

La transformación empresarial de España

Javier Santiso

Inditex, Ferrovial, Santander, BBVA o Telefónica son algunos de los nombres que protagonizan la transformación de las empresas españolas. Una nueva generación de directivos con proyección internacional ha seguido este cambio. La apuesta pendiente es la intelectual.

En apenas un par de décadas, España ha logrado una transformación económica singular. A mediados de los setenta, el país todavía figuraba como un mercado emergente en los índices recién creados por la filial del Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional (IFC, en sus siglas en inglés). En 1986, España se incorporaba a la Unión Europea, para seguir su rumbo ascendente en la década siguiente y convertirse en uno de los principales milagros económicos de finales del siglo XX.

Conforme la economía española despegaba, sus empresas emprendieron un vuelo internacional sin precedentes, apostando de forma masiva por una región: América Latina. Esta transformación llama la atención por su excepcional velocidad. Entre 1995 y 2005, el perfil de las corporaciones españolas cambió de manera radical, convirtiéndose algunas de ellas en multinacionales punteras en sus sectores. La internacionalización de las empresas españolas se hizo en dos tiempos: en el primero, durante los años noventa, podríamos hablar de una “latinoamericanización”, la expansión internacional concentrada, sobre todo, en América Latina. Luego, a partir de 2000, se inició una segunda fase, en la cual la expansión internacional se volcó hacia Europa, Estados Unidos y, en menor medida, Asia.

A esta internacionalización ha correspondido también un éxito empresarial más discreto pero igualmente llamativo: la de los empresarios *made in Spain*, que se convirtieron en una marca registrada de calidad para otras multinacionales, europeas e incluso estadounidenses.

Javier Santiso es economista jefe y director adjunto del Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE).

Así, a lo largo de esta última década muchos europeos se sorprenderán al mirar hacia el sur del continente: lo que les llamará la atención no será solo el son del flamenco y el perfume de las tapas, la alegría viva de una nación, sino también los éxitos internacionales cosechados por sus empresarios. Como lo muestran, por ejemplo, las portadas y titulares de los grandes mensuales franceses que, a mediados de 2006, dedicaron números especiales a España, la fascinación por esa transformación no deja de pasmar a los vecinos europeos.

La mirada europea, pero podríamos igualmente añadir la de EE UU y Japón, sobre ese país emergente de sol y playa, con sus toros Osborne y sus viudas negras, se transformó a gran velocidad, mientras España iba deshaciéndose del corsé de la castañuela y la pandereta, para convertirse en algo más: un símbolo de modernidad económica.

De multinacionales latinas a multinacionales globales

La vitalidad de las multinacionales españolas llama la atención. Hace poco más de 10 años, las empresas españolas estaban centradas en el mercado doméstico y carecían de proyección y notoriedad internacional. Sin embargo, en poco menos de una década, todo un récord de velocidad, las compañías españolas cambiaron de tamaño, emprendiendo una espectacular internacionalización.

Hoy, media docena de ellas se alza en los primeros puestos internacionales. Inditex, desde el rincón gallego, se ha convertido en un referente mundial y uno de los casos de estudio de las principales escuelas de negocios, como Harvard. Ferrovial se lanzó en 2006 al asalto de los aeropuertos británicos, mientras su competidor, Sacyr Vallehermoso, se convertía en el primer accionista del grupo constructor francés Eiffage. Santander Central Hispano es una de las mayores capitalizaciones bursátiles de su sector en Europa, y BBVA, junto al Lloyds británico, el banco más rentable de Europa, según la agencia Fitch Ratings.

Como prueba de este éxito, en cualquier clasificación mundial aparecen ahora los campeones españoles. Así, por ejemplo, BBVA, Santander y Telefónica se sitúan en la actualidad en las clasificaciones de *Forbes* de las 100 principales empresas del mundo. De las 2.000 que integran esta lista, un total de 29 son ahora españolas. Igualmente, en el *ranking* de las 500 mayores compañías del mundo por ventas, establecido por *Fortune*, España tenía nueve gigantes empresariales en 2006, uno más que el año anterior (una década antes ninguna española aparecía en la afamada lista).

El mundo financiero también está registrando este impulso. Así, en su último estudio sobre las multinacionales europeas de más éxito en términos de capitalización bursátil, el prestigioso fondo de inversión Fidelity Interna-

tional, uno de los más importantes del mundo financiero, incorporó a dos empresas españolas (Telefónica y Santander) en su *ranking* 2005 de las 10 mayores multinacionales europeas. España iguala así, por primera vez, a Francia y supera a Alemania, cuyas empresas han desaparecido de la clasificación. Solo Suiza, con cuatro empresas elegidas, está por encima de España. En 1985, no había ninguna empresa española en esta clasificación (Alemania estaba entonces presente con siete).

Esta transformación fue simplemente meteórica.¹ En los años noventa, las empresas españolas estaban arrinconadas en el mercado doméstico, carecían de proyección y notoriedad internacional. Como los toros Osborne, que salpican las carreteras de la península, algunas podían llamar la atención pero seguían siendo inofensivas, lindas postales de un país de noches blancas y tintos de verano.

Para la mayoría de estas multinacionales emergentes españolas, América Latina desempeñó un papel clave para que se convirtieran en multinacionales. La apuesta latina de las grandes empresas ibéricas fue de hecho masiva: en 1999, en la cresta de la ola de inversiones en América Latina, la región concentró el 65 por cien del total del esfuerzo inversor en el exterior de las corporaciones españolas, abarcando un máximo histórico de más de 27.000 millones de euros. España se convirtió así en el primer inversor extranjero directo en Latinoamérica, por delante de EE UU. Entre 1993 y 2005, América Latina captó el 35 por cien del total de la inversión española en el exterior, casi 120.000 millones de euros, una cantidad equivalente a una novena parte del PIB latinoamericano. Más del 95 por cien del total de estas inversiones las han realizado siete empresas (Repsol, Telefónica, BBVA, Santander, Iberdrola, Endesa y Gas Natural) y cerca de tres cuartos se concentraron en cuatro países (Argentina, Brasil, Chile y México).

Hoy, las principales multinacionales del Ibex 35 generan todavía cerca del 30 por cien de sus ingresos en Latinoamérica. En 2004 consiguieron más de 41.000 millones de dólares en la región; es decir, el equivalente al 5,6 por cien del PIB español. En 2005, los dos bancos españoles acumularon beneficios comparables en América Latina y en España. Se puede decir que en gran medida el Ibex 35 en 2006 sigue siendo un índice europeo con acentos muy latinoamericanos: las seis principales empresas, con un peso cercano al 60 por cien en el índice, son también las que más han apostado por esa re-

*En 1999, con
27.000 millones
de euros, España
fue el primer
inversor en
América Latina*

1. Sobre este proceso de internacionalización véase, Mauro Guillén, *The rise of Spanish multinationals: European business in the global economy*. Cambridge (Massachusetts): Cambridge University Press, 2005.

gión.² En términos de ventas, Telefónica es hoy la principal multinacional no financiera en Latinoamérica, superando a otras extranjeras como la estadounidense Wal Mart o la alemana Volkswagen.

Esta apuesta fue audaz y el voto de confianza de los españoles por América Latina no tiene precedentes. Una empresa como Telefónica por ejemplo (la quinta capitalización bursátil en su sector a finales de 2005, por delante de France Télécom o Deutsche Telecom) invirtió un récord de 70.000 millones de euros en Latinoamérica, si se acumulan las adquisiciones iniciales y las inversiones posteriores en infraestructuras tecnológicas. En el primer trimestre de 2006, y tras la integración de la inglesa O2, Latinoamérica todavía representaba más del 38 por cien del ebitda (beneficio antes de intereses, impuestos, provisiones y amortizaciones) de la multinacional. En el caso de Telefónica Móviles (que pasó a formar parte a mediados de 2006 de la dirección general de Latinoamérica, creada al mismo tiempo que otras dos direcciones generales, una para España y otra para Europa), la región incluso aportó el 50 el por cien de la cifra de negocio total de la firma.

España tiene, además, un horizonte de largo plazo: mientras un gran número de empresas estadounidenses y europeas se desprendieron de activos en la región a raíz de la crisis argentina de 2001, las multinacionales españolas aguantaron el chaparrón y buscaron opciones de inversiones más hacia el norte del continente, a imagen del BBVA, con nuevas operaciones en EE UU, México y Colombia. Con excepción de Aguas de Barcelona, llevada de la mano por su socio francés, Suez, ninguna tiró la toalla.

Las claves del éxito de esta internacionalización latina fueron múltiples. Se puede, sin embargo, intentar sintetizar en la capacidad de adaptación de sus plataformas tecnológicas, de sus procesos de desarrollo de negocios y de sus sistemas de riesgos. Los recursos humanos desempeñaron, igualmente, un papel central, así como el conocimiento adquirido por estas empresas en entornos de mercado de renta media (lo que era España hace algo más de un cuarto de siglo) y la capacidad de trasladar y adaptar estos conocimientos en los entornos latinoamericanos.

En 2005 y 2006, si bien el interés por América Latina continuó se mantuvo, estas multinacionales latinas emprendieron una segunda etapa en su proceso de internacionalización. En 2005, apenas el 15 por cien del total de

2. El Ibex es uno de los índices bursátiles más concentrados de Europa: a mediados de 2006, tan solo cuatro empresas (Santander, Telefónica, BBVA y Endesa) sumaban más del 51 por cien del índice. Al incluir Repsol YPF (o Gas Natural o Iberdrola), las cinco primeras capitalizaciones españolas, todas ellas con presencia masiva en América Latina, suman cerca del 60 por cien del Ibex (siete empresas, todas ellas con presencia significativa en América Latina, suponían dos tercios). Las cuatro mayores del DAX alemán (E.ON, Siemens, Allianz y DaimlerChrysler) alcanzaban apenas el 35 por cien del total de la capitalización bursátil del índice, mientras las cuatro primeras del CAC francés (Total, Sanofi-Aventis, BNP Paribas y Société Générale) y las cuatro primeras del FTSE 100 inglés (BP, HSBC, GlaxoSmithKline y Royal Dutch Shell) no superaban el 26 por cien.

la inversión extranjera directa (IED) española fue a parar a las Américas (algo menos de 4.000 millones de euros), el grueso de las inversiones se destinó a países de la OCDE.

La mayoría de las multinacionales ibéricas tienen ya completas sus franquicias latinoamericanas, y quedan pocos huecos por rellenar en el mapa regional. Todas ellas aspiran ahora a convertirse en multinacionales globales a la imagen de las estrellas del Ibex. Las miradas apuntan ahora a diversificar su presencia hacia otros mercados.

Telefónica mira hacia Europa, incluyendo el Este, Marruecos y China. Los bancos concentraron su atención también en Europa, añadiendo un creciente interés por EE UU y China y sus sinergias con América Latina, como lo mostraron las operaciones de BBVA en Tejas y en Hong Kong en 2006. Las empresas del sector de la construcción, en la cresta de la ola del *boom* del ladrillo, emprendieron una diversificación sectorial y geográfica a marchas forzadas. Ferrovial se convirtió a mediados de 2006 en el principal gestor privado mundial de aeropuertos al hacerse con el grupo británico BBA por un monto de 14.700 millones de euros. Un mes antes, Abertis había pactado la fusión y absorción italiana de Autostrade, convirtiéndose en el primer grupo mundial de concesiones de infraestructuras, una compañía con una capitalización bursátil de 25.000 millones de euros. Por su parte FCC, la constructora controlada por Esther Koplowitz, también siguió los pasos de las otras multinacionales españolas, tras adquirir a mediados de 2006 la primera compañía de gestión de residuos urbanos en Reino Unido, por 2.000 millones de euros y, días después, una empresa austriaca por otros 500 millones de euros, pretendiendo así antes del final de esta década aumentar sus ingresos internacionales hasta el 35 por cien, frente al 10 por cien actual. Con esta adquisición, la octava operación en unos meses, FCC elevó sus inversiones totales a cerca de 4.000 millones de euros. Por último, las empresas del sector eléctrico y petrolero también buscaron consolidar su presencia más allá del continente americano.

Como lo confirman los datos de las operaciones de fusiones y adquisiciones, la diversificación geográfica más allá de América Latina está ahora al orden del día de las multinacionales españolas: en el primer semestre de 2006, el número de operaciones saltó a 106 con respecto a las 70 del mismo semestre del año anterior, 63 de éstas se realizaron en Europa (44 en 2005), 10 en EE UU (una en 2005), y siete y ocho, respectivamente en Asia y Europa del Este (cuatro y cinco, respectivamente, en 2005). Esta diversificación no significa, sin embargo, que América Latina desaparezca del mapa inversor español, al contrario: el número de fusiones y adquisiciones españolas

*Consolidadas en
Latinoamérica,
las empresas
españolas se
dirigen ahora
a otros mercados*

en la región se mantuvo firme (13 en el primer semestre de 2006 y 11 durante el mismo periodo del año anterior). A mediados de 2006, las principales multinacionales españolas anunciaron nuevas oleadas de inversiones en Latinoamérica para seguir aprovechando la bonanza económica de la región. En total, anunciaron inversiones por un importe superior a 20.000 millones de euros hasta el final de la década.

La transformación de la economía española y de sus empresas es, sin duda, una de las más rápidas experimentadas, y corrobora gran capacidad de audacia e innovación a la hora de ejecutar las operaciones en mercados lejanos. Toda una generación empresarial se volcó en esta aventura consiguiendo transformar sus empresas en líderes mundiales. Inditex es en la actualidad una de las multinacionales más fuertes del sector textil, junto con la estadounidense GAP, la compañía sueca Hennes & Mauritz (H&M) y la italiana Benetton. Está presente en más de 55 países, y realiza el 55 por cien del total de sus ventas en el extranjero. A principios de 2006, con un volumen de negocios de más de 6.700 millones de euros, superó a H&M (sigue, sin embargo, muy lejos del americano GAP, con un volumen de negocios de 21.000 millones de euros). Hecho singular: Inditex sigue manteniendo una fuerte base industrial en la península; el 50 por cien de su abastecimiento procede de España y Portugal, superando a Asia (un tercio del total, donde China concentra el 12 por cien).

Telefónica se ha convertido en una multinacional con operaciones en 17 países y presencia en más de 40. En 2006 realizó la mayor adquisición española en Europa del Este (Cesky Telecom, en República Checa), después de haber cerrado una compra multimillonaria en Reino Unido y poco antes de rematar la compra del cinco por cien del capital de China Netcom. Como otro signo de los cambios, a mediados de 2006 la cúpula directiva de Telefónica se fue internacionalizando con el nombramiento de dos directores generales extranjeros, uno portugués y otro británico.

La operadora española sigue siendo el mayor inversor privado en América Latina. En total, entre 1990 y 2005, volcó casi 100.000 millones de euros en adquisiciones internacionales e inversiones en infraestructuras en el extranjero. A mediados de 2005, Telefónica tenía el 56 por cien de los clientes en el exterior, lo que representaba el 33 por cien de los ingresos del grupo. La operadora es líder en Latinoamérica, con una cuota de mercado global del 25 por cien en telefonía fija y móvil, y mantiene el 58 por cien de la plantilla total del grupo en el área. A mediados de 2005 (antes de la operación de O2), con 145 millones de clientes, ya era el cuarto operador mundial por clientes gestionados, y la cuarta capitalización mundial de su sector, justo por detrás de Vodafone, Verizon y China Mobile (en 1999, apenas se asomaba entre los 20 primeros). En términos de capitalización bursátil, Telefónica es casi tres veces mayor que una empresa como Danone, y 2,5 veces mayor que Philips o Sony.

Su contribución al desarrollo económico de los países dónde invierte es llamativa: sus ingresos locales representan, como media, el 1,8 por cien del PIB de los principales países en los que opera (2,3 por cien del PIB en España y Perú; el 1,8 por cien del PIB en Chile). Con un total de 190.000 empleados en todo el mundo en 2005, tiene 110.000 en América Latina. En 2005, era el segundo mayor contribuyente de impuestos en Brasil (2.830 millones de dólares), por detrás de Petrobrás, y el cuarto mayor empleador (44.000 trabajadores), por detrás de Correos y las distribuidoras Pan de Azúcar y Carrefour.

En el sector energético, empresas como Endesa, Unión Fenosa, Iberdrola, Gas Natural y Repsol YPF no han dejado de expandir sus operaciones internacionales. Endesa, la primera eléctrica española, desarrolló una importante presencia internacional principalmente en América Latina y también en Europa (Italia, Francia y Portugal). Los ingresos internacionales de Unión Fenosa representan un tercio del total y, a través de su filial, Soluziona, está presente en cerca de 30 países (la mitad de ellos en América Latina). Por su parte, Unión Fenosa Internacional opera en 10 países y está presente en cuatro continentes. Iberdrola, la primera empresa ibérica por capacidad instalada y líder mundial en energía eólica, tiene actividades en energía y en ingeniería distribuidas hoy en 35 países de cuatro continentes. En diciembre de 2005, siguió pujando por su internacionalización y concluyó un importante acuerdo con la argelina Sonatrach, por un monto de 10.000 millones de euros en 20 años para el desarrollo de negocios conjuntos. Repsol YPF distribuye su presencia internacional entre 30 países, acumulando en Latinoamérica más de 30.000 millones de euros de inversiones en el periodo 1995-2005 (65 por cien del total), lo que le convierte en uno de los mayores inversores extranjeros en la región de la última década. Por último, Gas Natural, otra de las grandes empresas del sector energético, también desplegó una intensa actividad internacional a lo largo de los últimos años. Con la mitad de sus empleados en el extranjero, el grupo está presente en América Latina (Argentina, Brasil, México, Colombia y Puerto Rico), en Italia y Marruecos.

En el caso de los bancos, Santander y BBVA, son emblemáticos de la exitosa estrategia de internacionalización vía las Américas. BBVA, por ejemplo, era en 1995 un banco doméstico y minorista, con escasa presencia internacional. En apenas 10 años, se convirtió en un banco internacional, presente en tres continentes y en todas las áreas de negocio, de la banca minorista a la banca mayorista, pasando por la gestión de activos, las pensiones y los seguros. Durante este periodo, se invirtieron más de 13.500 millones de euros en América Latina. En 2006, el banco contaba con presencia

*Entre 1995 y 2005,
el 65 por cien de
las inversiones
de Repsol se
destinaron a
Latinoamérica*

en 35 países (14 de ellos latinoamericanos) y 50 nacionalidades diferentes para los 100.000 empleados del grupo a nivel mundial. América Latina fue su principal apuesta. La región (EE UU incluido) seguía generando un beneficio superior a la base española: 1.100 millones de euros de beneficios en el primer semestre de 2006, frente a 720 millones de euros de beneficios en España y Portugal.

En 2005, los dos principales bancos españoles se convirtieron en protagonistas de primer orden de la integración bancaria europea. Las iniciativas no vinieron de algún banco alemán o francés, ni siquiera suizo o británico, sino de bancos ibéricos con la compra por parte del Santander del inglés Abbey National, por un monto de 12.500 millones de euros, y con el intento del BBVA por hacerse con la Banca Nazionale del Lavoro (BNL), operación de la que finalmente se aprovechó el francés BNP Paribas. A estas iniciativas se sumaron las de ABN Amro y Unicredito, con compras, respectivamente, en Italia y Alemania. Así, los bancos españoles encabezaron el proceso europeo de concentración bancaria. En menos de una década, BBVA y Santander se convirtieron en jugadores de primer orden en su sector. Al mismo tiempo, Telefónica se confirmaba como uno de los grandes de su sector, consolidando sus posiciones internacionales con la compra del operador británico O2 por 26.000 millones de euros.

En la estela de las grandes

La internacionalización no es solo un hecho del puñado de multinacionales que animan el Ibex. Empresas de tamaño más reducido también zarparon hacia mercados más lejanos.

Prim, fundada en Navarra hace 140 años, era hasta hace poco una empresa nacional, centrada en los productos ortopédicos y de rehabilitación. Después de una serie de adquisiciones en Francia e Irlanda, Prim se está convirtiendo en una de esas multinacionales del sector: el negocio internacional supuso en 2005 el 12 por cien de su volumen de negocio para superar un año después el 20 por cien, con negocios importantes en Cuba y Venezuela. Igualmente la sevillana Abengoa aumentó en pocos años el número de sus profesionales en América Latina a más de 4.000 (un 36 por cien de la plantilla total). Esta región genera el 29 por cien del ebitda.

Otras como Gamesa, en el sector eólico, o Indra, en el tecnológico, son igualmente multinacionales emergentes que se globalizan sin la fase previa de latinoamericanización de sus grandes hermanos del Ibex. La vasca Fagor, integrada en el grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), compró en 2005 la francesa Brandt, una operación que le ha permitido duplicar su tamaño de un golpe.

Por su parte, el grupo alimentario Ebro Puleva ha destinado varios centenares de millones de euros para invertir en los mercados norteamericanos

y europeos, al igual que el otro peso pesado ibérico del sector, SOS, que ha consolidado su liderazgo mundial en el aceite con las compras de varias firmas italianas. Otro sector con deslumbrante activismo internacional en estos últimos años ha sido el de las empresas pesqueras. Grupos como los gallegos Pescanova, Calvo o Jealsa Rianxeira han multiplicado sus inversiones en el norte de África y en Centroamérica. España sigue, sin embargo, a la búsqueda de un gran grupo multinacional en este sector que pueda dar la talla con los gigantes europeos, como Danone o Nestlé.

La compañía asturiana de transportes Alsa se integró en 2005 al grupo británico de autocares y ferrocarriles National Express. La familia fundadora, Cosmen, se convirtió en el primer accionista del gigante británico, al que aportaron los mercados ibéricos, chinos y latinoamericanos.

Todas estas operaciones y adquisiciones ilustran un fenómeno más amplio vinculado con el auge de la economía española y la internacionalización de sus empresas. España es un ejemplo de desarrollo económico: 20 años después de su adhesión a la UE, es la octava potencia económica mundial, en términos de PIB. Sus principales ciudades están entre las más atractivas para localizar sedes de multinacionales en Europa: Barcelona ocupa la quinta posición entre las ciudades europeas más atractivas para localizar sedes empresariales, por delante de Amsterdam, Zúrich o Milán; Madrid está en el puesto número siete cuando, en 1990, apenas lograba la posición 17^o.³ Ambas se encuentran hoy entre las 10 ciudades del mundo con mejor imagen, por delante de Berlín, Tokio o Washington.⁴

Sorprenden también las clasificaciones de las escuelas de negocios españolas. Así, en la última clasificación 2005 de los MBA (máster en administración de empresas) mejor valorados de Europa, realizada por *Financial Times*, España cuenta con dos instituciones dentro de las cinco primeras (IESE e Instituto de Empresa), a la par con Reino Unido y Francia. Una tercera, Esade, también aparece en los *ranking* internacionales como una de las mejores de Europa.

Todos estos datos no ocultan, sin embargo, las debilidades y retos pendientes para muchos de estos jugadores en proceso acelerado de globalización. Algunos, como Repsol YPF, siguen vertiginosamente expuestos a los

*Barcelona y
Madrid están
entre las 10
ciudades del
mundo con
mejor imagen*

3. Encuesta de 2005 realizada por Taylor Nelson Sofres para Cushman & Wakefield. En otro estudio, realizado por Global Market Insite, el City Brands Index sitúa a Barcelona en el quinto lugar, por delante de Amsterdam, Nueva York, y Los Angeles, y Madrid en la novena, por delante de Berlín, Washington o Ginebra. Véase The Anholt GMI – City Brands Index, GMI, diciembre 20005.

4. Índice global de ciudades (<http://www.citybrandsindex.com/report.asp>) o de países (<http://www.nationbrandindex.com>).

emergentes latinoamericanos. Otros se enfrentan a los vientos de Asia y Europa del Este. Para la mayoría, la innovación y el desarrollo sigue siendo la asignatura pendiente. Llama la atención la escasa densidad en los sectores punteros de alta tecnología. Existen excepciones como el grupo Indra, por ejemplo, empresa fundada en 1993 y ahora presente en 50 países, que se sitúa a la vanguardia de múltiples actividades como el voto electrónico, recuentos electorales, control de tráfico aéreo, administración electrónica... Con sede en Madrid, esta empresa, dirigida por Javier Monzón, cuenta con más de 10.000 empleados y con un volumen de negocio internacional que ronda el 40 por cien de la facturación total.

Empresarios ‘made in Spain’

A la internacionalización de los grupos, también ha correspondido un cambio generacional. Muchos de los empresarios españoles fueron coloreando sus currículos en las mejores universidades y empresas extranjeras, como los dos máximos responsables de Banesto, Ana Patricia Botín y José García Cantero, ambos con extensas trayectorias en grupos estadounidense, JP Morgan y City Bank, respectivamente. En el caso de Ferrovial, la llegada de Rafael del Pino al mando del grupo en el 2000 también refleja ese pulso nuevo: el hijo del fundador del grupo completó su formación en el prestigioso Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) de Boston. En ese mismo sector de la construcción otro grupo, Acciona, experimentó un cambio generacional con la llegada de José Luis Entrecanales en 2002, quien se formó en Eton, la cuna de la élite británica.

Para todos ellos, el inglés dejó de ser una barrera a sus ambiciones internacionales. Se familiarizaron desde hace tiempo con las prácticas y normas corporativas en las más eficientes multinacionales anglosajonas. Para toda esta generación también el modelo de negocio típicamente español de los años sesenta, de productos de bajo coste, dejó de ser el punto de mira estratégico. Asumieron desde el principio que las empresas españolas tienen que hacer frente a nuevos retos procedentes de Asia y Europa del Este. Esto ha forzado algunas transformaciones o re-posicionamientos radicales. Así ha sucedido con Acciona, cuya ambición es ahora situarse como una multinacional “verde”, con tintes ecológicos, para subir en la cadena de valor y asentar una marca internacional. El segmento medioambiental y urbano representaba en 2006 la mitad de su volumen de negocio.

Este éxito tiene una prolongación internacional que pasa más desapercibida. Los directivos *made in Spain* cada vez se exportan más y mejor. España no solo puede enorgullecerse de tener funcionarios internacionales en lo más alto de organismos prestigiosos como el Fondo Monetario Internacional (FMI), con Rodrigo Rato como máximo dirigente; en el Parlamento Europeo, con Josep Borrell como presidente de la eurocámara; y en el Banco Central

Europeo, con José Manuel González Páramo como uno de los principales consejeros del comité de dirección. En la Comisión, la cartera de Asuntos Económicos está en manos de Joaquín Almunia, mientras otro español, Apolonio Ruiz Ligeró, es vicegobernador del Banco del Consejo de Europa, y Javier Solana corona su larga y prestigiosa carrera internacional como alto representante para la política exterior de la UE. En 2006, Ana Palacio y Jaime Caruana reforzaron este selecto grupo de españoles en la cúspide de los organismos internacionales; la primera como vicepresidenta del Banco Mundial y el segundo como máximo responsable de una de las principales divisiones de FMI, el recién creado departamento de mercados financieros y asuntos de política monetaria. Además de esta visibilidad en las instituciones internacionales, hay una serie de ejecutivos españoles en puestos de primera importancia en las multinacionales europeas.

El español, educado en Navarra, Isidoro Miranda, es uno de los máximos directivos del líder mundial del cemento, la multinacional francesa Lafarge. Como vicepresidente ejecutivo, dirige una división del grupo galo y se sienta en el comité de dirección. También en Francia, el catalán Pedro Solé es el máximo responsable para Asia de otra multinacional industrial francesa, Alstom. En el grupo Arcelor, líder mundial en el sector del acero, con base en Luxemburgo, Gonzalo Urquijo es el director general y director financiero, uno de los cuatro máximos directivos de esta multinacional (en 2005 compartía este privilegio con otro alto directivo español, Guillermo Ulacia, actualmente consejero delegado de Gamesa). Tras la fusión con Mittal, a mediados de 2006, Urquijo se incorporó a la cúpula directiva como director general de productos y distribución de Arcelor Mittal, una unidad de 120.000 trabajadores.

Los grupos franceses parecen apreciar de manera creciente a los profesionales españoles, como lo demuestran los nombramientos de 2006. France Télécom designó a Antonio Anguita, un empresario con menos de 40 años formado en las universidades de Brown y de Harvard (EE UU) para que se hiciera cargo de la unidad de negocios de telefonía fija e Internet del grupo, una de las tres mayores divisiones de la multinacional francesa a escala mundial. Igualmente ese mismo año, el consejo de administración de Havas, el quinto grupo mundial de publicidad, nombró a Fernando Rodés Vila consejero delegado. En este mismo grupo figura como presidenta de la prestigiosa agencia Euro RSCG, Mercedes Erra, hija de emigrantes españoles formada en lo más selecto del sistema de las grandes *écoles* francesas, en la HEC School of Management. Es el perfecto ejemplo de una generación de hijos de emigrantes españoles que están actualmente culminando carre-

Los grupos franceses parecen apreciar de manera creciente a los directivos españoles

ras en todos los sectores de la sociedad francesa, en lo económico, lo mediático, lo empresarial y hasta en lo político, con diputados como Manuel Valls, hoy sentado en el parlamento francés y uno de los políticos más brillantes de su generación, o Anne Hidalgo, vicealcaldesa de París.

Tampoco faltan mujeres como ya hemos visto, aunque no sea fácil abrirse camino en el mundo de la alta dirección, difícil ya para los hombres. Así, Magda Salarich, consejera delegada de la filial española de Citroën, desempeña también cargos directivos en todo el grupo como directora de comercio para Europa. Otra española, Amparo Moraleda, además de presidir IBM España, heredó en 2005 la máxima responsabilidad dentro del grupo para Portugal, Grecia, Israel y Turquía. Otras españolas en cargos directivos son Eva Castillo, al frente de la banca privada de Merrill Lynch para Europa y Reino Unido; Pilar Zulueta, vicepresidenta para Europa, Oriente Próximo y África de Warner Bros Consumer Products.

En el sector financiero, no faltan tampoco los éxitos de los *managers* españoles, empezando por Javier Ferrán, el antiguo presidente de Baccardi, ahora socio en la City en una de las más exitosas empresas de *private equity*, Lion Capital; o Emilio Saracho, a la cabeza desde 2006 de la unidad de banca privada del prestigioso banco de inversión estadounidense JP Morgan para Europa, Oriente Próximo y África. Igualmente en el sector financiero se puede mencionar a Luis de Guindos, el primer español que entró en el comité ejecutivo europeo del banco de inversión estadounidense Lehman Brothers. En la multinacional suiza Adecco, el español Adolfo Quiles Pérez es el máximo responsable para América Latina.

Prueba de este creciente éxito de los directivos españoles son los nombramientos de Eduardo Montes Pérez, desde 2006 responsable mundial de comunicación de la alemana Siemens y miembro de su comité de dirección, y el de José Luis Durán en Carrefour, a quien le acompañan en la directiva otros dos españoles: José Luis Falache y Javier del Cambo. Un grupo particularmente aficionado a la dirección española parece ser la multinacional suiza Nestlé, que cuenta con tres españoles, Francisco Castañar, como responsable de recursos humanos y asuntos corporativos, Luis Cantarell, vicepresidente y al cargo de la división de Europa del grupo, José López, en Nestlé Japón. López entrará próximamente en el comité ejecutivo de la multinacional. Igualmente, el grupo minero suizo Xstrata, uno de los más importantes del mundo, designó a un español, Santiago Zaldumbide, al mando desde Madrid de la división de Zinc. Otro caso sorprendente, por ser uno de los sectores más emblemáticos de Francia, es el nombramiento del español Jaime Tapies como presidente de la prestigiosa empresa de hoteles de lujo Relais & Châteaux.

En los grupos europeos multinacionales como EADS, los españoles también tienen representación al máximo nivel. Así, Francisco Fernández Sáinz, es miembro del comité ejecutivo, presidente de EADS-CASA y direc-

tor de la división de transporte militar el grupo. Cuando las multinacionales son binacionales, como en el caso de la franco-española Altadis, la representación española es igualmente al máximo nivel con, este caso, Antonio Vázquez Romero como consejero delegado y presidente de la comisión ejecutiva del grupo.

Esta emergencia de directivos españoles en la cúspide de las multinacionales extranjeras no se limita a los grupos europeos. Los ejecutivos españoles también fueron ganando peso en compañías norteamericanas. Así, por ejemplo, en 2006, el director general de Sun Microsystems para la región, Adolfo Hernández, fue nombrado vicepresidente de la división de servicios a escala mundial; su imperio abarca ahora el 40 por cien de los ingresos de la multinacional y emplea a 14.000 personas. El mismo año, Pilar Torres, directiva de la cantera española, fue designada como nueva directora de operaciones para la región EMEA (Europa, Oriente Próximo y África), y se convirtió en el número dos de este grupo para la región, que genera un tercio de la facturación total de la multinacional estadounidense. Otros españoles con proyección empresarial internacional son Manuel Arroyo, responsable de Coca Cola para el sureste asiático; Domingo Jaumandreu, en Sony; Xavier Pascual, vicepresidente de Toshiba para Europa, José Luis Martínez, vicepresidente de ventas de Nokia para Asia Pacífico; o Jesús Acebillo, responsable de la farmacéutica Novartis para Europa del Este, Asia, Oriente Próximo y África.

Fruto de éstos éxitos y trayectorias ascendentes, España se incorporó en 2006 al selecto club de los 10 principales países del mundo con más millonarios: en el informe anual de Merrill Lynch, aparecen 1.500 españoles “ultramillonarios” (fortunas superiores a 24 millones de euros -aunque curiosamente solo 65 españoles siguen declarando a Hacienda patrimonios superiores a esos montos).

Mientras las fortunas colectivas e individuales fueron creciendo, ésta vitalidad económica se trasladó a otros muchos sectores. De la arquitectura a la gastronomía, España pasó de ser un país de castillos y legados mozárabes, a un centro de edificios deslumbrantes de modernidad, como el Museo Guggenheim de Bilbao o el Palacio de la Artes en Valencia. Del francés Jean Nouvel al español Santiago Calatrava, los mejores arquitectos se dieron cita en España, rivalizando en imaginación e ingenio para dotar la península de un brote de modernidad arquitectónica. Al tiempo que los mejores vinos españoles fueron alzando sus aromas en los concursos internacionales, los propietarios de las bodegas prolongaron este *boom* arquitectónico, invitando a arquitectos como Calatrava, Norman Foster,

*La vitalidad
económica de
España se ha
trasladado a
la arquitectura
y la gastronomía*

Frank Gehry o Zaha Hadid a diseñar sus bodegas, respectivamente, las de Ysios en la Rioja, la de Protos en Peñafiel, la de Marqués de Riscal en El Ciego o la de Viña tondonia en Haro, La Rioja.

Desde Antoni Tapiés hasta Miquel Barceló, de Ferrán Adriá a Martín Berasategui, es todo un mundo, del arte a la gastronomía, que se estuvo moviendo al ritmo de esta rumba económica. Como un sinfín de ecos, los éxitos de Fernando Alonso o Rafael Nadal no hacen más que reflejar la vitalidad de un país en movimiento, un país que no deja de sonreír, como escribía Lorca, con sus labios de cielo y dientes de espuma.

Visión de futuro

Estos éxitos empresariales encontrarían aún más resonancia si España desarrollara todo su potencial como centro latinoamericano en Europa. Multitud de factores -experiencia en la región, diversidad de sectores presentes en esos países, solidez de las relaciones políticas y económicas y, por supuesto, vínculos culturales y lingüísticos- sostienen la racionalidad de impulsar un proyecto de este tipo.

España podría convertirse en sede operativa tanto para las compañías de América Latina como para las europeas. Desde hace años el aeropuerto Madrid-Barajas registra el mayor número de conexiones con Latinoamérica. Las nuevas infraestructuras, además, añaden atractivo para establecer en España las direcciones generales iberoamericanas de las multinacionales europeas.

Algunos hechos apuntan ya en esta dirección. Así, British Telecom dió la máxima responsabilidad sobre América Latina a su filial española en 2006 y nombró a su presidente en España, Luis Álvarez Satorre, máximo responsable para Latinoamérica. La sede de la región se trasladó de Nueva York a Madrid. Igualmente, la empresa alemana Software AG ha decidido supervisar desde Madrid sus operaciones en América Latina. Algunas multinacionales francesas han actuado de la misma manera. En 2004 el español Julio Rodríguez recibió la máxima responsabilidad para el área internacional dentro del grupo Schneider Electric; y en 2005, Alstom, nombró a su máximo responsable en España, Antonio Oporto, vicepresidente regional también para Portugal e Iberoamérica.

Estos ejemplos siguen siendo excepcionales. Llama la atención el caso de Carrefour, la segunda mayor empresa de distribución del mundo. Con tres españoles en su directiva, Carrefour mantiene en París la sede operativa para Latinoamérica. Otro caso que despierta interés es el de la alemana E.ON -con sede en Düsseldorf- de hacerse con finalmente con Endesa. La eléctrica española opera en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y en Centroamérica y el Caribe. El negocio latinoamericano representa el 30 por cien del resultado bruto de explotación de Endesa.

Detrás de la decisión de establecer una sede o trasladar las existentes a otra ciudad hay razones de diferente índole. Sin embargo, quizá se necesiten mayores incentivos por parte española para impulsar su papel como centro de negocios latinoamericano. Los efectos sobre la banca, las empresas y las instituciones serían, sin duda, muy positivos y situarían a España en un primer nivel, con empleos muy cualificados y ambientes de trabajo internacionales.

Por el lado latinoamericano, dos de las mayores multinacionales de la región ya han situado sus centros operativos en España. La estatal Petróleos de México (Pemex) trasladó en 2005 su sede europea de Londres a Madrid. Esta decisión obedeció a la estrecha relación con su socio español, Repsol YPF, del cual posee un cinco por cien del capital, y a su actividad en el mercado ibérico: después de Estados Unidos (que supone un 80 por cien de las exportaciones de Pemex), Europa, y principalmente España, es su mercado más importante. No obstante, es otra mexicana, la cementera Cemex, la que ha apostado más decididamente por la “conexión española”. Cemex se ha convertido, además, en una cantera de directivos de primera línea; como José María Álvarez Pallete, actual presidente de Telefónica Internacional y anterior director financiero de la cementera mexicana; o Manuel Balmaseda, nombrado en 2006 economista jefe del servicio de estudios creado ese año a partir de la base española.

Los siguientes pasos en esta dirección podrían venir desde Brasil. La petrolera Petrobrás, con sede en Londres, ha mostrado en 2006 interés por la española Cepsa. Otras multinacionales brasileñas como la minera CRVD o la aeronáutica Embraer tienen en la actualidad sus sedes europeas en Suiza y Francia, respectivamente. El empuje de las relaciones Brasil-España y del español como segunda lengua obligatoria podrían estimular un traslado de sedes.

Sin embargo, desempeñar ese papel de centro latinoamericano en Europa no es solo una cuestión de sedes empresariales. Se precisan en la misma medida organizaciones dedicadas al pensamiento y el análisis con capacidad prospectiva, autonomía y proyección internacional. El establecimiento en Madrid de la Secretaría Iberoamericana (Segib), al mando de la cual está Enrique Iglesias, anterior presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), debería impulsar la creación de un centro de producción intelectual, de generación de ideas, que aproveche el conocimiento y la *expertise* de España en América Latina y, por extensión, en los emergentes.

Alrededor de las grandes multinacionales españolas y algunas latinoamericanas se ha concentrado una gran capacidad interna de análisis. El BBVA ha consolidado el mayor centro de estudios sobre la región en Europa a lo largo de los últimos 10 años. Su rival, el Santander, o grupos como Telefónica

Alrededor de las multinacionales españolas se ha desarrollado una gran capacidad de análisis

y Repsol YPF también impulsaron equipos internos dedicados a la investigación sobre América Latina. En 2006, Jordi Gual, desde “la Caixa”, ha impulsado uno de los más ambiciosos proyectos europeos de desarrollo de servicio de estudios en el sector financiero. El Banco de España, bajo el impulso del trío José Viñals (subgobernador desde 2006), Santiago Fernández de Lis y Alicia García Herrero ha creado la mayor plataforma de análisis sobre América Latina de todos los bancos centrales europeos.

Pero estos servicios de estudios no nacieron con la finalidad única de producir un bien público y un debate abierto sobre asuntos políticos, sociales, económicos, sobre materias como la inmigración, las políticas tecnológicas, educativas, sobre medio ambiente o de relaciones políticas y económicas internacionales. En definitiva, no existe en España lo que en el mundo anglosajón se denomina *think tank*; una institución privada sin fines lucrativos que, a partir de unos principios inspiradores, se compromete a producir ideas, a promover la investigación y un abierto intercambio intelectual al máximo nivel.

En EE UU la mayoría de los *think tank* nacieron alrededor de personas o instituciones privadas que destinaron parte de sus recursos para crear un *endowment* (donaciones colocadas en las bolsas o fondos de cuyos intereses se desprenden los presupuestos anuales). Así nació en Washington, en 1910, el Carnegie Endowment for International Peace, hoy con sedes en Moscú y Pekín; la Brookings Institution en 1916; o la RAND Corporation, creada en 1948 con fondos de la aeronáutica estadounidense Douglas, pero independiente de ésta y con fines no lucrativos. Estas instituciones son uno de los pilares de la proyección de EE UU y de su inteligencia en el mundo.

Desde la Fundación Rafael del Pino o la Fundación Amancio Ortega, hasta “la Caixa”, Telefónica, Santander, BBVA, Caja Madrid o Ramón Areces, España cuenta organizaciones económicamente dotadas para crear una institución de este tipo dedicada a América Latina y a los emergentes. Se trataría de una de las decisiones más trascendentes del sector privado en España y en Europa.

No faltan los recursos, más bien la ambición y la innovación. España tiene a palma de mano generar algo comparable a lo que en EE UU es esa Silicon Valley del pensamiento aplicado que es la Massachusetts Avenue de Washington. No sorprendería que el Paseo de la Castellana se convirtiera en esa *valley* europea. Después de todo, no sería la primera vez que los empresarios españoles dejarían pasmados a sus vecinos europeos.