

Javier Santiso Guimaras*

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: HITOS Y RETOS

En apenas una década, la economía española ha dado un giro espectacular. El símbolo de esta espectacular emergencia es sin duda la metamorfosis experimentada por el mundo empresarial. Estas empresas emprendieron, a lo largo de los años noventa, un audaz viaje transatlántico que las convirtió en jugadores globales. Para España, América Latina fue el trampolín internacional a partir del cual las empresas españolas se convirtieron en multinacionales. Así, entre 1996 y 2006, en menos de diez años, el perfil de las corporaciones españolas cambió de manera radical, convirtiéndose algunas de ellas en multinacionales punteras en sus sectores. A partir de mediados de la década de 2000, las empresas iniciaron una segunda fase de internacionalización, buscando oportunidades más allá de los mundos latinos, en particular en los países OCDE y los países asiáticos. A la latinoamericanización de la década anterior, está ahora sucediendo una globalización acelerada. Una nueva etapa de internacionalización se está abriendo.

Palabras clave: internacionalización de la economía, empresas multinacionales, España, América Latina.
Clasificación JEL: F02, F23, M21.

1. Introducción

Todos los veranos, gran parte de los europeos del Norte se ponen a mirar hacia el Sur de Europa, en búsqueda de sol y playa. Y, como todos los años, los que emprenderán la migración se quedarán pasmados a la

vista de esa luz que inunda España. Pero muchos europeos no dejarán de sorprenderse por otros motivos al mirar hacia el Sur del continente: lo que les llamará la atención no es sólo el son del flamenco y el perfume de las tapas, la alegría viva de toda una nación, sino también los éxitos internacionales cosechados por sus empresas y empresarios. Cuando las chanclas toquen el agua fría del Mediterráneo, los europeos del Norte no dejarán de pasmarse con esa lluvia de sol y alegría que les caerá encima. Igualmente soñarán con un país que dejó de ser y tiró al suelo, hace años luz, el corsé de castañuela y pandereta, para convertirse en algo más: un símbolo de modernidad económica.

* Economista Jefe y Director Adjunto. Centro de Desarrollo de la OCDE.

Este artículo se basa en una serie de presentaciones que se realizaron en el Foro Latibex, en noviembre 2006, en Madrid; en el Foro Exporta del ICEX, en junio 2007, en Sevilla; y en el Foro Digiworld, en junio 2007, en Madrid. Para ver el informe: <http://www.telefonica.es/fundacion/>

La vitalidad de las multinacionales españolas es la parte emergida más visible de esa modernidad. Año tras año no deja de llamar la atención. Hace un poco más de diez años, las empresas españolas estaban centradas en su mercado doméstico y carecían de proyección y notoriedad internacional. En poco menos de una década, todo un récord de velocidad, cambiaron de tamaño, emprendiendo una espectacular internacionalización. Hoy en día, media docena de ellas se alzan en los primeros puestos internacionales. Inditex, desde el rincón gallego, se ha convertido en un referente mundial en su sector y en uno de los casos de estudios de las principales Escuelas de Negocios, empezando por la prestigiosa Harvard Business School. El centro de gravedad de su éxito radica en un modelo de negocio y procesos de producción y distribución sumamente innovadores. Cuando hablamos de innovación, uno tiende a pensar en altas tecnologías, sin embargo también los procesos de *management* pueden y son altamente innovadores como lo demuestra este ejemplo. Además de Inditex, podemos mencionar también empresas como Indra, Abengoa y por supuesto Telefónica o Iberdrola, todas ellas altamente internacionalizadas y exportando ahora sus procesos e innovaciones en todo el mundo.

Desde el sector de la construcción, el famoso ladrillo, empresas como Acciona han emprendido una diversificación no sólo geográfica sino también de negocios, buscando convertirse en un actor puntero en energías renovables, un área donde en España están brotando una serie de actores líderes como por ejemplo Gamesa, una empresa que se ha convertido en uno de los primeros productores mundiales de eólicas, junto con la danesa Vestas. En cuanto a Ferrovial, otro gigante surgido del ladrillo, se ha lanzado sin pudor al asalto de los aeropuertos británicos mientras su competidora Sacyr Vallehermoso busca hacerse con el grupo constructor francés Eiffage. Por su parte, Metrovacesa compró la prestigiosa sede de HSBC en Londres, Canary Wharf, por unos 2.200 millones de dólares, lo que resulta ser al día de hoy la más importante transacción inmobiliaria realizada en Inglaterra en una sola operación. En el sector del crédito

y seguro exportador, Mapfre después de haber completado su franquicia en América latina, busca ahora expandirse hacia otros horizontes, mientras su rival Crédito y Caución se hacía con el holandés Atradius y CESCE se aliaba con la francesa April para seducir a sus Pyme. Ferrovial es un caso ejemplar de este proceso de internacionalización acelerada: en el año 2000 sus ventas internacionales ya representaban más del 30 por 100 del total, seis años más tarde eran el doble, con activos en el Reino Unido, Estados Unidos o Canadá.

En apenas una década, la economía española ha dado un giro espectacular. Todavía a mediados de los años setenta, es decir antes de ayer, el país figuraba en los índices recién creados por la filial del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (CFI), como un mercado emergente. Una década más tarde, la democracia española 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. Otra década más y la economía emprendía un auge sin precedentes y con él el país se convertía en un ex emergente, un país desarrollado, convergiendo hacia los promedios de la OCDE a gran velocidad.

2. La gran transformación empresarial: de multilatinas a multinacionales

El símbolo perfecto de esta espectacular emergencia es, sin duda, la metamorfosis experimentada por el mundo empresarial. Estas empresas emprendieron, a lo largo de los años noventa, un audaz viaje transatlántico que las convirtió en jugadores globales.

Para España, América Latina fue el trampolín internacional a partir del cual las empresas españolas se convirtieron en multinacionales. A lo largo de la última década estas empresas invirtieron más de 120.000 millones de euros en aquella región, es decir un promedio de 1.000 millones de euros cada mes. Esta cifra no cuenta las cantidades reinvertidas en las infraestructuras adquiridas: en el caso de Telefónica, si se incluyeran las

re inversiones en infraestructuras realizadas en América latina, las inversiones directas en la región de esta empresa alcanzaría cerca de 70.000 millones de euros. Hoy en día, el IBEX 35 sigue siendo, a pesar de la diversificación emprendida por las multinacionales españolas, el índice europeo con mayores acentos latinoamericanos. Las seis principales empresas, con un peso superior al 60 por 100 en el índice, son también las que mayor apuesta inversora han hecho en América Latina: casi un tercio de los beneficios totales de todas ellas proceden de la región. En términos de ventas, Telefónica sigue siendo la principal multinacional no financiera de la región, superando a otras como la estadounidense WalMart o la alemana Volkswagen. Los bancos españoles, BBVA y Santander, poseen las mayores franquicias financieras del continente, por delante de los gigantes estadounidenses Citibank y JP Morgan, o del británico HSBC.

Así, entre 1996 y 2006, en menos de diez años, el perfil de las corporaciones españolas cambió de manera radical, convirtiéndose algunas de ellas en multinacionales punteras en sus sectores. Así, en los años noventa, emergieron de la mano de América Latina, la nueva fiebre del oro latino-americano convirtiéndolas en «multilatinas». En los años 2000 dieron un nuevo impulso, volcándose hacia nuevos mercados en EE UU, en Europa y en Asia. De «multilatinas» se transformaron entonces en multinacionales. En este sentido estamos ahora asistiendo a la consolidación de algunas de ellas en jugadores globales con activos no sólo en las Américas, sino también en todos los países de la OCDE, de Europa del Este, o los emergentes como China o Rusia.

En varios sectores su activismo internacional fue puntero. Así, en 2005, los dos bancos más importantes de España desempeñaron un papel central en la integración de la banca europea. De manera sorprendente para el mundo entero, las iniciativas no salieron de los bancos alemanes o franceses, tampoco de los suizos o los británicos, sino de los bancos españoles, mediante la adquisición del británico Abbey National Bank, por parte del Santander Central Hispano, por la cantidad de

15.000 millones de euros, y el intento, por parte del BBVA, de adquirir la italiana BNL. A estas iniciativas hay que añadir, desde entonces, las adquisiciones de ABN Amro y Unicredito en Italia y Alemania, respectivamente. De este modo los bancos españoles pasaron a ocupar el primer lugar en el proceso de concentración del sector bancario europeo. En menos de diez años tanto el BBVA como el Santander se convirtieron en agentes de primera línea dentro del sector con un valor de mercado del capital emitido superior al del Deutsche Bank o Dresdner. En 2007, éstos se encuentran de nuevo protagonizando nuevos asaltos a la imagen del Santander, quien con sus socios escocés Royal Bank of Scotland y belga Fortis, busca hacerse con los activos del holandés ABN Amro. Por su parte, BBVA no se quedó tampoco inactivo emprendiendo también un camino de internacionalización más allá del perímetro latino y optando por la compra del banco estadounidense Compass, consolidar su presencia en Estados Unidos, y una alianza estratégica con el grupo financiero Citic de Hong Kong, el monto total de estas dos operaciones ha alcanzado los casi 10.000 millones de euros.

Al mismo tiempo Telefónica estaba escalando posiciones para llegar a ser uno de los líderes de su sector, consolidando su posición internacional con la absorción del grupo de teléfonos móviles del Reino Unido O2 por la cantidad récord de 26.000 millones de euros. En 2006 y en 2007 es una de las mayores compañías del sector a nivel mundial, compitiendo, codo con codo, con Versión o Vodafone y con un valor de mercado del capital emitido más importante que el de su homólogo alemán Deutsche Telekom.

Todas estas adquisiciones e intentos de compra son ejemplos de un fenómeno más extenso que guarda relación con el *boom* de la economía española y la globalización de sus empresas. En menos de dos décadas, España se ha convertido en un vivo ejemplo de desarrollo económico: 20 años después de haber entrado en la Unión Europea se convirtió en la octava potencia económica a nivel global en lo que respecta al PIB. Hoy en día sus principales ciudades están entre las más atractivas

de Europa para que las corporaciones multinacionales establezcan en ellas su oficina central. Igualmente sorprendentes son los resultados alcanzados por las escuelas de administración de empresas *made in Spain*. En 2006, la IESE Business School encabezó, por segunda vez, la clasificación mundial de escuelas de administración de empresas elaborada por The Economist, por delante de Stanford, Chicago o Harvard. El mismo año, la ESADE, otra escuela de administración de empresas con sede en Barcelona, encabezó la clasificación mundial publicada por el Wall Street Journal (WSJ), desplazando a la escuela suiza IMD, que había obtenido la primera plaza el año anterior. Por su parte, el Instituto de Empresa, destaca igualmente con regularidad como otras de las estrellas españolas, liderando en casi todos los *rankings*, incluso a veces por delante de las dos anteriormente mencionadas como en el caso del prestigioso *ranking* del Financial Times de 2007.

Un claro indicio del reconocimiento internacional de la calidad de los gerentes *made in Spain* es el hecho de que cada vez son más los gerentes españoles que se encuentran en los consejos de administración de algunas de las mayores compañías europeas, como Siemens en Alemania, Carrefour en Francia o Nestlé en Suiza. En 2006, *managers* como Eduardo Montes se incorporaron al consejo de Siemens, mientras José Luis Durán asumía el puesto más alto de Carrefour. El consejo de administración de Nestlé incluye a dos *managers* españoles, mientras que en Alstom el encargado de llevar la región asiática es un español. En 2007, Citigroup no dudó en fichar a Juan Béjar, el vicepresidente de Cintra, del grupo Ferrovial, como máximo responsable del sector de infraestructuras de su banca privada, con sede en Londres.

Muchos de ellos tienen perfiles netamente internacionales, incluso y sobre todo los de la nueva generación que están tomando las riendas del control de estas empresas. Así Rafael del Pino, del grupo Ferrovial, por ejemplo, se educó en el prestigioso MIT de Boston; Gabriele Burgio de NH Hoteles procede de INSEAD; Ana Patricia Botín, ahora al mando de Banesto, se graduó en

Harvard. Otro fenómeno interesante es que las empresas españolas se están también volviendo canteras para directivos de otros países, en particular de América Latina, a la imagen de la presidenta de Prosegur, Helena Revoredo, procedente de Rosario en Argentina. El caso más llamativo es sin duda entre las grandes del Ibex 35 Telefónica y Telefónica Internacional con varios extranjeros, brasileños y portugueses, por ejemplo, en puestos de mando claves en la sede madrileña. De hecho la dirección general de Telefónica España la lleva un portugués, Antonio Viana-Baptista y la dirección general de Telefónica O2 Europa, un británico, Peter Erskine.

No obstante, el cambio más espectacular es, probablemente, el que se ha dado en el seno de las empresas españolas¹. La prueba de este éxito reside en el hecho de que los líderes españoles aparecen en todas las clasificaciones globales. En su último estudio sobre las multinacionales europeas más exitosas en términos de valor de mercado del capital emitido, el insigne fondo de inversión Fidelity International, uno de los más importantes dentro de la comunidad financiera, situaba dos empresas españolas (Telefónica y Santander) en su lista de las diez mayores multinacionales europeas. De este modo, España se ha situado por vez primera a la altura de Francia y ha dejado muy atrás a Alemania (las empresas alemanas se han caído de la lista). Sólo Suiza ha conseguido unos resultados mejores que los de España, con cuatro empresas suizas en la lista de los ganadores. Hace 20 años, en 1985, ninguna empresa española había logrado entrar en dicha clasificación (en la que por entonces figuraban siete empresas alemanas). En sólo diez años, el viaje empresarial español ha tenido un ascenso meteórico.

Resulta interesante señalar que el papel desempeñado por los mercados emergentes en este desarrollo ha sido fundamental, y en particular el de América Latina. Las grandes empresas españolas se la jugaron con

¹ Ver M. GUILLÉN (2005), *The rise of Spanish multinationals*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press.

enormes apuestas sobre la carta latina: en 1999, en el punto álgido de la oleada de inversiones en América Latina, el 65 por 100 del total de las inversiones de las empresas españolas en el extranjero estaba concentrado en esa región. Actualmente, España se ha convertido en el país extranjero que más inversiones directas hace en América Latina, por encima de los Estados Unidos. Hoy en día las siete multinacionales más importantes del IBEX 35, que aglutinaban más de un 60 por 100 de las capitalizaciones españolas a mediados de 2006, generan casi el 30 por 100 de sus ingresos en América Latina. En 2004 consiguieron más de 41.000 millones de dólares en la región, es decir, el equivalente al 5,6 por 100 del PIB español. En 2005 y 2006 los dos bancos españoles más importantes acumularon unos beneficios en América Latina equiparables a los obtenidos en España. Paradójicamente, las multinacionales españolas se convirtieron en las primeras multilatinas (multinacionales latinas).

En el Centro de Desarrollo de la OCDE llevamos a cabo un estudio sistemático acerca de la presencia en Latinoamérica de las principales compañías con sede en Europa. Como era de esperar, las firmas españolas tienen la mayor presencia en términos de venta, puesto que la mitad de los ingresos de compañías como el BBVA o Telefónica Móviles viene de las Américas (ver Gráficos 1, 2 y 3). En total, 8 de las 28 empresas con mayores ventas por parte de firmas europeas con presencia en Latinoamérica provienen de compañías con sede en España (sólo dos compañías alemanas están en ese *ranking*). Como se muestra en los Cuadros 1, 2 y 3, todas las firmas españolas incluso incrementaron su apuesta latinoamericana en términos de venta entre 2004 y 2005, mientras que dentro del grupo de compañías europeas de la OCDE que tienen ventas en Latinoamérica por un valor superior al 10 por 100 de su total de ventas, compañías como Suez (de Francia), el grupo BG (del Reino Unido) o Holcim y Syngenta (ambas de Suiza) vieron reducida su presencia relativa en Latinoamérica.

Se trató, por lo tanto, de un reto atrevido y el voto de confianza que depositaron los españoles en América Latina no tenía ningún precedente dentro de Europa.

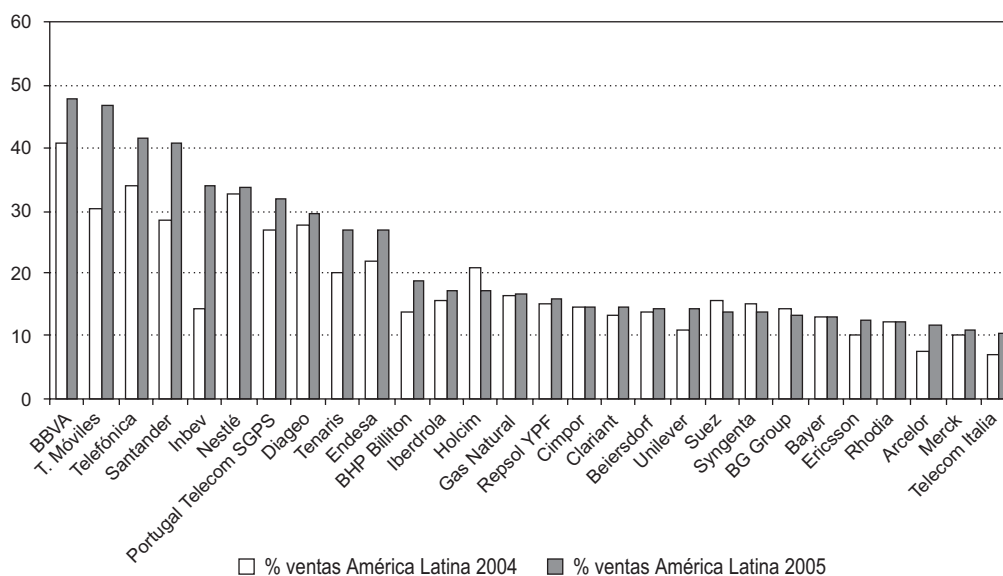
Una empresa como Telefónica, por ejemplo (la quinta en su sector en términos de valor de mercado del capital emitido a finales de 2005, por encima de France Telecom y Deutsche Telecom), invirtió la cantidad récord de 78.000 millones de euros en América Latina entre 1990 y 2007, con adquisiciones iniciales por valor de 41.000 millones de euros y posteriores inversiones en infraestructura tecnológica por un total de 37.000 millones de euros. En general estas cantidades representaban casi el 45 por 100 de las IED netas por parte de España en Latinoamérica.

Además, la apuesta latinoamericana por parte de las compañías españolas no fue a corto plazo. Su visión a largo plazo se hizo manifiesta poco después de la crisis argentina de 2001, momento en el que, mientras que un gran número de compañías estadounidenses y europeas se marcharon de la región, las multinacionales españolas capearon el temporal y se fijaron en el norte del continente en busca de más oportunidades para invertir. Por ejemplo, el BBVA llevó a cabo nuevas operaciones en Estados Unidos, México y Colombia durante este período.

Las claves del éxito de esta globalización latina fueron muchas. Sin embargo, lo más importante fue la capacidad de adaptación de las plataformas tecnológicas de las compañías, los procesos de desarrollo comercial y los sistemas de riesgo. Los recursos humanos también desempeñaron un papel fundamental, así como el conocimiento adquirido por parte de las empresas sobre el funcionamiento de los mercados de renta media (el caso de España durante algo más de un cuarto de siglo) y la capacidad de transferir y adaptar ese conocimiento al contexto latinoamericano. En todos estos aspectos estas empresas fueron altamente innovadoras, exportando no sólo capital financiero sino también procesos de *management*, de gestión de riesgos, o *business models* en toda América Latina.

GRÁFICO 1

PRESENCIA DE LAS COMPAÑÍAS EUROPEAS MÁS IMPORTANTES EN AMÉRICA LATINA
 Mayor del 10 por 100 de las ventas



FUENTE: Centro de Desarrollo de la OCDE, 2007, basado en informes anuales, 2006.

CUADRO 1

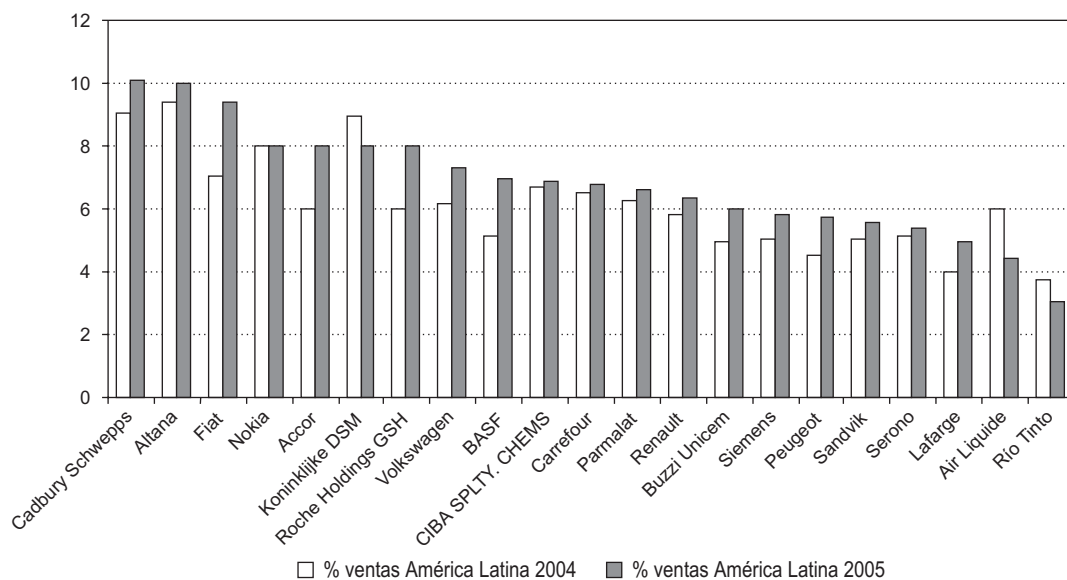
PRESENCIA DE LAS COMPAÑÍAS EUROPEAS EN AMÉRICA LATINA
 Mayor del 10 por 100 de las ventas

	% ventas 2004	% ventas 2005	% variación 2004-2005		% ventas 2004	% ventas 2005	% variación 2004-2005
BBVA	41	48	7	Repsol YPF.	15	16	1
T. Móviles	30	47	16	Cimpor	15	15	0
Telefónica	34	41	7	Clariant	13	15	1
Santander	29	41	12	Beiersdorf	14	14	0
Inbev	14	34	20	Unilever	11	14	3
Nestlé	33	34	1	Suez	15	14	-1
Portugal Telecom SGPS	27	32	5	Syngenta	15	14	-1
Diageo	28	29	2	BG Group	14	13	-1
Tenaris	20	27	7	Bayer	13	13	0
Endesa	22	27	5	Ericsson	10	13	3
BHP Billiton	14	19	5	Rhodia	12	12	0
Iberdrola	16	17	2	Arcelor	8	12	4
Holcim	21	17	-4	Merck	10	11	1
Gas Natural	16	17	0	Telecom Italia	7	11	3

FUENTE: Centro de Desarrollo de la OCDE, 2007, basado en informes anuales, 2006.

GRÁFICO 2

PRESENCIA DE LAS COMPAÑÍAS EUROPEAS MÁS IMPORTANTES EN AMÉRICA LATINA
Del 5 al 10 por 100 de las ventas



FUENTE: OCDE, 2006, datos extraídos de los informes anuales de las compañías, 2005.

CUADRO 2

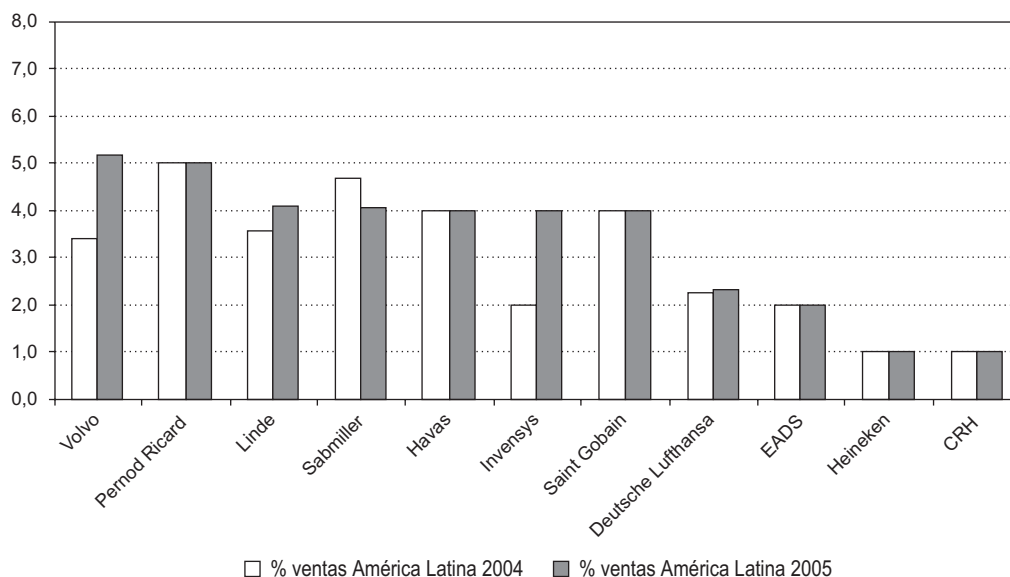
PRESENCIA DE LAS COMPAÑÍAS EUROPEAS EN AMÉRICA LATINA
Del 5 al 10 por 100 de las ventas

	% ventas 2004	% ventas 2005	% variación		% ventas 2004	% ventas 2005	% variación
Cadbury Schwepps . . .	9	10	1	Parmalat	6	7	1
Altana	9	10	1	Renault	6	6	1
Fiat	7	9	2	Buzzi Unicem	5	6	1
Nokia	8	8	0	Siemens	5	6	1
Accor	6	8	2	Peugeot	5	6	1
Koninklijke DSM	9	8	-1	Sandvik	5	6	1
Roche Holdings GSH . . .	6	8	2	Serono	5	5	0
Volkswagen	6	7	1	Lafarge	4	5	1
BASF	5	7	2	Air Liquide	6	4	-2
CIBA SPLTY.CHEMS . . .	7	7	0	Río Tinto	4	3	-1
Carrefour	6	7	0				

FUENTE: Centro de Desarrollo de la OCDE, 2007, datos extraídos de los informes anuales de las compañías, 2006.

GRÁFICO 3

**PRESENCIA DE LAS COMPAÑÍAS EUROPEAS MÁS IMPORTANTES EN AMÉRICA LATINA
Del 1 al 5 por 100 de las ventas**



FUENTE: OCDE, 2006 (datos extraídos de los informes anuales de las compañías, 2005).

CUADRO 3

**PRESENCIA DE LAS COMPAÑÍAS EUROPEAS EN AMÉRICA LATINA
Del 1 al 5 por 100 de las ventas**

	% ventas 2004	% ventas 2005	% variación 2004-2005		% ventas 2004	% ventas 2005	% variación 2004-2005
Volvo	3	5	2	Saint Gobain	4	4	0
Pernod Ricard	5	5	0	Deutsche			
Linde	4	4	0	Lufthansa	2	2	0
Sabmiller	5	4	-1	EADS.	2	2	0
Havas	4	4	0	Heineken	1	1	0
Invensys.	2	4	2	CRH	1	1	0

FUENTE: Centro de Desarrollo de la OCDE, 2007, datos extraídos de los informes anuales de las compañías, 2006.

3. Más allá de «El Dorado»

En 2006, si bien no ha desaparecido el interés por América Latina, el continente ha pasado a un segundo plano en el proceso de globalización de estas multinacionales. Al igual que en 2005, el grueso de la IED está actualmente destinado a países de la OCDE: en 2005 sólo un 15 por 100 de la IED española se destinó a las Américas. Esta tendencia no debería revertirse en el futuro. El proceso de internacionalización de los grupos españoles ha alcanzado ahora una segunda fase, en la cual la «latinoamericanización» a marcha forzada de los años pasados deja paso a una «globalización» acelerada.

La mayoría de las multilatinas españolas han concluido su concesión de franquicias en América Latina, dejando pocos huecos que rellenar en el mapa de la región. Esto no significa que la región deja de ser prioritaria. Al contrario, es altamente estratégica. Sin embargo, salvo para algunos de estos grupos, los «huecos» ya son escasos. Telefónica todavía puede aspirar a seguir creciendo en un país como Brasil y si hubiera más oportunidades también en México, donde el marco regulatorio y la escasa competencia le impiden mayor protagonismo. Los bancos, tanto el Santander como BBVA, todavía tienen espacio por recorrer en un país como Brasil, pero en los demás sus franquicias están ya muy completas, sea en pensiones, seguros, gestión de activos o en banca comercial. Una de las grandes promesas potenciales de la región para atraer más inversiones españolas es sin duda México, en particular en los sectores eléctricos y energéticos en general, y de manera más general, para toda la región, la necesidad de consolidar las infraestructuras podría alentar más inversiones desde España, donde existen gran número de jugadores de primer nivel.

El punto de mira de estas empresas, sin embargo, está puesto ahora en una diversificación de mercado más amplia. Telefónica está mirando hacia Europa—incluyendo a Inglaterra, Italia y Europa del Este— Marruecos o China. Los bancos también han centrado su atención en Europa o Asia y están mostrando un creciente interés en los Estados Unidos y en posibles sinergias con América Lati-

na. Las empresas de los sectores eléctrico y petrolero también han tratado de consolidar su presencia más allá del continente americano, mientras que las empresas dedicadas a las infraestructuras han acometido importantes operaciones de adquisición en el propio continente europeo, como lo demuestran los casos de Ferrovial y Abertis, que en 2006 se hicieron cargo del grupo británico de aviación y materiales BBA e intentaron tomar el control de la italiana Autostrade, respectivamente. Por su parte, Acciona, otra constructora buscando diversificación, no sólo entró en la eléctrica Endesa sino que además se hizo con parques eólicos en Estados Unidos, Alemania, Francia y Australia, el sector energético, proporcionando en 2006 cerca del 40 por 100 del total de los ingresos del grupo. Una empresa como Mango, con 880 tiendas diseminadas en 83 países, genera más de tres cuartos de sus ingresos fuera de España.

El auge inversor en Inglaterra por parte de los grupos españolas es simbólico de esta búsqueda de mercados más allá del mundo latino. En los últimos años las empresas españolas desembolsaron nada menos que 60.000 millones de euros en ese país, culminando este interés con la adquisición de Scottish Power por parte de Iberdrola por un monto récord de 17.100 millones de euros de inversiones.

La transformación de la economía española y de sus empresas es, sin lugar a duda, una de las más rápidas que se hayan experimentado hasta la fecha. En gran medida da cuenta de una gran capacidad de atrevimiento, innovación y de placer a la hora de tomar parte en operaciones en mercados distantes. Toda una generación empresarial se ha lanzado a esta aventura y ha sido capaz de convertir sus empresas en líderes a nivel global. El gigante Inditex es hoy en día una de las corporaciones multinacionales más poderosas del sector textil, al lado de GAP (Estados Unidos), Hennes & Mauritz (H&M, Suecia) y Benetton (Italia). Está presente en más de 55 países, realizando el 55 por 100 de sus ventas totales en el extranjero. Su modelo de empresa se ha convertido en un hito empresarial objeto de estudio en las escuelas más punteras de administración de empresas, como Harvard. Como Man-

go, consiguió desarrollar e innovar con un *business model* inédito, realizando ahora el 60 por 100 de sus ventas fuera de España.

Una empresa como Telefónica se ha convertido en una corporación multinacional que opera en 17 países y está presente en más de 40. Sigue siendo el mayor inversor privado en América Latina. Entre 1990 y 2006, dedicó casi 100.000 millones de euros a adquisiciones internacionales e inversiones en infraestructura en el extranjero. A mediados de 2005 (antes del trato con O2), Telefónica tenía al 56 por 100 de sus clientes y obtenía el 33 por ciento de sus ingresos fuera de España, siendo la empresa líder de la región latinoamericana con un 25 por 100 de la participación en el mercado sobre el total (fijos y móviles) del sector de la telefonía, y con un 58 por 100 del total del personal de la empresa en esta área geográfica (110.000 trabajadores en América Latina sobre un total mundial de 190.000 empleados). En la misma fecha, la operadora española contaba con 145 millones de clientes, era el cuarto operador mundial en su sector en términos de clientes administrados y representaba la cuarta capitalización global de su sector, justo detrás de Vodafone, Verizon y China Mobile y por delante de Deutsche Telecom y France Telecom (en 1999 apenas conseguía estar entre las 20 primeras compañías de telefonía).

En términos de valor de mercado del capital emitido, Telefónica tiene casi tres veces el tamaño de una empresa como Danone, y 2,5 veces el tamaño de empresas como Philips o Sony. Su contribución al desarrollo económico de los países en los que tiene inversiones tampoco es nada desdeñable: los ingresos locales de Telefónica equivalen, de media, al 1,8 por 100 del PIB de los principales países en los que opera (2,3 por 100 del PIB en España y Perú, 1,8 por 100 del PIB en Chile, etcétera). En 2005 Telefónica era el segundo contribuyente más importante de Brasil (pagando 2.830 millones de dólares) por detrás de Petrobrás, y el cuarto empleador del país (con 44.000 empleados), por detrás de correos y los minoristas Pan de Azúcar y Carrefour.

En el sector energético empresas como Endesa, Unión Fenosa, Iberdrola, Gas Natural y Repsol YPF han ido

ampliando sin interrupción sus operaciones internacionales. Endesa, la empresa eléctrica de servicio público líder del país, ha desarrollado una presencia internacional considerable, especialmente en América Latina, pero también en Europa (Italia, Francia y Portugal). En lo que respecta a Unión Fenosa, sus ingresos internacionales ascienden a un tercio del total de sus ingresos, y la empresa está presente a través de su filial Soluziona en cerca de 30 países (la mitad de ellos en América Latina). Unión Fenosa Internacional está presente en diez países; y se extiende por cuatro continentes. Iberdrola, la empresa española líder en términos de capacidad instalada y un líder mundial en energía eólica, también ha desarrollado una presencia significativa a nivel global, con actividades energéticas y de ingeniería que están actualmente en 35 países y esparcidas por cuatro continentes. En diciembre de 2005, la empresa siguió pujando en vista de su globalización, firmando un importante acuerdo internacional con la empresa argelina Sonatrach por un total de 10.000 millones de euros durante 20 años para el desarrollo de operaciones conjuntas. En 2006 y 2007 consiguió finalizar el asalto por la escocesa Scottish Power, transformando así radicalmente su tamaño.

Por su parte, Repsol YPF está actualmente presente en 30 países, habiendo realizado inversiones por más de 30.000 millones de euros durante el período comprendido entre 1995 y 2005 (lo que equivale al 65 por 100 del total de sus inversiones). Esta estrategia le ha convertido en uno de los mayores inversores extranjeros en la región en los últimos diez años. Finalmente, Gas Natural, otra de las empresas más importantes del sector energético, también ha desarrollado una intensa actividad internacional a lo largo de los últimos años. La mitad de sus empleados, de hecho, están ubicados en el extranjero, y el grupo está fuertemente presente en América Latina (Argentina, Brasil, México, Colombia y Puerto Rico), Italia y Marruecos.

En el sector bancario, tanto el Santander como el BBVA constituyen un emblema en lo que se refiere a esta exitosa estrategia de globalización a lo largo de las Américas. El BBVA, por ejemplo, no era mucho más que un banco comercial de ámbito nacional en 1995, altamente competi-

vo pero con escasa presencia en el extranjero. En sólo diez años se ha convertido, sin embargo, en un banco internacional, presente en tres continentes y en todas las operaciones comerciales al por mayor y de banca personal, incluyendo la gestión de activos, pensiones y seguros. A lo largo de este período invirtió más de 13.500 millones de euros en América Latina. En 2007, el banco estaba presente en 35 países (14 de ellos en América Latina) y entre los 100.000 empleados que el grupo tenía a su cargo por todo el mundo hay 50 nacionalidades distintas.

También comenzó a completar su franquicia asiática con la intención de dominar el *boom* inversor y comercial entre Asia y América Latina, fomentado por el surgimiento de China e India². En noviembre de 2006, el BBVA pagó 1.000 millones de euros por participaciones en los bancos chinos, controlados por el conglomerado Citic con el respaldo de Pekín. De esta forma se aseguraba la entrada en el sector financiero chino, que crece rápidamente, y potenciar su posición en tanto que primer intermediario entre China y América Latina. La inversión de BBVA fue la mayor hasta la fecha realizada por un operador español en China, y siguió a otra hecha por Telefónica, que pagó más de 300 millones de euros por una participación en el PCCW. BBVA se ha convertido así en una de las mayores capitalizaciones bancarias de Europa, por delante del Deutsche Bank o la Société Générale, mientras que su rival, el Santander, se convirtió en la mayor capitalización bancaria de la Europa continental en 2006 al completar la absorción de Abbey National. Estos dos bancos se sitúan ahora entre los más rentables y eficientes de la eurozona, a lo cual ayudó su confianza en los mercados emergentes para fomentar sus ingresos y el valor de mercado del capital emitido. Por el contrario, la confianza depositada por una entidad como Commerzbank en un mercado interior casi exclusivamente europeo ha llevado a determinados competidores de los bancos españoles a unos resultados muy por debajo de lo esperado.

² Para más información acerca del impacto de China en América Latina ver J. SANTISO (ed.) (2007), *The visible hand of China in Latin America*, París, OCDE.

Los ejemplos de éxitos abundan. También los retos. Muchos de estos grupos tienen que imponerse a marcha forzada una diversificación tanto geográfica como estratégica, a la imagen de los grupos procedentes del ladrillo que multiplicaron las apuestas por otros países y otros sectores. De manera interesante están dando el salto hacia sectores donde se convierten en innovadores, madurando procesos o productos inéditos. Para otros grupos el reto será conservar su talla crítica a la imagen de los bancos, de los operadores eléctricos o de telecomunicaciones. Otros, como la emblemática Iberia, poseen franquicias y mercados (América Latina) que les ha convertido en presas muy apetecibles para cualquier operador buscando incorporar rápidamente mercados emergentes en su cartera, y en particular dotarse de un solo golpe de una franquicia completa en América Latina.

Para todos, el imperativo de ampliar horizontes sea en los mercados OCDE o en los emergentes es la asignatura que están dando ahora. Los retos no son menores sobre todo en países como China, India o Rusia, mercados emergentes con fuertes potenciales pero para los cuales las barreras lingüísticas y culturales son mayores (aunque todo es relativo, ¿no posee España una amplia y creciente juventud rusa, fruto del atractivo que tuvieron sus costas para muchos nuevos ricos y clases medias de este país?). En China por ejemplo, la presencia española es todavía modesta, con sólo 450 empresas españolas presentes en un país donde hay más de 50.000 empresas extranjeras, muchas de ellas con presencias individuales que superan con creces el total español.

Las respuestas existen, sin embargo, como lo muestran las numerosas becas puestas en marcha por la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional) o el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) y muchas otras fundaciones privadas para estudiar en países como China, India o Japón. Escuelas de negocios como IESE apostaron por involucrarse desde 1994 en el proyecto, hoy en día puntero, de la CEIBS, la Escuela Internacional de Negocios China Europa de Shanghai. Igualmente se podrían potenciar las becas de asiáticos o rusos para venir a estudiar a España en disciplinas punteras tecnológicas o

empresariales para dotar, así, al país y sus empresas de ejecutivos bilingües y biculturales. Para ello estas escuelas, como de hecho lo solicitan, necesitarán ayudas y apoyos que le permitan internacionalizar así sus estudiantes pero también sus cuerpos docentes, una tarea todavía pendiente.

Es posible que no todos los grupos empresariales mencionados conserven su autonomía, todos ellos presentando atractivos innegables para otros actores, como lo muestran los casos de Iberia o Altadis. Lo que no cabe duda es que todos estos grupos mostraron que una internacionalización latina empresarial no sólo fue posible sino que también fue exitosa. Para las multinacionales de Brasil, México o Chile, que están ahora buscando también consolidar su expansión internacional, ésta también es una buena noticia. De hecho en 2006 y 2007, éstas a la imagen de la mexicana Cemex o de la brasileña CVRD, que compraron respectivamente la australiana Rinker y la canadiense Inco, ya están en proceso de internacionalización acelerada.

4. Conclusiones

En menos de dos décadas, España se ha convertido en un ejemplo de desarrollo económico: 20 años después de su adhesión a la Unión Europea, España es ahora la octava potencia económica mundial, en términos de PIB. Hoy en día, sus principales ciudades son de las más atractivas para localizar sedes de multinacionales en Europa: así, Barcelona se asoma a la quinta posición de las ciudades europeas más atractivas para localizar sedes empresariales, por delante de Ámsterdam, Zurich o Milán, y Madrid se coloca en el puesto número 7, cuando, en 1990, apenas lograba la posición número 17. No dejan igualmente de sorprender, como ya hemos mencionado, las clasificaciones logradas por las *business schools made in Spain*.

Sin embargo, estos éxitos empresariales podrían encontrar todavía más resonancia. España se ha convertido en un *hub* natural, en Europa, para América Latina. Las conexiones con el continente latinoamericano y las infraestructuras de la nueva terminal de Barajas sólo aña-

den más atractivo para ubicar en España las direcciones generales iberoamericanas de las multinacionales europeas. Así la británica British Telecom (BT) acaba de otorgar, en 2006, la máxima responsabilidad sobre América Latina a su filial española, el presidente de BT España, Luis Álvarez Satorre, siendo nombrado igualmente máximo responsable para Latinoamérica. Igualmente la empresa alemana Software AG ha decidido supervisar desde Madrid sus operaciones en América Latina. Un par de años atrás fue también el español Julio Rodríguez quien heredó la máxima responsabilidad para el área internacional dentro del grupo galo Schneider, cubriendo así también América Latina desde España. En 2005, otro grupo francés, Alstom, nombró a Antonio Oporto, su máximo responsable en España, vicepresidente regional también para Portugal e Iberoamérica.

Estos ejemplos siguen siendo excepcionales. Sin embargo, con un poco de audacia y los incentivos adecuados, España podría transformarse en la sede operativa para Latinoamérica de las principales multinacionales europeas. ¿Por qué no imaginar que un grupo como Carrefour, al mando del cual están unos cuantos españoles, traslade su sede latinoamericana de París a Madrid? ¿Por qué el suizo Holcim o el alemán Siemens no harían lo mismo desde Zúrich y Múnich? Esto permitiría densificar en España centros de decisión y empleos de gran valor añadido. Tanto los grandes bancos privados como el tejido empresarial y gubernamental saldrían ganando si este tipo de migración se diera a gran escala. La internacionalización de la economía española podría de este modo seguir capitalizando sobre su apuesta latinoamericana, no sólo por la presencia de sus empresas en la región, sino por la presencia en su territorio de las matrices de empresas europeas, atraídas por esta primera densidad ya consolidada.

Igualmente, España podría convertirse en la cabecera europea de las multilatinas, las multinacionales latinoamericanas, las cuales podrían emular el ejemplo pionero de la cementera mexicana Cemex. Esta empresa ubicó su dirección estratégica en Madrid y fue una cantera de directivos de primera línea como José María Álvarez Pallete, el actual presidente de Telefónica Internacional y

anteriormente director financiero de Cemex España, o Manuel Balmaseda, su actual Economista Jefe, nombrado en 2006. En 2006, otra empresa mexicana, la petrolera Pemex, también ha decidido trasladar su sede europea de Londres a Madrid. ¿Por qué no imaginar que la brasileña Petrobrás, que ha mostrado en 2006 un interés creciente por Cepsa, no emule estas experiencias mexicanas y traslade también su sede europea de Londres a Madrid? ¿Por qué no imaginar que los líderes brasileños del sector minero CRVD o del sector industrial Embraer, muevan sus sedes operativas europeas desde Suiza y Francia, respectivamente, a España? ¿Por qué, en definitiva, Gerdau o Itaú buscan asentar sus bases europeas en Holanda o Portugal cuando podrían hacerlo en España? Igualmente, la mexicana Vitro, que opera con una sede europea en Suiza, podría reforzarla en España, uno de sus más importantes mercados en Europa.

El tejido de organismos internacionales ubicados en España también podría alcanzar una cierta masa crítica. Con la Secretaría Iberoamericana ya se dispone de un embrión de excelencia. La presencia de Enrique Iglesias es sin duda uno de los grandes activos que tiene a su favor el *hub* español. Pero ¿por qué el Banco Interamericano de Desarrollo no podría imitar a la Corporación Andina de Fomento, que decidió implantar su sede europea en Madrid en 2006?

En todo caso, ¿por qué España no podría ser la sede de la mayor capacidad analítica europea sobre América Latina? Llama efectivamente la atención que la apuesta masiva de las empresas españolas no estuviera acompañada por una respuesta igual de contundente en el mundo del conocimiento. Este desfase entre el capital financiero invertido en la región y la escasez de capital cognitivo acumulado no deja de ser paradójico. Existen servicios de estudios de gran calidad dentro de empresas españolas tales como Telefónica, Repsol YPF, la Caixa, Caja Madrid, AFI o Santander. Todas estas entidades han dedicado recursos de investigación a la región. Con todo y esto son limitados: el número de economistas dedicados a América Latina en todas estas matrices no alcanza la quincena (más si computamos

los ubicados en la región). Todos ellos están volcados hacia el negocio, siendo sus clientes fundamentalmente internos. La gran excepción es sin duda BBVA (y quizás la Caixa con el nuevo impulso dado en 2006 a su servicio de estudios también, aunque está menos volcado hacia los emergentes), entidad que se dotó del mayor servicio de estudios privado, con una capacidad de análisis dedicada a la región superior a 50 economistas. Por si fuera poco, este servicio también ubicó gran parte de su inteligencia en la región, dotándose así no sólo de apreciables sensores locales, al tiempo que contribuyó notablemente a enriquecer el debate económico en la región. Un estudio reciente del Centro de Desarrollo de la OCDE («Ulysses, the Sirens and the Art of Navigation: Technical and Political Rationality in Latin America», *OECD Development Centre, Working Paper*, septiembre 2006) muestra cómo este tipo de anclaje de racionalidad técnica es imprescindible en una región donde domina la racionalidad política.

Sin embargo, incluso este último ejemplo tiene limitaciones. Al final, el grueso de esta capacidad analítica está —legítimamente— volcada prioritariamente hacia los clientes, internos y externos, y no hacia la generación sistemática de un bien público. Salvo algunas llamativas excepciones, ubicadas en el Instituto Real Elcano, en la Fundación Cidob o en FRIDE, la contribución definitiva a esa generación de bien público queda todavía por desarrollar. En cuanto al Banco de España, que dispone de un equipo de economistas sobre mercados emergentes de los más completos para este tipo de instituciones en Europa, cuenta con una decena de analistas, pero la mayor parte de su producción está volcada hacia el interior y no al exterior de la institución.

España carece de un gran centro de excelencia cognitivo, de un *think-tank* puntero sobre los mercados emergentes latinoamericanos y los emergentes en general, con un modelo innovador al estilo de los *tanks* estadounidenses, es decir con un *endowment* que le otorgue autonomía financiera y por lo tanto intelectual. No deja de ser una paradoja que el país donde se concentra la mayor capacidad analítica universitaria de Europa sobre Améri-

ca Latina esté en Inglaterra, con el *Latin American Centre* de la Universidad de Oxford como punta de lanza, un país que ni de cerca ha volcado los miles de millones invertidos por las empresas españolas en la región. Sin embargo nada comparable con España, a pesar de algunas islas de gran calidad como en la Universidad de Salamanca o en la Ortega y Gasset. Tampoco instituciones públicas como el ICO, mediante su Fundación, o el ICEX, tienen una potencia de fuego analítica o servicios de estudios que generaría hoy en día esa valiosa información sobre los lejanos mercados emergentes.

Las paradojas no se acaban. España tiene el potencial de generar una de las mayores innovaciones en este ámbito en toda Europa: como ningún otro país del continente posee media docena de fundaciones con fondos patrimoniales comparables a los mayores y más prestigiosos *think-tanks* de Estados Unidos, es decir instituciones cuyos presupuestos anuales se alimentan de recursos colocados en las bolsas de valores o de montos de cuyos intereses se desprenden los presupuestos anuales. Fundaciones como las del BBVA, la Caixa, Santander, Telefónica, Ramón Areces, Rafael del Pino o Barrié de la Maza disponen todas ellas de fondos patrimoniales que no tienen nada que envidiar a los 200 millones de dólares de la Brookings o del Carnegie Endowment en Washington. Cada una de ellas tiene la capacidad financiera de generar una institución semejante al *Institute for International Economics*, el más prestigioso de los *think-tanks* de Estados Unidos sobre asuntos de economía internacional.

España podría así desarrollar algo que no existe en Europa: un *think-tank* con autonomía financiera, con *endowment* y no con presupuestos anualizados (algo muy diferente al modelo de negocio del Real Instituto Elcano en Madrid o del Bruegel en Bruselas), impulsado desde y por el sector privado, con la potencia y autonomía de una Brookings, generando en Europa un modelo todavía inédito, una institución que combine la autonomía analítica y el prestigio de la academia con la finalidad aplicada y empírica de los mejores *think-tanks* estadounidenses. Con ello se convertiría en el interlocutor definitivo de América Latina en Europa, pero también de

Estados Unidos sobre temas de mercados emergentes. La economía y la diplomacia española lo agradecerían.

Este tipo de institución podría ser igualmente útil para posicionar a España como un lugar no sólo de sol y playa, sino también de conocimiento. Estamos hablando, cierto, sólo de una componente de un proyecto que puede abarcar otros muchos ámbitos. Sin embargo, en este segmento preciso del conocimiento sobre América Latina y los emergentes España tiene una oportunidad única en Europa. No sólo podría jugar la baza latinoamericana sino también asiática. Algunas de las empresas españolas, por su presencia en América Latina, se han convertido en un puente de enlace entre Asia y América Latina. Telefónica es así el principal cliente de la empresa china Huawei, la cual le suministra productos para todas sus filiales latinoamericanas. Por su parte, Huawei busca expandirse hacia Europa: ¿por qué no lo haría desde la base operativa española?

Las posibilidades no son infinitas. Las oportunidades tampoco duran toda una vida. Es posible que de aquí a diez años más, el perímetro de operaciones de todas las empresas de las cuales hemos hablado haya dado otro salto. En todo caso están emprendiendo. Igualmente de aquí a diez años, la internacionalización de la economía española también habrá dado otro salto. Quizás hacia el que estamos apuntando: un país de tecnologías para la vida, como lo apuntan algunos anuncios, un país también de conocimiento. Para ello España puede contar con un capital humano excepcional. El ejemplo de los directivos españoles lo corrobora, sean los que consiguieron alzar a estas empresas a un primer plano mundial, o los que ahora se rifan todas las multinacionales europeas. El ejemplo de los economistas españoles que abundan en las universidades europeas y estadounidenses, sea en Harvard, Columbia o INSEAD, también lo demuestra.

Aquí también, con audacia y ambición, algo que no faltó en el pasado, España puede seguir manteniendo ese rumbo emprendido desde el regreso de la democracia: un país de alta modernidad, que no reniega de sus castañuelas y toros bravos, pero que aspira a ser algo más que sol y playa ante los ojos del mundo.