Resultado bruto de explotación	15.200 millones €
Ventas de gas	10.600 millones de m <sup>3</sup>

Fuente: Endesa, 2017

## 2.1 ANÁLISIS INTERNO

En primer lugar se realizará un análisis interno de la empresa en el cual se identificarán y evaluarán las distintas fortalezas y debilidades que tiene Enel frente a sus competidores (Pla Barber & León Darder, 2004). El análisis interno se llevará a cabo por medio de la técnica de perfil estratégico interno. Esta evalúa una serie de variables las cuales ayudarán a la empresa a tomar ciertas decisiones. Este perfil se divide en dos fases, en la primera realiza una lista de áreas que afectan directamente al funcionamiento de la empresa y en la segunda fase, realiza a valoración de cada una de esas áreas planteadas en función de la escala de *Likert* en un rango del 1(muy negativo) al 5 (muy positivo) (Guerra & Navas, 2007).

Esto nos permitirá comparar los resultados de Enel con uno de sus grandes competidores como es Gas Natural Fenosa, “*la mayor compañía integrada en gas y electricidad de España y la tercera distribuidora de gas y electricidad del mercado ibérico*” (Fenosa G. N., 2017). En este análisis se analizará tanto a Enel como a Gas Natural Fenosa a nivel mundial.

### Área Comercial:

Tabla 2.2: Perfil Estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa: área comercial

Área Comercial	Enel	Gas Natural Fenosa
<b>Cuota de mercado</b>	62,6% (Enel, Capital Markets Day, 2016)	64,0 % (País, 2013)
<b>Imagen de la marca</b>	2016: Nueva imagen de marca “ <i>Open Power</i> ” cuyo objetivo es dar mucho más valor a su imagen corporativa, consiguiendo una mejor percepción de la sociedad hacia la empresa. El término <i>Open</i> les posiciona como un “ <i>grupo innovador y sostenible</i> ” (Grids, 2016).	2016: Proyecto con la consultora <i>Brand Union</i> : Integrar al logotipo el término “ <i>Embetterment</i> ”, “ <i>una entidad sólida, reconocible y consistente</i> ” (Branzai, 2015). Patrocinio en el programa <i>SpinWay</i> para promover el talento de los universitarios (Fenosa G. N., 2016).
<b>Red de distribución</b>	42% (Enel, Capital Markets Day, 2016)	43% (Fenosa G. N., 2017)

Fuente: Elaboración propia

### Área de Producción:

Tabla 2.3: Perfil Estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa: área de producción

Área de Producción	Enel	Gas Natural Fenosa
<b>Nivel de producción</b>	de 92,4 GWh (Enel, Capital Markets Day, 2016)	46,55 GWh (Fenosa G. N., 2016)

Fuente: Elaboración propia

### Área tecnológica:

Tabla 2.4: Perfil Estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa: área tecnológica

Área Tecnológica	Enel	Gas Natural Fenosa
<b>Esfuerzo en I+D</b>	Inversión en I+D 2016: 35,7% (Enel, 2015)	Inversión en I+D 2016: 59,2% (Fenosa G. N., 2016)

Fuente: Elaboración propia

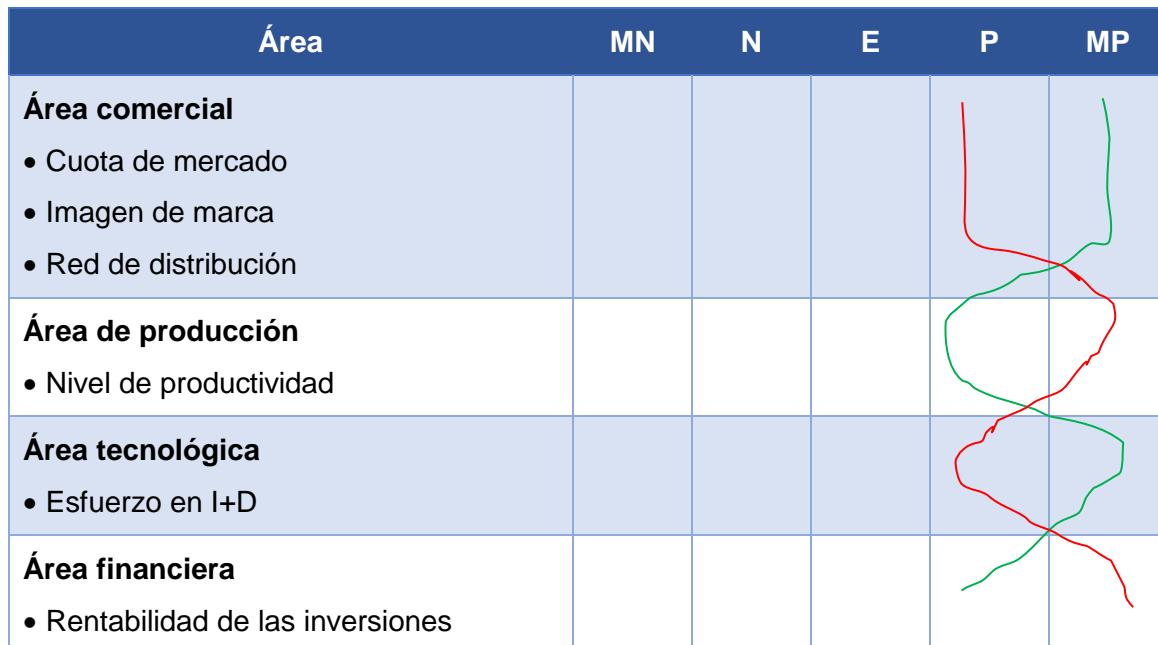
### Área Financiera:

Tabla 2.5: Perfil Estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa: área financiera

Área Tecnológica	Enel	Gas Natural Fenosa
<b>Rentabilidad de las inversiones</b>	21 % (Enel, 2016)	5,11 % (Expansión, 2016)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.6: Perfil estratégico de Enel y Gas Natural Fenosa



Fuente: Elaboración propia

Enel

Gas Natural Fenosa

Si observamos la tabla anterior podemos sacar las siguientes conclusiones:

Tabla 2.7: Diferencias entre Enel y Gas Natural

Enel	Gas Natural Fenosa
Mayor generación de GWh a nivel productivo	Menor nivel de productividad
Mayor rentabilidad financiera	Menor rentabilidad financiera
Baja cuota de mercado	Alta cuota de mercado
Imagen de marca débil	Buena imagen de marca
Red de distribución débil	Red de distribución extensa
Poco esfuerzo en I+D	Alto esfuerzo en I+D

Fuente: Elaboración propia

### 3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este apartado se va a llevar a cabo un plan de internacionalización de Enel gracias al cual la empresa seguirá creciendo a nivel mundial. Un plan de internacionalización es un plan llevado a cabo por una empresa cuyo objetivo es analizar los principales riesgos y condiciones del país destino para la inversión, viendo a la vez si es aceptable la situación para poder implantarse en dicho país. Este plan debe seguir la siguiente estructura:

En primer lugar, debe realizarse un análisis concreto de la empresa: acerca de los recursos con los que cuenta, personal y tecnología, entre otros. En segundo lugar, se ha de realizar una selección del país de la inversión, en este punto se han de escoger los países donde la empresa quisiera centrar sus esfuerzos. En tercer lugar, se realiza un plan de acción para cada país escogido. En cuarto lugar, se lleva a cabo una previsión financiera respecto a los cambios que se deben hacer en el servicio o producto que se ofrece. Por último, en quinto lugar, llegaría el momento de hacer una conclusión final en la cual se fijan los objetivos y se hace una estimación de los resultados.

#### 3.1 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ENEL

Pla Barber & León Darder (2004) en su libro citan los factores *push* y *pull* los cuales llevan a una empresa a realizar un plan de internacionalización. Los factores *push* están relacionados con dificultades que acontecen en el mercado local, debido a que en el mercado de origen la empresa no tiene las suficientes oportunidades para poder desarrollarse. Los factores *pull*, en cambio, se relacionan con “*una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades profesionales*”, es decir, referido a aquellos directivos que saben lo que quieren y a donde quieren dirigirse (Pla Barber & León Darder, 2004).

Tabla 3.1: Motivos para la internacionalización de Enel

PUSH	PULL
Situación de crisis mundial	Gran competencia en el sector y saturación del mercado

Fuente: Elaboración propia

#### 3.2 SELECCIÓN DEL PAÍS DE LA INVERSIÓN

En este epígrafe se proponen tres países como destino para la inversión, dentro de los cuales se analizarán distintas variables que nos ayudarán a seleccionar el país más adecuado para realizar este plan de internacionalización. Con la ayuda de la matriz de selección de mercados seleccionaremos el país más adecuado para realizar la inversión. Para el desarrollo de esta, se analizarán distintas variables que pueden afectar a la empresa realizando a su vez una calificación de cada una de ellas. Posteriormente se escogerá el país que mejor puntuación haya obtenido teniendo en cuenta que ha sido favorable tanto en los aspectos del riesgo país como en su situación económica y diversidad cultural. Se divide en dos partes: por un lado, los factores contextuales en los que se analiza el nivel de riesgo político y económico de cada país y su diversidad cultural y por otro lado, el tipo de ajuste – producto en cuanto a su tamaño de mercado y crecimiento y su estructura competitiva.

Tabla 3.2: Matriz de selección de mercados

	CHINA	NORUEGA	TURQUÍA
<b>Factores contextuales</b> (A: aceptable, NA: no aceptable)			
Riesgo país	A	A	NA
Situación económica	A	A	NA
Diversidad cultural	A	A	NA
<b>Ajuste producto mercado</b> (donde 1 es desfavorable y 5 muy favorable)			
Ajuste producto	4	3	4
Tamaño mercado y crecimiento	5	5	4
Estructura competitiva	3	3	2
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>

Fuente: Barber & León Darder, 2004

Los países escogidos han sido China, Noruega y Turquía. La elección de tales países se ha debido en gran parte al auge y crecimiento que experimentan hoy en día en el sector energético y a la falta de presencia de Enel en estos.

### 3.2.1 China

En primer lugar analizaremos China, cuya capital es Pekín. País situado en Asia Oriental constituido por más de 9.000.000 de km cuadrados divididos en veintidós provincias.

#### Factores contextuales:

En primer lugar, se hablará acerca del riesgo país de China. Se trata de uno de los primeros países exportadores y segundo en situación económica. El continuo crecimiento llevado a cabo hasta el año 2009 se vio envuelto en una crisis mundial que generó una bajada de las exportaciones en el país. El nivel de pobreza en el país ha disminuido paulatinamente aunque aún siguen viéndose diferencias de nivel y calidad entre los habitantes de la ciudad y los del campo. En 2015, China vivió otra disminución económica debido a la baja demanda del comercio chino, viéndose incrementada a lo largo del año 2016. En 2016, la deuda de las empresas del sector público se situaba en más del 144% del PIB mientras que la deuda del sector privado oscilaba 210% del PIB. Este año 2017, el gobierno chino espera que el ritmo de la línea de negocios sea igual que el del año 2016. En el sector servicios también se espera que haya crecimiento. La continua bajada de la moneda china podría hacer incrementar la competitividad de precios respecto a otros países aunque el nivel de exportación no crezca mucho. El riesgo de crédito es un problema que se ha visto incrementado en los últimos años en China debido a los sucesivos incumplimientos dados (Admin, 2017).

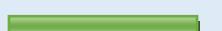
China tiene un alto riesgo político, debido tanto a las posibilidades de crecimiento que ofrecen al realizar una inversión extranjera como a la falta de estabilidad y al miedo de la incertidumbre de cara al futuro de las empresas (Expansión, 2014). En el año 2016, Aon (2016) publicó una noticia acerca del riesgo político de China en la cual explicaba

que “*las reformas anticorrupción y el levantamiento de las sanciones han suavizado el riesgo en China*”. A pesar de esto, el nivel de riesgo es un gran problema para las empresas que quieran invertir allí. Al mismo tiempo, Aon (2016) expone que “*las perspectivas para muchas economías de mercados emergentes, como es el caso de China, dependerán de que los políticos sean capaces de implementar las reformas prometidas para atraer una mayor inversión en un momento en el que una mayor debilidad del comercio global y del crecimiento económico está incrementando la competencia por el capital*”.

Bremmer & Zakaria (2006) en su artículo explican que las empresas extranjeras invierten en China con mucha incertidumbre debido al riesgo político. También mencionan que existen protecciones legales pero estas “*son escasamente implementadas*”. Por otro lado, exponen que el sistema financiero tiene una situación complicada y favorece entidades que sean propiedad del estado. A su vez mencionan “*la existencia de amenazas por parte de políticas proteccionistas retaliatorias que suelen favorecer a compañías chinas a expensas de empresas extranjeras*”. Rothman (2014) indica que el gran problema que afecta a este país es la incertidumbre que generan “*los partidos comunistas y las instituciones públicas*”.

Las agencias de calificación crediticia valoran el riesgo de China de la siguiente manera:

Tabla 3.3: Calificación de deuda en China

País	Rating's Moody's	Rating's Standars and Poors	Rating's Fitch
China	 A1	 AA-	 A+

Fuente: Datos Macro, Expansión

Según rating's Moody's China es considerada un buen mercado para invertir y la considera de calidad media alta. Hay existencia de seguridad del capital y de intereses aunque esto puede sufrir posibles deterioros en el futuro. Por otro lado, rating's Standars and Poors considera que la capacidad de cumplimentación de los compromisos financieros es muy fuerte en este país. Por último, rating's Fitch considera que la calidad crediticia es también muy fuerte.

A la vista vista de mis investigaciones considero que el riesgo de China es aceptable.

En cuanto a su situación económica, este país tiene un nivel de renta per cápita alto de casi 6.800 dólares, sobre todo en las comarcas costeras del país, debido a la gran cantidad de actividades económicas que existen en esas zonas. Esto la sitúa en el número 81 a nivel mundial generando a todos sus habitantes un gran bienestar social. Es el segundo país con más dinero en el mundo lo que le hace sumar puntos a la hora de que un inversor esté buscando sitios para hacer una inversión extranjera (Expansión, 2017). Su economía está en auge, es uno de los países con mejor situación económica y más población del mundo y ha ido creciendo a lo largo de los años. Actualmente está en cabeza como uno de los primeros exportadores mundiales, por encima de Estados Unidos otro país líder y se trata de un área muy deseado debido a sus bajos costes en mano de obra (Sede en China, 2012).

En cuanto al PIB e índice de crecimiento, se ha visto incrementado del año 2015 al año 2016 en dos décimas, generando así una mayor riqueza al país. Como se puede ver en la siguiente tabla, el producto interior bruto ha ido adquiriendo un mayor valor a lo largo de los años, esto quiere decir que la economía está en continuo crecimiento. Entre el año 2016 y el primer trimestre de 2017 ha habido un crecimiento de 1.3 %.

Tabla 3.4: Evolución trimestral PIB China

PIB China 2017: Evolución Trimestral		
Fecha	Crecimiento Trim. PIB (%)	Var. Anual
1 Trim. 2017	1,3%	6,9%
Evolución anual PIB China		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2016	10.134.864 M.€	6,7%
2015	9.971.535 M.€	6,9%
2014	7.888.350 M.€	7,3%
2013	7.233.506 M.€	7,8%
2012	6.658.930 M.€	7,9%

Fuente: Expansión

En la siguiente tabla se puede observar que dicho país ocupa la posición número 9 por encima de Arabia Saudí, Argentina, Australia y Austria con un PIB anual de 10.134.864 millones de € y un crecimiento anual del 1 % en 2016.

Tabla 3.5: Comparativa PIB anual por países

PIB países: Comparativa PIB anual			
Países	PIB mil. €	Crecimiento PIB anual	Fecha
<b>España</b>	1.113.851 M.€	3,2%	2016
<b>Alemania</b>	3.132.67. M.€	1,9%	2016
<b>Reino Unido</b>	2.366.912 M.€	1,8%	2016
<b>Francia</b>	2.228.857 M.€	1,2%	2016
<b>Italia</b>	1.672438 M.€	0,9%	2016
<b>Portugal</b>	184.934 M.€	1,4%	2016
<b>Zona Euro</b>	10.740.911 M.€	1,8%	2016
<b>Estados Unidos</b>	16.775.770 M.€	1,6%	2016
<b>Japón</b>	4.461.689 M.€	1,0%	2016
<b>China</b>	10.134.864 M.€	6,7%	2016
<b>Arabia Saudí</b>	577.845 M.€	2,1%	2016
<b>Argentina</b>	492.478 M.€	-2,2%	2016
<b>Australia</b>	1.137.391 M.€	2,4%	2016
<b>Austria</b>	349.493 M.€	1,5%	2016

Fuente: Expansión

La tasa de desempleo en China se ha mantenido durante los años 2013 - 2014 en un 4.1% (Expansión, 2014). Mientras que en 2015 ha subido a un 5.2% (El Financiero, 2015). En 2016 se han generado nuevos puestos de trabajo para disminuir esta cifra, siendo el sector secundario el que más empleos generó. La cifra de inmigrantes también aumentó a la vez que la de trabajadores extranjeros. El índice de desempleo es uno de los más bajos en todo el mundo según un ranking llevado a cabo por la Organización Mundial del Trabajo (BBC, 2016).

En cuanto a la cotización de la moneda en los últimos años ha causado gran atención por los mercados monetarios en el mundo. China en 2003 fue acusada de *“manipular la depreciación del RMB para provocar una situación deflacionaria en otros países”* (El tipo de cambio de la moneda China, 2003). Actualmente un euro equivaldría a 7,7999 Yuan Renminbi, y un Yuan Renminbi equivaldría a 0,1282 euros (Cambio euro.es, 2017). Ortín (2013) declara que *“la moneda china se utiliza cada vez más como*

*moneda de referencia en las transacciones internacionales y su uso se está liberalizando, hasta el punto de que un número creciente de ciudades chinas se permite el pago internacional en yuanes bajo determinados requisitos”.*

Justo (2015) en un anuncio en el periódico BBC expone que la inversión extranjera directa ha sido uno de los pilares fundamentales para fomentar el crecimiento económico de China en los últimos años. Al mismo tiempo cita que “según distintas estimaciones, la mitad o más de esta inversión podría pertenecer a compañías chinas que operan desde paraísos fiscales o territorios nacionales especiales como Hong Kong o Macau”. Según el informe sobre las inversiones mundiales (2017) “China fue el tercer país como receptor de flujos de inversiones extranjeras directas, sobrepasada por Estados Unidos y Reino Unido. A su vez el país figura en la segunda posición en la clasificación de las economías más atractivas para las empresas multinacionales en 2016-2018”. Se trata de un país que ha desarrollado un rápido crecimiento a lo largo de los años, no viendose muy afectada por la crisis financiera. Asia (2016) expone que durante el año pasado hubo una recesión en base a las inversiones extranjeras directas pero en las inversiones directas en el exterior aumentaron. Por otro lado también explica que el sector servicios sigue en auge “aumentando un 8%” y continua creciendo a una velocidad muy rápida.

En cuanto a los indicadores de deuda externa: según Xinhua (2017) China tiene una deuda externa de 1,43 billones de dólares. Fontdeglòria (2016) en un anuncio en el periódico *El País* explica que “la gran cantidad de endeudamiento corporativo y su rápido crecimiento es uno de los mayores riesgos financieros del país”. También manifiesta que los países que desempeñan un gran aumento de la deuda en un período de tiempo muy corto puede producir una crisis financiera o una desaceleración de la economía. Por otro lado, en el mismo anuncio se ofrecen diversas opiniones sobre especialistas dedicados a este tema. Por ejemplo, Pang dice que “China trata de ganar tiempo para que la economía se recupere y reducir entonces la deuda de forma natural, pero si la economía no crece lo rápido que uno quiere, la deuda aumenta más”. Mientras que el profesor Yi aclara que “si el Gobierno actúa con rapidez y precisión hay margen para el ajuste, si no China sufrirá una crisis peor de la que hemos visto en Japón o en Estados Unidos”.

A la vista de mis investigaciones considero que la situación económica de China es aceptable.

La cultura china es complicada y a la vez una de las más antiguas en el mundo. Tiene multitud de tradiciones y costumbres las cuales la hacen diferenciarse de otros países. Posee una estrecha relación con el budismo, un tipo de religión que proviene de la India. Al mismo tiempo, parte de dos corrientes filosóficas como son el confucianismo y el taoísmo (Sánchez, 2016). Los chinos caracterizan a China como el “Reino Medio”, explicando con ello que dicho país es “el centro del mundo”. A su vez la población china destaca por estar muy comprometida por la historia y la cultura que acontece en su país. Para ellos la familia y su estructura familiar es lo primero. Cuando llega el día de alguna celebración, la reunión de una familia china es primordial. Las fiestas tradicionales en China juegan un papel fundamental en su cultura. En China se pueden diferenciar distintos grupos de personas, un ejemplo es la etnia Han cuya población oscila casi el 93% de los habitantes. Cada uno de estos grupos son diferentes ya que independientemente de unos u otros sus costumbres, idioma, cultura y formas de vestir, entre otros, es diferente (Liu, 2017).

China es considerado el país con más población del mundo, a finales del año 2016 tenía una población de casi 1.320.000.000 habitantes, la cual ha aumentado considerablemente a lo largo de los años. Sólo el 0,07% de habitantes en este país proceden de otros países según datos de la ONU, posicionando a China como uno de los países con menos inmigrantes en el mundo (DatosMacro, 2016).

El idioma es una gran barrera para los inversores que quieran posicionarse en China, ya que es algo que les dificulta dada su gran complejidad al intentar aprenderlo. Hay varios tipos de lenguaje chino, dependiendo de la zona se habla un tipo u otro. El más común es el chino mandarín, el cual se habla fundamentalmente en el norte, suroeste y centro de China. Pero además de éste también están el *wu* típico de la zona sur, el *min* y el *cantonés* o *yuè* (Montes, 2017).

A la vista de mis investigaciones considero que la diversidad cultural de China es aceptable.

#### **Factores de ajuste producto-mercado:**

Para ver el ajuste producto-mercado deberemos ver en primer lugar que modificaciones y ajustes de producto habría que llevar a cabo para invertir en China. Antes de entrar en un mercado nuevo, desconocido, hay que investigar las posibles modificaciones que se han de realizar para adaptar dicho producto a este país. Cada país es diferente y posee una normativa distinta. Por ello, este punto juega un papel importante a la hora de elegir un país u otro.

En el caso de Enel, a la hora de distribuir productos del sector energético, deberá tener en cuenta en primer lugar, el *“made in”*. Es decir, en muchos de los equipos energéticos tendrá que añadir una placa justificativa donde aparezca el nombre del país donde se realizó, en este caso *“hecho en China”* (Guzmán, 2010). También deberá tener en cuenta el etiquetado. Deberá hacer una modificación incluyendo el texto en un idioma chino.

Según la última ley de energías renovables en China, Enel estaría obligada a llevar un registro de todo el equipo utilizado para la producción de energía. Esto es debido a que existen determinadas compañías que se encargan de controlar, inspeccionar y llevar a cabo una vigilancia de este registro de todas las empresas que se dedican a este sector. Si esto no se realiza, Enel podría estar envuelta en grandes multas (Vidal J. H., 2010).

En cuanto al precio, Enel tendrá que modificar también su política de precios en China. Esto es debido a que en este país ya tienen impuesto un sistema de tarifas eléctricas específico cuya misión es ahorrar energía y aumentar la demanda de energía en el país (GlobalAsia, 2012). Para el año 2020, China apuesta por bajar aún más el precio de las energías (Reve, 2015).

Enel deberá comprar nueva tecnología además de hacerse con energía alternativa como la eólica o nuclear (Guzmán, 2010). A la hora de comprar un terreno hay que tener en cuenta que China no ejerce el derecho a comprarlo, hay mucha normativa que hay que tener en cuenta a la hora de implantarse allí. Una de las opciones dadas es mediante un alquiler cuyo período de tiempo oscila entre los 50 y los 70 años (Santandertrade, 2017).

A la vista de mis investigaciones considero que el ajuste de producto de China es favorable, con un valor de 4.

En cuanto a su estructura competitiva, *China National Petroleum Corporation (CNPC)*, *China National Offshore Oil Corporation (CNOOC)*, *China National Cereals, Oils and Foodstuffs Corporation (COFCO)* y *Sinopec* son algunas de las empresas más destacables en el sector energético en China (Herrero, 2013).

El alto auge que ha experimentado este sector ha hecho que muchas empresas inviertan en este país. *National Bio-energy*, una empresa que empezó hace 12 años en China, se trata de una de las empresas líderes en energía en este país. Su actividad da lugar a múltiples servicios dedicados a la *fabricación de equipamientos, logística de materiales, construcción y operación de plantas de biomasa* (Herrero, 2013).

Las alianzas entre empresas en China es un tema muy actual debido a que la tecnología en dicho país no está lo suficientemente adelantada. Mediante estas alianzas las empresas intercambian tecnologías. Empresas que destacan por realizar este tipo de alianzas son: *BP*, *American International Petroleum*, *BASF* o *DuPont*. Otro ejemplo es *Guascor*, una empresa de origen español, la cual comercializa sus servicios mediante un distribuidor llamado *Guangzhou Jiamphattana Gas Engine Co, Ltd* (Herrero, 2013).

Otro ejemplo de alianza es la que llevó a cabo *Danesa DP Clean Tech* junto con *China Chant Group* suministrando sus productos a las plantas: *Xishui*, *Mingshui* y *Ning'an* (Herrero, 2013).

Aunque a finales de 2016 China experimentó una bajada de energía, esta se sigue manteniendo como uno de los países con mayor inversión representando casi el 22% del total mundial. Por lo tanto, el nivel de competencia cada vez es mayor al haber una mayor producción (Emprende, 2017). Además el ciclo de vida del sector energético en China está en continuo crecimiento.

A la vista de mis investigaciones considero que la estructura competitiva de China es intensa, con un valor de 3.

En cuanto al tamaño del mercado y potencial de crecimiento: En los últimos años China se ha convertido en uno de los mayores fabricantes de energías renovables del mundo, logrando rebasar países como Alemania o Estados Unidos (Guzmán, 2010). Según la revista *Reve* publicada en China, se prevé que dicho país cuadripique la capacidad de producción en energías renovables en torno al año 2020 (*Reve*, 2012).

En cuanto al tamaño del mercado, China destaca por ser el país con mayor población en el mundo. Esto supone una ventaja ya que al haber más habitantes el nivel de capacidad de producción de energía será mayor, distribuyendo un mayor nivel de energía en el país.

A la vista de mis investigaciones considero que el tamaño del mercado y potencial de crecimiento de China es muy favorable, con un valor de 5.

### **3.2.2 Noruega**

En segundo lugar analizaremos Noruega, cuya capital es Oslo. País situado en el norte de Europa constituido por más de 384.000 km cuadrados (2017).

#### **Factores contextuales:**

En primer lugar, se hablará acerca del riesgo país de Noruega. Se trata de uno de los países con menos riesgo en el mundo. Esto se debe a los continuos ingresos fiscales que provienen de las exportaciones del petróleo y del gas. A pesar de la recesión

financiera que hubo a nivel mundial, Noruega no se vio muy afectada debido a que el gobierno rápidamente hizo sucesivos ajustes y tomó diversas medidas para que el país no se viera muy afectado. También hay que decir que dicho país no tiene problemas con incumplimientos de pago de deuda (País, 2011).

Tabla 3.6: Calificación de deuda en Noruega

País	Rating's Moody's	Rating's Standars and Poors	Rating's Fitch
Noruega	Aaa	AAA	AAA

Fuente: Datos Macro, Expansión

Según rating's Moody's Noruega es considerada en un nivel máximo respecto a solvencia. Tiene un nivel mínimo de riesgo para la inversión. Esto da lugar a que la recuperación tanto de los intereses como del capital invertido en el país está asegurado. Por otro lado, rating's Standars and Poors considera que la capacidad por cumplir con los compromisos financieros es *"extremadamente fuerte"*. Por último, rating's Fitch considera que un emisor noruego es una persona de calidad, en la que se puede confiar y a la vez estable. También expresa que la devolución del principal y los intereses es muy fuerte.

A la vista de mis investigaciones considero que el riesgo de Noruega es aceptable.

En cuanto a su situación económica, el nivel de renta per cápita se ha visto incrementado en el último trimestre en un 0,2% con respecto al anterior. Noruega se posiciona como el número 22 respecto al nivel de economía y el número 3 respecto al nivel de vida (macro d. , 2017).

En lo referido al PIB e índice de crecimiento: hay que decir que Noruega es un país que tiene un nivel de vida alto. Es el segundo país con mayor PIB en el mundo (Santander, Santandertrade, 2017). Noruega se posiciona en el número 30 en cuanto a su nivel de PIB (macro D. , 2017).

Tabla 3.7: Evolución trimestral Noruega 2017

PIB Noruega 2017: Evolución Trimestral		
Fecha	Crecimiento Trim. PIB (%)	Var. Anual
1 Trim. 2017	0,2%	0,9%
Evolución anual PIB Noruega		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2016	334.938 M.€	1,0%
2015	348.332 M.€	1,6%
2014	375.894 M.€	1,9%
2013	393.397 M.€	1,0%
2012	396.678 M.€	2,7%

Fuente: Expansión

La tasa de desempleo en Noruega es baja. Este país es conocido por ser una de las áreas con menor desempleo en el mundo a pesar de la crisis que afectó a toda la Unión Europea, la cual hizo aumentar la cantidad de desempleo en el país. Pero gracias al buen trabajo que realizó el Estado consiguieron que todo volviese a la normalidad, manteniéndose en un porcentaje similar al de antes de la crisis. Esto permite al país lograr un mayor éxito además de un mayor crecimiento a nivel global (Noruega, 2011). Según los datos macro de Abril de 2017, el porcentaje de desempleo se mantiene en un 4,6% en total 0,2% más que el año anterior, de los cuales la mayor cantidad de paro se dirige a los jóvenes menores de 25 años (Macro, 2017).

En cuanto a la cotización de la moneda: La moneda utilizada en Noruega es la corona noruega (*NOK*). Es muy raro que el país acepte una moneda distinta proveniente de otros países. El dinero en efectivo ya no se utiliza tanto en este país, debido a que la mayoría de los establecimientos prefieren cobrar por medio de tarjetas de débito (Noruega powered by nature, 2017) Actualmente un euro equivaldría a 8,9195 *NOK* y un *NOK* equivaldría a 0,1121 euros (Santander, 2017).

La inversión extranjera directa: Hasta el año 2011 se mantuvo en cifras positivas, pero debido a la crisis en la zona euro esta cifra fue disminuyendo hasta llegar a números negativos en 2015. En 2014 la inversión extranjera fue de más de 16.000 millones de euros mientras que en 2015 se situó en 4.011.

Según el listado que Index Mundi refleja en un artículo sobre los indicadores de deuda externa, Noruega se posiciona al número 20 en deuda externa con una cifra que oscila los 721 millones de euros en el año 2014 (Indexmundi, 2014).

A la vista de mis investigaciones considero que la situación económica de Noruega es aceptable.

La cultura noruega es lo que la diferencia de otros países. los noruegos tienen un estilo de vida distinto, debido a las diferentes costumbres que tienen en cuanto al tipo de alimentación, su actitud o manera de comportarse y la etiqueta. La forma de ser de los noruegos también es peculiar. Estos son discretos, aparentan ser pobres y son personas de confianza. Les cuesta mantener a primeras una relación social con gente que no procede de su mismo país. La igualdad y la puntualidad son dos factores importantes en la cultura noruega. El modo de vestirse en Noruega es informal. Utilizan el mismo tipo de ropa tanto para su vida cotidiana como en el entorno laboral. Es raro que se vea a un Noruego vestido de forma formal, si esto sucede será porque sus jefes les han obligado en sus puestos de trabajo (Studycountry, 2017).

Noruega cuenta con una población de más de 5.000.000 de habitantes. En 2016 se ha visto incrementada en más de un 1,3% de la población total (Cooperación, 2017). Dentro de la lista que la página web de Datos Macro expone, Noruega se posiciona la número 119 sobre 196 países en cuanto a la población mundial por país. También reflejan que casi el 15% de la población que actualmente está viviendo en este país son inmigrantes. En este caso se posiciona como la número 36 en la lista del % de inmigración según país (macro D. , 2016).

Idioma: la lengua noruega es el *Norsk* o noruego. Aunque la mayoría de los habitantes que viven en este país hablan el inglés como segundo idioma, una de las barreras para un posible inversor es que para poder implantarse en dicho país debe tener unos conocimientos previos de este idioma, algo que no es nada fácil debido a las diferencias gramaticalmente que existen entre este idioma y otros (Competitividad, 2017).

A la vista de mis investigaciones considero que la diversidad cultural de Noruega es aceptable.

#### **Factores de ajuste producto-mercado:**

En lo que se refiere al ajuste producto-mercado, las normativas de embalaje y etiquetado en Noruega siguen las mismas normas que en la Unión Europea. La empresa Enel deberá poner en la etiqueta el texto en el idioma noruego, aunque también podrá añadir otro idioma más. El “*made in*” deberá aparecer en la etiqueta o en el producto (SantanderTrade, 2017).

Es una ventaja que Noruega siga la normativa impuesta en la UE, esto nos da ventajas a la hora de no tener que hacer grandes modificaciones frente al país de origen. En cuanto al precio, le sería recomendable a Enel mantenerlo como en el resto de países dentro de la Unión Europea ya que de esta forma la manera de controlarlo se hará mucho más fácil que si se modifica.

Un problema que afecta a Enel a invertir en el sector de energía renovable son las condiciones desfavorables del tiempo en Noruega. Tanto el tipo de clima como el viento son dos factores que afectan mucho a este país. Esto hace que la construcción y el mantenimiento de las renovables sea a veces difícil a la hora de implantarlas (Hagenmeier, 2014).

Por otro lado, el llevar a cabo este tipo de trabajo podría requerir la implantación de nuevas tecnologías adicionales para que funcione correctamente. Otra barrera que podría limitar a este sector es la falta de almacenamiento de energía, debido a que no está lo suficiente avanzado. La demanda de energía depende de las condiciones temporales debido al fuerte viento que se produce (Oslo, 2010).

A la vista de mis investigaciones considero que el ajuste de producto de China es favorable, con un valor de 3.

En cuanto a la estructura competitiva: Cabe destacar que todas las empresas existentes en Noruega dedicadas al sector energético se han constituido mediante la formación de adquisiciones y fusiones. Algunas de ellas son *Lyse*, *Agder Energi*, *BKK* y *Skagerak Energi*. Entre las cuales *Statkraft Energi AS* y *Norsk Hydro Produksjon AS* destacan por ser las mayores distribuidoras de energía renovable del país (Oslo, 2010). Noruega se ha llegado a convertir en un país líder en energías renovables convirtiéndose como uno de los mayores proveedores de Europa. Actualmente se posiciona en segundo lugar respecto a los todos los países que componen la Unión Europea y por encima de Rusia (Oslo, 2010).

Actualmente en Noruega hay existencia de más de 116 empresas dedicadas a la transmisión de energías, de estas 66 son productoras, transmisoras y a la vez distribuidoras. Las empresas que se encargan de la distribución compran energía para venderlo de nuevo. Las compañías más grandes son *Noruega Statkraft Energi AS* y *Norsk Hydro Produksjon AS*, estas se dedican al suministro de energía tanto a industrias como a comercios (Oslo, 2010).

También hay existencia de personas llamadas *bróker* dedicadas a poner en contacto compradores y vendedores a modo de intermediarios a cambio de una comisión. Para realizar esta operación no es necesaria una licencia debido a que sólo intermedian (Oslo, 2010).

La energía hidráulica no ha crecido mucho en los últimos años, esto se ha debido a que los recursos están lo suficientemente explotados ya, sin en cambio la eólica está teniendo cada vez más importancia en Noruega (Oslo, 2010).

A la vista de mis investigaciones considero que la estructura competitiva de Noruega es intensiva, con un valor de 3.

En lo que se refiere al tamaño del mercado y potencial de crecimiento: Noruega está posicionada en segundo lugar como el país que genera mayor producción de energía renovable en la Unión Europea. En tercera posición como exportador de gas y sexto como productor de electricidad. Aunque dicho país no cuenta con mucha población sí que tiene extensos terrenos lo que le ha llevado a conseguir una mayor industrialización en la producción de energía hidroeléctrica. Para seguir creciendo, se están potenciando otros tipos de fuentes alternativas tales como energías hidroeléctricas (Oslo, 2010).

A la vista de mis investigaciones considero que el tamaño del mercado y potencial de crecimiento de Noruega es muy favorable, con un valor de 5.

### **3.2.3 Turquía**

En tercer lugar analizaremos Turquía, cuya capital es Ankara. País situado entre Europa y Asia (Saberia, 2012). Está constituido por más de 783.000 km cuadrados (IndexMundi, 2014).

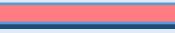
#### **Factores contextuales:**

En primer lugar, se hablará acerca del riesgo país de Turquía. Aunque el hecho de invertir en energías renovables en Turquía puede ser una gran oportunidad debido a la creciente demanda surgida en el último período, se trata de un país que ostenta varios riesgos. Por un lado, antes de entrar a este país la gente debe tener constancia de que

es un país muy propicio a transmitir enfermedades por medio del agua o de los alimentos que se ingieren, aunque también por insectos. Por ello, antes de ingresar en Turquía se han de tomar medidas preventivas (viajarseguro.org, 2017).

Por otro lado, en lo referido a la seguridad, cabe destacar el gran número de policías y ejército que andan protegiendo a la población. Esto es debido a la actual situación del país sirio. En los últimos años el nivel de terrorismo también se ha visto incrementado en diversos puntos del país. Los controles y la vigilancia de todos los productos que se exportan también ha crecido gradualmente a lo largo de los años (viajarseguro.org, 2017).

Tabla 3.8: Calificación de deuda en Turquía

País	Rating's Moody's	Rating's Standars and Poors	Rating's Fitch
Turquía	 Ba1	 BB	 BB+

Fuente: Datos Macro, Expansión

Rating's Moody's menciona que la calidad de crédito de Turquía es dudosa. También dice que el futuro es inseguro debido a la gran incertidumbre del pago de intereses y del capital. Por otro lado, rating's Standars and Poors considera que debida a esta incertidumbre la capacidad de cumplir con los compromisos financieros es muy baja. Por último, rating's Fitch considera que el nivel de que se produzca un riesgo de crédito es alto, debido a cambios que pueda experimentar su situación económica. A su vez afirma que es posible que el cumplimiento de las obligaciones financieras se lleve a cabo.

En cuanto al riesgo político, Turquía se ha visto envuelta en grandes incertidumbres y tensiones políticas así como la disminución de valor de su moneda. En 2014, la inflación subió considerablemente dando lugar a la minimización del valor de la moneda, esto se debió también en gran medida a las altas tasas de interés efectuadas en el país turco. Esto generó un gran problema a las empresas turcas ya que afectó negativamente al endeudamiento (Coface, 2015).

La entrada de más de 1 millón de refugiados sirios e iraquíes en el país ha originado una gran inestabilidad de fronteras entre Turquía y Siria. Esto generó que las exportaciones a otros mercados disminuyeran sucesivamente (Coface, 2015). Y es que el país turco se ha visto envuelto en varias oleadas de conflictos y atentados. Las relaciones con sus países fronterizos no han sido buenas. A lo largo de los últimos años la lucha contra el yihadismo del Estado Islámico y el conflicto kurdo han sido dos factores que han tenido en auge a Turquía (Blasco, 2015).

A la vista de mis investigaciones considero que el riesgo de Turquía es no aceptable.

En cuanto a su situación económica la renta per cápita supera los 14.000 euros. En los últimos años se ha visto incrementada (Hispanatolia, Babacan: la renta per cápita de Turquía supera ya los 19.000 dólares, 2014).

En lo que se refiere al PIB e índice de crecimiento: el PIB per cápita de Turquía también creció a lo largo del año 2016. Un 2,9% más a diferencia del año anterior. Más porcentaje de lo que muchos expertos y el propio gobierno habían esperado (Hispanatolia, 2017).

La tasa de desempleo aumenta casi un 13% en Turquía. Ha conseguido posicionarse en el nivel más alto desde el año 2010. Con el paso de los años este porcentaje se ha ido incrementando paulatinamente. En base a esto el gobierno ha querido tomar

medidas al respecto, llevando a cabo un proyecto basado en un subsidio que tiene como objetivo ayudar a los empleadores hacer contratos y disminuir así el nivel de desempleo. Esta disminución se debe a los conflictos políticos surgidos por los atentados terroristas. Esto también provocó una caída del turismo y de exportación de productos (Confidencial, 2017).

En cuanto a la cotización de la moneda: la moneda oficial del país es la *Lira Turca*. A la hora de hacer una compra los comerciantes aceptan tanto el euro como el dólar (Bárbara, 2012). La Lira Turca lleva en vigor desde el año 2009. Actualmente 1 TRY (Lira Turca) equivaldría a 0,24106 euros (Converter, 2017).

La inversión extranjera directa en Turquía se ha visto envuelta en una serie de reformas propuestas por el gobierno turco con el objetivo de atraer inversores extranjeros. Con ello quieren mejorar la entrada del capital procedente del extranjero. Los países que más invierten en Turquía son la Unión Europea, Estados Unidos y el Golfo Pérsico, entre otros. Con la mejora de la normativa esperan que la inversión extranjera de este país se incremente en los próximos años (SantanderTrade, 2017).

A la vista de mis investigaciones considero que la situación económica de Turquía es no aceptable

La cultura turca se diferencia en otras por el tipo de religión que albergan en el país, la religión islámica. En cuanto a los saludo, los turcos tienen la costumbre de saludar a sus amigos y desconocidos dándose la mano y diciendo *Nasilsiniz* (¿cómo estas?) o *Merhaba* (hola). La hospitalidad es una parte importante en la cultura turca. En ciudades grandes la gente suele avisar antes de ir a una casa. En Turquía consideran de mala educación no aceptar comida o bebida ofrecida. También Turquía es un país que alberga múltiples celebraciones y fiestas a lo largo del año (turca, 2015).

Turquía cuenta con una población de más de 1.000.000 de habitantes. El país turco está entre los países con más población del mundo al igual que China. Casi el 4% de la población turca son inmigrantes procedentes de otros países (Expansión, 2016).

El idioma oficial es el turco, aunque también se habla el árabe, bosnio y kurdo, entre otros. En las zonas más turísticas suele haber gente que habla el idioma inglés. En el interior del país el único método de comunicación existente es el hablado mediante signos (Idioma turco, 2017).

A la vista de mis investigaciones considero que la diversidad cultural de Turquía es complicada.

#### **Factores de ajuste producto-mercado:**

En cuanto al ajuste producto-mercado, Enel deberá seguir la distribución de precios que tienen interpuestas en el país turco. Los precios de la energía en Turquía son excesivamente altos. Esto es una desventaja a la hora de entrar a invertir debido a los conflictos que pueden dar lugar en la competitividad de este sector. La energía hidroeléctrica y la eólica son las más baratas en el país. También deberá cambiar el idioma de la etiqueta de los productos que distribuya en un idioma turco (Arco, 2011).

A la vista de mis investigaciones considero que el ajuste de producto de Turquía, es favorable, con un valor de 4.

En cuanto a su estructura competitiva, los parques eólicos son mercados dominados principalmente por empresas locales del país. Esto se debe a que las empresas turcas

tienen más facilidad para conseguir permisos y documentación administrativa. En cuanto al desarrollo de molinos eólicos, es una tecnología que aún no ha sido muy dominada por empresas extranjeras. Entre las empresas más importantes que tienen presencia en Turquía son: *Energie Baden-Württemberg AG, CEZ, Verbund, Soytex*, entre otras (Arco, 2011).

Otra empresa que opera en Turquía es Gamesa en colaboración con *Nordex* y *Gestamp* en los parques eólicos del país. Para el país la colaboración de empresas de otros países les hace reforzar el número de proyectos en Turquía (Zabaleta, 2017).

El sector energético en Turquía ha llegado a ser uno de los más rápidos en crecer en el mundo. El crecimiento económico, el aumento de la renta per cápita y el crecimiento de la población han sido los factores primordiales para que el sector energético se haya visto incrementado en los últimos años. En el año 2023 se espera que la capacidad de energía instalada supere los 119 GW, satisfaciendo así a toda la demanda del país (agency, 2017).

Turquía es un país que depende mucho de otros países en el sector energético. Busca convertirse en un país líder en energías renovables aproximándose a países como Asia y Europa. Actualmente existen cuatro empresas que se encargan de generar, transmitir, comercializar y distribuir la energía a Turquía (Zabaleta, 2017).

El intercambio de energía entre distintos países es muy típico en este país, el nivel de exportación se ha visto aumentado considerablemente a lo largo de los años (Zabaleta, 2017).

A la vista de mis investigaciones considero que la estructura competitiva de Turquía es favorable, con un valor de 2.

En lo que se refiere al tamaño del mercado y potencial de crecimiento: el crecimiento del PIB en Turquía ha aumentado a lo largo de los años. En el primer trimestre de 2017 el producto interior bruto se vio aumentado un 1,4% más respecto al trimestre anterior (DatosMacro, 2017). Esto ha posicionado a Turquía como uno de los países con mayor crecimiento en el mundo. En un futuro, se espera que este crecimiento siga aumentando viéndose incrementado al mismo tiempo el consumo de energía renovable (Arco, 2011).

A la vista de mis investigaciones considero que el tamaño del mercado y potencial de crecimiento de Turquía es favorable, con un valor de 4.

### **3.3 SELECCIÓN DEL DESTINO DE LA INVERSIÓN**

Una vez vistas las características de cada país llega el momento de pensar en qué lugar sería bueno posicionar la empresa. Un punto difícil de responder ya que de ello va a depender que la empresa tenga éxito o no. Por ello, se ha de hacer un estudio de cada uno de los países donde se podría llegar a internacionalizar para ver donde podría tener mayor éxito.

Como he mencionado en el punto anterior, Enel es una empresa multinacional que tiene una gran presencia internacional. Pero aún podría internacionalizarse más ya que hay países que aún no se han llegado a explotar demasiado y que sería una gran oportunidad para fortalecer la empresa. Es el ejemplo de China, Noruega y Turquía países líderes en energías renovables y en los que Enel aún no tiene presencia.

Tabla 3.9: Matriz de selección de mercados

	CHINA	NORUEGA	TURQUÍA
<b>Factores contextuales</b> (A: aceptable, NA: no aceptable)			
Riesgo país	A	A	NA
Situación económica	A	A	NA
Diversidad cultural	A	A	NA
<b>Ajuste producto mercado</b> (donde 1 es desfavorable y 5 muy favorable)			
Ajuste producto	4	3	4
Tamaño mercado y crecimiento	5	5	4
Estructura competitiva	3	3	2
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>

Fuente: Barber & León Darder, 2004

Tabla 3.10: Resultados según el país de destino

China	Noruega	Turquía
Favorable situación política y económica	Favorable situación política y económica	Gran incertidumbre por la situación política y económica
Favorable diversidad cultural e idiomática	Favorable diversidad cultural e idiomática	Compleja diversidad cultural e idiomática
Favorable ajuste producto-mercado	Desfavorable ajuste producto-mercado	Favorable ajuste producto-mercado
En alto desarrollo y crecimiento	En alto desarrollo y crecimiento	Bajo tamaño de mercado y crecimiento
Alta estructura competitiva	Alta estructura competitiva	Baja estructura competitiva

Fuente: elaboración propia

Después de analizar la matriz de selección de mercados, vemos que el país más favorable es China, el cual será el elegido como destino de inversión de Enel. Se trata de un país emergente que tiene grandes ventajas competitivas frente a otros debido a la expansión y el crecimiento que está generando en el sector energético.

### 3.4 MÉTODO DE ENTRADA EN EL PAÍS

Una vez escogido el lugar donde Enel va a invertir, llega el momento de decidirse por el método más apropiado de entrada a dicho país. Se trata de un punto importante para la internacionalización de la empresa. Hay tres formas de métodos de entrada posibles: por un lado, la exportación, la creación de licencias y las inversiones directas.

Dependiendo del método de entrada escogido, Enel se verá envuelto en determinadas diferencias las cuales están relacionadas entre sí como son los recursos, el control y el riesgo de cada país (Pla Barber & León Darder, 2004).

El método utilizado para seleccionar la mejor manera de invertir ha sido a través de una inversión compartida: empresas conjuntas (*Joint Venture*). Según Pla Barber & León Darder (2004), “*una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes*”.

A continuación se destacan en la tabla las ventajas e inconvenientes de dicho método:

Tabla 3.11: Ventajas e inconvenientes de una Joint Venture

Ventajas	Inconvenientes
Riesgo compartido	Aportación de capital
Recursos compartidos	Conflictos laborales
Minimización de riesgos	Pérdida de la dependencia
Obtención de información del país	Dificultad a la hora de fijar precios
Facilidad de acceso a un crédito o préstamo	Menor control ejercido

Fuente: Pla Barber & León Darder (2004)

Para tratar este método de entrada nos apoyaremos en el modelo basado en la teoría económica de los costes de transacción. Dicho modelo se encarga de analizar “*que forma de entrada minimiza los costes de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva en un mercado exterior*” (Pla Barber & León Darder, 2004).

En la siguiente tabla se pueden observar los diferentes métodos de entrada que existen según el nivel de control.

Tabla 3.12: Formas de entrada según el grado de control

Formas de elevado control	Formas de control medio	Formas de bajo control
Filiares de dominio completo	Joint Venture	Acuerdos de distribución
Adquisiciones mayoristas	Franquicias	Patentes
Participaciones minoritarias	Contratos de gestión	Contratos de fabricación y participaciones minoritarias

Fuente: Pla Barber & León Darder (2004)

Las variables sobre las que se fundamenta este modelo son:

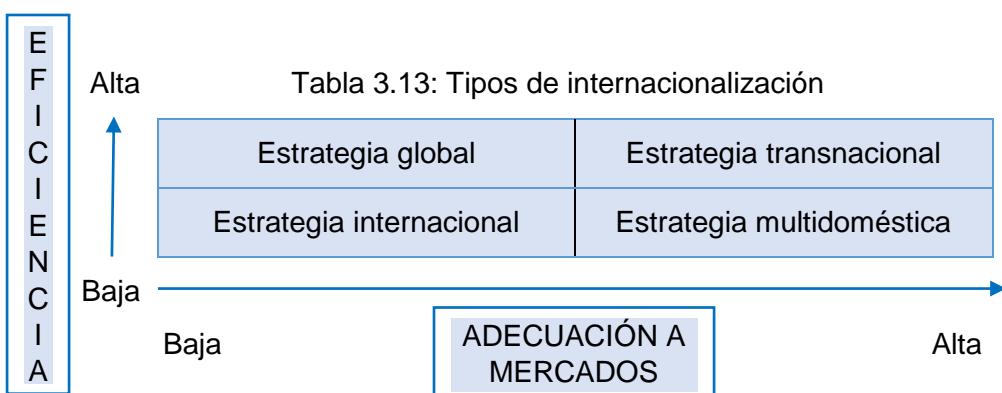
- Riesgo país: Al ser una empresa internacional, Enel se va a tener que enfrentar a sucesivas circunstancias que pueden surgir en el país destino de la inversión. Tales como la inestabilidad política que está afectando considerablemente a China.
- Distancia cultural: Como se ha mencionado en apartados anteriores, Enel es una empresa multinacional que tiene presencia en muchos países. A pesar de esto, a la hora de adentrarse en un nuevo mercado se verá afectada por la incertidumbre y el desconocimiento que China puede generarle. Esto se podría deber por ejemplo, a la lengua o costumbres, entre otros.
- Potencial del mercado: China es un país que está en continuo crecimiento aunque su tecnología aún no está lo suficientemente avanzada. Ello implicaría tener un nivel de compromiso y control medio.
- Activos intangibles tecnológicos y comerciales: China es un país bastante avanzado en tecnología aunque este avance podría ser mejorado. Por ello, el nivel de control sería medio.

Una vez vistas las variables sobre las que se fundamenta el modelo, podemos decir que una *Joint Venture* es el método más adecuado para entrar a China. A través de una *Joint Venture* Enel podría unirse a otra compañía que esté funcionando dicho país y juntas llevar a cabo dicho negocio, innovando en nuevas energías renovables a la vez de satisfacer una mayor demanda de servicios al país. Además podrían compartir o aportar tecnología a la vez de obtener experiencia y nuevo conocimiento.

### 3.5 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este punto se definirá la estrategia de internacionalización que sigue Enel y la que seguirá en este proceso de internacionalización.

Para la elección de dicha estrategia en este nuevo mercado, se deberán tener en cuenta determinados factores del país ya que cada uno de ellos tiene particularidades diferentes. Existen cuatro tipos de internacionalización: global, multidoméstica, internacional y transnacional:



Fuente: Pla Barber & León Darder, 2004

En lo que respecta a la empresa Enel, a la hora de entrar a un nuevo mercado no tendría que realizar ningún cambio en la producción de energía renovable. Sí que

debe hacer modificaciones en base al idioma y cumplir con la normativa impuesta en China. Esto nos lleva a que el nivel de adecuación del producto que vende Enel es bajo. Respecto a la eficiencia sería baja, el objetivo de Enel realmente es abrirse a nuevos mercados y crecer más, por lo que no da mucha importancia al tema de la eficiencia.

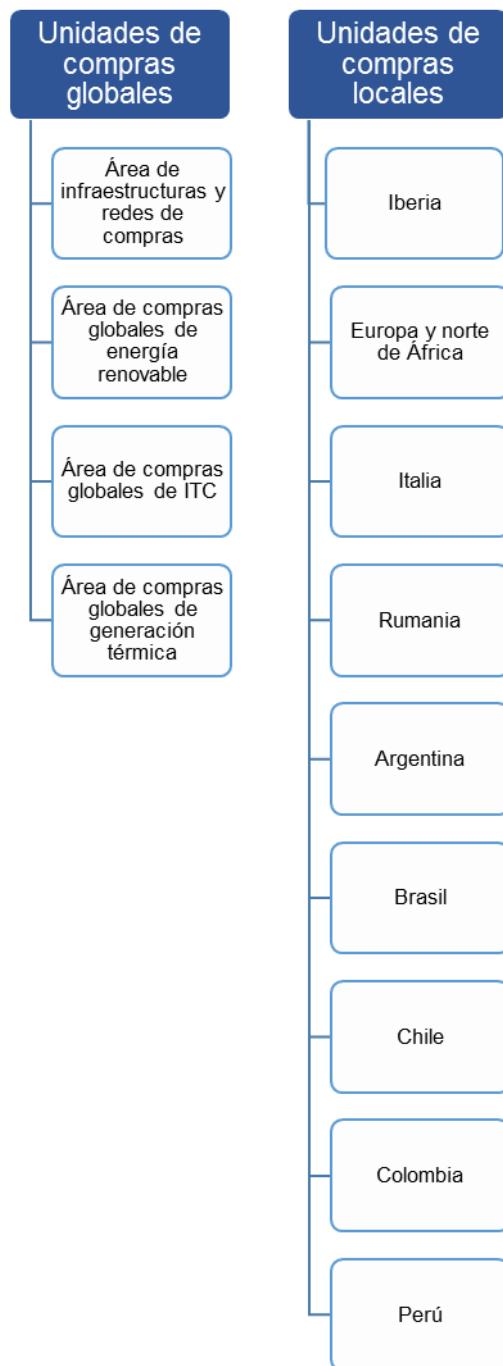
Se puede decir que Enel seguiría una estrategia internacional. El objetivo de esta estrategia es la obtención de una ventaja competitiva a nivel global, sin dar mucha importancia a otros factores (Pla Barber & León Darder, 2004).

Para entrar en China, Enel seguirá los mismos pasos que ha seguido hasta ahora, fundamentándose en una estrategia internacional. A la hora de invertir en China no tendrá que hacer muchas modificaciones ya que al igual que en otros países va a ofrecer los mismos servicios.

## 4. GESTIÓN EMPRESARIAL MULTINACIONAL

La organización de la empresa Enel está distribuida en dos unidades, por un lado, la unidad de compras globales y por otro lado, la unidad de compras locales. Enel cree que contar con una gran parte de empleados y proveedores los cuales mantienen día a día una relación laboral en la que se transfiere información y profesionalismo, es fundamental para dar un eficiente servicio a cada uno de los clientes que han optado por unirse a Enel (Enel, 2017).

Gráfico 4.1 Estructura multidivisional  
Enel



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar los distintos departamentos con los que cuenta Enel, sacamos en conclusión que dicha empresa lleva a cabo una estructura multidivisional (m-form). Su organización se reparte en divisiones locales por áreas geográficas y divisiones globales por áreas de compras e infraestructuras.

Se entiende por división global aquella que se divide en áreas respecto al tipo de actividad que ofrece la empresa. Mientras que la división local se distribuye por áreas geográficas respecto a los países donde tiene presencia la empresa.

Esta técnica es buena cuando una empresa como Enel está implantada y distribuye sus productos y servicios a un número grande de países. Pero también puede tener desventajas como por ejemplo, el problema de la duplicidad de funciones o llegar a producirse una mala coordinación, además de producirse un cambio de actitud en alguno de los profesionales que llevan a cabo esta estructura (Pla Barber & León Darder, 2004).

#### **4.1 GESTIÓN CULTURAL EMPRESA**

Una vez entre la empresa en el país destino de inversión deberá tomar la decisión de elegir quien o quienes serán los encargados de llevar la responsabilidad de la nueva dirección en la empresa. Para ello, Enel deberá investigar los tipos de orientación existentes. Actualmente existen tres: etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica.

Enel se trata de una empresa dedicada a la producción de un producto que es conocido en todo el mundo y que no sufre modificación alguna para venderse fuera del país de origen. Enel tampoco tiene la idea de cambiar alguna característica en base al proceso productivo de dicho producto. Por ello, el tipo de orientación al que mejor se adapta es el etnocéntrico (Caballero, 2015).

#### **4.2 GESTIÓN RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos juegan un papel fundamental dentro de la organización, ya que sin ellos, la empresa no sobreviviría. A la hora de decidir el tipo de personal que ha de responsabilizarse con cada uno de los nuevos puestos hay que tener en cuenta determinados factores que pueden influir considerablemente en la estabilidad y solvencia de la empresa.

En primer lugar, el hecho de que Enel se implante en un país nuevo en el que se hable otro idioma requiere que los trabajadores que vayan a trabajar allí, tengan unos conocimientos mínimos del idioma para poder comunicarse día tras día. Sería bueno que una parte de los empleados serían locales. Esto sería una ventaja para la empresa ya que además de no tener problemas a la hora de comunicarse, estos podrían ofrecer a la organización un gran conocimiento del país. Es difícil para una empresa comenzar en un mercado nuevo debido a que desconoce el país, por ello sería una gran oportunidad poder depender de tales recursos.

Pero, por otra parte, no estaría mal que otra parte de la plantilla la llevasen a cabo recursos humanos expatriados, es decir, empleados que provienen del país de origen o de terceros países. Por ejemplo, emplear a trabajadores expatriados de puesto clave, los cuales han estado entre 1 y 5 años fuera y tienen ya experiencia internacional. Esto les llevaría a obtener una experiencia más y mejorar así su cualificación además de aprender un nuevo idioma (Pla Barber & León Darder, 2004).

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo es la realización de un plan de internacionalización para la búsqueda de un nuevo país en el que Enel pueda seguir desarrollándose. Para ello se escogieron tres países: China, Noruega y Turquía. Tres países en los que Enel no tiene aún presencia. Para la elección se analizaron variables de cada país viendo así el que era más apropiado como destino de la inversión.

Una vez realizado el análisis de cada uno de los países elegidos, el resultado fue que China era el mejor país para llevar a cabo el plan de internacionalización. Un país emergente que tiene grandes ventajas competitivas debido a la expansión y el crecimiento que está generando en el sector energético.

En cuanto al método de entrada, el elegido ha sido la *Joint Venture*. Con este método Enel y la otra empresa compartirán recursos, además de tener una mayor facilidad a conseguir un crédito o préstamo. También el riesgo será compartido y por lo tanto será menor. Para hacer la elección me he apoyado en el modelo basado en la teoría económica de los costes de transacción.

Podemos decir que Enel sigue una estrategia internacional, cuyo objetivo es la obtención de una ventaja competitiva a nivel global. Para entrar en el nuevo mercado escogido, no tendrá que hacer muchas modificaciones ya que al igual que en otros países ofrecerá los mismos servicios.

Como conclusión final, el presente documento no sería lo suficientemente completo para realizar este plan de internacionalización. Esto se debe a la limitación del contenido por normas restrictivas. Pero sí se ha descubierto que China es un país en pleno crecimiento donde se pueden conseguir grandes oportunidades empresariales.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

ABC. (2013). Noruega, el país con mayor calidad de vida en el mundo. Obtenido de <http://www.abc.es/sociedad/20130316/abci-noruega-mejor-calidad-vida-201303152027.html>

Admin, I. G. (2017). Contexto económico: riesgo país China. Obtenido de <http://www.iruena.com/riesgo-pais-china/>

agency, R. o. (2017). Invest in Turkey. Obtenido de <http://www.invest.gov.tr/es-ES/sectors/Pages/Energy.aspx>

Airgalicia. (12 de Noviembre de 2013). Orientación etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica de la empresa. Obtenido de <https://es.slideshare.net/airgalicia/orientacion-eticocentrica-policentrica-y-geocentrica-de-la-empresa-28168300>

Alba, A. (2014). China y la energía renovable. Obtenido de <http://worldwtrade.blogspot.com.es/2012/04/china-y-la-energia-renovable-renovarse.html>

Américas. (2017). Nicaragua: geografía y turismo en Nicaragua. Obtenido de <http://www.americas-fr.com/es/geografia/nicaragua.html>

Aon. (2016). Mapa de Riesgo Político de Aon 2016. Obtenido de [http://www.aon.com/spain/noticias/np\\_mapa\\_riesgo\\_politico\\_2016.pdf](http://www.aon.com/spain/noticias/np_mapa_riesgo_politico_2016.pdf)

Arco, F. B. (2011). El mercado de la energía eólica en Turquía. Obtenido de <http://www.aprean.com/internacional/estudios/Turquia.pdf>

Asia es Fácil. (2016). Obtenido de <http://asiaesfacil.com/china-diferente-entienden-la-politica/>

Asia, G. (2016). Baja la inversión extranjera directa en China en 2016. Global Asia.

Asien, E. R. (2007). Situación actual de China. Observatorio de la economía y la sociedad China.

Avendaño, N. (2016). El riesgo-país de Nicaragua se elevó en Junio de 2016. Obtenido de <https://nestoravendano.wordpress.com/2016/06/26/el-riesgo-pais-de-nicaragua-se-eleva-en-junio-de-2016/>

Bárbara. (2012). Moneda - Turquía. Obtenido de <https://www.viajejet.com/moneda-%E2%80%93-turquia/>

Barber, J. P. (2004). Madrid: Pearson.

Barber, J. P. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid: Pearson.

Barber, J. P. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid: Pearson.

BBC. (2 de Marzo de 2016). Obtenido de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160302\\_desempleo\\_china\\_gch\\_am](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160302_desempleo_china_gch_am)

Beijing. (2009). China promulga ley de energía renovables. Expansión.

Blasco, E. (2015). Turquía, atrapada entre la guerra siria y el conflicto kurdo. Obtenido de <http://www.abc.es/internacional/20151011/abci-turquia-entre-guerra-siria-201510102056.html>

Blog. (2017). Turquía, ¿buena oportunidad para invertir? Obtenido de <http://www.todosobredinero.com/2016/08/turquia-oportunidad-para-invertir.html>

Blog Nicaragua. (2012). Obtenido de [http://nicaraguavive.blogspot.com.es/2012/02/politica\\_27.html](http://nicaraguavive.blogspot.com.es/2012/02/politica_27.html)

Boix, A. (14 de Enero de 2014). Blogspot. Obtenido de <https://iessonferrerdgh1e07.blogspot.com.es/2014/01/noruega-la-situacion-actual.html>

Boix, A. (2014). Noruega: La situación actual. Obtenido de <https://iessonferrerdgh1e07.blogspot.com.es/2014/01/noruega-la-situacion-actual.html>

Branzai. (Junio de 2015). Obtenido de <http://www.branzai.com/2015/06/gas-natural-fenosa-nuevo.html>

Bremmer, I., & Zakaria , F. (20 de Noviembre de 2006). Los riesgos de invertir en China. Obtenido de <https://capacitacionencostos.blogia.com/2006/112008-los-riesgos-de-invertir-en-china.php>

Caballero, A. (2015). Las orientaciones del marketing en un mundo global. Obtenido de <https://mercadosinternacionalesni.wordpress.com/2015/10/02/las-orientaciones-del-marketing-en-un-mundo-global/>

Cambio euro.es. (2017). Obtenido de <http://www.cambioeuro.es/yuan/>

Coface. (17 de Noviembre de 2015). Evaluación Riesgo País: Noruega. Obtenido de <http://www.riesgopaiscoface.com/cofablog/evaluacion-riesgo-pais-noruega/>

Coface. (2015). Evaluación riesgo país: Turquía. Obtenido de <http://www.riesgopaiscoface.com/cofablog/evaluacion-riesgo-pais-turquia/>

Coface. (Julio de 2015). Riesgo país: China. Obtenido de <http://www.riesgopaiscoface.com/cofablog/riesgo-pais-china/>

Competitividad, M. d. (2017). Currantes sin fronteras: Idioma de Noruega. Obtenido de <http://www.currantessimfronteras.com/paises/trabajo-en-noruega/idiomas-de-noruega/>

Confidencial, E. (16 de Marzo de 2017). El desempleo en Turquía sube al 12% el nivel más alto desde 2010. Obtenido de [http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2017-03-16/el-desempleo-en-turquia-sube-al-1-2-el-nivel-mas-alto-desde-2010\\_1165663/](http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2017-03-16/el-desempleo-en-turquia-sube-al-1-2-el-nivel-mas-alto-desde-2010_1165663/)

Converter, T. M. (2017). Cambio de Lira turca a Euro. Obtenido de <https://themoneyconverter.com/ES/TRY/EUR.aspx>

Cooperación, L. O. (Julio de 2017). Noruega. Obtenido de [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/NORUEGA\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/NORUEGA_FICHA%20PAIS.pdf)

Datos Macro. (2016). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/nicaragua>

Datosmacro. (2015). Nicaragua: Economía y demografía. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/paises/nicaragua>

DatosMacro. (2015). Noruega-Riesgo de pobreza. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/riesgo-pobreza/noruega>

DatosMacro. (2016). China-Índice de percepción de la corrupción. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrucion/china>

DatosMacro. (2016). Expansión: Población China. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/china>

DatosMacro. (2017). China: Economía y demografía. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/paises/china>

DatosMacro. (2017). PIB de Turquía. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/turquia>

Diario renovables. (11 de Abril de 2016). Obtenido de <http://www.diariorenovables.com/2016/04/noruega-como-ejemplo-de-energias.html>

Ecosymtech. (2017). Ecolumnen: Soluciones de energía solar renovable. Obtenido de <https://ecosymtech.com/>

EcuRed. (2017). Lengua y religión de Nicaragua. Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Lengua\\_y\\_religi%C3%B3n\\_de\\_Nicaragua](http://www.ecured.cu/index.php/Lengua_y_religi%C3%B3n_de_Nicaragua)

El economista. (2009). Obtenido de <http://www.eleconomista.es/construccion-inmobiliario/noticias/1050836/02/09/Enel-compra-a-Acciona-el-25-de-Endesa-y-toma-el-control-de-la-compania.html>

El Financiero. (2015). Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/desempleo-en-china-se-ubica-en-por-ciento-en-septiembre.html>

El Mundo. (26 de Marzo de 2010). Obtenido de <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/03/26/ciencia/1269601544.html>

El Mundo. (27 de Julio de 2016). Obtenido de <http://www.elmundo.es/economia/2016/07/27/5798d91622601d5d648b456d.html>

El nuevo diario. (20 de Enero de 2008). Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/6334-nicaragua-enfrenta-gran-reto-energetico/>

El Nuevo Diario. (Octubre de 2013). Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/300492-nicaragua-es-paraiso-energias-renovables/>

El Nuevo Diario. (Enero de 2015). Obtenido de Nicaragua con la tasa de empleo más alta en la región: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/338658-nicaragua-tasa-empleo-mas-alta-region/>

El tipo de cambio de la moneda China. (2003). Diario del Pueblo.

Emprende. (2017). La inversión en energía cae un 12% por segundo año consecutivo en 2016. Obtenido de <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/07/11/la-inversion-energia-cayo-12-segundo-ano-consecutivo-2016.html>

emprende, P. y. (2011). Análisis de la competencia en China. Obtenido de <https://proyectayemprende.wikispaces.com/An%C3%A1lisis+de+la+competencia+de+SAITAD>

Endesa. (26 de Enero de 2016). Obtenido de <https://www.endesa.com/es/sobre-endesa/a201610-grupo-enel.html>

Endesa. (2017). Obtenido de <https://www.endesa.com/es/sobre-endesa/a201610-grupo-enel.html>

Enel. (Septiembre de 2015). Endesa. Obtenido de <https://serviciosapp.endesa.com/es/conoceendesa/nuestraestrategia/GrupoEneI>

Enel. (21 de Septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.enel.com/es/historias/a201608-verso-una-vita-pi-sostenibile.html>

Enel. (22 de Noviembre de 2016). Capital Markets Day. Obtenido de [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/investors/presentations/2016\\_10/Enel%20Group\\_2016%20Capital%20Markets%20Day%20\(22Nov16\).pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/investors/presentations/2016_10/Enel%20Group_2016%20Capital%20Markets%20Day%20(22Nov16).pdf)

Enel. (2017). Obtenido de <https://www.enel.com/es/quienessomos/a201608-la-empresa.html>

Enel. (2017). Obtenido de <https://www.enel.com/es/investors/a201609-francesco-venturini1.html>

Enel. (2017). Obtenido de <https://www.enel.com/es/quienessomos/a201608-vision.html>

Enel. (2017). Obtenido de <https://www.enel.com/es/quienessomos/a201608-vision.html>

Enel. (2017). Obtenido de <https://www.enel.com/es/quienessomos/a201608-dondes-estamos.html>

Enel. (2017). Quiénes somos. Obtenido de <https://globalprocurement.enel.com/es/about-us.html>

Enel Green Power. (2017). Obtenido de <https://www.enelgreenpower.com/es/sobre-nos.html>

Enel, G. (2017). Obtenido de Enel: <https://www.enel.com/>

Energía limpia XXI. (Junio de 2016). Obtenido de Nicaragua tendrá 85% energía limpia en 2020 eólica, solar, biomasa, geotérmica: <https://energialimpiaparatodos.com/2016/06/09/nicaragua-85-renovable-en-2020/>

España, G. d. (2016). Empresas españolas líderes en energías renovables. Obtenido de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones>

/Documents/2016\_EMPRESAS%20ESPAÑOLAS%20ENERGIAS%20RENOVABLES%20V3.pdf

Expansión. (2014). Obtenido de <http://www.expansion.com/2014/01/24/economia/1390546342.html>

Expansión. (15 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.expansion.com/2014/01/15/mercados/1389796579.html>

Expansión. (2016). Turquía - Población. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/turquia>

Expansión. (2016). Unidad Editorial Información Económica S.L. Obtenido de [http://www.expansion.com/mercados/cotizaciones/valores/gasnatural\\_M.GAS.html](http://www.expansion.com/mercados/cotizaciones/valores/gasnatural_M.GAS.html)

Expansión. (2017). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/china>

Expansión. (2017). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/china>

Expansión. (2017). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/china>

Expansión. (07 de Marzo de 2017). La deuda pública de China alcanza el 36,7% del PIB a finales de 2016 y el déficit se sitúa en el 3,7%.

Fenosa, G. N. (Septiembre de 2016). Obtenido de <http://www.prensa.gasnaturalfenosa.com/gas-natural-fenosa-impulsa-el-talento-emprendedor-y-la-innovacion-en-el-spin-2016-de-santiago-de-compostela/>

Fenosa, G. N. (2016). Informe Anual Integrado 2016. Obtenido de [http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297155793008/Informe\\_Integrado\\_cast,1.pdf](http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297155793008/Informe_Integrado_cast,1.pdf)

Fenosa, G. N. (2017). Obtenido de <http://www.gasnaturalfenosa.com/es/actividades/presencia+en+el+mundo/1285338592646/espana+.html>

Fenosa, G. N. (2017). Obtenido de <http://www.prensa.gasnaturalfenosa.com/gas-natural-fenosa-invertira-14-000-millones-de-euros-hasta-2020-para-crecer-en-redes-y-generacion-renovable/>

Fenosa, U. (Abril de 2010). Unión Fenosa Gas consolida la posición de segundo operador del mercado en 2009. Obtenido de <https://amigosufgas.wordpress.com/tag/cuotas-de-mercado-de-gas/>

Fontdegòria, X. (2016). El País. Obtenido de [https://economia.elpais.com/economia/2016/05/26/actualidad/1464269667\\_228362.html](https://economia.elpais.com/economia/2016/05/26/actualidad/1464269667_228362.html)

Galma, C. (2009). Nicaragua: situación política y económica. Obtenido de <http://ciapgalma.blogspot.com.es/2009/11/nicaragua-situacion-politica-y.html>

Gamesa. (2017). Obtenido de <http://www.gamesacorp.com/es/sobre-n/historia/>

GlobalAsia. (02 de Julio de 2012). China aplica un sistema de tarifas de electricidad para ahorrar energía. Obtenido de <http://www.globalasia.com/actualidad/china-aplica-un-sistema-de-tarifas-de-electricidad-para-ahorrar-energia>

Grids, S. (15 de Febrero de 2016). Obtenido de <https://www.smartgridsinfo.es/2016/02/15/nueva-imagen-de-marca-de-enel-como-empresa-open-power>

Guerra, & Navas. (2007). El perfil estratégico de la empresa. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=pfAuMdC3Nk0&feature=youtu.be>

Guzmán, C. A. (2 de Marzo de 2010). Wordpress. Obtenido de China: Líder en energía renovable: <https://cesaraching.wordpress.com/2010/03/03/china-lider-en-energia-renovable/>

Hagemeister, M. (Septiembre de 2006). Las estrategias de la gestión internacional. Obtenido de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/722.pdf>

Hagenmeier, J. (Septiembre de 2014). Invertir en Suecia: para explotar la bonanza en Energía Eólica. Obtenido de <http://daytradingacademy.co/inversiones/suecia-bonanza-en-energia-eolica/>

heart, C. (2010). Wordpress. Obtenido de <https://unknowadoptions.wordpress.com/about/>

Herrero, T. (Diciembre de 2013). El mercado de las energías renovables en China. Obtenido de <http://www.ibiae.com/sites/default/files/informes-paises/CHINA%20Mdo%20Ener%20Reno.pdf>

Hidalgo, W. Á. (Abril de 2016). La Prensa: PIB nica crecería menos en 2016. Obtenido de <http://www.laprensa.com.ni/2016/04/11/economia/2016050-pib-nica-creceria-menos-en-2016>

Hispanatolia. (2014). Babacan: la renta per cápita de Turquía supera ya los 19.000 dólares. Obtenido de [http://www.hispanatolia.com/seccion/2/id\\_cat,2/id,20616/babacan-la-renta-per-capita-de-turquia-supera-ya-los-19-000-dolares-](http://www.hispanatolia.com/seccion/2/id_cat,2/id,20616/babacan-la-renta-per-capita-de-turquia-supera-ya-los-19-000-dolares-)

Hispanatolia. (2017). La economía turca creció un 2,9% en 2016. Obtenido de [http://www.hispanatolia.com/seccion/2/id\\_cat,2/id,23391/la-economia-turca-crecio-un-29-en-2016](http://www.hispanatolia.com/seccion/2/id_cat,2/id,23391/la-economia-turca-crecio-un-29-en-2016)

Idioma turco. (2017). Obtenido de <http://www.buscounviaje.com/idioma-moneda-horarios/turquia-tr>

Idioma, moneda y religión de Nicaragua. (2017). San Juan de la Isla.

Indexmundi. (2014). Obtenido de <http://www.indexmundi.com/map/?v=94&l=es>

IndexMundi. (2014). Turquía-Área de superficie. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/es/datos/turqu%C3%A1rea/%C3%A1rea-de-superficie>

Investing.com. (2017). Obtenido de <https://es.investing.com/currencies/eur-nio-converter>

Justo, M. (8 de Julio de 2015). ¿Qué tan ciertas son las cifras de inversión extranjera en China? BBC.

Liu, N. (26 de Abril de 2017). 10 Hechos para ayudarle a entender la cultura china. Obtenido de <https://www.viaje-a-china.com/guia-de-viaje-china/10-hechos-ayudarle-entender-cultura-china.htm>

M., L. (6 de Mayo de 2017). Sede en China. Obtenido de <https://www.sedeenchina.com/invertir-en-china-riesgos-y-posibilidades/>

macro, D. (2016). Noruega-Población. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/noruega>

Macro, D. (2017). Desempleo de Noruega. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/paro/noruega>

macro, D. (2017). Noruega: Economía y Demografía. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/paises/noruega>

macro, d. (2017). PIB de Noruega. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/noruega>

Montes, M. S. (2017). Viaje Jet. Obtenido de <https://www.viajejet.com/idiomas-que-se-hablan-en-china/>

Motor pasión. (13 de Abril de 2010). Obtenido de <https://www.motorpasion.com/coches-hibridos-alternativos/movilidad-electrica-acuerdos-entre-renault-nissan-enel-y-endesa>

mundiales, I. s. (2017). China: Inversión Extranjera. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera>

Mundo, E. (2016). Un nuevo sistema fiscal para Noruega. Obtenido de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/Revista/Revista198/36.pdf>

Nación, L. (2014). Inversión Extranjera creció 16,8% en Nicaragua durante el año 2013.

negocios, T. d. (4 de Julio de 2017). Deuda externa de Nicaragua equivale a 78% de su PIB. Obtenido de <http://www.tiemposdenegocios.com/deuda-externa-de-nicaragua-equivale-a-78-de-su-pib/>

Nicaragua, R. G. (Marzo de 2013). Nicaragua con el ingreso per cápita más bajo. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/280637-nicaragua-ingreso-per-capita-mas/>

Niñerola, À., & Sanchez-Rebull, M. V. (2016). La empresa española en China: Formas y barreras de entrada. Obtenido de [http://www.iberchina.org/files/2016/empresa\\_espanola\\_china\\_rovira\\_vigil.pdf](http://www.iberchina.org/files/2016/empresa_espanola_china_rovira_vigil.pdf)

Noruega powered by nature. (2017). Obtenido de <https://www.visitnorway.es/organiza-tu-viaje/consejos-de-viaje/moneda-y-precios/>

Noruega Powered By Nature. (2017). Obtenido de <https://www.visitnorway.es/acerca-de-noruega/sostenibilidad/>

Noruega, A. (Agosto de 2011). El desempleo en Noruega, uno de los más bajos de Europa. Obtenido de <https://www.absolutviajes.com/el-desempleo-en-noruega-uno-de-los-mas-bajos-de-europa/>

Obeso Becerra, M., & Díaz Rubin, J. (2017). Estrategias de internacionalización. Obtenido de [https://moodle.unican.es/pluginfile.php/175916/mod\\_resource/content/1/TEMA%204-La%20estrategia%20de%20internacionalizaci%C3%B3n.pdf](https://moodle.unican.es/pluginfile.php/175916/mod_resource/content/1/TEMA%204-La%20estrategia%20de%20internacionalizaci%C3%B3n.pdf)

Obeso Becerra, M., & Díaz Rubin, J. (2017). La gestión de recursos humanos en la empresa multinacional. Obtenido de [https://moodle.unican.es/pluginfile.php/175924/mod\\_resource/content/1/TEMA%206-Recursos%20humanos%20en%20la%20empresa%20internacional.pdf](https://moodle.unican.es/pluginfile.php/175924/mod_resource/content/1/TEMA%206-Recursos%20humanos%20en%20la%20empresa%20internacional.pdf)

Obeso Becerra, M., & Díaz Rubin, J. (2017). La organización en la empresa multinacional. Obtenido de [https://moodle.unican.es/pluginfile.php/175914/mod\\_resource/content/1/TEMA%203-La%20organizaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa%20multinacional.pdf](https://moodle.unican.es/pluginfile.php/175914/mod_resource/content/1/TEMA%203-La%20organizaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa%20multinacional.pdf)

Oficina de información diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (Julio de 2017). Obtenido de [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/NORUEGA\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/NORUEGA_FICHA%20PAIS.pdf)

Orozco, E. E. (Marzo de 2012). Legislación Ambiental en Nicaragua. Obtenido de <http://comunicadorasocialenlared.blogspot.com.es/2012/03/legislacion-ambiental-en-nicaragua.html>

Ortín, J. (Octubre de 2013). Ernst & Young (EY). Obtenido de <http://www.ey.com/es/es/home/ey-invertir-en-china>

Oslo, O. e. (Septiembre de 2010). Energías renovables y eficiencia energética en Noruega. Obtenido de <http://www.aprean.com/internacional/estudios/Noruega.pdf>

País minero. (15 de Febrero de 2017). Obtenido de <http://paisminero.co/energia-colombiana/de-interes-en-energia/16879-enel-completa-la-adquisicion-de-la-compania-brasilera-distribuidora-de-energia-celg>

País, E. (2011). Noruega, el país con menor riesgo de impago mundial. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/04/15/economia/1303003414\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/04/15/economia/1303003414_850215.html)

País, E. (06 de Mayo de 2013). Endesa, Iberdrola y Gas Natural ganan cuota en el mercado doméstico. El País.

Pérez, W. (2012). Nicaragua está en alto riesgo. Obtenido de <http://www.laprensa.com.ni/2012/08/15/nacionales/112499-nicaragua-esta-en-alto-riesgo>

Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid: Pearson.

Reve. (2012). China apuesta por las energías renovables. Obtenido de <https://www.aeeolica.org/es/new/reve-china-apuesta-por-las-energias-renovables/>

Reve. (24 de Diciembre de 2015). China bajará el precio en red eléctrica de energía eólica y solar. Obtenido de <https://www.evwind.com/2015/12/24/china-bajara-el-precio-de-energia-solar-y-eolica/>

Reve. (2017). Consumo de electricidad en China crecerá 3% en 2017. Revista Eólica y del Vehículo Eléctrico.

Rothman, A. (24 de Septiembre de 2014). Matthews Asia. Obtenido de <http://www.fundssociety.com/es/noticias/mercados/por-que-invertir-en-china-ahora-que-el-crecimiento-se-ralentiza>

Saberia. (2012). ¿Cuál es la capital de Turquía? Obtenido de <http://www.saberia.com/cual-es-la-capital-de-turquia/>

Sánchez, E. (Noviembre de 2016). Cultura y sociedad China. Obtenido de <https://cultura-china.com/cultura-sociedad-china/#more-27>

Santander, B. (2017). China: Inversión extranjera. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera>

Santander, B. (2017). Noruega: Inversión extranjera. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/noruega/inversion-extranjera>

Santander, B. (2017). Santandertrade. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/noruega/politica-y-economia>

Santander, B. (2017). Santandertrade. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/noruega/presentacion-general>

Santander, B. (2017). Santandertrade. Obtenido de Noruega: Inversión Extranjera: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/noruega/inversion-extranjera>

Santander, B. (2017). Santandertrade. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/noruega/politica-y-economia>

Santander, B. (2017). Santandertrade. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/noruega/inversion-extranjera>

Santander, B. (2017). Turquía: Inversión extranjera. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/turquia/inversion-extranjera>

Santandertrade. (Junio de 2017). China: Inversión Extranjera. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera>

SantanderTrade. (2017). Noruega: empaques y normas. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/noruega/empaques-y-nomas>

SantanderTrade. (2017). Turquía: Inversión extranjera. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/turquia/inversion-extranjera>

Sede en China. (16 de Noviembre de 2012). Obtenido de <https://www.importarproductosdechina.com/blog/datos-economicos/renta-per-capita-en-china/>

Studycountry. (2017). La cultura, tradiciones y costumbres de Noruega. Obtenido de <http://www.studycountry.com/es/guia-paises/NO-culture.htm>

turca, G. (2015). Costumbres de Turquía. Obtenido de <https://goletaturca.wordpress.com/costumbres-de-turquia/>

Universia. (s.f.). Obtenido de <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/china/salir/moneda/4188>

viajarseguro.org. (2017). Turquía: riesgos locales. Obtenido de <http://fundacionio.org/viajar/paises/europa/turquia%20riesgos.html>

Vianica. (Septiembre de 2013). Oportunidades de Inversión en Nicaragua. Obtenido de <https://vianica.com/sp/go/specials/31-oportunidades-de-inversion-en-nicaragua.html>

Vidal, C. (19 de Mayo de 2017). Bolsamanía. Obtenido de <http://www.bolsamania.com/noticias/analisis/gas-natural-el-mercado-espera-ventas-de-activos-y-un-dividendo-especial--2678327.html>

Vidal, C. (19 de Mayo de 2017). Bolsamanía. Obtenido de <http://www.bolsamania.com/noticias/analisis/gas-natural-el-mercado-espera-ventas-de-activos-y-un-dividendo-especial--2678327.html>

Vidal, J. H. (2010). Regulación de las Energías Renovables en China. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/77198809/Regulacion-de-las-Energias-renovables-en-China>

Wikipedia. (2017). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Enel>

Xinhua. (Enero de 2017). Xinhuanet. Obtenido de [http://spanish.xinhuanet.com/2017-01/01/c\\_135948179.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2017-01/01/c_135948179.htm)

Xinhuanet. (14 de Junio de 2017). News Xinhua. Obtenido de [http://spanish.xinhuanet.com/2017-06/14/c\\_136365718.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2017-06/14/c_136365718.htm)

Yanira, & Bertha. (2011). La cultura en Nicaragua. Obtenido de <http://laculturaennicaragua.blogspot.com.es/>

Zabaleta, C. (Junio de 2017). El mercado de las energías renovables en Turquía. Obtenido de <https://sie.fer.es/recursos/richImg/doc/25083/Energ%C3%ADAs%20renovables%20Turquia%202017.pdf>