

**Anexo 1**



**Universidad de Oviedo**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2023/2024**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA:**

**LOS CASOS DE AMADEUS, AMPER Y CELLNEX**

**EDGAR FERNÁNDEZ ÁLVAREZ**

**OVIEDO, a 16 de mayo de 2024**

## **Anexo 2**

### **DECLARACIÓN RELATIVA AL ARTÍCULO 8.3 DEL REGLAMENTO SOBRE LA ASIGNATURA TRABAJO FIN DE GRADO**

*(Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo)*

Yo Edgar Fernández Álvarez,

#### **DECLARO**

que el TFG titulado “La internacionalización de la empresa española: los casos de Amadeus, Amper y Cellnex” es una obra original y que he citado debidamente todas las fuentes utilizadas.

16 de mayo de 2024

## **Anexo 3**

### **TÍTULO EN ESPAÑOL:**

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA: los casos de Amadeus, Amper y Cellnex

### **RESUMEN EN ESPAÑOL:**

El trabajo propuesto expondrá la evolución hacia la internacionalización de la empresa española, más concretamente de tres compañías españolas que se instalan en el sector de las tecnologías y telecomunicaciones cotizando en el IBEX-35. Se aborda dicho trabajo desde dos puntos de vista. El primero tendrá un objetivo teórico, se expondrán diversas formas de crecimiento, impedimentos de esta expansión u objetivos de esta, entre otros aspectos. En segundo lugar, y desde un punto más práctico, se pretende analizar sus historias y evoluciones como empresas que nos haga entender un poco mejor cómo se fueron formando estas compañías, como se estructuran y como ha sido su evolución como empresa hacia el mercado internacional.

### **TÍTULO EN INGLÉS:**

INTERNATIONALIZATION OF THE SPANISH COMPANY: the cases of Amadeus, Amper and Cellnex

### **RESUMEN EN INGLÉS:**

The proposed work will expose the evolution towards the internationalization of the Spanish company, more specifically of three Spanish companies that are established in the technology and telecommunications sector listed on the IBEX-35. This work is approached from two points of view. The first will have a theoretical objective, various forms of growth, impediments to this expansion or its objectives will be exposed, among other aspects. Secondly, and from a more practical point, the aim is to analyze their histories and evolutions as companies that make us understand a little better how these companies were formed, how they are structured and how their evolution has been as a company towards the international market.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	8
2.1. ENFOQUE A NIVEL DE PAÍS.....	8
2.2. ENFOQUE A NIVEL DE EMPRESA .....	9
2.3. LÓGICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	9
2.4. OBSTACULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	10
2.5. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	10
2.5.1. Modelo gradualista de Uppsala .....	10
2.5.2. Modelo de internacionalización acelerada.....	12
2.6. ELECCIÓN DE LOS MERCADOS DE DESTINO.....	13
2.7. MODOS DE ENTRADA .....	16
2.7.1. Exportaciones y consorcios de exportación .....	17
2.7.2. Alianzas locales: acuerdos contractuales.....	17
2.7.3. Inversión directa en el exterior: .....	18
2.8. FINANCIACIÓN.....	19
2.8.1. Financiación a la exportación .....	19
2.8.2. Financiación a la inversión.....	20
2.8.3. Apoyo financiero a la internacionalización.....	20
3. SECTOR DE LA TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES.....	22
4. ANALISIS DE CASOS.....	22
4.1. AMADEUS.....	22
4.1.1. Historia.....	23
4.1.2. Estructura de propiedad y gobierno .....	26
4.1.3. Crecimiento y desarrollo.....	29
4.1.4. Presencia internacional .....	30
4.2. AMPER.....	31
4.2.1. Historia.....	32
4.2.2. Estructura de propiedad y gobierno .....	33
4.2.3. Crecimiento y desarrollo.....	35
4.2.4. Presencia internacional .....	37
4.3. CELLNEX.....	38
4.3.1. Historia.....	39
4.3.2. Estructura de propiedad y gobierno .....	42

4.3.3. Crecimiento y desarrollo .....	44
4.3.4. Presencia internacional .....	46
5. CONCLUSIONES.....	48
6. BIBLIOGRAFIA .....	49

# 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, tratándose de una investigación, se estudiará de manera resumida cómo las empresas tienden a internacionalizarse y de qué manera lo hacen. Antes de nada, se debe concretar el objetivo de dicha investigación ya que va a ser importante para usarse de guía en el estudio, para determinar los límites y la amplitud de este, para orientar los resultados que se esperan obtener y para concretar algunas etapas dentro del estudio. Una vez aclarada la importancia del objetivo del trabajo, en nuestro caso, se pretende con el análisis y la comparación de la internacionalización de tres empresas de origen español, comprender de forma clara dicho fenómeno, identificar los factores que influyen en él y evaluar el impacto económico y social que este genera. Por otro lado, se eligieron tres empresas de un perfil muy similar, ya que todas cotizan en el IBEX-35 clasificadas en el sector de las tecnologías y telecomunicaciones. Así, la comparación entre ellas puede ser más eficaz que si fueran empresas de diferente rango o sector, ya que en nuestro caso existen claras sinergias entre ellas.

En primer lugar, se debe conocer qué es la internacionalización y porque hoy en día es tan importante. Para entender el concepto de internacionalización es necesario saber qué es la globalización ya que son conceptos que van de la mano. Se podría decir que la globalización es un proceso que ha puesto en contacto y ha conectado a los mercados, sociedades y culturas a nivel mundial. Un ejemplo de esto es la COVID-19 que, siendo un virus aparecido en China, afectó a todo el planeta causando una pandemia global, claro ejemplo de que el mundo está interconectado. Su origen tiene diversas creencias, ya que hay quien dice que empezó tras la segunda guerra mundial y se desarrolló a partir de 1980; otros defienden que se remonta a los imperios de ultramar en los siglos XV y XIV.

Dejando de lado su origen, es innegable que su desarrollo comenzó en los años 80 gracias a los avances en tecnología y transporte que hicieron más fácil el libre comercio de bienes, capitales, servicios, información y personas por el mundo. Dicha globalización tiene diversos aspectos, pero hoy en día la globalización se entiende prácticamente como algo económico.

Este carácter económico es el que más relación presenta con el concepto que vamos a estudiar de internacionalización. El avance en términos económicos ha propiciado una red de libre comercio internacional, donde los países han eliminado cantidad de barreras de entrada y han llevado a cabo pactos o acuerdos de integración económica.

Los beneficios de esta globalización de la economía pueden ser muchos y el más claro ejemplo es el efecto positivo que ha tenido la economía mundial en las últimas décadas. El PIB mundial se incrementó de 89,6 billones de USD en el año 2010 a unos 149 billones en el 2021. Este auge provoca la ambición de las empresas por crecer globalmente, ya que hay muchas oportunidades, desde una mayor disponibilidad de profesionales cualificados para ello hasta una gran cantidad de información disponible gracias a Internet. Información que puede usarse para encontrar nuevas oportunidades de negocio, ya sea a nivel de productos y/o de localizaciones.

Una vez introducido el concepto de globalización, ya se puede introducir y entender la internacionalización. Se trata de una estrategia empresarial que se centra en diseñar productos, servicios y operaciones internas que facilitaran la entrada en los mercados internacionales objetivo. Se puede decir que la internacionalización es uno de los primeros pasos en la misión de globalización. Para internacionalizarse hay que considerar que es un proceso dinámico, es decir, se desarrolla en el tiempo, lo que implica que cada paso o movimiento puede evolucionar de forma distinta según el tiempo, es decir, hay que adaptarlo. Además, el proceso afecta directamente a la

actividad de la empresa y puede registrar cambios a lo largo de este. En definitiva, es un proceso largo y continuo que nunca puede dejarse de lado ya que puede acarrear consecuencias difíciles de retornar.

En este trabajo se presentará y analizará la internacionalización de empresas españolas del sector de la tecnología y telecomunicaciones. Primero, se realizará un marco conceptual teórico que abordará diferentes teorías de la internacionalización, como se hace el proceso, criterios para elegir mercados, modos de entrada en mercados internacionales y la gestión de la empresa internacional. En segundo lugar, se profundizará en los casos elegidos y seleccionados para la realización de este trabajo, desde el origen de su expansión hasta su presencia a nivel mundial hoy en día. Se expondrán las formas que adoptaron para ello y sus resultados, pudiendo llevar a cabo una pequeña comparación de ellas. Por último, finalizare con unas conclusiones, uniéndolas con el objetivo de esta investigación, resumiendo lo estudiado durante el trabajo y expresare una pequeña opinión sobre dicho estudio.

## 2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Antes de profundizar en las formas o modelos de crecimiento en el exterior de las empresas, los procesos, los obstáculos que se presentan por el camino, la elección de los destinos y la financiación, se destacan dos enfoques para entender la internacionalización: a nivel de país y de empresa.

La realización de este trabajo se centrará y profundizará en el segundo de los enfoques, el orientado a la empresa, ya que se estudiarán los casos de tres compañías internacionales.

### 2.1. ENFOQUE A NIVEL DE PAÍS.

Históricamente, la internacionalización basa sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional. Dicha teoría pronuncia que las empresas llevan a cabo la especialización de bienes y servicios en aquellos lugares donde el coste de producción es menor, de manera que el comercio internacional es consecuencia de la especialización y división del trabajo. Esto permitiría distribuir los recursos a los usos más productivos en función de cada país, por esto, cada país produciría y exportaría aquello en los que es más eficiente o donde posee una ventaja, y de manera contraria, importaría aquello en lo que no fuese eficiente.

En este aspecto, destaca el mercantilismo, de modo que las naciones tratan de maximizar las exportaciones y minimizar las importaciones con la intención de aumentar su riqueza. Los defensores de este movimiento suelen o solían ser los productores poco competitivos, como los exportadores netos o sindicatos, sin embargo, obtiene críticas hacia la competitividad de los importadores y el bienestar de los consumidores,

Por otro lado, el comercio también se basa en la búsqueda de ventajas, tanto absolutas como competitivas. La teoría de la ventaja absoluta (A. Smith, en *“La riqueza de las naciones”*, 1776) “Si un país extranjero nos puede facilitar una mercancía con un trato mejor que nosotros mismos estamos en condiciones de fijarnos, vale más que le compremos con cualquier tipo de producto de nuestra propia industria, empleado de manera que nos aporte alguna ventaja”.

La ventaja absoluta de un país puede ser natural (clima) o adquirida (conocimiento), lo que nos lleva a la conclusión: “en tanto que uno de los países tendrá ventajas que le faltarán al otro, le será más ventajoso para este último comprar al primero, que no fabricarlo él mismo”. A modo de resumen, defiende que un país deberá producir solamente lo que le proporciona esa ventaja absoluta (producir a menor coste que cualquier otro país).

*Tabla 2.1*

País (días de trabajo para fabricarlo)	1 tonelada de tela	1 tonelada de trigo
Francia	30	40
Alemania	100	20

*Fuente: elaboración propia*

De acuerdo con Smith y la ventaja absoluta, en la Tabla 2.1, Francia debería centrar su atención en la elaboración de tela ya que necesita menos horas de trabajo que la elaboración de trigo.

Sin embargo, la teoría de la ventaja comparativa (*D. Ricardo en “Principios de economía política y tributación”, 1817*) defiende que a dos o más países les interesa comerciar, aunque alguno de ellos carezca de ventaja absoluta. Lo relevante es la eficiencia relativa con la que se puede producir el producto.

**Tabla 2.2**

País (días de trabajo para fabricarlo)	1 tonelada de tela	1 tonelada de trigo
Francia	30	40
Alemania	10	20

**Fuente: elaboración propia**

En este caso, de acuerdo con Ricardo y centrándome en el caso de la tabla 2.2, a Francia le interesaría comercializar con Alemania ya que este último posee una ventaja comparativa sobre Francia en la elaboración tanto de tela como de trigo.

También se debe destacar el comercio desde el modelo de dotación de factores (*Heckscher-Ohlin, 1919-1933*) que parte de la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo y mantienen que los países deberían producir y exportar productos que utilizaran abundantes en términos relativos, e importar bienes que utilicen intensivamente factores productivos escasos.

Por último, destaco la nueva teoría del comercio (*P. Krugman en “Journal of political economy, 1979*), quien defiende que el comercio internacional está condicionado por las economías de escala, los costes de los transportes y las preferencias por los consumidores de diversidad de productos.

## **2.2. ENFOQUE A NIVEL DE EMPRESA**

Bajo este enfoque se agrupan las teorías que consideran el proceso de internacionalización de manera incremental o gradual basado en la adquisición de experiencia y conocimientos que dan lugar a un incremento de recursos comprometidos en el exterior (*Johanson y Wiedersheim-Paul en “The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. Journal of Management Studies, 1975*). Describen la forma en la que las compañías pasan de ser regionales o nacionales a convertirse en internacionales

Para entender este enfoque se debe saber por qué y cómo se internacionalizan las empresas y para ello me centrare en el modelo de Uppsala. Este modelo defiende que la internacionalización es gradual y que va acompañada de la presencia de riesgos y la acumulación de experiencia y conocimiento. Además, este gradualismo se aplica tanto en la entrada a nuevos países como en la utilización de los modos de entrada.

## **2.3. LÓGICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Antes de iniciar cualquier tipo de proceso, es necesario hacer un estudio de este para posteriormente implementarlo y comprometer recursos en el exterior. Hay que considerar muchos factores, empezando por los recursos de los que dispondrá la empresa (tangibles e intangibles). Esos recursos son nuestro punto de inicio, ya que sin ellos la internacionalización no se podrá llevar a cabo. Para la empresa serán tan importantes los recursos tangibles (dinero para realizar la inversión) como los recursos intangibles (información, experiencia...). Por otro lado, es necesario conocer las necesidades de los mercados a los que se enfrentará la empresa y ofrecerles un bien o servicio que las satisfaga de manera innovadora, ya que será nuestra principal ventaja

competitiva para la exportación o inversión en el exterior, que será la que a posteriori sea devuelta en forma de beneficios económicos y de experiencia y conocimiento. La clave del éxito de esta lógica es la continuidad y persistencia.

## 2.4. OBSTACULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

El riesgo es algo que va de la mano en cualquier decisión empresarial, siempre esta, pero esto se incrementa cuando la empresa se expande hacia otros mercados y se presentan numerosos obstáculos o inconvenientes que pueden retrasar a la compañía. Podemos destacar, a rasgos generales, 5 tipos:

- 1) **Financieros:** Uno de ellos es el riesgo de tipo de cambio que aparece cuando se fijan los precios. A partir de ese momento las posibles fluctuaciones en el tipo de cambio pueden variar el beneficio esperado de la operación, en mayor o menor medida, y en sentido favorable o desfavorable. Por suerte, existen mecanismos para cubrir este riesgo, como el seguro de cambio o las opciones en divisa.
- 2) **Comerciales:** Se destacan algunos como pueden ser el desconocimiento de las oportunidades comerciales de los países, el difícil acceso a los potenciales clientes y una gran falta de contactos y conocimientos sobre la estructura de la distribución y prácticas comerciales a llevar a cabo.
- 3) **Logísticos:** El transporte es un obstáculo para tener en cuenta ya que las grandes distancias que caracterizan al comercio internacional aumentan la complejidad logística. Esta complejidad puede venir por el uso de medios de transportes no comunes en el comercio interior como el barco o el avión. Además, hay que considerar los costes de los viajes para explorar mercados y coordinar las tareas.
- 4) **Político-legales:** Los riesgos políticos pueden ser de carácter interno o externo, refiriéndose los primeros a los relacionados con la estabilidad política y seguridad del país, y los segundos a temas de conflictos entre países y sus relaciones internacionales. Además, también incluimos aquí las diferentes barreras que se pueden encontrar (arancelarias y no arancelarias).
- 5) **Inversión directa:** Por ultimo y no menos importantes, uno de los grandes riesgos u obstáculos de la internacionalización es la enorme inversión inicial. Si no se cuenta con recursos para realizar esta inversión, el proceso no se podrá realizar.

## 2.5. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación, se van a exponer los dos tipos de internacionalización que se pueden llevar a cabo. El primero de ellos es el conocido modelo de Uppsala, un modelo gradual que defiende que el proceso debe llevarse mediante la consolidación de etapas y de forma gradual. Por otro lado, se analizará un modelo más moderno y, en proceso de crecimiento que llevan a cabo empresas que se internacionalizan rápidamente, de forma más acelerada.

### 2.5.1. Modelo gradualista de Uppsala

Se trata de un modelo proveniente de Suecia en torno a los años 70 buscando el objetivo de poder ser aplicado a aquellas empresas con intenciones de crecer internacionalmente. Viene de la mano de artículos publicados por Johanson y Wiedersheim-Paul (*"The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. Journal of Management Studies, 1975*), y Johanson y Vahlne (*"The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", 1977*).

La principal hipótesis que defienden es que las empresas comienzan la internacionalización cuando aún son pequeñas e irán completando el proceso gradualmente con su crecimiento.

Este modelo establece una serie de pasos en el proceso que las empresas siguen en su proceso:

- 1) En primer lugar, las compañías necesitan adquirir experiencia en el mercado local antes de ir al exterior.
- 2) El siguiente paso es operar en el extranjero, pero en aquellos países o mercados cercanos al original, que comparten diversos aspectos o sinergias.
- 3) Ya, por último, las empresas van progresivamente alejándose hacia espacios internacionales diferentes y más complejos.

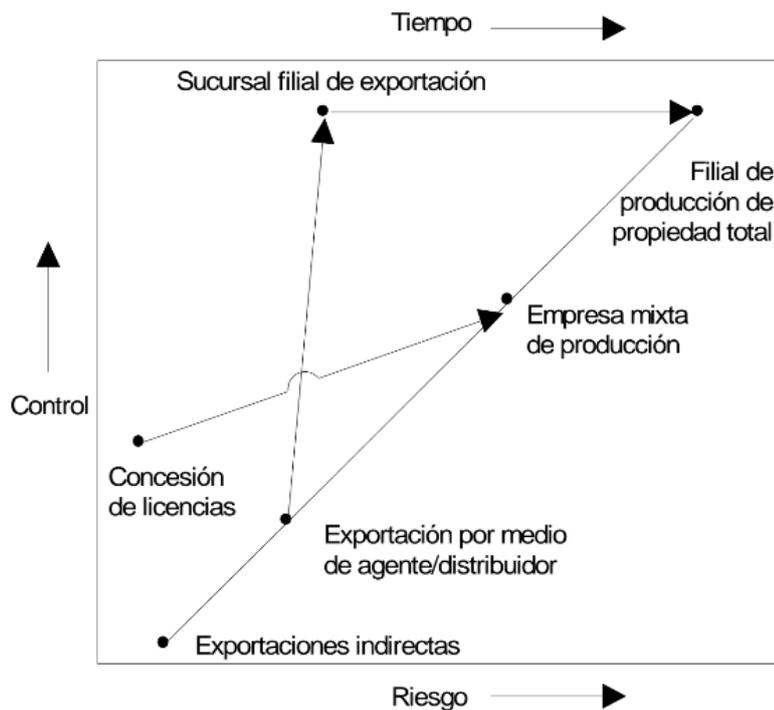
Por esto, las compañías comienzan primero en un mercado regional o nacional hasta que llevan a cabo sus decisiones internacionales. Se defiende que los mayores obstáculos son la falta de conocimiento y de recursos y, argumenta que la empresa adquirirá experiencia durante sus actuaciones y progreso, lo que será clave para su actuación en el mercado internacional.

Como ya dijimos, es un modelo gradualista que se defenderá mediante cuatro etapas o fases, en las que cada una se comprometerá más que la anterior con el proceso. Dichas etapas son las siguientes:

1. Actividades/exportaciones esporádicas.
2. Exportaciones a través de un representante independiente.
3. Establecimiento de filiales comerciales.
4. Establecimiento de filiales de producción.

Con la consecución de cada etapa, se pueden apreciar que los recursos y el compromiso con el proceso aumentan, y esto genera una ganancia de experiencia progresivamente. El proceso considerará primero aquellos lugares con más cercanía a nivel geográfico, psicológico y cultural, ya que presentan mayor similitud con el mercado nacional y después, con la ganancia de recursos y experiencia, progresivamente se desplazarán a mercados más lejanos y diferentes.

**Figura 2.1**



**Fuente: Franklin R. Root. (1987): "Entry Strategies for International Markets"**

Como conclusión, se trata de un modelo con origen sueco en los años 70 que defiende la adquisición progresiva de conocimientos y recursos según se van comprometiendo con el proceso de internacionalización a través de las diferentes etapas.

### **2.5.2. Modelo de internacionalización acelerada.**

En las últimas décadas se ha desarrollado una nueva forma de internacionalizarse de algunas de las empresas que inician dicho proceso, muy diferente al modelo gradualista y tradicional de Uppsala explicado anteriormente. Este nuevo modelo deja atrás el pensamiento de que el proceso de internacionalización debe ser gradual a través de la consecución de una serie de etapas. En los últimos tiempos, muchas empresas han logrado realizar este proceso de forma más rápida y acelerada. Podemos destacar en este modelo dos ejemplos de compañías:

- a) **Born Globals:** Estas empresas no se compaginan con el modelo gradualista de Uppsala ya que son compañías que nacen con una intención: la de internacionalizarse en todos los mercados posibles y en un tiempo muy inferior a las compañías que siguen el proceso gradualista. Por lo general, se trata de empresas jóvenes y que cuenta con una alta intensidad tecnológica y por eso el sector por excelencia de estas empresas es el tecnológico, es su principal baza, pero no la única. También destacan por presentar un mercado doméstico no muy rentable o relevante y por su orientación internacional/global desde sus primeros pasos como empresa.

Se pueden destacar una serie de factores clave para el surgimiento de estas compañías:

- Nuevas condiciones del mercado internacional, con una creciente especialización y con la existencia de nichos de mercado altamente específicos en industrias globalizadas.

- Desarrollos tecnológicos que implican unos menores costes de producción, transacción, transporte y comunicaciones (uso de las TICs).
- Alianzas y redes globales que permiten un aprovisionamiento y distribución a escala global, además de una mayor homogeneidad en las preferencias o gustos de los consumidores a nivel global.
- Mayor capacidad emprendedora, orientación y experiencia internacional de las nuevas generaciones de empresarios.

Gracias a estos factores, estas empresas se están convirtiendo en el segmento de empresas exportadoras que mayor crecimiento están experimentando.

- b) **Multinacionales de países emergentes:** Estas compañías no son estrictamente de nueva creación y provienen o son originarias de países emergentes que cuentan con operaciones activas en otros países más desarrollados. Son especiales ya que sus localizaciones y economías de origen que todavía están emergiendo cuentan con infraestructuras e instituciones deficientes. Además, se han desarrollado en entornos un poco caóticos y volátiles y su propiedad suele ser de carácter estatal o familiar. Su crecimiento acelerado se debe a las múltiples alianzas y adquisiciones en países desarrollados, que les beneficia de poder utilizar una buena tecnología y de introducirse en los mercados objetivo. En la siguiente Tabla 2.3 se pueden apreciar las diferencias entre las diferentes formas de internacionalizarse, a través del modelo gradualista Uppsala o este proceso acelerado.

**Tabla 2.3**

<b>TRADICIONAL (MULTINACIONALES TRADICIONALES)</b>	<b>NUEVA (MULTINACIONALES DE PAÍSES EMERGENTES)</b>
■ Proceso <b>gradual</b>	■ Proceso <b>acelerado</b>
■ Fuertes ventajas competitivas (tecnología, marca)	■ Ventajas tecnológicas débiles: Actualización
■ Proceso unidireccional	■ Proceso dual
■ Crecimiento interno: filiales al 100%	■ Crecimiento externo: alianzas y adquisiciones
■ Débiles habilidades políticas	■ Fuertes habilidades políticas
■ Poca adaptabilidad organizativa	■ Elevada adaptabilidad organizativa

**Fuente: Guillén, M. y García-Canal, E. (2010a): “The New Multinationals. Spanish Firms in a Global Context”.**

## 2.6. ELECCIÓN DE LOS MERCADOS DE DESTINO

La elección o selección de los mercados internacionales de destino es un proceso fundamental antes de desarrollar sus actividades en el exterior. Para ello debemos plantearnos una serie de preguntas a las que debemos saber responder después del estudio de mercado. Dichas preguntas son: ¿Por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cómo?

Hay que tener en cuenta porque se quiere llevar a cabo la internacionalizarnos, por eso hay que llevar a cabo un diagnóstico de competitividad internacional; a donde se quiere expandir, con que productos y en que segmentos; planear un programa temporal y estudiar el modo de entrada en el país.

Para tener una visión del mercado o destino al que vamos a acudir se puede realizar un análisis tanto a nivel interno (debilidades y fortalezas) más relacionado con la empresa, como externo (amenazas y oportunidades) relacionado con el mercado objetivo.

**Tabla 2.4**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANALISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades distintas</li> <li>- Ventajas naturales</li> <li>- Recursos superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades escasas</li> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Motivación personal</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANALISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tecnologías</li> <li>- Debilitamiento de competidores</li> <li>- Posicionamiento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos riesgos</li> <li>- Cambios en el entorno</li> </ul>

**Fuente: DYSON, R. G. (2004): "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick".**

Además, se puede diferenciar una serie de etapas relacionada con unos indicadores que servirán para clasificar y priorizar diferentes posibles destinos. En primer lugar, se considera una valoración preliminar, así se descartan unos destinos que no se ajustan a los objetivos de la empresa y se quedan con unos pocos a los que se realizaran un estudio más exhaustivo posteriormente. En la siguiente etapa, se valora el atractivo de la industria y se calculan y estiman costes e ingresos de una serie de destinos. Por último, en la última etapa, se determina el mercado de destino que mejor se ajusta a los objetivos de la compañía y de sus recursos y capacidades.

**Tabla 2.5**

<b>ETAPA</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Valoración preliminar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno demográfico</li> <li>- Entorno político</li> <li>- Entorno económico</li> <li>- Entorno sociocultural</li> </ul>
<b>Análisis del potencial de mercado de la industria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de entrada al mercado</li> <li>- Entorno legal</li> <li>- Demanda y características comportamentales</li> <li>- Distribución</li> </ul>
<b>Análisis del potencial de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia</li> <li>- Investigación de mercados</li> <li>- Estructura financiera</li> <li>- Publicidad y promoción</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Otros</li> </ul>

**Fuente: Evirgen, C., Bodur, M. & Cavusgil, S.T. (1993): "Information Needs for Exporters: An Empirical Study of Turkish Exporters. Marketing Intelligence & Planning."**

Un ejemplo teórico sobre selección de mercados es el estudio de Wood y Robertson (*Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination and by Type of Export Transaction. International Marketing Review, 2000*). Estos autores, obtienen un marco teórico basado en diferentes indicadores agrupados en 6 dimensiones.

**Tabla 2.6**

<b>Dimensiones</b>	<b>Medida</b>
<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política presente y futura, expresada por el grado de centralización del poder político y el grado de representación y confianza de la gente en su gobierno.</li> <li>• Relaciones diplomáticas entre el gobierno extranjero y el nacional, y su efecto sobre el comercio.</li> <li>• Políticas internas del gobierno extranjero, actitudes y acciones hacia la empresa privada.</li> </ul>
<b>Potencial del mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades para los exportadores debido a la demanda actual y futura de productos y servicios</li> <li>• Costes de adaptación asociados a los productos o servicios a exportar</li> <li>• Competencia interna y externa del mercado.</li> </ul>
<b>Economía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual de desarrollo del mercado, medida por estándares de resultados económicos</li> <li>• Fuerza del mercado en términos de la fabricación de productos y servicios</li> <li>• Tendencia de consumo de productos en el mercado</li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de unidad cultural e integración nacional, y el grado de diferencias étnicas y culturales</li> <li>• Diferencias culturales entre el mercado de exportación y el nacional</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado y naturaleza de la infraestructura de distribución física del mercado</li> <li>• Grado y naturaleza de la infraestructura de comunicación del mercado</li> <li>• Condiciones climatológicas y geográficas</li> </ul>
<b>Entorno legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aranceles y tasas en el mercado</li> <li>• Barreras no arancelarias</li> <li>• Otras consideraciones legales</li> </ul>

**Fuente: Wood y Robertson. (2000): “Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination and by Type of Export Transaction. International Marketing Review”.**

## **2.7. MODOS DE ENTRADA**

Cada compañía puede optar la forma en la que entrar en el mercado seleccionado en función del riesgo o control que quieran obtener, destacando así tres modos de entrada. El primero, y el que menos riesgo supone, son las exportaciones; lo sigue un término medio como pueden ser los acuerdos contractuales o de cooperaciones; y, por último, el más comprometido, la inversión directa en el exterior. Los parámetros de riesgo y

control son inversamente proporcionales, es decir, a más riesgo más control a poseer en el exterior y viceversa.

### 2.7.1. Exportaciones y consorcios de exportación

Se puede decir que la exportación es la manera más fácil y menos arriesgada de llevar a cabo la internacionalización. Consiste en mantener la producción en el país de origen para luego llevarlo al exterior, pero se deben hacer ajustes en el producto, publicidad y distribución y precio, para adaptarlo al país de destino. Por otro lado, la instrumentación o proceso de la operación es más complejo, ya que, al vender en un país diferente al original, hay que tener en cuenta el traspaso de fronteras, tramites de aduanas y diferencias en la moneda, legislación, idioma, etc. Se destacan dos tipos de exportaciones:

- a) **Exportación directa o activa:** Se basa en el contacto con intermediarios o compradores finales en el exterior que son los encargados de gestionar los aspectos burocráticos, logísticos y financieros necesarios. Esta forma, presenta ventajas como la capacidad de tener un mejor control de imagen e información; sin embargo, acarrea un mayor compromiso de recursos. Por otro lado, existen diferentes opciones de exportación directa, pudiendo llevarse a cabo a través de agentes (no toman posesión del producto), distribuidores (toman posesión del producto y venden a cliente final) y representantes de ventas (empleados de la empresa).
- b) **Exportación indirecta o pasiva:** La compañía no gestiona ni interviene en la venta o distribución de los productos en el exterior. Son los intermediarios independientes, en el país de destino, los que se encargan de gestionar y organizar todo el proceso. Esta forma presenta una menor inversión y riesgo, así como una mayor flexibilidad, y negativamente presenta un menor aprendizaje, menor potencia de ventas y posibles efectos contrarios. Al igual que en la exportación directa pueden existir diferentes formas de llevar a cabo la exportación (intermediarios independientes, "piggy back"<sup>1</sup>, intercambio de redes de distribución, uso de operadores en internet y consorcio)
- c) **Consorcios:** Se basa en un acuerdo entre dos o más empresas del mismo país que pretende desarrollar los mercados de exportación para poner en práctica la estrategia de la empresa exportadora.

### 2.7.2. Alianzas locales: acuerdos contractuales.

Se basan en acuerdos o actividades que están gobernadas por un contrato que aportan a la empresa un cierto control sobre el socio local y las actividades en el exterior. Estos acuerdos conllevan el intercambio o alquiler de activos intangibles y servicios. Las alianzas de este tipo más comunes en el ámbito internacional son:

- a) **Licencia:** Se trata de un acuerdo contractual por el cual el licenciador (empresa de origen) concede al licenciatario (empresa de destino o extranjera) el derecho limitado de producir o utilizar el producto licenciado (proceso productivo, marca registrada, patente...) a cambio de unas contraprestaciones (royalty). Dichas contraprestaciones cuentan con un pago fijo inicial a las que se le pueden sumar pagos periódicos en función del número de ventas. Este modo le presenta al licenciador la posibilidad de entrar en un nuevo mercado con la ausencia de invertir en él. Sin embargo, los beneficios potenciales son menores, existe una posible pérdida de reputación y al final del contrato se genera un nuevo competidor. Por otro lado, el licenciatario consigue el acceso a un activo que es difícil de replicar.

- b) **Franquicias:** En este caso, el franquiciador (empresa originaria) concede el derecho a usar un modelo de negocio con todo lo que eso implica (métodos de producción y marketing, sistemas de ventas, procedimientos y el uso de su nombre) a cambio de una contraprestación económica. En comparación con la licencia, este acuerdo es más amplio y largo.
- c) **Contratos de gestión:** Se basa en un acuerdo por el cual una empresa internacional, normalmente experta en la administración de negocios, vende sus servicios a una empresa local o de origen a cambio de una contraprestación económica. Lo que está haciendo la empresa es exportar servicios, no productos. De esta forma, la empresa local puede instalarse en un mercado extranjero rápidamente y con una inversión inicial baja.

### 2.7.3. Inversión directa en el exterior:

Son acuerdos contractuales que se basan en el intercambio de acciones o creación de una empresa, constituyendo así una forma de inversión directa. En comparación con los modos de entrada al mercado exterior explicados anteriormente, este es el que asumen un mayor riesgo. Podemos destacar tres tipos:

- a) **Joint venture:** Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas, donde una de ellas suele ser extranjera y la otra de origen, que aportan recursos en función de activos intangibles (información, experiencia, tecnología...) o económicos y crean una empresa conjunta de la que comparten el control y la propiedad y ambas empresas se benefician de las ventajas competitivas de cada una de ellas.

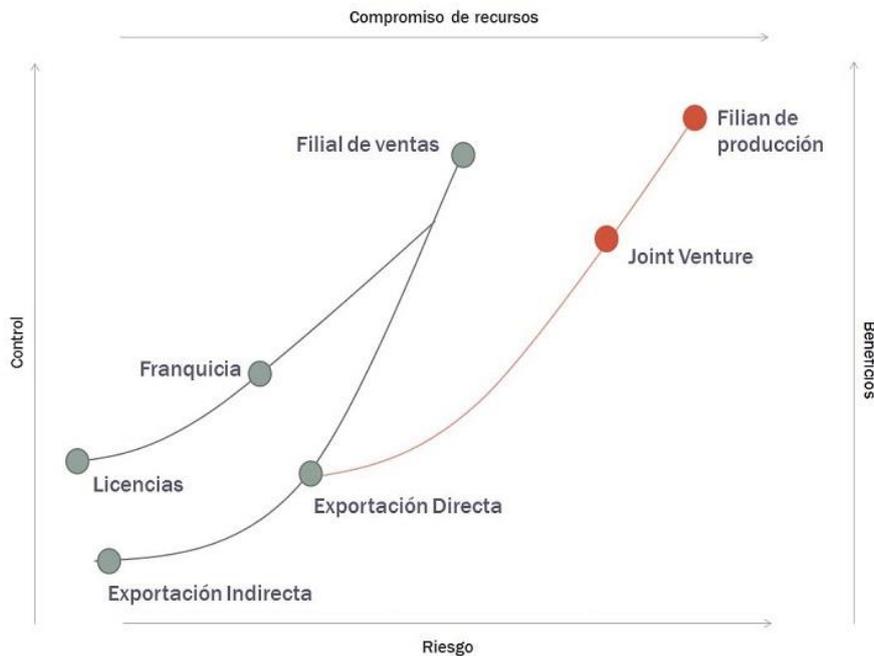
**Tabla 2.7**

EMPRESA CONJUNTA	ACUERDO CONTRACTUAL
Nueva sociedad controlada por los socios	Control de la relación mediante contrato
Rapidez toma de decisiones	Renegociar términos no previstos
Derechos de propiedad en función de la participación	Derechos de propiedad previstos en el contrato
Vinculación por participación accionarial	Vinculación asociada al contrato
Coste de jerarquía administrativa	Inexistencia de jerarquía

**Fuente: elaboración propia**

- b) **Filiales de plena propiedad:** Consiste básicamente en una inversión directa en el exterior de la empresa de origen para crear en el exterior una nueva empresa, comprometiendo sus propios recursos. Esta forma presenta un riesgo muy elevado, pero se tiene la total propiedad y administración del proceso.
- c) **Adquisiciones:** Se basa en adquirir un número de acciones/participaciones de una empresa extranjera que tenga una prospera actividad en nuestro mercado objetivo.

**Figura 2.2**



**Fuente: Alonso, J. A. y Donoso, V. (1998): “Competir en el Exterior. La empresa española y los mercados internacionales”.**

Como conclusión, la Figura 2.2 es muy representativa ya que de manera gráfica nos coloca cada modo de entrada al mercado internacional en función de diferentes aspectos: riesgo, control, compromiso de recursos y beneficios.

## 2.8. FINANCIACIÓN

Para poner en marcha cualquier proyecto de cualquier ámbito se necesita realizar una inversión con intención de que sea rentable en un futuro. Por esto, obtener financiación es clave para comenzar con el proceso y es necesario saber el capital que se necesitará, como se obtendrá y de qué modo se procederá a su devolución.

En primer lugar, es importante saber a qué se destinará esa financiación. Atendiendo a este criterio destacaríamos la financiación a la exportación y la financiación a la inversión.

### 2.8.1. Financiación a la exportación

Los instrumentos de financiación de los contratos de compraventa en el exterior proporcionan, en diferente grado, liquidez y garantías al exportador y financiación al comprador. Además, existen diferentes y distintas formas y operativas de funcionamiento, así como instrumentos de financiación a corto plazo y a largo plazo:

- Instrumentos de financiación a corto plazo:** En primer lugar, se encuentran los medios de pago (orden de pago simple, remesa y crédito documentarios), siguiendo con una garantía bancaria y, por último, un seguro. Por otro lado, los medios de pago permiten liquidar el importe de una transacción comercial con la incorporación de ciertos grados de seguridad en el cobro.
- Instrumentos de financiación a largo plazo:** Destacan el “*factoring*”/“*forfaiting*”, el crédito suministrador y el crédito comprador. A modo de resumen general en la siguiente tabla 2.8 se muestra una comparación de las características más importantes del *factoring* y *forfaiting*.

**Tabla 2.8**

	<b>FORFAITING</b>	<b>FACTORING</b>
<b>Servicios</b>	Financiación	Financiación y otros
<b>Bienes financiables</b>	Normalmente bienes de equipo	Normalmente existencias, bienes intermedios y productos de consumo
<b>Plazos</b>	Pueden llegar hasta los 7 años	Rara vez excede de más de 180 días
<b>Ámbito</b>	Normalmente operaciones de comercio exterior	Operaciones interiores y de comercio exterior
<b>Número de operaciones</b>	Se estudia caso por caso	El límite se fija analizando al cliente importador
<b>Recurso</b>	Sin recurso	Con y recurso
<b>Documentos</b>	Básicamente letras y pagare	No requiere documentos concretos
<b>Relación con el exportador</b>	Esporádica o nula	Habitual
<b>Forma de disponer de la financiación</b>	Por todo el importe o, por una parte, fijado previamente	Flexible: una vez cedido el crédito puede disponerse de financiación en el momento que desee y por el importe elegido

**Fuente: elaboración propia**

### **2.8.2. Financiación a la inversión**

La IDE se materializa en creación o tomas de participación en sociedades en el exterior. Suele requerir el fortalecimiento de la estructura financiera de la empresa mediante capital riesgo, capital inversión, deuda subordinada o deuda senior. Por otro lado, los instrumentos financieros específicos son: Póliza de inversión y *Project finance*.

### **2.8.3. Apoyo financiero a la internacionalización**

Dicho apoyo lo realizan varias entidades que además de ofrecer financiación económica, ponen a disposición de las empresas diversos planes para fomentar la presencia en el extranjero. Algunas entidades son las que se muestran en la Figura 2.3 y cada una está más relacionada con un tipo de ayuda, como se muestra en la Tabla 2.9.

**Figura 2.3**



**Fuente: elaboración propia**

**Tabla 2.9**

	ICEX	ICO	COFIDES	CESCE	CDTI	Cámaras	IDEPA	ASTUREX	UE
Información	■			■		■		■	
Asesoramiento	■			■		■		■	
Formación	■					■		■	
Misiones	■					■		■	
Ferias	■					■		■	
Reducción de costes	■						■		
Recursos humanos	■						■		
Financiación	■	■	■				■		
Seguros				■					
Cooperación tecnológica					■				■

**Fuente: elaboración propia**

### **3. SECTOR DE LA TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES**

El trabajo se basa, como ya se expuso antes, en el estudio de la expansión de diferentes empresas (Amadeus, Amper y Cellnex) del sector de las tecnologías y telecomunicaciones y que cotizan en el IBEX. En primer lugar, es necesario desarrollar y explicar dicho sector para posteriormente analizar la evolución de las empresas en él.

Es evidente el peso que presenta este sector en la sociedad actualmente. En este mundo globalizado, este sector cobra mayor importancia porque es muy relevante para la transmisión de información entre personas, empresas o instituciones. Y es posible gracias al avance e innovación de las tecnologías desarrolladas en estos tiempos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Por todo esto, es un motor muy importante para la evolución y crecimiento de la economía. Además, es fundamental para el tema a tratar en el presente trabajo, la internacionalización, ya que es necesario para tener un mundo conectado globalmente y así facilitar o posibilitar la transmisión de información. No se puede dejar de lado la importancia de este sector en cuanto a responsabilidad y cuidado medioambiental, salud, educación y progreso científico, contribuyendo en cada caso.

Se puede concluir que la importancia o necesidad de este sector en nuestras vidas es fundamental para la evolución de otros muchos campos que necesitan la evolución o crecimiento previo de este.

### **4. ANÁLISIS DE CASOS**

Para el estudio de casos se eligieron tres empresas españolas que operan en el sector de las tecnología y telecomunicaciones y que han evolucionado y crecido hacia el exterior de su país de origen, es decir, que se han internacionalizado globalmente. Concretamente, las empresas a analizar son Amadeus, Amper y Cellnex. Todas ellas cotizan en el IBEX 35, razón importante para su elección junto con la gran cantidad de datos e información relevante que se puede encontrar de ellas para su estudio.

Además, cada una representa o se centra en un ámbito concreto dentro del sector. La primera de ellas, Amadeus, se centra en la industria de los viajes y el turismo, proporcionando múltiples soluciones y avances de software y servicios a este sector. Por otro lado, Amper, proporciona soluciones tecnológicas en diversos ámbitos como el de las telecomunicaciones, la energía y la defensa. La última de ellas, Cellnex, es líder en infraestructuras de telecomunicaciones y telefonía móvil.

En dicho estudio se analizará la situación actual de las tres empresas, tanto a nivel corporativo como a nivel global. Para esto, se tratarán temas como su historia, la evolución de ella y la composición interna (accionistas y gobierno). Además, se tratarán en cada uno de los casos los diferentes negocios o actividades llevadas a cabo por las compañías en diferentes lugares del mundo.

Para todo esto se utilizarán diversas fuentes de información, desde información secundaria como los informes anuales y páginas web de cada una de ellas hasta múltiples artículos económicos.

#### **4.1. AMADEUS**

Resumidamente, Amadeus IT Group o más frecuentemente conocida como Amadeus es una empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de los viajes.

*“Amadeus es una empresa tecnológica global que mejora la experiencia de viajar para todos, en todas partes. Creamos soluciones que conectan el sector de los viajes, inspiran*

*formas abiertas de trabajar y proporcionan a los viajeros más información, opciones y autonomía.*

*Con más de 18.000 profesionales que prestan servicio en 190 países, Amadeus trabaja con sus clientes y socios en todo el mundo para resolver los mayores retos del sector, de forma que los viajes tengan un impacto positivo en el mundo”.*

De esta forma se definen o describen así mismos en su página web.

*“Estamos aquí para mejorar la forma de viajar. Creemos que viajar mejor significa dar prioridad a las personas y cuidar las comunidades y los lugares que visitamos.*

*El progreso comienza con una industria bien conectada. Nuestra plataforma conecta el sector mundial de los viajes e impulsa nuevas ideas, innovación y formas más abiertas de trabajar. Todo el mundo es bienvenido. Juntos podemos rediseñar los viajes del mañana”.*

Y de esta manera resumen en su página web su historia y objetivo como compañía. En la figura 4.1, se puede apreciar su logo en su sede de Madrid.

**Figura 4.1**



**Fuente: La información**

#### **4.1.1. Historia**

Amadeus fue fundada en el año 1987, más concretamente el 21 de octubre de ese año, por una alianza estratégica entre cuatro aerolíneas (Air France, Iberia, Lufthansa y Scandinavian Airlines System). Su sede reside en Madrid, España, y los primeros empleados de la empresa llegaron de las cuatro aerolíneas previamente mencionadas. Los fundadores dejan claro el objetivo de formar un sistema de distribución global (GDS) independiente y neutral, comprometiéndose a la realización de una inversión de casi 300 millones de dólares.

En 1988 son los pioneros en el uso de la unidad monetaria europea (ECU). También se inaugura un centro de desarrollo de software en Niza, tan solo siete meses después de su creación. Además, también se inaugura su primera NMC en Finlandia, una vez que Finnair se uniera a su red.

Siguiendo con 1989 donde inician el mercado de los viajes con la presentación del primer prototipo de Amadeus Pro, un interfaz revolucionario que es capaz de ahorrar a los agentes de viajes entre un 50% y un 80% del tiempo y esfuerzo para realizar sus funciones básicas. Se une a la compañía el primer socio asiático (Thai Airlines) y la red Amanet empieza a funcionar permitiendo a las agencias conectarse a sistemas para reservas nacionales. Por último, también lanzan nuevas NMC en Bélgica y Escandinavia.

Un año más tarde y con tan solo cuatro años en el mercado ya cuentan con más de 550 empleados en 38 países e inauguran su centro de procesamiento de datos.

En 1992 y más concretamente el 7 de enero se crea el primer PNR a las 02:47, lo que marca el inicio de millones de reservas. Las oficinas de ventas de las aerolíneas se migran correctamente a su plataforma, que sustituye a los sistemas nacionales para todos los requisitos de las reservas. Se unen a ellos más de 16000 terminales de las oficinas de ventas de Air France, Iberia y Lufthansa en 120 países. Además, lanzan las plataformas Amadeus Cars y Amadeus Hotels, que ofrecen un acceso sencillo a la información en más de 10000 ubicaciones de alquiler de coches y propiedades hoteleras a nivel mundial.

En 1993 son reconocidos como el principal sistema informatizado de reservas (CRS) de Europa. Más del 60% de las agencias de viajes europeas se integran con su sistema, marcando uno de los mayores esfuerzos de migración y capacitación en la historia del procesamiento electrónico de datos. Además, lanzan Amadeus Negotiated Fares.

Siguiendo con 1994, celebran la firma del contrato con Austrian Airlines, su cliente número 100. Amadeus también asegura un acuerdo de distribución con SNCF, la compañía ferroviaria estatal francesa. Por otro lado, introdujeron mejoras en su plataforma Amadeus Hotels con la implementación de Negotiated Rates, permitiendo que las cadenas hoteleras establezcan diferentes tarifas para el mismo tipo de habitación.

Un año más tarde, Amadeus abre una nueva oficina en la región Asia-Pacífico, reforzando las asociaciones locales ya existentes y respaldando nuestra expansión en esta área geográfica. Además, mejoraron sus ofertas ferroviarias internacionales mediante acuerdos con British Passenger Services, la compañía ferroviaria francesa SNCF y los ferrocarriles italianos.

En 1996 lanzan su página, un sitio web destinado a viajeros que brinda a los visitantes la oportunidad de acceder a más información sobre la disponibilidad de aerolíneas y destinos. Tras diez años de su apertura, en 1997 cuentan con más de 1300 empleados distribuidos en 45 países distintos. También abren una nueva oficina central en Miami y dan la bienvenida a 85 nuevos empleados. Además, se unen nuevas NMC en Australia, Nueva Zelanda, Madagascar, Pakistán, Sudáfrica, Taiwán, Rumanía, Filipinas y Ucrania. Por último, Icelandair lanza el primer sitio web de viajes utilizando tecnología de Amadeus.

Ya en el año 1998 logran conectar exitosamente a todos los usuarios del Sistema One con su Sistema de Distribución Global (GDS). Esta integración marca un hito importante en la migración del sector de viajes, con la participación de más de 183.000 agencias de viajes y terminales de oficinas de ventas de aerolíneas. En un solo día, procesan un millón de reservas, consolidándose como el principal GDS a nivel mundial. Además, Amadeus ha obtenido la certificación ISO 9002, reconociendo la calidad de sus servicios de gestión de datos y atención al cliente.

Siguiendo con 1999 lanzan una Oferta Pública Inicial (OPI) y poco después ingresan en el IBEX-35. Para fines de año, la empresa cotiza en los mercados bursátiles de Madrid, Barcelona, París y Fráncfort. Al año siguiente, en el 2000 lanzan Amadeus Pro Web, una innovadora herramienta de reservas basada en el navegador. Como parte de la expansión, inauguran una unidad de asistencia y desarrollo cerca del aeropuerto de Heathrow en Londres, con planes confirmados para abrir otra en Sidney, Australia. Este crecimiento los lleva a establecer una nueva división empresarial: Airline IT.

En el año 2001 Amadeus se convierte en el primer GDS en obtener la certificación ISO 9001:2000, que certifica una gestión efectiva de las prácticas de calidad. Además, en los Estados Unidos, anuncian la adquisición de e-Travel. Dos años más tarde, en el 2003, adquieren una participación en Opodo, el portal paneuropeo en línea que ha operado con éxito sitios de viajes por internet en Alemania, Reino Unido y Francia. Como parte de la expansión, establecieron nuevas compañías nacionales de marketing (NMC) en Hong Kong, África Oriental, Irán, Indonesia, Kuwait y Libia.

Ya en el año 2005, una compra apalancada les hace salir del mercado bursátil. Al año siguiente, en 2006, y en línea con la evolución de la marca y la expansión de sus servicios, cambian el nombre a Amadeus IT Group. Además, la Comisión Europea los reconoce como una de las principales empresas europeas de viajes y turismo, destacando sus inversiones en I+D.

Siguiendo con el año 2007, establecen un acuerdo de colaboración con la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) para coordinar esfuerzos en el desarrollo del turismo global. Un año más tarde firman un acuerdo con la Organización Árabe del Transporte Aéreo (AACO), que inicialmente incluía a 12 aerolíneas y luego se unieron 6 aerolíneas adicionales. Además, lanzan un sistema de gestión de ingresos para ferrocarriles, diseñado para maximizar los beneficios en cada viaje. En un movimiento estratégico, Amadeus adquiere la empresa de TI para ferrocarriles Onerail, y establece un acuerdo paneuropeo a largo plazo con European Travel Interactive (eTRAVELi).

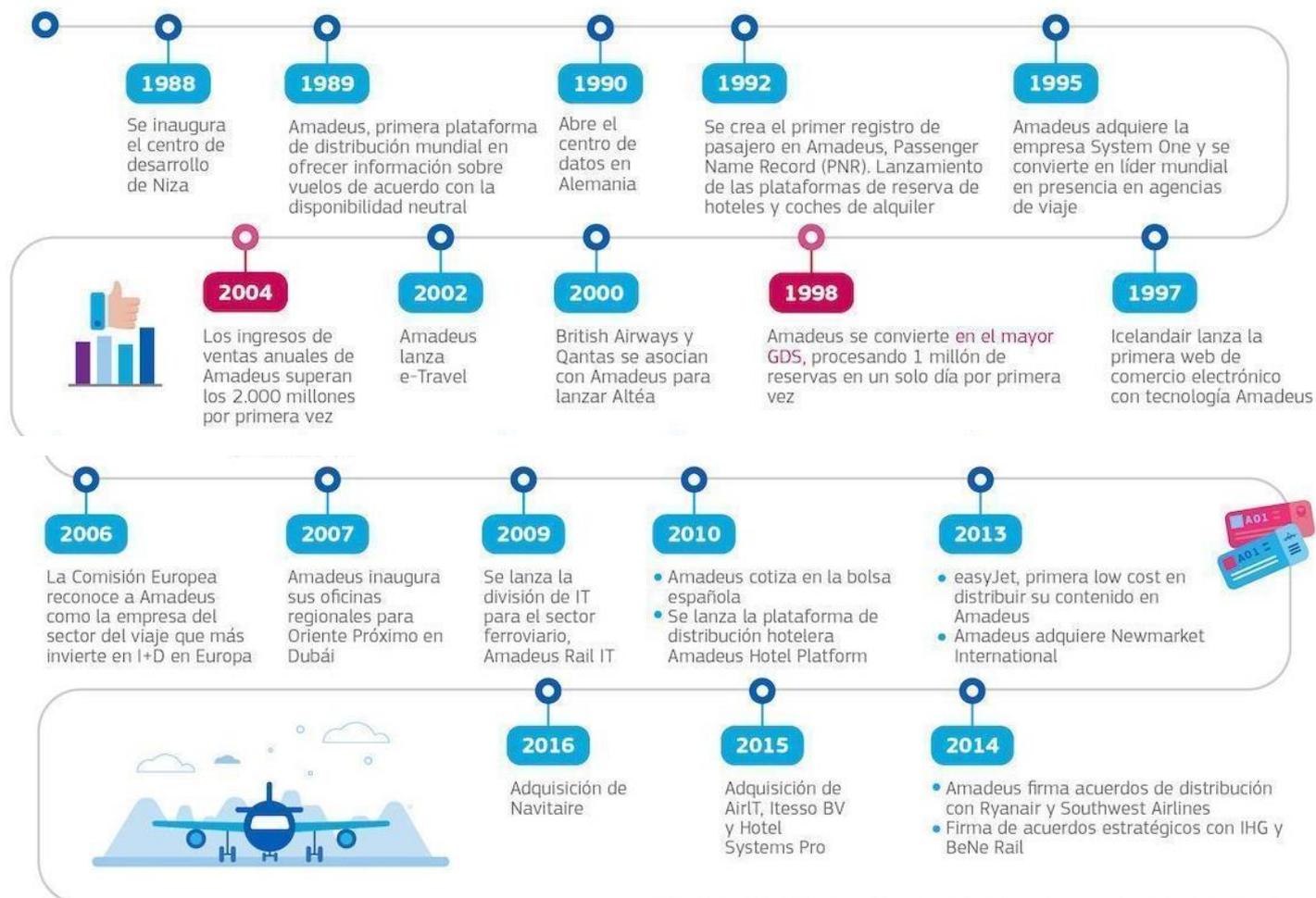
En el año 2010 y gracias a una exitosa Oferta Pública Inicial (OPI) en el mercado bursátil español, vuelven a cotizar en bolsa. Además, se consolidan como la primera organización en cumplir con los estándares del Documento Estandarizado de Mensajes Electrónicos (EMD) de la IATA.

Siguiendo con 2011, la Comisión Europea les reconoce como una de las principales inversoras en Investigación y Desarrollo (I+D). Además, ingresan al IBEX 35, el índice de referencia para las principales empresas españolas.

Ya en el 2014, firman un acuerdo de colaboración a largo plazo con BeNe Rail International. Su objetivo es desarrollar una nueva plataforma de TI que abarque todos los procesos integrales de los viajes en ferrocarril en Europa, en un esfuerzo por servir mejor a la comunidad ferroviaria.

Por último, en el 2018, la adquisición de TravelClick posiciona a Amadeus como el proveedor líder a nivel mundial para el sector de la hospitalidad. Este movimiento estratégico refuerza su presencia en la industria hotelera. Además, ingresan al Euro Stoxx 50, el principal índice de empresas de gran capitalización en la eurozona, lo que refleja el crecimiento y la estabilidad de la empresa en el mercado europeo. También marcan un hito al convertirse en el primer proveedor en recibir la certificación dual NDC de IATA, tanto como agregador como proveedor de soluciones tecnológicas.

**Figura 4.2**



**Fuente: smartravel**

#### 4.1.2. Estructura de propiedad y gobierno

Según declaran en su página web, “el modelo de gobierno corporativo de Amadeus se basa en el compromiso con los principios éticos, el buen gobierno y la transparencia, y está diseñado para contribuir al logro de los objetivos generales de compañía y para proteger los intereses de los accionistas”.

En cuanto a la estructura de la propiedad y como se ve en la tabla 4.1, a última fecha disponible del 02/04/2020, el capital social es de 4.504.992,05 de euros y está formado por un total de acciones con derecho a voto de 450.499,205, deduciendo así que cada acción toma un valor de 10 euros.

**Tabla 4.1**

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
02/04/2020	4.504.992,05	450.499.205	450.499.205

**Fuente: Cuentas anuales Amadeus**

Por otro lado, como se muestra en la tabla 4.2, los titulares directos e indirectos de participaciones significativas son los siguientes:

**Tabla 4.2**

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
MASSACHUSETTS FINANCIAL SERVICES COMPANY	0,00	5,09	0,00	0,00	5,09
BLACKROCK INC.	0,00	5,00	0,00	0,24	5,24
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY (CRMC)	0,00	5,03	0,00	0,00	5,03
FUNDSMITH LLP	0,00	3,02	0,00	0,00	3,02
INVESCO, LTD	0,00	1,97	0,00	0,00	1,97
T. ROWE PRICE ASSOCIATES, INC	0,00	3,09	0,00	0,00	3,09
FIDELITY INTERNATIONAL LIMITED	0,00	1,99	0,00	0,00	1,99

**Fuente: Cuentas anuales Amadeus**

Centrándome en el Consejo de Administración, se fijan en estatutos un máximo de 15 consejeros previstos y un mínimo de 5, siendo finalmente los firmados por la junta, 11. Del total de estos 11 consejeros, solo uno de ellos es ejecutivo, representando un 9,09% de este. Por tanto, los 10 restantes serían independientes y representan un 90,91% del Consejo. En la tabla 4.3 se muestran los consejeros y el cargo que ocupan.

**Tabla 4.3**

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DON DAVID VEGARA FIGUERAS		Independiente	CONSEJERO	23/06/2022	23/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON LUIS MAROTO CAMINO		Ejecutivo	CONSEJERO DELEGADO	26/06/2014	21/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA PILAR GARCÍA CEBALLOS-ZÚÑIGA		Independiente	CONSEJERO	15/12/2017	21/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON WILLIAM CONNELLY		Independiente	PRESIDENTE	20/06/2019	21/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON STEPHAN GEMKOW		Independiente	VICEPRESIDENTE	21/06/2018	21/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON PETER KÜRPICK		Independiente	CONSEJERO	21/06/2018	21/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DOÑA XIAOQUN CLEVER-STEG		Independiente	CONSEJERO	19/06/2020	21/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA JANA EGGERS		Independiente	CONSEJERO	17/06/2021	17/06/2021	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA AMANDA MESLER		Independiente	CONSEJERO	17/06/2021	17/06/2021	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA ERIKKA SÖDERSTRÖM		Independiente	CONSEJERO	25/02/2022	23/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON FRITS DIRK VAN PAASSCHEN		Independiente	CONSEJERO	24/06/2023	24/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

**Fuente: Cuentas anuales Amadeus**

### 4.1.3. Crecimiento y desarrollo

En cuanto al crecimiento y desarrollo de Amadeus, como ya se vio en la historia de la compañía, se identifica una clara tendencia positiva en cuanto al crecimiento de esta. Además, este crecimiento no es solo en términos de ganancias, sino que también se ve en la empresa una evolución notable a través de su expansión y sus múltiples acuerdos. También hay que tener en cuenta el crecimiento en cuanto a términos de responsabilidad social, valores de la empresa, etc.

La mejor forma para ver el crecimiento y evolución de algo es a través de los números, y por eso será lo que utilice para ver el desarrollo que va experimentando esta compañía. Para ello se compararán los resultados obtenidos por esta en los últimos años, disponibles en las cuentas anuales de la compañía en su página web.

**Tabla 4.4**

OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	31 de diciembre de 2023	31 de diciembre de 2022 Reexpresado
Ingresos	6 y 13	5.441,2	4.485,9
Coste de los ingresos		(1.332,8)	(1.099,3)
Retribuciones a los empleados y gastos asimilados		(1.697,0)	(1.514,5)
Depreciación y amortización	8, 9 y 10	(680,4)	(677,6)
Otros gastos de explotación		(317,1)	(231,8)
<b>Beneficio de explotación</b>	<b>6</b>	<b>1.413,9</b>	<b>962,7</b>
Ingresos por intereses		31,2	15,3
Gastos por intereses	23	(84,0)	(90,3)
Otros ingresos / (gastos) financieros	23	13,7	0,8
Diferencias positivas / (negativas) de cambio		(19,3)	(5,9)
<b>Gasto financiero, neto</b>		<b>(58,4)</b>	<b>(80,1)</b>
Otros ingresos / (gastos)		6,1	(10,9)
<b>Beneficio antes de impuestos</b>		<b>1.361,6</b>	<b>871,7</b>
Impuesto sobre sociedades	21	(242,9)	(204,8)
<b>Beneficio después de impuestos</b>		<b>1.118,7</b>	<b>666,9</b>
Beneficios / (pérdidas) de participaciones de inversiones puestas en equivalencia	11	(1,3)	(2,9)
<b>BENEFICIO DEL EJERCICIO</b>		<b>1.117,4</b>	<b>664,0</b>
Atribuible a propietarios de la dominante		1.117,6	664,4
Atribuible a participaciones no dominantes		(0,2)	(0,4)
Ganancias básicas por acción (en euros)	22	2,50	1,48
Ganancias diluidas por acción (en euros)	22	2,43	1,45
<b>Partidas que no serán reclasificadas a resultados:</b>			
Ganancias / (pérdidas) actuariales	16	(8,3)	23,4
Ganancias / (pérdidas) en valoración de activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	16	0,1	1,3
<b>Partidas que podrían ser reclasificadas posteriormente a resultados:</b>			
Instrumentos de cobertura de flujos de caja	16	38,7	(18,8)
Diferencias de conversión	16	(122,4)	154,9
<b>OTRO RESULTADO GLOBAL DEL EJERCICIO, NETO DE IMPUESTOS</b>		<b>(91,9)</b>	<b>160,8</b>
<b>TOTAL RESULTADO GLOBAL DEL EJERCICIO</b>		<b>1.025,5</b>	<b>824,8</b>
Atribuible a propietarios de la dominante		1.025,7	825,2
Atribuible a participaciones no dominantes		(0,2)	(0,4)

**Fuente: Cuentas anuales Amadeus**

Como se observa en la tabla 4.4, centrada en comparar en el resultado del ejercicio, el resultado total de la empresa en el año 2022 fue de 824,8 millones de euros y en el 2023 fue de 1.025,5 millones de euros, lo que corresponde con un aumento del 23,33%.

En vista de los años anteriores, el resultado del ejercicio en 2021 fue de 12,9 millones de euros y en 2020 el resultado fue negativo por valor de 809,1 millones de euros, valores inferiores al último año. Esto se debe a la pandemia de la COVID-19, que afecto a la actividad de todas las empresas del mundo. Por esto, presenta una clara tendencia positiva y de recuperación que ya supera valores de tiempos antes de la pandemia.

#### 4.1.4. Presencia internacional

Como ya comenté en la historia, Amadeus ha ido creciendo hacia los mercados internacionales a través de acuerdos y firmas con multitud de marcas diferentes. Además, esta compañía gestiona diferentes aspectos dentro del mundo de los viajes y que mantiene operaciones con compañías aéreas, ferroviarias, líneas de cruceros y ferry y establecimientos hoteleros entre otras.

**Figura 4.3**



**Fuente: Informe global Amadeus**

Hoy en día, su presencia internacional es muy notable gracias a ese gran número de acuerdos repartidos por todo el mundo. En la figura 4.3 y 4.4, se muestra su presencia internacional, que reporta unas cifras muy considerables. Con la sede principal en Madrid, presenta más de 100 oficinas en todo el mundo que le permite operar en más de 190 mercados a la vez. Estos números son tan elevados que su presencia en el mundo es total ya que opera en todos los continentes, excluyendo la Antártida.



**Figura 4.5**



**Fuente: el periódico de la energía**

#### **4.2.1. Historia**

En 1951 el joven Ingeniero de Telecomunicaciones Salmantino Antonio Peral fundó Amper Radio, origen de la actual Amper. Antonio Peral nació en 1921 en Puente del Congosto, Salamanca, de origen modesto, se trasladó a Madrid después de la guerra civil y consciente de la importancia de la formación, curso el bachillerato, se formó como especialista del ejército y obtuvo el título de ingeniero de telecomunicaciones. En 1951, fundó Laboratorios Amper Radio, que comenzó a construir aparatos de radio e intercomunicadores. En la década de 1960, Amper comenzó a fabricar en serie y se convirtió en una de las primeras empresas mundiales de su especialidad.

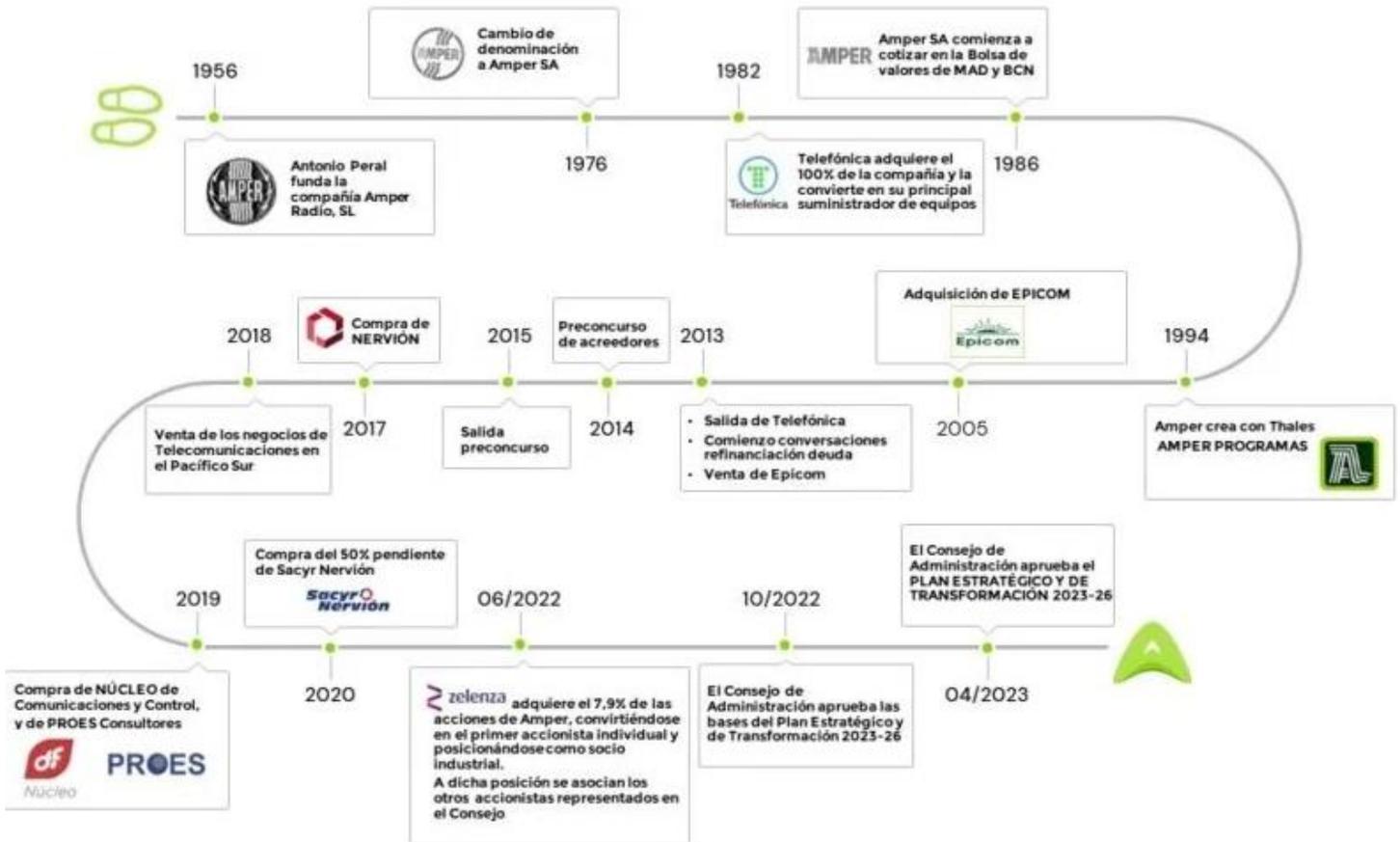
Actualmente, esta compañía cuenta en sus filas con más de 3400 empleados y un 52% de exportación al mercado internacional, operando en un total de más de 50 países. En la figura 4.7, publicada en su página web, resaltan la historia y evolución de la empresa en sus fechas más importantes.

Como ya comenté, en el año 1956 se funda Amper Radio SL, y ya en el año 1976 se produce el cambio de denominación a Amper SA. Ya en 1982, Telefónica adquiere el 100% de la compañía y pasa a convertirse en su principal suministrador de equipos. Cuatro años después, en 1986, la empresa cotiza por primera vez en la Bolsa de Valores de Madrid y Barcelona. Siguiendo con 1994, Amper crea con Thales “Amper Programas” y en el año 2005 se produce la adquisición de Epicom.

Ya en 2013, se produce la salida de Telefónica, se producen conversaciones de negociación para refinanciar la deuda y, por último, se lleva a cabo la venta de Epicom. Un año más tarde, en 2014, la compañía entra en preconcursos de acreedores y un año más tarde consigue salir de este. Siguiendo con el año 2017, se lleva a cabo la compra de Nervion y al año siguiente, en 2018, comienza la venta de los negocios de telecomunicaciones en el Pacífico Sur. Ya en 2019 se produce la compra de Núcleo de Comunicaciones y Control y también la de Proes Consultores. En 2020, se completa la compra del 50% pendiente de Sacyr Nervion.

En junio de 2022, Zelenza adquiere el 7,9% de las acciones de Amper, convirtiéndose en el primer accionista individual y posicionándose como socio industrial. A dicha posición se asocian los otros accionistas representados en el Consejo. En abril de este mismo año, el Consejo de Administración aprueba las bases del Plan Estratégico de Transformación 2023-26. Y, por último, en abril de 2023, el Consejo aprueba dicho plan.

**Figura 4.6**



**Fuente: página web Amper**

#### 4.2.2. Estructura de propiedad y gobierno

En su página web declaran que “el Gobierno Corporativo se basa en la ética, la integridad y el respeto a las leyes y normativas vigentes. Esto se refleja en la elección de su equipo directivo, formado por profesionales de reconocida experiencia y competencia, que trabajan de forma coordinada para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

Otro pilar clave del gobierno corporativo de Grupo Amper es su compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad. La empresa se rige por un Código Ético que establece los principios y valores que guían su actuación, y lleva a cabo numerosas iniciativas para fomentar el desarrollo sostenible.

En definitiva, el gobierno corporativo de Grupo Amper se caracteriza por su rigor y su compromiso con la excelencia en todas las áreas de su actividad, lo que le ha permitido consolidarse como una empresa líder en el sector tecnológico, con un enfoque estratégico a largo plazo y una visión clara de sus objetivos y valores”.

**Tabla 4.5**

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
12/12/2023	74.833.151,60	1.496.663.032	1.496.663.032

**Fuente: informa anual Amper**

Como se observa en la tabla 4.5 y a fecha de última modificación 12 de diciembre de 2023, el capital social de la compañía es de 74.833.151,60€ formado por un total de 1.496.663,032 acciones, es decir, cada acción toma un valor de 50€. Por otro lado, en la tabla 4.6 se muestra el porcentaje de participaciones significativas de titulares directos e indirectos.

**Tabla 4.6**

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
ZELENZA, S.L.	9,16	0,00	0,00	0,00	9,16
DON JOSÉ LUIS MARTINAVARRO DEALBERT	0,04	5,34	0,00	0,00	5,38

**Fuente: informe anual Amper**

Centrándome en el Consejo de Administración, se fijan en estatutos un máximo de 10 consejeros previstos y un mínimo de 5, siendo finalmente los firmados por la junta, 8. Del total de estos 8 consejeros, solo uno de ellos es ejecutivo, representando un 12,50% de este. Por otro lado, los 7 restantes se dividen en independientes (2), dominicales (4) y externos (1). En la tabla 4.3 se muestran los consejeros y el cargo que ocupan.

**Tabla 4.7**

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DON JUAN JOSÉ RODRÍGUEZ-NAVARRO OLIVER		Dominical	CONSEJERO	31/10/2020	31/10/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON JOSÉ FERNÁNDEZ GONZÁLEZ		Dominical	CONSEJERO	29/06/2022	29/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ENRIQUE LÓPEZ PÉREZ		Ejecutivo	CONSEJERO DELEGADO	29/06/2022	31/10/2022	ACUERDO CONSEJO DE ADMINISTRACION
DON PEDRO MORENÉS EULATE		Otro Externo	PRESIDENTE	31/10/2020	31/10/2020	ACUERDO CONSEJO DE ADMINISTRACION
DOÑA MARÍA LUISA PONCELA GARCÍA		Independiente	CONSEJERO	29/06/2021	29/06/2021	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON FERNANDO CASTRESANA MORENO		Independiente	CONSEJERO	27/06/2018	29/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON JOSÉ LUIS MARTINAVARRO DEALBERT		Dominical	CONSEJERO	31/10/2020	31/10/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
						GENERAL DE ACCIONISTAS
DON IÑIGO RESUSTA COVARRUBIAS		Dominical	CONSEJERO	29/06/2021	29/06/2021	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Número total de consejeros	8
----------------------------	---

**Fuente: informe anual Amper**

### 4.2.3. Crecimiento y desarrollo

En cuanto al crecimiento de Amper, es de esperar una tendencia positiva por el tamaño y ventas de estas compañías. Además, al igual que con Amadeus, estas compañías no solo entienden el crecimiento como obtener un beneficio superior, sino que también tienen en cuenta el crecimiento desde puntos de vistas éticos y en cuanto a responsabilidad social y el cumplimiento de ciertos objetivos.

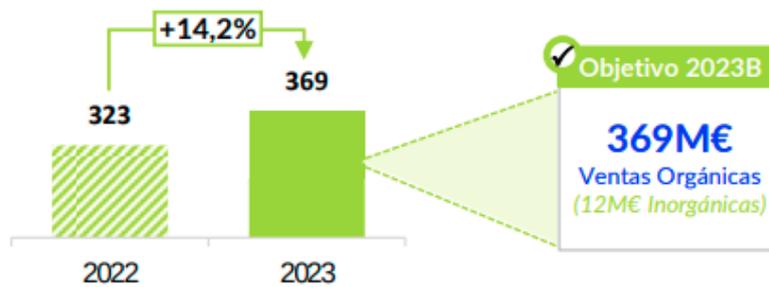
**Tabla 4.8**

Millones de euros	2023	2022	Variación
<b>VENTAS</b>	<b>369,4</b>	<b>323,3</b>	<b>14,3%</b>
Aprovisionamientos y otros gastos de explotación	(204,2)	(183,1)	11,5%
Gastos de personal	(154,4)	(147,1)	5,0%
Activaciones de CAPEX / TREI y subvenciones	14,6	18,1	-19,3%
<b>EBITDA</b>	<b>25,4</b>	<b>11,2</b>	<b>126,8%</b>
<b>MARGEN EBITDA %</b>	<b>6,9%</b>	<b>3,5%</b>	<b>+3.4 p.p.</b>
Amortizaciones y deterioros	(15,0)	(14,2)	5,6%
<b>EBIT</b>	<b>10,4</b>	<b>(3,0)</b>	<b>+13,4M€</b>
Resultado Financiero	(10,3)	(3,7)	-6,6M€
<b>Beneficio antes de impuestos - BAI</b>	<b>0,1</b>	<b>(6,7)</b>	<b>+6,8M€</b>
Impuestos	2,0	2,2	-0,2M€
<b>Beneficio después de impuestos (BDI) Resultado Consolidado</b>	<b>2,1</b>	<b>(4,5)</b>	<b>+6,6M€</b>
Resultado Operaciones Discontinuas	(1,7)	(1,2)	-0,5
<b>Resultado Consolidado después de las Operaciones Discontinuas</b>	<b>0,4</b>	<b>(5,7)</b>	<b>+6,1</b>

**Fuente: cuentas anuales Amper**

Como se observa en la tabla 4.8, una cuenta de resultados de manera breve y resumida existe un claro crecimiento en el resultado del ejercicio de Amper. Este crecimiento con respecto a 2022 aumenta 6,1 millones de euros. Si nos centramos únicamente en las ventas, el crecimiento es importante ya que aumenta un 14,2%, pasando de 323 millones a 369 millones. Dicho incremento se debe a una implantación de una nueva estrategia y modelo de negocio, y la mejora de procesos comerciales.

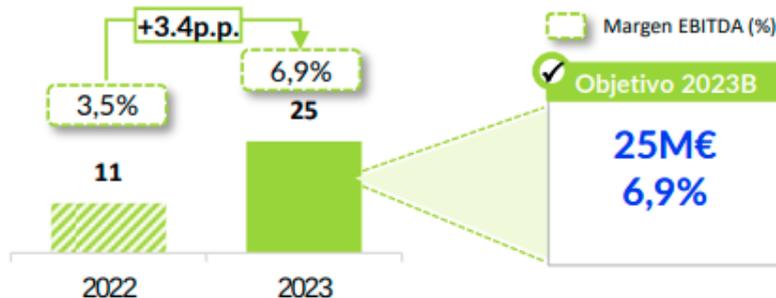
Figura 4.7



Fuente: cuentas anuales Amper

El crecimiento en termino de EBITDA (indicador financiero del beneficio bruto de explotación calculado antes de deducir los gastos financieros) es todavía más importante, ya que este pasa de 11 millones a 25 millones, lo que se traduce en un aumento del 126,8% con respecto al año anterior. Este crecimiento viene dado por un incremento de las ventas, acciones implementadas para la mejora de márgenes y medidas de eficiencia y ahorro de costes.

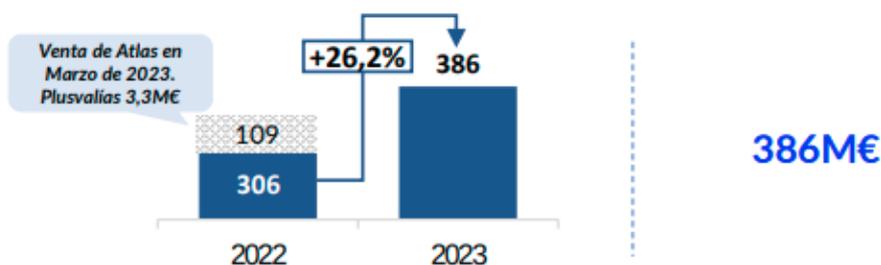
Figura 4.8



Fuente: cuentas anuales Amper

En cuanto a la cartera, dividida por dos sectores (defensa seguridad y comunicaciones, y energía y sostenibilidad), se produce también un aumento de esta del 26,2% y siendo de esta forma la cartera superior al valor de las ventas de Amper de un año. Además, se identificar oportunidades cualificadas por importe de más de 1300 millones de euros.

Figura 4.9



Fuente: cuentas anuales Amper

#### 4.2.4. Presencia internacional

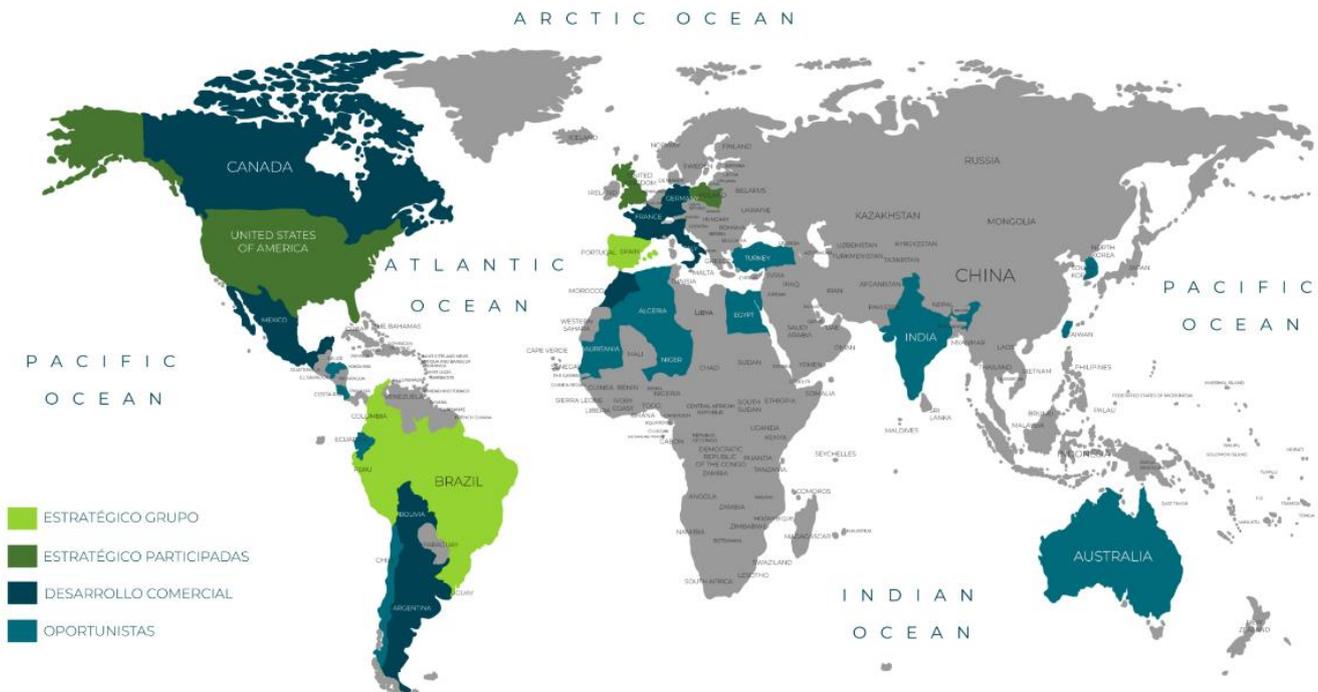
Amper, compañía como ya dijimos con presencia internacional y un nivel de ventas importante, realiza o se posiciona en el mercado a través de tres unidades de negocio:

defensa y seguridad; energía y sostenibilidad; y telecomunicaciones. Además, en ocasiones, la rama de defensa y seguridad se une con la de telecomunicaciones.

El crecimiento y evolución de esta compañía se ha posicionado en un mercado global con más de 3400 empleados trabajando en diferentes partes del mundo, contribuyendo a esa evolución.

Su estrategia de internacionalización combina la presencia directa, el acceso al mercado a través de acuerdos de cooperación y alianzas con otras compañías y el desarrollo comercial planificado. De esta forma, como se observa en la figura 4.10, actualmente la compañía opera de manera estratégica en 6 países: España, Portugal, Brasil, México, Perú y Colombia; y cuenta con multitud de entidades por todo el mundo: EE.UU., Reino Unido, Francia, Argentina, entre otros y proyectos en curso en LatAm: Ecuador, Chile, Uruguay, entre otros, Europa: Italia, Francia, Alemania, Bélgica, Turquía, entre otros y en otros países atractivos como Australia, Canadá, Corea del Sur, Oriente Medio y norte de África.

**Figura 4.10**



**Fuente: página web Amper**

### 4.3. CELLNEX

De manera muy breve, Cellnex es el principal operador europeo de infraestructuras de telecomunicaciones inalámbricas facilitando la conectividad de la sociedad y propulsando la digitalización de esta.

“Ofrecemos a nuestros clientes un conjunto de soluciones y tecnologías destinadas a asegurar las condiciones para una transmisión fiable y de calidad para la difusión inalámbrica de contenidos, ya sean, voz, datos o contenidos audiovisuales. Así como, soluciones de conectividad innovadoras y el desarrollo del ecosistema de infraestructuras necesario para el despliegue de nuevas tecnologías”.

Así se describen ellos en su propia página web. Además, destacan también su misión, visión:

“Como operador de infraestructuras independiente, nuestro objetivo es crear una plataforma de telecomunicaciones de gestión innovadora, eficiente, neutral y de calidad, que impulse la digitalización en Europa”.

En su forma de actuar destacan 5 claves: compromiso, espíritu emprendedor, integridad, sostenibilidad e inclusión. Su compromiso con la sociedad lo resumen de la siguiente manera:

“Nuestro modelo de negocio, centrado en la gestión neutral y compartida de las infraestructuras de telecomunicaciones, potencia nuestro compromiso con la sostenibilidad. Integramos los aspectos Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno en nuestra estrategia, midiendo y gestionando los impactos que generamos sobre la sociedad y su entorno de forma eficiente y responsable”.

**Figura 4.11**



**Fuente: el economista**

### **4.3.1. Historia**

En el año 2000 Acesa Telecom, que más tarde se convirtió en Abertis Telecom, adquiere una participación del 52% en Tradia. Esto marca el inicio de Abertis Telecom en el sector audiovisual y de radiocomunicaciones móviles para servicios de seguridad y emergencias. Esta iniciativa allanó el camino para la creación de una empresa líder en la gestión de infraestructuras de telecomunicaciones en España, hoy conocida como Cellnex Telecom. Dos años después, Abertis Telecom, ahora conocida como Cellnex Telecom, es seleccionada para liderar el desarrollo e implementación de la Televisión Digital Terrestre (TDT) en la región de La Rioja, España.

En 2003, después de completar la escisión de Auna, la división audiovisual de Retevisión se integra en Abertis Telecom. Este movimiento refuerza significativamente la posición del grupo en el sector de las telecomunicaciones en España.

Ya en el 2005, el lanzamiento oficial de la Televisión Digital Terrestre (TDT) marca un hito importante. En este momento, Abertis Telecom, posee la única red en toda España que proporciona cobertura al 80% de la población. Además, realiza los primeros ensayos de TDT en teléfonos móviles, llevando a cabo pilotos técnicos en ciudades como Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza y Gijón. Solo un año más tarde, en 2006, se le otorga el contrato que la convierte en el operador de las señales de Televisión Digital Terrestre (TDT) para los radiodifusores españoles de cobertura nacional, con más de 20 canales previstos. A la vez, es proveedor oficial de red en el Congreso Mundial 3GSM. Y en 2007, concreta la compra del 32% del operador de satélites Eutelsat, marcando así un paso

significativo en su expansión. Además, la compañía inicia el desarrollo de la Televisión Digital Terrestre Avanzada (TDT Avanzada) mediante los proyectos TDT.COM y TDT 2.0.

En el año 2008 Cellnex Telecom, sigue avanzando en su negocio de radiocomunicaciones móviles. Logra la adjudicación para proporcionar la red COMDES a la Generalitat Valenciana y el servicio de "Socorro Marítimo para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar" a Salvamento Marítimo. Además, se llevan a cabo los primeros pasos para el apagón analógico en la televisión en España y ya en 2009 se produce la fase inicial del apagado analógico, como parte del Plan Nacional de Transición a la TDT en España, llevando a cabo el cese de las emisiones analógicas en los centros designados en 18 Planes Técnicos. Esto da paso a la transmisión digital desde más de 280 centros de su red.

Ya en 2011, se introduce el "Plan Estratégico Smart City" en colaboración con los Ayuntamientos de Sant Cugat y Lleida, marcando el inicio de la incursión de Cellnex Telecom, antes conocida como Abertis Telecom, en el desarrollo de productos y servicios destinados a fomentar la creación de ciudades inteligentes.

En 2012 Cellnex Telecom adquiere 1.000 torres de telecomunicación de Telefónica en España, marcando un paso significativo en su estrategia para convertirse en un operador neutral líder en el desarrollo de redes de nueva generación. Este movimiento sienta las bases para su futura posición en el mercado. Sigue su expansión comprando torres en el año 2013. Al año siguiente, realiza la adquisición de TowerCo, un operador de telecomunicaciones que administra las torres de telefonía móvil en la red de autopistas de Italia.

En 2015 Abertis Telecom adquiere 7.377 torres y emplazamientos de telefonía móvil en Italia, posicionándose como el primer operador independiente de infraestructuras de telecomunicaciones en Europa. Poco después, el 7 de mayo, la compañía se estrena en Bolsa bajo el nombre de Cellnex Telecom (CLNX). Además, cinco meses después de su debut, Cellnex Telecom entra en el índice STOXX Europe, que incluye a las 600 mayores empresas europeas.

Un año más tarde, en 2016, Cellnex Telecom continúa con su estrategia de diversificación geográfica y de clientes con su entrada en nuevos mercados:

1. En los Países Bajos, tras la adquisición de los emplazamientos de telecomunicaciones a Protelindo y Shere Group.
2. En Francia, con su primer gran acuerdo con Bouygues Telecom.
3. En el Reino Unido, mediante la adquisición de Shere Group.

Como resultado, la empresa es incluida en el IBEX 35. Además, operaciones como la compra de CommsCon en Italia, especializada en DAS & Small Cells, reflejan la apuesta de Cellnex por la innovación y soluciones para la futura densificación de la red.

En el año 2017 Cellnex Telecom expande sus operaciones con importantes movimientos en varios países:

1. En Suiza, adquiere Swiss Towers AG, que gestiona 2.239 torres y emplazamientos de telecomunicaciones en el país, marcando así su entrada en este mercado.
2. En Francia, amplía su presencia al incorporar y/o construir 4.600 emplazamientos adicionales para Bouygues Telecom, consolidando su posición en este mercado.
3. La empresa se prepara para el lanzamiento del 5G mediante la adquisición de ALTICOM en Holanda, fortaleciendo su infraestructura para esta nueva generación de tecnología de comunicaciones.

Ya en 2018, en un año marcado por la reconfiguración de la estructura accionarial, que incluye la desinversión de Abertis y la entrada de ConneCT como accionista principal con el 29,9% del capital, el grupo se prepara para liderar el despliegue del ecosistema 5G con movimientos estratégicos:

1. Adquiere el operador catalán de redes de fibra óptica XOC, fortaleciendo así su posición en el mercado de las telecomunicaciones y preparándose para la transición hacia el 5G.
2. Establece un amplio acuerdo con Bouygues Telecom en Francia para la adquisición y despliegue de centros de datos distribuidos (edge computing), lo que demuestra su compromiso con la infraestructura necesaria para el futuro de las comunicaciones y el procesamiento de datos en el contexto del 5G.

En 2020 En un año en el que las restricciones impuestas por la COVID-19 resaltan la importancia de los servicios de telecomunicaciones, Cellnex Telecom experimenta una significativa expansión geográfica e ingresa en 5 nuevos mercados, pasando de 7 a 12, mediante diversas operaciones de expansión:

- Alcanza un acuerdo con CK Hutchinson en 6 países europeos.
- Establece colaboración con el operador Play en Polonia.
- Adquiere Omtel y NOS Towering en Portugal.
- Cierra la compra de la división de telecomunicaciones de Arqiva en el Reino Unido.
- Amplía su relación con Bouygues Telecom mediante un acuerdo para desplegar y operar una red de fibra óptica para el 5G en Francia.

Los inversores respaldan esta estrategia con una ampliación de capital de 4.000 millones de euros, con una demanda que supera en 46 veces la oferta. Además, el consejo aprueba la «Cellnex's COVID-19 Relief Initiative», un fondo de ayuda internacional por la pandemia de 10 millones de euros.

Al año siguiente, la compañía refuerza su compromiso con el medio ambiente, la responsabilidad social y el buen gobierno, colocando estos aspectos en el centro de sus objetivos. Para impulsar la conectividad como un derecho universal y reducir la brecha digital, social y territorial, especialmente entre los grupos más vulnerables, Cellnex ha establecido la Fundación Cellnex. Esta iniciativa busca promover la inclusión digital y social, así como garantizar el acceso equitativo a las telecomunicaciones para todos.

Ya en 2022, La compañía consolida su posición como líder europeo, contando con más de 135,000 emplazamientos en 12 países, y enfoca su estrategia en el crecimiento orgánico a través de los activos adyacentes a las torres. Además, se amplían los contratos de servicios con importantes socios en diferentes países:

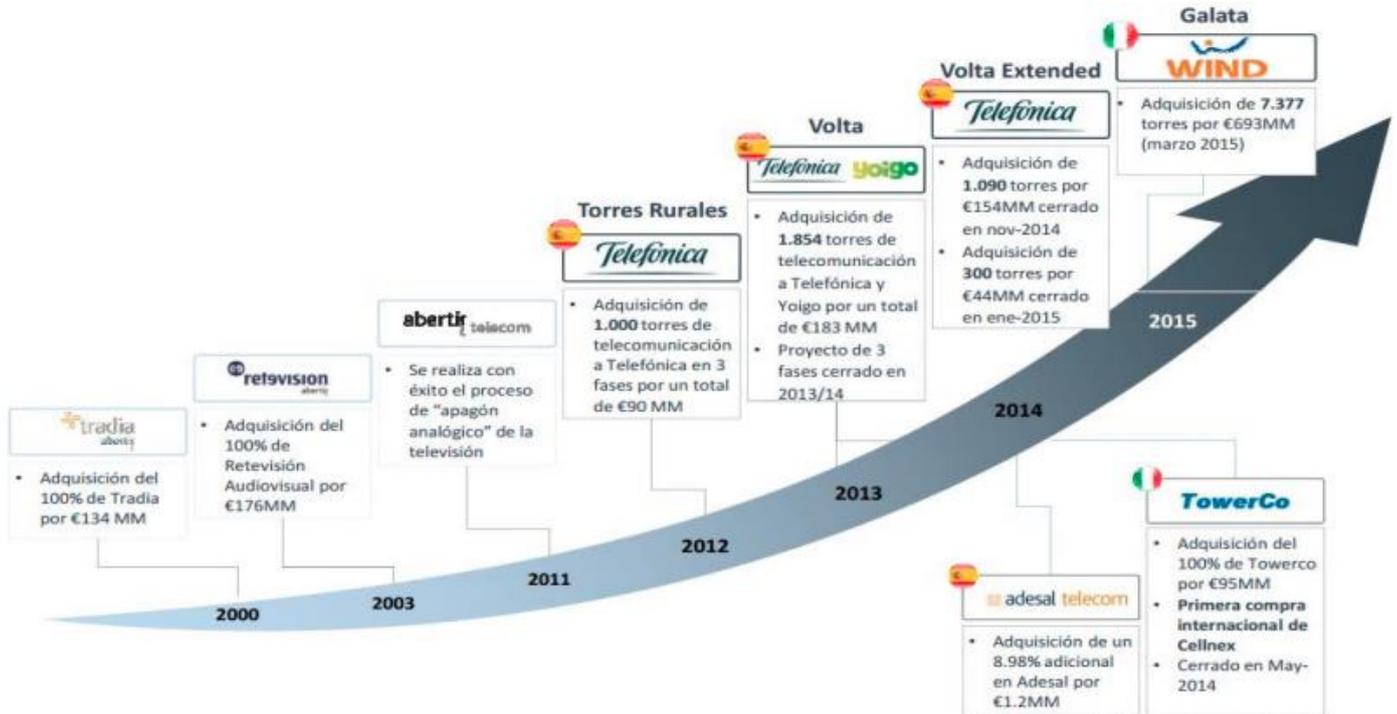
- En España, con Telefónica y RTVE.
- En Portugal, con NOS y Digi.
- En el Reino Unido, con BT.

La empresa sigue avanzando en el cumplimiento de sus compromisos ESG, especialmente en innovación en el uso de energía proveniente de fuentes renovables en sus instalaciones, reafirmando así su compromiso con la sostenibilidad ambiental.

En 2023, Cellnex ha avanzado en la implementación del "Nuevo Capítulo", iniciado a finales de 2022, con un nuevo modelo organizativo que da más responsabilidad a las filiales nacionales y la realización de desinversiones selectivas. La empresa ha establecido sus prioridades en el crecimiento orgánico, enfocándose principalmente en el core business y los mercados principales en los que opera. Además, en 2023, Cellnex ha alcanzado un importante hito al ser incluida en el selectivo índice DJSI Europe, gracias

a su destacado desempeño en el ámbito del ESG (Medio Ambiente, Social y Gobernanza).

**Figura 4.12**



**Fuente: Cellnex**

### 4.3.2. Estructura de propiedad y gobierno

Como dictan en su informe de gestión del año 2023: “El sólido marco de gobierno corporativo de Cellnex no sólo salvaguarda los intereses de las partes interesadas, sino que también fomenta una cultura de integridad, responsabilidad y excelencia. Cellnex trabaja para implementar y consolidar las mejores prácticas de gobierno corporativo, tal y como recoge el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas”.

En cuanto a la estructura de la propiedad y como se ve en la Figura 4.13, a fecha del 31/12/2023, el capital social es de 176.618.843,75 de euros y está formado por un total de acciones con derecho a voto de 706.475.375, deduciendo así que cada acción toma un valor de 0,25 euros. Por otro lado, la estructura accionarial se muestra en la figura 4.14.

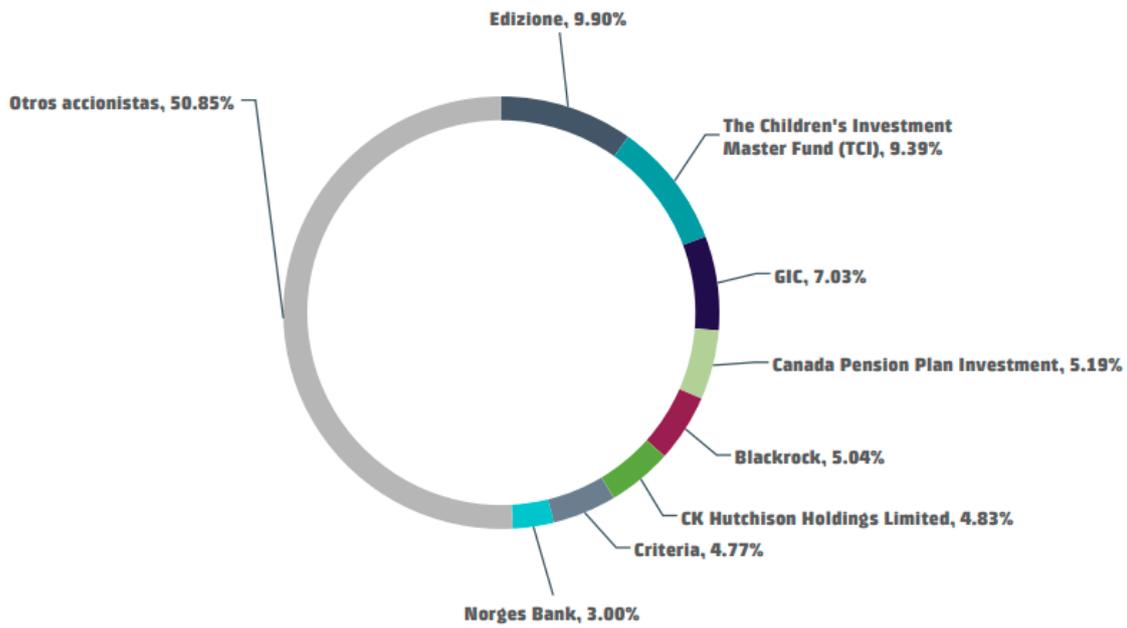
**Figura 4.13**

Share capital  
**176.618.843,75€**

Acciones ordinarias  
**706.475.375**

**Fuente: informe de gestión Cellnex**

**Figura 4.14**



**Fuente: informe de gestión Cellnex**

Centrándome en el Consejo de Administración, se fijan en estatutos un máximo de 13 consejeros previstos y un mínimo de 4, siendo finalmente los firmados por la junta, el total, 13. Del total de consejeros, solo uno de ellos es ejecutivo, 9 son independientes (incluyendo presidenta) y 3 son dominicales. Además, 7 de 13 son mujeres, es decir, el porcentaje de consejeras es del 54%. Por otro lado, entre la totalidad de consejeros, conviven 7 nacionalidades diferentes. En la tabla 4.9 se muestran los consejeros y el cargo que ocupan.

**Figura 4.15**



**Fuente: informe de gestión Cellnex**

**Tabla 4.9**

Consejo de Administración	Categoría	Fecha de nombramiento	Nacionalidad
<b>Presidenta</b>			
Anne Bouverot	Independiente	31/05/2018 (Reelección 28/04/2022)	Francia
<b>Consejero Delegado</b>			
Marco Patuano	Ejecutivo	01/06/2023	Italia
<b>Vocales</b>			
Pierre Blayau	Independiente	16/04/2015 (Reelección 31/05/2018, 28/04/2022)	Francia
Marieta del Rivero Bermejo	Independiente	27/04/2017 (Reelección 21/07/2020, 01/06/2023)	España
María Luisa Guijarro Piñal	Independiente	31/05/2018 (Reelección 28/04/2022)	España
Christian Coco	Dominical	02/04/2020 (Reelección 21/07/2020, 01/06/2023)	Italia, Alemania
Alexandra Reich	Dominical	16/12/2020 (Reelección 29/03/2021)	Austria
Kate Holgate	Independiente	28/07/2021 (Reelección 28/04/2022)	Reino Unido
Ana García Fau	Independiente	18/07/2022 (Reelección 01/06/2023)	España
María Teresa Ballester	Independiente	26/04/2023 (Reelección 01/06/2023)	España
Jonathan Amouyal	Dominical	26/04/2023 (Reelección 01/06/2023)	Francia
Óscar Fanjul Martín	Independiente	01/06/2023	España, Chile
Dominique d'Hinnin	Independiente	01/06/2023	Francia

**Fuente: página web Cellnex**

### 4.3.3. Crecimiento y desarrollo

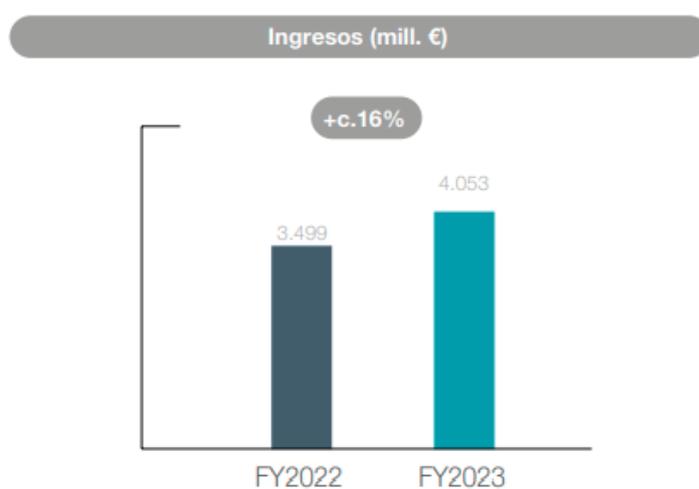
Como en los casos previos de Amadeus y Amper, para estudiar el crecimiento de Cellnex, se compararán los beneficios obtenidos en los últimos años. De esta manera se obtiene una aproximación de la evolución de la compañía en términos operativos, dando por supuesto el crecimiento a nivel de valores, compromiso, responsabilidad, etc.

**Tabla 4.10**

€ Mn	2023	2022	2021	2020	2019
Infraestructura Difusión	230	224	219	227	235
Servicios de Infraestructuras de Telecomunicaciones	3.685	3.163	2.214	1.276	699
Servicios de red y otros	138	112	103	105	101
Total ingresos	4.053	3.499	2.536	1.608	1.035
Gastos operativos	-1.045	-868	-615	-427	-349
EBITDA Ajustado	3.008	2.630	1.921	1.182	686
Elementos no recurrentes	-82	-79	-176	-49	-42
Amortizaciones	-2.553	-2.321	-1.676	-974	-502
EBIT	374	230	68	158	141
Intereses netos y otros	-808	-729	-605	-358	-196
Impuesto sobre beneficios	121	190	154	49	36
Intereses de minoritarios	19	16	24	18	10
Resultado neto sociedad dominante	-297	-297	-363	-133	-9

**Fuente: cuenta de resultados Cellnex**

Como se puede observar en la tabla 4.10, comparando los últimos cinco años, se da una tendencia positiva en el nivel de ventas de la compañía, lo que tiene relación directa con el beneficio. Sin embargo, el resultado neto de la sociedad es negativo y de igual importe al del año anterior debido a la gran cantidad de intereses que restan del beneficio. Centrándonos exclusivamente en los ingresos, como se observa en la figura 4.16, se produjo un aumento del 16% de estos del año 2022 al 2023, pasando de ingresar 3.499 millones de euros a 4.063 millones de euros.

**Figura 4.16**

**Fuente: informe anual Cellnex**

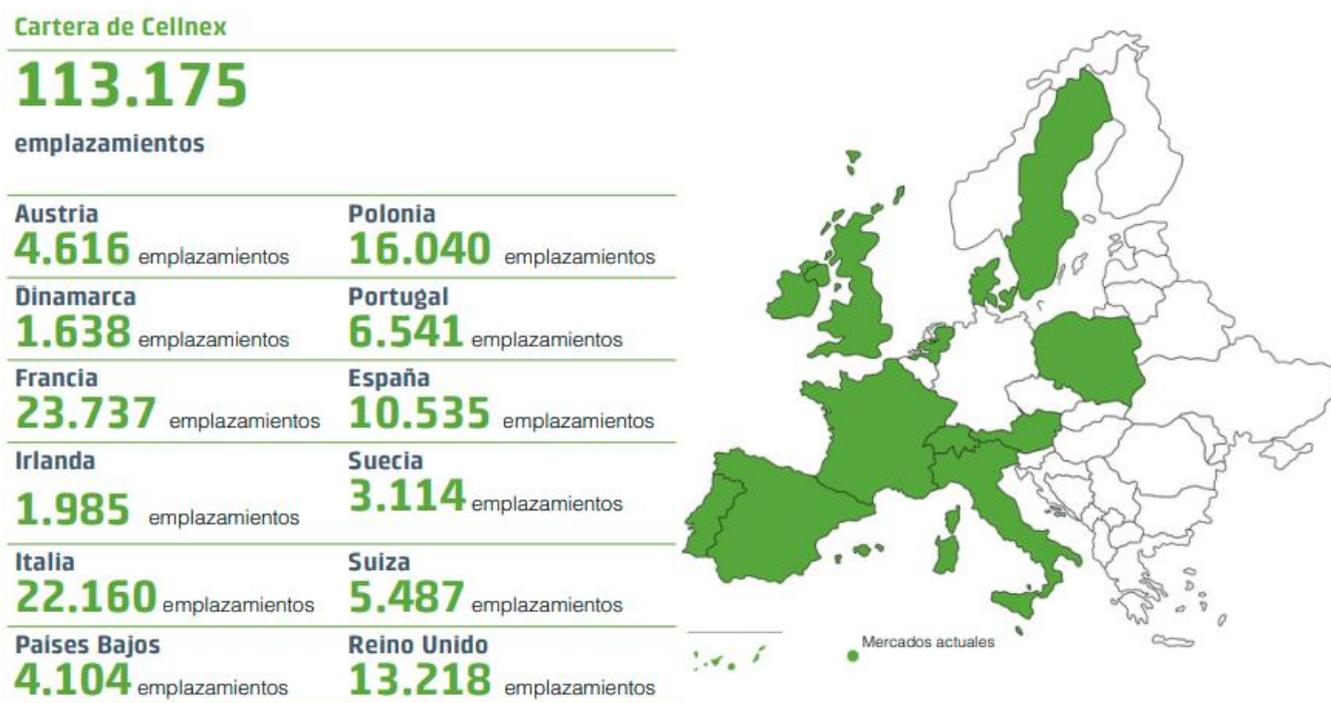
### 4.3.4. Presencia internacional

En el caso de Cellnex, su internacionalización se limita a terrenos europeos, mientras que Amadeus y Amper se extendían a través de otros continentes.

Según redactan en su informe anual integrado de 2023 “Las operaciones de Cellnex han crecido exponencialmente en los últimos años. Producto de este crecimiento ha sido la expansión de su presencia europea, aumentando la complejidad operativa y ampliando el alcance de productos y servicios ofrecido por la empresa. Con las oficinas principales del Grupo en España, este crecimiento ha hecho que la presencia de Cellnex abarque un total de 12 países europeos (Austria, Dinamarca, Francia, Irlanda, Italia, Países Bajos, Polonia, Portugal, España, Suecia, Suiza y Reino Unido). Esta huella geográfica responde al objetivo de Cellnex de impulsar la digitalización y crear una plataforma de infraestructura de telecomunicaciones paneuropea. Cellnex tiene una cartera de 113.175 emplazamientos, que se eleva a 127.489 si se incluyen los emplazamientos en proceso de finalización o con despliegue previsto hasta 2030”.

En la figura 4.17 se puede observar con detalle la expansión de la compañía en Europa y el número de emplazamientos que presentan en cada lugar.

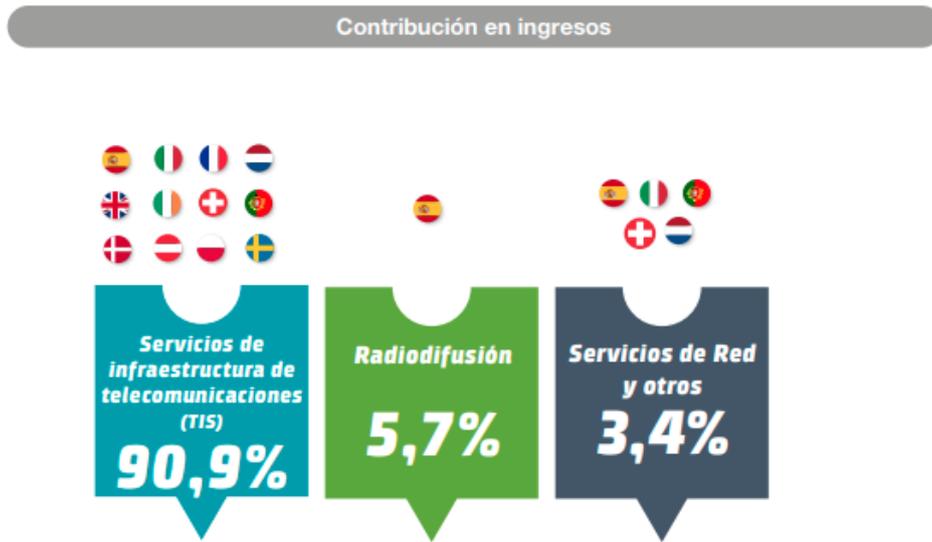
**Figura 4.17**



**Fuente: informe anual Cellnex**

Por otro lado, la empresa basa sus operaciones en el mercado en 3 tipos de servicios: Servicio de infraestructuras y telecomunicaciones (TIS); radiodifusión; y servicios de red y otros. Dichos servicios no están todos presentes en la totalidad de países ya que algunos solo operan en España como se ve en la figura 4.18. En esa figura también se observa el porcentaje que representa del total del beneficio cada servicio presente.

**Figura 4.18**



**Fuente: informe anual Cellnex**

## 5. CONCLUSIONES

Enlazando con la introducción del trabajo y el objetivo de esta investigación, que se basaba en comprender claramente el fenómeno de la internacionalización, identificar los factores que influyen en él y evaluar el impacto económico y social que este genera, se puede concluir que, según lo analizado y visto en este trabajo, la internacionalización es un término cada vez más presente en una economía globalizada y buscado por las compañías, ya que está asociado al concepto de crecimiento. Un crecimiento que, por norma general lleva consigo un aumento de los beneficios de las empresas, sirviendo de recurso para seguir su expansión en nuevos mercados. Mas concretamente, en el caso que nos ocupa, la internacionalización del sector de las tecnologías y telecomunicaciones fue y es posible gracias a los avances en esta materia que permiten a las compañías innovar de manera constante y llevar sus nuevos productos a las diferentes partes del mundo.

Centrándonos en las empresas estudiadas y en primer lugar en su historia, se puede concluir que la internacionalización o expansión de estas compañías vino dada en gran medida por acuerdos y adquisiciones de otras entidades o compañías. En este término de estudio, las tres compañías estudiadas comparten en sus historias múltiples adquisiciones, ventas o acuerdos. Así llegan a nuevos mercados de la mano de personas especializadas en esos territorios, lo que les permiten adaptarse y aprender de forma más clara y rápida, generando un nivel de experiencia cada vez más elevado.

Siguiendo con su estructura y propiedad de gobierno, todas ellas presentan en su Consejo de Administración entre 8 y 13 consejeros, y un capital de cifras considerables, formado por acciones de diferente nominal.

En cuanto a la evolución de estas, y comparando los resultados de los últimos años, se concluye que, de manera común para todas, la tendencia es positiva no solo en beneficios, sino que también en el nivel de compromiso social y medioambiental. Es un aspecto que se observa cada día más presente en las compañías y al que cada vez se le da un mayor valor. De esta forma, los accionistas ya no solo se fijan en la rentabilidad de la empresa, sino que es muy importante y le dan mucho valor a aquellas compañías que respetan y cumplen con múltiples requisitos sociales y medioambientales.

Por último, en términos de presencia internacional se concluye que las compañías tienen una ligera motivación o ayuda a la hora de entrar en nuevos mercados a nivel europeo, ya que las tres compañías tienen presencia en Europa y de manera bastante elevada o consolidada. Sin embargo, no todas tienden a expandirse a mercados más lejanos o desconocidos como los africanos o asiáticos. Esto se debe a que un mercado cercano al de origen es más fácil de conocer, de introducirse en el a través de acuerdos y de gestionar.

Por otro lado, la presencia de empresas españolas en el mercado internacional afecta de manera muy positiva a nuestro país, ya que tanto social como económicamente, se da a conocer y se le genera un prestigio a tener en cuenta en muchos otros ámbitos. Por esto, se generan múltiples ayudas a aquellas empresas con intenciones de expandirse, puesto que posteriormente se va a producir un “feedback” positivo hacia la economía española.

Para finalizar, y a nivel personal, dicha investigación ha sido valiosa para adquirir conocimientos más profundos del concepto de internacionalización, mayor capacidad de análisis y habilidades de investigación y comunicación entre otros.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Referencias bibliográficas

- Alonso, J. A. y Donoso, V. (1998): *“Competir en el Exterior. La empresa española y los mercados internacionales”*.
- Ricardo. D. (1817): *“Principios de economía política y tributación”*.
- Dyson, R. G. (2004): *“Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick”*.
- Evirgen, C; Bodur, M; Cavusgil, S.T. (1993): *“Information Needs for Exporters: An Empirical Study of Turkish Exporters. Marketing Intelligence & Planning.”*
- Guillén, M; García-Canal, E. (2010a): *“The New Multinationals. Spanish Firms in a Global Context”*.
- Heckscher-Ohlin. (1919-1933).
- Johanson, J; Wiedersheim-Paul, F. (1975): *“The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. Journal of Management Studies”*.
- Johanson, J; Vahlne, J. (1977): *“The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”*.
- Krugman, P. (1979): *“Journal of political economy”*.
- Root, F.R. (1987): *“Entry Strategies for International Markets”*
- Smith. A. (1776): *“La riqueza de las naciones”*.
- Wood y Robertson. (2000): *“Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination and by Type of Export Transaction. International Marketing Review”*.

### Artículos y páginas webs

- Amadeus. Visitado el 6 de marzo de 2024 <https://amadeus.com/es>
- Asturex. (2021, julio 27): *“La selección de mercados. ¿Qué países me interesan?”*  
Visitado el 23 de enero de 2024 <https://www.asturex.org/seleccion-mercados-que-paises-me-interesan/>
- Benito-Osorio, D; Rueda-Armengot, C; Peris-Ortiz, M. *“Métodos de entrada en mercados exteriores”*. UPV. Visitado el 24 de enero de 2024 [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n\\_submissionb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf)
- Berbel, J.M; Ramon-Jerónimo, M.A; Vázquez-Carrasco, R. (2012, abril): *“La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial”*  
Visitado el 23 de enero de 2024 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3907958>
- Castells, M. (S/F): *“El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global”*. OpenMind BBVA. Visitado el 6 de marzo de 2024

<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-internet-en-la-sociedad-una-perspectiva-global/>

Cavero, J. (S/F). “Fuentes de financiación para la internacionalización”. WikiTips. Visitado el 25 de enero de 2024 <https://mentorday.es/wikitips/fuentes-de-financiacion-internacionalizacion/>

Cavero, J. (2020, octubre 6). “Riesgos y seguros en la internacionalización”. WikiTips. Visitado el 20 de diciembre de 2023 <https://mentorday.es/wikitips/riesgos-y-seguros-en-la-internacionalizacion/>

Cellnex Telecom. Visitado el 20 de marzo de 2024 <https://www.cellnex.com/es-es/>  
Club de Capitales. (2021, septiembre 3): “La Ventaja Absoluta. De Adam Smith a la actualidad”. Visitado el 20 de febrero de 2024 <https://clubdecapitales.com/educacion/ventaja-absoluta-adam-smith/>

Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. Visitado el 25 de marzo de 2024 <https://www.cnmv.es/portal/home.aspx?lang=es>

Diario del exportador. (S/F): “6 métodos para la internacionalización de las empresas. Visitado el 25 de enero de 2024 <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/6-metodo-para-la-internacionalizacion.html>

Eleven Markets. (2023, 29 mayo). “Como manejar los riesgos políticos” Visitado el 18 de enero de 2024 <https://www.elevenmarkets.com/como-manejar-los-riesgos-politicos/>

El Periódico de la Energía. (2024, enero 30): “El grupo Amper invertirá 20 millones en una nueva nave en Arteixo y creará 200 empleos”. Visitado el 10 de abril de 2024. <https://elperiodicodelaenergia.com/grupo-amper-invertira-20-millones-nueva-nave-arteixo-creara-200-empleos/>

Fanjul, E. (2021, septiembre). “¿Qué es la internacionalización de la empresa?”. Visitado el 20 de diciembre de 2023 [https://www.iberglobal.com/files/2021/Que\\_es\\_la\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa-C.pdf](https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacion_de_la_empresa-C.pdf)

Ges Comunicación. (2023, 26 mayo): “La importancia de las telecomunicaciones en nuestra comunicación diaria”. FISICC - Facultad de Ingeniería de Sistemas, Informática y Ciencias de la Computación. Visitado el 6 de marzo de 2024 <https://www.galileo.edu/fisicc/historias-de-exito/la-importancia-de-las-telecomunicaciones-en-nuestra-comunicacion-diaria/>

Gutiérrez de Gandarilla, F. A; Heras, L. J. (S/F): “Actividad exterior de la empresa española: una aplicación del modelo Uppsala”. Visitado el 18 de enero de 2024 <https://archivo.alde.es/encuentros.alde.es/anteriores/iiieea/autores/G/183.pdf>

Grupo Amper - Defensa y Seguridad, Energía y Sostenibilidad y Telecomunicaciones. Visitado el 14 de marzo de 2024 <https://www.grupoamper.com/>

La información. (2022, noviembre 14): “Amadeus solicita licencia de operador de dinero electrónico y crea Outpayce”. Visitado el 10 de abril de 2024. <https://www.lainformacion.com/empresas/amadeus-pide-licencia-operador-dinero-electronico-crea-otupayce/2876746/>

- Lionbridge. (2021, 30 abril). “Localización, globalización, internacionalización. ¿En qué se diferencian?”. Lionbridge. Visitado el 20 de diciembre de 2023 <https://www.lionbridge.com/es/blog/translation-localization/localization-globalization-internationalization-whats-the-difference/>
- Lodeiro, P. (2018, 4 julio). “Los riesgos de la internacionalización”. *Empresa Exterior / Noticias del Comercio Exterior y Negocio Internacional*. Visitado el 18 de enero de 2024 <https://empresaexterior.com/archive/66943/los-riesgos-de-la-internacionalizacion>
- Mayorga-Sánchez, J. Z; Martínez-Aldana, C. (2008): “Paul Krugman y el nuevo comercio internacional”. Visitado el 16 de febrero de 2024. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547087>
- Montero-Rodil, J. (2023, 22 diciembre): “El impacto de la transformación de las telecomunicaciones en la innovación”. Telefónica. Visitado el 6 de marzo de 2024 <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/impacto-transformacion-telecomunicaciones-en-innovacion/>
- Onen, K; Cagatay, A. (2020, 19 noviembre): “¿Cuál es la diferencia entre globalización e internacionalización?” MotaWord. Visitado el 20 de diciembre de 2023 <https://www.motaword.com/es/blog/globalization-vs-internationalization>
- KPMG. (2023, 23 noviembre): “Presente y futuro de las telecomunicaciones”. Visitado el 6 de marzo de 2024 <https://www.tendencias.kpmg.es/2023/11/cinco-claves-presente-futuro-telecomunicaciones/>
- Pablo-Cardozo, P; Chavarro, A; Ariel-Ramírez, C. (2007): “Teorías de la internacionalización”. Visitado el 16 de febrero de 2024. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>
- Raya, A. (2021, 10 septiembre). ¿Qué es la globalización? El Orden Mundial - EOM. Visitado el 20 de diciembre de 2023 <https://elordenmundial.com/que-es-globalizacion/>
- Repositorio U. Bosque. Visitado el 18 de enero de 2024 [https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/3084/Bar%C3%B3n\\_S%C3%A1nchez\\_Nicol%C3%A1s\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/3084/Bar%C3%B3n_S%C3%A1nchez_Nicol%C3%A1s_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- San Félix-Carbajo, I. (2023, 9 octubre): “En sintonía para su transformación”. Renta4Banco. Visitado el 14 de marzo de 2024 [https://www.r4.com/download/estatico/informes/20231009\\_amper\\_informe.pdf](https://www.r4.com/download/estatico/informes/20231009_amper_informe.pdf)
- Smart Travel News. (2017, 22 octubre). “Los 30 años de Amadeus, resumidos en esta infografía”. Visitado el 7 de marzo de 2024 <https://www.smarttravel.news/los-30-anos-de-amadeus-resumidos-en-esta-infografia/>
- Vicente, Y; Alonso, I. (2006, junio): “Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas”. *Agronomía colombiana*. Visitado el 16 de febrero de 2024 [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-99652006000100019](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-99652006000100019)