

*Un proyecto  
de PwC - COMCE*

# *España en México: la mirada amiga*

1<sup>a</sup> Encuesta de CEO  
de empresas españolas  
con inversión en México

*Entrevistas a profundidad*

# España en México: la mirada amiga

1<sup>a</sup> Encuesta de CEO de empresas españolas con inversión en México



**Francisco J. Garzón Morales**  
Oficina Económica y Comercial de  
la Embajada de España en México

*El gran objetivo de las empresas españolas es confundirse con el terreno: “mexicanizarse” por completo, “mimetizarse”, y así es como debe ser.*



**Ángel Lárraga Palacios**  
Gas Natural Fenosa en México

*Muy pocas personas tienen claro que el gas natural es un producto de origen mexicano, cuyo consumo -por su facilidad de transporte a través de ductos- es muy accesible y mucho más amable para el medio ambiente.*



**Guillermo Jiménez Michavila**  
Acciona México

*El hecho de que México tenga petróleo no debería restar importancia a la inversión en energías renovables. Eso contribuirá a preservar una riqueza que es cada vez más escasa. El país también posee abundancia en sol, viento, recursos hídricos y forestales.*



**Enrique Fernández Calero**  
Grupo EULEN

*Sigo pensando que este país tiene algo, que no sé si sea una gran inocencia, un optimismo perenne, o una voluntad inquebrantable que nos lleva siempre a pensar que el día de mañana será mejor que el día de hoy.*



**Ignacio Deschamps González**  
BBVA Bancomer México

*En México una de las tareas pendientes es perfeccionar el Estado de Derecho. No dejamos de reconocer los avances, pero todavía hay un trecho por recorrer.*



**José Calafell Salgado**  
Grupo Planeta México

*Las grandes empresas darían un gran servicio al país si instauraran programas de capacitación, pero no nada más en cómo mover el torno, sino con programas de training in house, en competencias básicas como la lectura, la escritura, la comprensión lectora, el inglés, etc.*



**Luis Tormo Jané**  
Freixenet de México

*México ofrece cosas positivas, como el carácter de su pueblo que “levanta cabeza” en cualquier circunstancia, y esto lo hemos visto en su historia reciente, en la forma como ha superado los ciclos de crisis y devaluaciones, así como los terremotos y otros desastres naturales.*



**Francisco Pi Martínez**  
IDOM

*En México no hay dificultades, hay circunstancias y rasgos que hacen el funcionamiento distinto al de nuestro lugar de origen, por lo cual hay que adaptarse, cubrir los requisitos que se solicitan y acumular conocimiento a través de la actividad.*



**José Ramón Tomás Forés**  
MAPFRE México

*El mercado mexicano de seguros se caracteriza, desde hace varios años, por su falta de desarrollo.*



**Francisco Gil Díaz**  
Telefónica para México y  
Centroamérica

*La casa matriz está en Madrid, pero Telefónica es una empresa global. México ha crecido, es nuestra segunda operación en América Latina por número de suscriptores, en importancia de ingresos y se ha consolidado con buenas perspectivas.*



**Alfredo M. Aguilar G.**  
Meliá Hotels & Resorts

*Si algo no le hace falta a México, son destinos de alta calidad, ya que los actuales pueden ofrecer experiencias únicas y diferentes a los visitantes de todo el mundo.*



**Luis Rancé Comes**  
Telvent México

*En México estamos perdiendo un tiempo precioso en llevar a cabo una reestructuración a fondo que ponga a nuestro país al nivel de otras potencias emergentes, como es el caso de Brasil.*



**Marcos Martínez Gavica**  
Grupo Financiero Santander

*Hoy México tiene un escenario mucho mejor que otras economías, porque buena parte de los clientes, aunque saben que es tiempo de retos, sienten mejoras en sus ventas, reviven proyectos y ven un panorama más claro en sus negocios.*



**José Luis Manglano**  
Borsó di Carminati  
TOUS

*Nuestro mercado fundamental sigue siendo España, pero estamos en China, en Japón, en EU, en América Latina y, por supuesto, en México, nuestro segundo mercado.*



**José M. Belmonte Sánchez**  
SENER

*Además de nuestros conocimientos y experiencia, la principal ventaja que podemos aportar es que somos una empresa local, formada por profesionales mexicanos capaces de ofrecer todos los recursos y capacidades que maneja el Grupo SENER.*

# Introducción



**Juan Manuel Ferrón**  
**Socio líder de Consultoría**  
**PwC México**

## La presencia de España en los negocios de México...

La idea de realizar este informe surgió durante los trabajos de elaboración de la 2<sup>a</sup> Encuesta de CEO en México 2011 (2<sup>a</sup> ECM), durante los cuales tuvimos la fortuna de contar con la entusiasta participación de un grupo de CEO de algunas de las más representativas empresas de capital español con operaciones en nuestro país.

El entusiasmo de ese grupo de CEO por participar en la encuesta mexicana nos motivó a pensar en la posibilidad de realizar un informe que recogiera particularmente las voces y los puntos de vista de los CEO de empresas españolas en México, justo acerca de los mismos temas que se abordaron en la 2<sup>a</sup> ECM, con el objeto de compararlos con las opiniones expuestas por los CEO de empresas mexicanas.

El proyecto fue bien recibido por la comunidad española en México, y recibió un apoyo sustancial del Consejo Mexicano de Comercio Exterior Inversión y Tecnología (COMCE), de la Consejería Económica y Comercial de la Embajada de España en México y de la oficina de PwC en España, que nos proporcionó generosamente la información estadística con los resultados de la Encuesta de CEO en España.

La investigación contó también con el apoyo de los socios y de los investigadores que conforman el Desk de España de PwC México, y se complementó con la realización de 15 entrevistas a profundidad con los CEO de importantes empresas españolas en México, como son: Acciona, Editorial Planeta, Freixenet, Gas Natural Fenosa, Grupo BBVA Bancomer, Grupo EULEN, Grupo Santander, Hoteles Meliá, IDOM, Mapfre, Sener, Telefónica, Telvent, Tous y, una más, con el Consejero Económico y Comercial de la Embajada de España en México. En este volumen se incluye la versión ejecutiva de cada una de estas entrevistas.

Como podrán ustedes constatar al leer las 15 entrevistas incluidas en este volumen, este grupo de CEO, no sólo nos obsequió algunas horas de su tiempo para exponer “a profundidad” sus puntos de vista en torno a los temas que se abordaron en la 2<sup>a</sup> ECM realizada por PwC México, y sobre algunos más, sino que aportaron muchas de las ideas más interesantes y propositivas que se reportan entre los principales hallazgos de la ECM en este ejercicio de 2011.

Y uno de estos hallazgos, precisamente, fue el de la claridad de visión de estos CEO acerca del momento por el que atraviesa la economía mexicana y de la problemática particular de los sectores en los que operan sus empresas, así como el descubrir el nivel de compromiso de estos CEO con los mejores intereses que animan la construcción de una economía mexicana más fuerte, incluyente y sustentable.

En los últimos 10 años, la inversión de las empresas de capital español se ha consolidado como la segunda fuente de inversión extranjera directa (IED) en nuestro país, con un flujo promedio cercano a los 3,500 millones de dólares por año, y todo indica que estos flujos conservarán esos niveles en el corto, mediano y largo plazos.

La importancia absoluta, o relativa, de los flujos de inversión de las empresas españolas en México es evidente, y lo es más porque la mayoría de estas empresas tienen algunas características que las diferencian del promedio de las empresas internacionales que han venido a México desde la entrada en vigor del TLCAN con el propósito de aprovechar los bajos costos de operación y las facilidades de acceso a los mercados del TLCAN.

La mayoría de las empresas españolas vienen con un enfoque más orientado a competir en los mercados internos, y eso implica un mayor compromiso con las cadenas de suministro locales, un mayor valor agregado de su operación, y un mayor impacto multiplicador de sus inversiones. Este enfoque de negocios cobra una mayor relevancia por la necesidad que tiene México de reconstruir muchas de las cadenas productivas, afectadas por el modelo de crecimiento centrado en las exportaciones.

Claro, muchas empresas Españolas, después de consolidar su presencia en México, aprovecha la plataforma para extender sus negocios en el resto de Latinoamérica.

Otra característica interesante de las empresas españolas es su concentración en sectores de actividad intensivos en conocimiento y desarrollo tecnológico, como es el caso de los servicios financieros, la construcción y operación de infraestructuras especializadas, las telecomunicaciones, la energía renovable, y otras soluciones de negocios basadas en las nuevas tecnologías.

Esta concentración sectorial requiere de un número importante de profesionistas de alto nivel y bien remunerados, y con ello han contribuido sensiblemente a reducir la migración de talento mexicano al extranjero y a elevar los rangos de competitividad de los mercados y sectores en los que participan.

La hotelería y el turismo es otra actividad intensiva en empleos, a todos los niveles, en donde las empresas españolas han invertido algunos miles de millones de Euros, y han jugado un papel protagónico en el desarrollo de ese sector.

Merece mención especial la operación de las empresas españolas en el impulso de las energías renovables, sobre todo en el desarrollo de parques generadores de energía eólica en la Región del Istmo de Tehuantepec y en la Sierra de la Rumorosa, en el noroeste del país: las empresas españolas, como es el caso de Acciona, son líderes mundiales en el desarrollo y operación de estos parques generadores de energía renovable y están jugando un papel muy importante en la transición energética de México.

### **La mirada amiga**

Pero eso no es todo, la inversión y la llegada de empresas españolas acarrea algunos beneficios y valores adicionales que le dan una relevancia muy por arriba de los parámetros económicos y estadísticos que se utilizan en el lenguaje de las cuentas nacionales.

La comunidad española en México es enorme, y su interrelación con todos los niveles de la sociedad mexicana tiene raíces históricas, genéticas, gastronómicas y culturales centenarias, al grado que en la actualidad resulta difícil encontrar a un español que no tenga un parente de 1º, 2º, o 3er grado, o cuando menos un amigo entrañable con nacionalidad o ciudadanía mexicana.

Estos vínculos familiares, afectivos o culturales, confieren a los CEO de las empresas españolas dos cualidades particularmente atractivas:

1. El nivel de compromiso de estos CEO con el éxito y con la sustentabilidad de sus operaciones mexicanas, tiene generalmente un base motivacional más fuerte y más profunda.
2. Su visión de los negocios y de la realidad mexicana se percibe como el fruto de un esfuerzo sustantivo y sincero por comprender los resortes esenciales que mueven los hilos de los negocios, de la economía y de la sociedad mexicanas. Por lo mismo, su sentido crítico se expresa en un tono amistoso, pero con una buena dosis de franqueza y de espíritu constructivo.

Esas dos cualidades, el compromiso y el espíritu constructivo, se reflejaron fielmente en el contenido de estas entrevistas, lo que convierte a este informe en un documento de gran valor que nos permite conocer desde la perspectiva de estos 15 CEO: ¿Cómo está evolucionando la economía mundial? ¿Cuáles son los cambios más relevantes en los enfoques estratégicos de las empresas españolas? ¿Cómo están gestionando el talento y la innovación? ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades que encuentran en México? ¿Cuáles son las mayores fortalezas de la economía mexicana? Y, de manera especial, ¿cuáles son las debilidades y las carencias sobre las que tenemos que trabajar para construir un entorno de negocios más dinámico y competitivo? También contestaron, y con mucha franqueza, lo que, desde su punto de vista, podría hacer el Gobierno Mexicano para mejorar el entorno de negocios a nivel general y sectorial.

## Tres preguntas adicionales

### *¿Subsidiaria o Multinacional?*

Para efectos de este informe, incluimos en las entrevistas a profundidad tres preguntas que no fueron abordadas en la 2<sup>a</sup> ECM: en la primera solicitamos a los CEO nos explicaran si la empresa que dirigen opera en México con el rango de autonomía propio de una empresa global o multinacional, o si lo hace bajo el modelo de compañía subsidiaria de una empresa española; en la segunda, sobre el enfoque de su empresa respecto de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC); y en la tercera, acerca de lo que su empresa aporta a su sector de actividad, a la economía y a la sociedad mexicana.

La respuesta de los CEO a la primera de estas preguntas refleja la evolución que las empresas españolas han tenido a partir de sus experiencias de internacionalización: Los CEO de las grandes empresas del sector financiero: “BBVA”, “Santander” y “Mapfre”, y en este caso el Presidente de “Telefónica”, el gigante español de las telecomunicaciones, afirmaron que el modelo de organización de sus compañías corresponde al de una empresa multinacional que opera con un amplio grado de autonomía y poder de decisión respecto de sus matrices españolas: incluso en los casos de BBVA, Santander y Telefónica, estas empresas ya son dirigidas por equipos ejecutivos de una amplia gama de países, y están dirigidas o presididas por mexicanos.

Sin embargo, la respuesta de cuatro empresas muy importantes en México revela que operan como subsidiarias de empresas españolas; en tanto que los CEO de las empresas de infraestructura y tecnología ubicaron a sus empresas a “medio camino”, o en transición para adoptar el modelo de gestión de las empresas multinacionales.

### *¿O qué tal “Multilocal”?*

Un caso interesante fue el de los CEO de Grupo EULEN y SENER, que definieron a sus empresas como organizaciones que operan con un enfoque “multilocal”, concepto que va en el sentido de que las filiales de estos grupos asumen la responsabilidad de comportarse como empresas locales en los diferentes países, algo así como “ponerse la camiseta” de los países en los que operan: dicho en palabras de José Manuel Belmonte, CEO de SENER en México: “Además de nuestros conocimientos y expertise, la principal ventaja que podemos desarrollar es convertirnos en una empresa local, formada por profesionales mexicanos capaces de ofrecer todos los recursos y capacidades que maneja el Grupo SENER y que atiendan prioritariamente este mercado nacional”.

El mismo concepto de “multilocalidad”, pero con un alcance mucho más amplio, fue expresado por Francisco Garzón, Consejero Comercial de la Embajada de España en México, al referirse a una de las claves del éxito de las empresas españolas en México:

“Su gran objetivo (y lo consiguen) es confundirse con el terreno: ‘mexicanizarse’ por completo, ‘mimetizarse’, y así es como debe ser. Se definen a sí mismas como empresas mexicanas, aunque el capital sea originalmente español, y no he encontrado a ninguna que no me diga eso. En la mayoría, los ejecutivos y empleados españoles constituyen ya una franca y muy sana minoría, y es posible que más de la mitad de las legiones españolas, incluyendo a las más grandes, ya se encuentren presididas y dirigidas por talentosos profesionales mexicanos”.

La idea suena muy bien, pero sus implicaciones positivas son mejores aún, ya que nos hablan de uno de los valores adicionales que aportan las empresas españolas a este país: “el compromiso”, ese valor que surge cuando las personas se sienten parte de un “Corpus Mayor”, que en este caso es México y la sociedad mexicana.

Lo que sigue puede parecer una “verdad de Perogrullo”, pero no sobra decir que los españoles consideran a México como su “segunda patria”, o lo que es mejor, “su segunda casa”; el mismo José Manuel Belmonte confirma lo anterior cuando se refiere al modelo de gestión de SENER, y nos dice: “aquí todos somos mexicanos”.

### ***Responsabilidad Social vs. Conducción Responsable de los Negocios***

Las respuestas de los CEO a las preguntas adicionales dos y tres, introdujeron reflexiones muy interesantes acerca de cuál debe ser el papel de las empresas en la solución de los problemas sociales y ambientales, y sobre cómo pueden y deben contribuir al desarrollo económico de México.

Con respecto al tema de la Responsabilidad Social Corporativa, todos los CEO reconocieron que su empresa cuenta con una fundación que financia o desarrolla algunos programas de beneficencia que apoyan a ciertas comunidades de niños, ancianos o personas en condición de pobreza o con algún padecimiento o problema particular.

Sin embargo, a la mayoría de estos CEO no les gusta hablar mucho de esas actividades, ya que prefieren contribuir a la solución de los problemas sociales con acciones que contribuyan a fortalecer la autonomía y la capacidad de las comunidades o las personas para que sean ellas mismas las que, a la postre, puedan resolver sus problemas.

En lo que toca al tema de la contribución de las empresas al mejoramiento del ambiente de negocios de su sector, así como a la economía y sociedad mexicana, dos tercios de los CEO entrevistados respondió que la mejor forma de hacerlo es a través de una gestión responsable, creando empleos bien remunerados, formando cuadros profesionales bien capacitados, con un consumo racional de los recursos naturales y de emisión de contaminantes, cumpliendo cabalmente con su misión corporativa y empujando hacia adelante los mercados de sus respectivos sectores, aportando y transfiriendo tecnología, y transmitiendo una cultura de innovación y de excelencia en los negocios.

Los CEO de las empresas del sector financiero respondieron que la mejor contribución de las empresas al desarrollo económico y al bienestar de la sociedad es hacer con mayor eficiencia, lo que mejor saben hacer, que en el caso de los bancos es cumpliendo de la mejor forma posible con su papel de intermediarios financieros y originando créditos a las empresas y a las familias de una manera cuidadosa y responsable.

Mención especial merecen las respuestas a esta última pregunta de los CEO de las empresas que operan en los negocios de construcción y gestión de infraestructura, y de la energía. Para las cinco empresas que operan en estos sectores, el común denominador de su respuesta fue que el aporte principal de sus empresas al desarrollo del sector, del país y de la sociedad mexicana, consiste en los nuevos modelos de gestión y desarrollo de grandes proyectos de infraestructura que permiten optimizar los recursos asignados, reducir los tiempos de ejecución y entregar soluciones integrales de infraestructura y servicios públicos, diseñados para satisfacer las necesidades que les dieron origen en horizontes estratégicos de largo plazo, y partiendo de un riguroso enfoque de sustentabilidad ambiental, económica y social.

En PwC México y España, estamos seguros que este estudio resultará relevante e ilustrativo para los empresarios en ambos lados del Atlántico.

# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>1</b>
<b>Entrevistas a profundidad</b>	<b>5</b>
<b>Francisco J. Garzón Morales</b> <i>Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España</i>	<b>7</b>
<b>Guillermo Jiménez Michavila</b> <i>Acciona México</i>	<b>15</b>
<b>Ignacio Deschamps González</b> <i>BBVA Bancomer México</i>	<b>19</b>
<b>Luis Tormo Jané</b> <i>Freixenet de México</i>	<b>23</b>
<b>Ángel Lárraga Palacios</b> <i>Gas Natural Fenosa de México</i>	<b>27</b>
<b>Enrique Fernández Calero</b> <i>Grupo EULEN</i>	<b>31</b>
<b>José Calafell Salgado</b> <i>Grupo Planeta México</i>	<b>35</b>
<b>Francisco Pi Martínez</b> <i>IDOM</i>	<b>39</b>
<b>José Ramón Tomás Forés</b> <i>MAPFRE México</i>	<b>43</b>
<b>Alfredo M. Aguilar G.</b> <i>Meliá Hotels &amp; Resorts</i>	<b>47</b>
<b>Marcos Martínez Gavica</b> <i>Grupo Financiero Santander</i>	<b>51</b>
<b>José M. Belmonte Sánchez</b> <i>SENER</i>	<b>55</b>
<b>Francisco Gil Díaz</b> <i>Telefónica para México y Centroamérica</i>	<b>59</b>
<b>Luis Rancé Comes</b> <i>TELVENT</i>	<b>63</b>
<b>José Luis Manglano Borso di Carminati</b> <i>TOUS</i>	<b>67</b>
<b>Perfil de los entrevistados</b>	<b>72</b>
<b>Publicaciones relacionadas</b>	<b>78</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>80</b>

# Prólogo



## **Valentín Díez Morodo**

**Presidente del Consejo  
Empresarial Mexicano  
de Comercio Exterior,  
Inversión y Tecnología**

## España en México: la mirada amiga

### **Aquí nos tocó vivir...**

Es probable que “los expertos” tengan una opinión distinta, pero nunca será muy aventurado afirmar que las relaciones internacionales de México tienen dos referentes fundamentales: Estados Unidos y España.

Con el primero, la relación es muy intensa, en términos de intercambios comerciales, inversiones y flujos migratorios: la asimetría en los niveles de desarrollo de ambos países ha propiciado la creación de fuertes vínculos de complementariedad entre sus economías, y desde la negociación y entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), los grandes flujos de inversión directa y la demanda de productos intermedios y de consumo de ese país se convirtieron en el principal motor del crecimiento mexicano.

El éxito del TLCAN es indiscutible, y actualmente Estados Unidos es la nación que más inversiones productivas realiza en nuestro país, y es también el target principal para el 99% de las empresas exportadoras que operan en México.

Sin embargo, el éxito del TLCAN tuvo también un efecto de concentración y dependencia excesiva de la industria y de la economía mexicanas con respecto a los ciclos de la demanda en los mercados estadounidenses. El ejemplo más dramático de esta dependencia fue la caída en 2009 de más del 7% en la actividad económica, ocasionada por la crisis económica internacional que tuvo como epicentro a los mercados financieros e inmobiliarios de Estados Unidos.

La experiencia de shock que vivió la economía mexicana en esa última crisis significó una dura lección, sobre todo para las empresas exportadoras, que han tomado nota de la necesidad de diversificar los mercados de destino de sus productos y de reducir su dependencia de los mercados de Estados Unidos.

### **Un plus de cercanía**

Con España, la historia reciente es luminosa, por lo menos la de los últimos 100 años. Los intercambios comerciales son mucho menos relevantes, pero van en ascenso, y en los últimos 20 años los flujos de inversión directa de empresas españolas a México (IED) han crecido en forma sostenida, al grado que la IED acumulada suma ahora entre 38,000 y 40,000 millones de dólares, cantidad que convierte a España en la segunda mayor fuente de IED en este país, superando ya a grandes naciones como Japón, Alemania, Francia, Inglaterra y Holanda.

Como consecuencia de esa corriente de inversiones, en México operan 3,658 empresas españolas de todos los tamaños y en diversos sectores, aunque la porción más visible del capital hispano se concentra en los sectores financiero, de la construcción de infraestructuras y servicios públicos, de la energía, hotelería, telecomunicaciones, industria automotriz y soluciones tecnológicas, sectores de actividad, todos ellos, en donde las empresas españolas han ganado posiciones de liderazgo. Este número ubica también a España como el segundo país con mayor presencia de empresas en México, superando por más de 900 a Canadá, y más que duplicando el número de empresas de países como Holanda, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Japón.

Las diferencias en las relaciones bilaterales México-España y México-Estados Unidos no se limitan a la magnitud de los intercambios o a los volúmenes de inversión. En realidad, la diferencia más relevante es que la relación bilateral México-España es más cordial y respetuosa, y goza de una mayor empatía; en los últimos 30 años esta relación ha sido sumamente fructífera en cinco de los seis espacios de relación más representativos de cualquier relación binacional: el social, el cultural, el científico, el económico y el diplomático; mientras que el único espacio en el que nos faltaría profundizar un poco más es en el militar que, sin embargo, y por fortuna, no ha sido necesario hasta ahora. El buen momento por el que atraviesa la relación bilateral México-España ha sido calificado por no pocos polítólogos e internacionalistas como “una época de oro”.

La clave de esta buena relación, no es ningún secreto, y todos sabemos que se nutre de una mayor afinidad y cercanía cultural, y de una mayor comuniación de objetivos. Todo esto facilita a los españoles y a sus empresas entender y adaptarse más pronto a la dinámica social y a los entornos de negocios de este país.

### **Algunas asimetrías**

Como ya se ha dicho, la relación bilateral es excelente, pero desde mi punto de vista, esta excelencia ha sido desaprovechada hasta ahora, especialmente en la parte económica y de negocios. Por ejemplo: Actualmente, España ocupa el 6º lugar como destino de las exportaciones mexicanas y es el 10º proveedor de mercancías de importación, sin embargo, el valor total de los intercambios comerciales México-España, apenas representa el 1.2% del comercio total de nuestro país.

También se hizo mención que en los últimos 20 años España se ha convertido en el segundo país con mayor IED acumulada en México, pero nosotros somos el sexto mercado de destino de la IED española después de Inglaterra, Países Bajos, Estados Unidos, Brasil e incluso por debajo de Argentina.

Por otra parte, aunque los flujos de inversión entre los dos países han comenzado a ser un camino de doble vía, la IED mexicana en España es seis veces menor que la española en nuestro país, y mientras la IED española representa el 15% de la IED total en México, nuestro país es el inversor número 15 con una IED acumulada de unos 6,000 millones de dólares, que representan algo menos del 0.5% de la IED total en España.

### **A ponerse las pilas**

¿Qué nos dice esta marea de cifras?: que alguien no está haciendo bien la tarea, y que ese alguien somos nosotros. Por ejemplo: México es un vigoroso exportador de automóviles y vehículos de transporte, equipos eléctricos y electrónicos, y otras manufacturas, sin embargo, y a pesar de que tenemos un extenso tratado comercial con la Unión Europea (UE), y de que se esperaba que España se convirtiera en la puerta de entrada de las exportaciones mexicanas a la UE, la realidad es que a España sólo le estamos vendiendo petróleo, materias primas para las industrias-química y petroquímica y algunos géneros agropecuarios y pesqueros de escaso valor agregado.

Lo que explica este pobre perfil exportador es, en primer lugar, un cierto desinterés de las empresas mexicanas por enviar sus manufacturas a España, aunque –también hay que decirlo- algunos exportadores de los ramos automotriz, electrónico y de algunos otros más, se han quejado en diferentes ocasiones de que exportar a España, y en general a toda la UE, llega a ser difícil en extremo, por la existencia de barreras técnicas, normativas y hasta culturales, que convierten a los mercados europeos en una “zona de difícil acceso”.

En ese sentido, uno de los retos para los exportadores y para la diplomacia mexicana es encontrar los caminos y diseñar las estrategias que permitan aumentar y mejorar el perfil de las exportaciones mexicanas. Sabemos que la difícil coyuntura que vive la economía española hace ahora más difícil esta tarea, pero es una meta que debemos plantearnos para el mediano y largo plazos.

## **¿Cómo mejorar una excelente relación?**

En el tema de los flujos de IED de España a México, resulta comprensible, que la IED española a Brasil supere a la que recibe México, pero, en verdad, llama la atención que la IED española se oriente en mayor cantidad y proporción hacia algunos mercados de menor tamaño relativo que el de la economía mexicana, como es el caso de Argentina.

¿Qué está fallando? Esta respuesta es mucho más amplia y diversa, pero he aquí la buena noticia: este informe con el título *España en México... La mirada amiga*, realizado por los equipos de investigación de PwC México, nos ofrece no sólo una, sino muchas e interesantes respuestas.

La primera virtud de este informe ha sido la de realizar un estudio comparativo de los resultados de 14<sup>a</sup> Encuesta Global CEO (EGC), con los obtenidos en la 2<sup>a</sup> Encuesta de CEO en México (ECM) y en la 4<sup>a</sup> Encuesta de Alta Dirección en España: tres encuestas hermanas, sobre los mismos temas, con las mismas preguntas e idéntica metodología, y las tres realizadas por los equipos de PwC.

El hecho de reunir los puntos de vista de más de 2,000 CEO de todo el mundo, acerca de su percepción de la coyuntura económica global y nacional; de los enfoques y cambios estratégicos implementados para contrarrestar los efectos de la última crisis; de los cambios en las estrategias de gestión de la innovación y del personal de talento; y de la forma en que sus empresas han elegido relacionarse con los mercados, con los gobiernos y con las comunidades en las que operan sus empresas, le confiere a este documento un enorme valor.

La segunda virtud en este informe, ha sido la inclusión de entrevistas a profundidad con 14 CEO de las más importantes empresas españolas con operaciones en México y una más con el Consejero Económico y Comercial de la Embajada de España.

Además de sus interesantes opiniones acerca de los temas generales propios de las encuestas ya mencionadas, en estas entrevistas a profundidad todos los CEO, y el mismo Consejero Comercial, proporcionan una reflexión sincera y crítica acerca de su experiencia de negocios en México, del enorme potencial –hasta ahora poco aprovechado- que tienen sus mercados, de las fortalezas y debilidades de su estructura productiva, de los retos que enfrentan sus empresas para impulsar un crecimiento sostenido y sustentable en el país, de lo que han aportado las empresas españolas a la dinámica de los negocios y a la competitividad de la economía mexicana y de lo que, en mi perspectiva es lo más importante, nos ha faltado y de lo que podemos hacer para que México se convierta en un destino más atractivo, no sólo para la inversión extranjera de empresas españolas, sino de todo el mundo.

La claridad de visión de estos 14 capitanes de empresas españolas -seis de ellos son mexicanos- la precisión de su diagnóstico, así como la sinceridad y pertinencia de la gran mayoría de las propuestas vertidas en estas entrevistas, hacen de este un documento una lectura muy recomendable, no sólo para todos los CEO y empresarios de este país, sino para los funcionarios de gobierno que toman decisiones en cada uno de los ámbitos de las políticas económicas, monetarias, financieras y regulatorias.

## **Una oportunidad histórica**

¿Por qué son importantes estas reflexiones y recomendaciones de los CEO de España? Palabras más..., palabras menos, lo verdaderamente importante de la actual relación México-España es que tenemos enfrente una oportunidad que yo calificaría como “histórica” para estrechar todos los vínculos que conforman nuestra relación, y especialmente en los económicos y de negocios. Por una parte, los problemas que la economía española enfrenta ahora está llevando a cientos, o tal vez a miles de empresas, a tomar la decisión de iniciar o profundizar su estrategia de internacionalización, y muchas de esas inversiones podrían venir a México, generar miles de empleos y contribuir al fortalecimiento del mercado interno y de la competitividad nacional.

Por la otra, México, en lo económico, vive también un momento complicado ante la posibilidad de que Estados Unidos experimente una nueva recesión, o algunos años con bajo crecimiento, y ya sabemos cuáles pueden ser las consecuencias para la economía mexicana. Además, en los últimos años, el TLCAN ha comenzado a presentar algunas muestras de agotamiento, por lo que algunos expertos observan la necesidad de promover una negociación trilateral para profundizar en el proceso de integración económica y comercial entre las tres naciones norteamericanas.

El problema de un planteamiento como ese se da en una coyuntura actual muy poco apropiada para intentar una iniciativa de esa naturaleza, de ahí que, por el momento, la recomendación para las empresas y para el Gobierno mexicano es la de aprovechar lo que ya se tiene -y reducir la exposición de sus negocios y de la economía nacional- a través de la diversificación de mercados y de fortalecer los intercambios comerciales y de inversión con un mayor número de países.

¿Cómo lo podemos hacer? Existen muchas formas y acciones para lograr avances sustantivos por esa vía: una es a través de las reformas estructurales, y las otras son tan numerosas que este espacio no es el indicado para abordarlas. Además, no es necesario hacerlo: la lectura de este informe, tanto en la sección de estadística comparativa como en las 15 entrevistas a profundidad que PwC ha puesto hoy en sus manos con el afortunado título de: “España en México... la Mirada Amiga”, cumplen holgadamente con ese objetivo.

---

## *Entrevistas a profundidad*

España en México: la mirada amiga

## **Extensión**

Por el número y amplitud de los temas abordados en las entrevistas, su contenido editorial es muy extenso, razón por la cual decidimos presentarlas en una versión ejecutiva que considera sólo los aspectos más esenciales y relevantes de cada una de ellas. Los interesados en leer o consultar la versión completa de estas entrevistas, podrán hacerlo en el sitio web.

[pwc.com/mx/encuesta-empresas-espanolas](http://pwc.com/mx/encuesta-empresas-espanolas)

Finalmente a nombre de PwC México, queremos agradecer profundamente a nuestros 15 entrevistados por el tiempo que nos obsequiaron para la realización de estas entrevistas y, sobre todo, por los conocimientos, experiencias y opiniones vertidas en ellas. Por la calidad de las ideas y de las propuestas expresadas en todas y cada una de las entrevistas incluidas en este documento, estamos seguros de que todos nuestros lectores también lo sabrán agradecer y valorar.

# Francisco J. Garzón Morales

**Oficina Económica y Comercial  
de la Embajada de España**

*No hay un sector en donde no tengamos una empresa*

## La mirada amiga

### **Los imanes de los inversionistas**

Para salir al mundo, los inversionistas españoles se fijan en ciertos indicadores y tendencias. Hay varios “drivers” en las relaciones de inversión, y entre ellos están el tamaño del mercado, el comportamiento de la demanda y, para los mercados más maduros, como los europeos, la cercanía, la capacidad adquisitiva y su cualidad como mercados más potentes y seguros para invertir. Por eso Europa sigue siendo el principal destino de los inversionistas españoles.

Otros aspectos que contemplan las empresas tienen que ver con las expectativas de rentabilidad y de riesgos. En ocasiones los mercados emergentes pueden ofrecer una mayor rentabilidad, aunque generalmente también hay mayores riesgos, y esto es una máxima económica: el tamaño del “trade off” entre rentabilidad y riesgo es, sin duda, uno de los incentivos que evalúan las empresas antes de tomar posiciones en mercados menos maduros o emergentes.

En el caso de las empresas españolas, se debe considerar también el “driver” cultural, es decir, “lo cómodo” que pueda sentirse el empresario en el mercado al que va. Por ejemplo, hay empresas españolas en Asia, pero el instinto las guía más hacia Latinoamérica, ya que el entorno les resulta más confortable, o más cercano, con oportunidades nunca exentas de riesgos; pero que cada vez son menos, porque el Continente Americano se ha venido consolidando en los últimos años.



Entrevista realizada: 15 de junio del 2011

**Si analizamos horizontalmente la participación de empresas españolas en la economía mexicana, yo creo que no hay un sector en donde no tengamos una empresa española ya sea grande o mediana y pequeña.**

### **El guion de los mercados emergentes**

Es obvio que las preferencias están repartidas entre Brasil y México, a veces más en México que en Brasil; aunque en esa dicotomía hay quienes dicen que Brasil es más interesante, yo encuentro a México, en términos generales, más seguro, más predecible, con un gobierno más abierto, con más transparencia y reglas más claras. Entre los inversionistas se aprecia cada vez más la transparencia y la estabilidad macroeconómica, pero nunca dejan de lado el tamaño de las economías.

Quizás, en algún momento, Ecuador va a ser un destino interesante, pero es una economía pequeña; Chile también es llamativo y posiblemente recibe más inversiones de las que en principio cabe pensar por el tamaño de su economía, porque todos sabemos que Chile es la economía Latinoamericana donde las reglas del juego son más estables, más predecibles y donde resulta más fácil hacer negocios sin sobresaltos..., sin embargo, sigue siendo una economía muy pequeña.

Lo fundamental es el tamaño del mercado y, dentro de eso, las oportunidades que puedan surgir. Por ejemplo, México tiene ciertas deficiencias en los temas de infraestructura; cuellos de botella importantes. Pero el gobierno es consciente de ello y trabaja en un plan de infraestructura que, en mayor o menor medida, se ha ido ejecutando, y que pretende continuar por lo menos al término del presente sexenio: eso ha generado oportunidades para la inversión; están saliendo licitaciones y las empresas españolas han participado con éxito en algunas de ellas.

### **Brasil, la otra cadencia en el ritmo de las inversiones**

Yo creo que Brasil es un mercado muy atractivo, pero no sólo por el tamaño y el ritmo de crecimiento de su economía, sino también porque en los últimos años ha mejorado mucho en términos de estabilidad macroeconómica, normativa e institucional. Eso, hace una década, no era lo habitual en países como México o Brasil.

Desde luego, este tema de la estabilidad cambia con las circunstancias que viven los países, ya sea por el ciclo político que atraviesan, o porque la situación en el entorno general se debilita, pero no me cabe duda de que la estabilidad es un factor fundamental para que las empresas españolas decidan participar y mantener sus inversiones en un determinado país.

El esfuerzo por la atracción de inversiones es similar en ambos países, sobre todo en

materia de incentivos fiscales o de ayudas directas a la opción de inversión.

Sin embargo, veo dos diferencias importantes entre México y Brasil; la primera es que la Banca de Desarrollo Brasileña está más desarrollada que la mexicana y participa mucho más en el financiamiento de los grandes proyectos de infraestructura física y empresarial.

La segunda tiene que ver con el grado de apertura de las dos economías: aquí, en México, la actitud y la realidad de la apertura hacia el exterior es superior y se puede decir que muchos de sus mercados son más abiertos, aunque en esta materia la economía brasileña también ha cambiado mucho.

Aquí me han sorprendido un poco las frecuentes quejas de los empresarios mexicanos sobre la cerrazón de la economía brasileña, ya que en sentido estricto no podemos decir que sea una economía cerrada, y como prueba, ahí están las cifras de inversión extranjera, que hoy son superiores a las mexicanas; y si reciben inversión es porque tienen una economía relativamente abierta: de hecho, la apertura de Brasil, aventaja a la mexicana en algunos sectores, como es el caso de las inversiones foráneas en actividades relacionadas con la energía.

Por contraparte, en determinados sectores de inversión, como las infraestructuras; sí es más difícil para una empresa española en Brasil hacer una inversión o concursar en una licitación pública. Sin embargo, poco a poco también están en Brasil todas las empresas españolas que ya están presentes en México.

### **Seguridad jurídica y seguridad física**

Cuando los empresarios españoles estudian la posibilidad de invertir o no en México, tienen muy en cuenta el tema de la seguridad jurídica, y también son conscientes de los riesgos relacionados con la seguridad física.

En general, creo que nuestros empresarios se hallan razonablemente satisfechos con la seguridad jurídica en México; los estándares legales son absolutamente equiparables a los de cualquier otro país del entorno, y lo importante es que también se aplican, sobre todo a nivel federal, y de eso no me queda duda alguna. En donde se presentan algunas situaciones en las que ya no es tan claro el cumplimiento de las leyes es cuando bajamos a niveles inferiores de la administración, ya sean estos estatales o municipales.

**La Banca de Desarrollo Brasileña está más desarrollada que la mexicana y participa mucho más en el financiamiento de grandes proyectos de infraestructura física y empresarial.**

Con respecto al tema de la seguridad, ahí sí no podemos ocultar que hay problemas y que éstos son realmente serios. De hecho, todos los días vienen empresarios a la Embajada y siempre preguntan acerca de ese tema...; es uno de los más recurrentes, y por supuesto que todos lo tienen en cuenta y lo interiorizan en su negocio y en su toma de decisiones. Sin embargo, hasta ahora no me he topado con ninguna empresa española que me haya informado que no “le entra a México” por el tema de la seguridad o que se va porque “las cosas ya están muy mal”.

Lo que sí me han informado es de algunas empresas españolas que han vivido situaciones difíciles y que han decidido -o que ya lo piensan- cambiar de región, pero dentro de México, y eso no lo podemos ocultar o negar.

En otros casos, dependiendo del tipo de industria, y de la región, algunos directores de empresa me han comentado que han cambiado su rutina en las plantas o en las instalaciones que tenían en tal estado del país: “Ya hemos cambiado los turnos para no tener que ir por la noche..., y hacemos mantenimiento en otros momentos”, me dicen. Eso es lo que ha pasado en el tema de la seguridad; que la situación puede llegar a condicionar en alguna medida la libertad de movimientos, pero hasta el momento no creo que esté afectando decisivamente a las decisiones de inversión.

**La hora del Bajío**

En cuanto a la dinámica regional, en México existen algunas regiones que ya están, hasta cierto punto, saturadas de inversión, o de población, y los inversores están buscando oportunidades en otras regiones, como en el Bajío.

Algunos empresarios me han comentado que durante algún tiempo tuvieron mucho éxito en determinados pueblos, ciudades o en ciertos rubros de actividad, pero que ya no encuentran tantas oportunidades como antes. Y no es porque los gobiernos estatales o las autoridades desprecien la inversión, pero ya tienen una masa crítica muy importante, y la atención que le prestan a cada uno de los inversores, ya no es tan intensa como lo fue en otros momentos.

En algunas zonas del Bajío han surgido oportunidades que han motivado la inversión, y no sólo en el Bajío: En realidad yo he detectado que en nuestros empresarios hay mucho interés por explorar nuevas zonas y oportunidades para hacer negocios en todo el país.

**Mayor diversificación sectorial**

En cuanto a la inversión por sectores, suele pensarse que está concentrada en los negocios relacionados con el sector automotriz, el desarrollo de infraestructura pública e industrial, en las concesiones de servicios públicos, el sector financiero y en el turismo. Es muy probable que el grueso de la inversión si se encuentra ahí, sin embargo, he observado que en los últimos 10 años la inversión española se ha presentado con una mayor profusión de empresas que ya están en todos los sectores.

Yo creo, si analizamos horizontalmente la participación de empresas españolas en la economía mexicana, que no hay un sector en donde no tengamos una empresa, ya sea grande, mediana o pequeña: este comentario lo hago con cierta frecuencia, porque en México es muy difícil ir ahora al Banco, encender la luz, cocinar, ir de compras o tomar una carretera..., sin que ese servicio, de forma directa o indirecta, lo dé una empresa española.

**Algunas no muy grandes, pero sí muy inteligentes**

De acuerdo con los registros que llevamos en la embajada, en la última década muchas de las empresas españolas que se han incorporado a los mercados mexicanos son empresas pequeñas o de tamaño medio que se dedican principalmente al software o están especializadas en algún tipo de proceso de administración electrónica, o hacen ERPs, CRMs, o cualquier tipo de productos o servicios relacionados con el mundo de las tecnologías de información.

Algunas son muy especializadas, pero que saben muy bien de lo que trata su negocio y están encontrando aquí muchas oportunidades. Son empresas pequeñas de 10 ó 15 personas, que además les resulta fácil deslocalizarse desde España, porque no requieren de grandes inversiones en plantas o en infraestructura, su capital y su Know How es fundamentalmente humano y tecnológico, y saben encontrar buenos nichos de negocios.

**La actitud y la realidad de la apertura mexicana hacia el exterior es superior a la brasileña y se puede decir que muchos de sus mercados son más abiertos, aunque aquí Brasil también ha cambiado mucho.**

### **Los nuevos abarros**

En el retail están Mango, Zara y todo el Grupo Inditex, Tous y algunas otras grandes cadenas y franquicias. También hay otras quizás menos conocidas, por ejemplo, en el campo de los cosméticos, que tienen fuerte presencia como Natura Bissé una empresa española familiar muy potente, y que tiene presencia en muchos Spas en México. En el plano comercial, no sólo es importante la venta del producto, sino la presencia comercial para poder promoverlo, manejarlo adecuadamente y distribuirlo.

### **Industrias de altos vuelos**

No he mencionado aún a las empresas productoras de energías renovables, que es uno de los sectores prioritarios para el gobierno del presidente Calderón, y en el que las empresas españolas son las grandes animadoras de ese rubro.

Finalmente, otro de los sectores en el que seguramente se presentarán inversiones importantes de empresas españolas en el corto y en el mediano plazo, es el de la industria aeronáutica o aeroespacial.

### **Todavía es más lo que viene que lo que va**

Aunque resulta obvio que existe más atracción de empresas españolas hacia México, cada vez son más las empresas mexicanas que deciden instalarse en España y eso a nosotros nos tiene muy satisfechos. Las estadísticas y los datos duros nos dicen que la inversión española acumulada en México a partir de 1999 casi llega a los 40 mil millones de dólares, con lo que España se ha posicionado como segundo mayor inversor en este país. En el carril inverso, la inversión acumulada de empresas mexicanas ronda los 6,000 millones de dólares, lo que hace de México el séptimo inversor extranjero en España, y eso no deja de ser un dato bastante relevante.

Por supuesto, la mayor parte de esta inversión la concentra una docena de empresas, entre ellas Cemex, Pemex, así como los grupos, Vitro, Modelo y Televisa (que tiene una participación interesante en una cadena de televisión española).

En los últimos años también han llegado a España algunas empresas más pequeñas pero con mucho carácter, como Grupo Silanes, que opera en el campo farmacéutico y de la biotecnología, y que ha estado haciendo inversiones - si no muy grandes, sí muy interesantes-, sobre todo por el campo en el que se encuentran, y por el valor añadido que traen y porque encajan

perfectamente con las actuales prioridades de atracción de inversiones de la administración española.

Hay otras empresas, también en el ámbito de las nuevas tecnologías de información, como lo es Softek, que ha puesto un centro de desarrollo para atender desde ahí al mercado español y a otros mercados de Europa, y una incubadora de empresas que se llama TECHBA (Technology Bussines Accelerator) que está siendo financiada por el gobierno mexicano y por una fundación mexicano-americana llamada FUMEC, que tiene varios acuerdos en España, y una incubadora de empresas en el Parque Científico de Madrid.

Las empresas van rotando y, de modo continuo, hay ahí una masa crítica de empresas mexicanas que hacen negocios y, en ocasiones, llegan a obtener financiamiento de algunos mecanismos de apoyo que tenemos para empresas extranjeras. Es un grupo de empresas que no genera una parte representativa de los 6,000 millones de dólares, pero lo importante es que sí hay cierta presencia mexicana, y es cada vez más interesante y diversificada.

### **Aprovechando el régimen fiscal**

También es cierto que parte de la inversión que se ha recibido en España de empresas mexicanas tiene que ver con nuestro régimen de Sociedades de Tenencia de Valores, que es un régimen fiscal que favorece a empresas que son tenedoras de valores o controladoras de otras empresas.

Para este tipo de sociedades, el régimen fiscal para la realización de inversiones, repatriación de dividendos y para gravar las ganancias de capital es muy favorable, por lo que algunas empresas mexicanas se han instalado en España para manejar desde ahí todas sus inversiones y negocios en Europa.

Estos datos duros hacen de México un inversor con buena presencia en España, y aunque la inversión mexicana es hasta ahora de poco menos de un sexto de la inversión española, su tendencia es ascendente, y contribuye poco a poco a que la balanza se vaya equilibrando. Como sea, aquí lo relevante es que el flujo ya es bidireccional y nosotros estamos muy satisfechos de que así sea, porque, además, promocionamos a España y creamos una puerta de acceso al mercado europeo para Latinoamérica en general, y para México en particular.

En el tema de la innovación, que es un cambio de tendencia de las estrategias de las empresas a nivel global, la economía mexicana se acopla con la dinámica que traen las empresas españolas, que son, en general, bastante innovadoras, tanto en materia de investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios (I+D) como en la innovación relativa a procesos (IP) y a modelos de gestión de negocios (IMN). Esa capacidad para la innovación es un elemento fundamental de su actividad y lo que explica sus ventajas competitivas y su fuerte presencia en México.

### Talento en bruto

En ocasiones, los empresarios españoles comentan que más que mano de obra, lo que necesitan son recursos humanos bien formados, y que en México sí existe ese talento, pero que lo encuentran en bruto, por lo que es muy importante continuar capacitando a esos empleados. Sin embargo, si eso es válido para México, también lo es para España y para casi todo el mundo, y aquí lo importante es que sí se cuenta una materia prima de talento relativamente abundante.

Sobre estos temas, escucho del Gobierno Mexicano con cierta frecuencia, que en México ya se están graduando muchos más ingenieros, casi 90 mil al año y que esta es una cifra mayor a la de Alemania y de otros países de la OCDE. Aunque efectivamente, en otros países no se tenga una oferta de ingenieros de esa magnitud, lo importante en cualquier caso es seguir formándolos y capacitarlos.

Hay empresas españolas que, además, lo hacen activamente y firman convenios con Universidades o con empresas públicas o privadas, como el TEC, la Ibero y el ITAM, para recibir a los egresados directamente, formarlos y capacitarlos con la finalidad de incorporarlos a sus proyectos.

### Los relojes blandos del tema regulatorio

En el marco regulatorio relacionado con el talento y el tema laboral hay bastante cosas por hacer, y los primeros en reconocerlo son el presidente Felipe Calderón y su Secretario de Trabajo. En varias ocasiones, ambos han reiterado que es imperativa una reforma en el mercado laboral, y no creo que nos estemos inmiscuyendo si apoyamos esa visión. La necesidad de actualizar los marcos jurídicos laborales es una realidad aquí, como en otros países, y también lo es en España, dicho sea de paso.

En cuanto al tema de propiedad intelectual, alguna vez existió mucha preocupación de parte de algunas empresas. En este caso, el entorno legal existe, pero quizás no la rapidez de ejecución adecuada para asegurar su cumplimiento o para detectar oportunamente los problemas y ponerles freno. Como sea, en términos generales, este es un riesgo que existe en cualquier mercado, y lo que tienen que hacer las empresas es asesorarse e informarse bien y ser muy cautos...

### Nunca pienses que lo sabes todo

Por lo general, los españoles se adaptan con facilidad a la cultura de negocios en México, y eso es porque los nexos están ahí, pero aun así, creo que siempre será muy recomendable actualizarse cada cierto tiempo. He encontrado a mucha gente que me ha dicho: "aquí vinimos muy alegremente y al cabo de un tiempo nos dimos cuenta que hablamos el mismo idioma, pero que en realidad no lo hablamos...", que tenemos la misma cultura, pero que en el fondo somos muy diferentes", y a todo eso hay que adaptarse. También he encontrado gente que me ha dicho que "cuando pienses que ya has entendido a México, habrá llegado el momento de que te vayas, porque ese es el síntoma evidente de que no lo has entendido y de que jamás lo entenderás".

Observaciones como esas, con acentos en uno y otro sentido, las he oído todo el tiempo, sin embargo, mi percepción es bastante más optimista: comprendo que el proceso de adaptación lleva su tiempo y que puede tener su grado de complejidad, pero estoy más que seguro de que siempre será más fácil para nosotros adaptarnos a la cultura de México, que a la de China, India, Corea e incluso a la de Brasil.

Al margen del idioma, por la propia cultura a veces es difícil entender los mecanismos y los resortes internos de otras sociedades. Al final del camino, es el entorno lo que hay que comprender, y eso es natural en cualquier mercado: pero no tengo duda de que para nosotros, por la historia y por los muchos nexos que tenemos con tantos españoles que viven aquí desde hace tantas décadas, es mucho más fácil comprender el funcionamiento de la sociedad, de los negocios y de la política de este país.

### Mimetismos corporativos

Que nadie imagine, ni piense, que va a llegar aquí y al día siguiente ya lo tiene todo controlado, porque eso no es la realidad. Las empresas españolas son conscientes de ello, y además su gran objetivo (y lo consiguen) es confundirse con el terreno: "mexicanizarse" por completo "mimetizarse", y así es como debe ser. Se definen a sí mismas como empresas mexicanas, aunque el capital sea originalmente español y no he encontrado a ninguna que no me diga eso. En la mayoría de ellas, los ejecutivos y empleados españoles constituyen ya una franca y muy sana minoría, y es posible que más de la mitad de las empresas españolas, incluyendo a las más grandes, ya se encuentren presididas y dirigidas por talentosos profesionales mexicanos.

Sin duda, creo que esto es lo más coherente, en términos de posicionamiento para cualquier empresa: que los mexicanos, los consumidores, así como sus proveedores y el gobierno, la vean todos como una empresa local más, que compite por su preferencia ofreciéndoles los mejores productos y servicios; y qué en todo caso lleguen a pensar "eres una buena empresa y un buen ciudadano corporativo" qué más da que seas de capital español.

### Ganarse a las comunidades

Las empresas españolas interactúan con las comunidades en las que operan; se las van ganando. Me consta que hacen importantes esfuerzos; y hay empresas, según el tipo de proyectos de responsabilidad social corporativa, o ambiental, o de trabajo, que les resulta más fácil participar directamente con las comunidades.

Algunas, por su ubicación geográfica, les resulta hasta obvio saber cuáles son los pasos que tienen que dar, y hay otras que se involucran en proyectos de terceros o participan en fundaciones, pero en todas veo una seria inquietud por integrarse. En ese ámbito -y yo creo que es el espíritu de los tiempos- las empresas españolas hacen un esfuerzo porque así sea, lo cual a mí, como español, me enorgullece y me hace sentir muy satisfecho.

**Las empresas españolas que están aquí están cooperando muy activamente en el desarrollo de México, en su crecimiento, en la formación de los trabajadores mexicanos, y en la transferencia de conocimiento asociándose con empresas locales.**

#### **Hay de socios a socios**

En términos generales, a los que no tienen una experiencia previa en el mercado mexicano, yo les aconsejo buscarse un buen socio. No intentar llegar aquí a crear una S.A. de C.V. 100% española y empezar a tocar puertas. Un buen socio, te ayuda a tener un conocimiento del mercado más rápido; pero hay que buscarlo, y lo mejor es que pueda ser un complemento de la especialización que uno tiene.

Por supuesto, es ideal que el socio tenga contactos o proveedores, y una cartera de clientes, ya sean públicos o privados, pero hay muchos otros motivos por los cuales vale la pena buscar un socio local, que, por lo general, aporta un posicionamiento y una capacidad de aprendizaje mucho más rápida.

Es cierto que uno se puede equivocar con el socio que se elige, pero también creo que es bastante sensato contar, al menos en un principio, con ese tipo de vínculo más inmediato con el mercado. Muchas empresas, cuando llegan aquí, compran una pequeña empresa mexicana..., y llegan al acuerdo que el anterior propietario siga trabajando para ellos por un determinado tiempo, hasta que capitalizan su experiencia y su conocimiento. Eso es bastante habitual.

#### **Empresas “glocales” o “multinacionales”**

Yo creo que en una primera fase de su internacionalización, las firmas son empresas locales que aprovechando sus rentas en el mercado español se expandieron conservando su modelo particular de negocio, pero esa fue una primera fase y me parece que hoy en día, sobre todo las más grandes, las que están en bolsa, operan ya como verdaderas empresas multinacionales.

Basta un análisis del porcentaje de recursos, o del balance, o de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas de muchas de estas grandes empresas, para encontrar que el porcentaje o el componente “español” es cada vez más pequeño. Estoy hablando principalmente de los bancos y de las constructoras para las que España ya es una parte menor de su negocio.

Todavía hay grupos que no propician una conexión entre el negocio de la empresa X en Colombia y en México, y otros que sí, aunque eso también depende del sector o de los modelos de negocios, pero yo creo que sí, que a medida que crecen y evolucionan, las españolas tienden a funcionar más como verdaderas multinacionales que no sólo mandan capital, tecnología y recursos, sino que intercambian, ingenieros y ejecutivos, y los mandan a Irlanda, Argentina o a la misma España a encabezar algunas empresas y/o proyectos.

#### **El capital humano internacional**

Incluso, el traslado, los visados y toda la logística que implica trasladar ejecutivos a residir a otros países -incluyendo por supuesto a España- ya ha comenzado a ser una preocupación para las empresas que con cierta frecuencia nos preguntan: “Oiga, cómo me traigo al ejecutivo español aquí”, o cómo me llevo al mexicano o al colombiano que tengo trabajando en México a España, a trabajar, o a un curso de capacitación de seis meses: el hecho de que esos casos se presenten cada vez más es reflejo de que las empresas españolas operan cada vez más como empresas globales.

#### **¿El modelo español es replicable en México?**

El caso español es bastante conocido en el mundo -y vaya que lo han estudiado los mexicanos-, sin embargo, es evidente que el desarrollo español contó con algunos elementos que son muy difíciles de reproducir en México, como son el modelo de integración que se diseñó para la Unión Europea y también la experiencia de la unión monetaria que culminó con la adopción del Euro.

Para España, al margen de las grandes apuestas a las infraestructuras y de los fondos europeos, que fueron una gran ayuda -tal vez menos de lo que se ha considerado, pero sí una ayuda medida en puntos del PIB-, sin embargo, creo que ese desarrollo es algo que sin la Unión Europea también se hubiera presentado, aunque quizás con algunos puntos menos de crecimiento. El verdadero shock de oferta en términos económicos para la economía española, fue el Euro, que significó pasar de un mercado financiero más estrecho a otro mucho más amplio, pasar de tipos de interés del 10, o 12 % a tipos de interés del 1 a 1.5%.

La adopción del Euro también ha traído sus inconvenientes, como ahora que la coyuntura económica sea tan compleja, ya que tenemos una herramienta de política económica menos que es la posibilidad de manejar la política monetaria y la cambiaria, pero el gran shock de oferta fue ese acceso a mayores y mejores mercados financieros, con mejores condiciones crediticias de las que se tenían con anterioridad.

Es claro que no es posible reproducir o “extrapolar” todo eso aquí, en México, sin embargo, si se pueden tomar algunas lecciones de la experiencia española y buscar la forma de darle una mayor profundidad y amplitud de los mercados financieros mexicanos.

**En general, creo que los empresarios españoles se hallan razonablemente satisfechos con la seguridad jurídica, los estándares legales son equiparables a los de cualquier otro país del entorno, y veo que también se aplican, sobre todo a nivel federal, y de eso no me queda duda alguna.**

### **Voluntad, financiación y capacidad de ejecución**

Los factores fundamentales que permitieron crecer con fuerza a las empresas españolas fueron la voluntad política y empresarial, y la financiación; el tener claro qué es lo que se quería desarrollar, contar con un plan, como ahora lo tiene México, y también la capacidad de ejecutarlo. Desde el punto de vista normativo, tampoco hubo grandes cambios que facilitaran las cosas. En España yo creo que todo eso ya estaba en su lugar, una vez que nos habíamos adaptado a la normativa comunitaria, inclusive la existencia de una mayor preocupación por los temas ambientales, pero, digamos que gestionados de forma coherente; el tema medio ambiental no implica que no se pueda hacer nada en ningún sitio.

Por lo que toca al tema de los concursos y licitaciones en el área de gestión de la infraestructura, creo, una vez más, que ya estaba todo en su lugar, que había una ley de contratos del estado que era bastante coherente y sensata; con medidas medio ambientales gestionadas con rigor pero también con eficacia y el entorno macroeconómico favorable.

### **¿El gobierno mexicano consiente a los inversionistas españoles?**

En cuanto a la percepción que manejan algunos empresarios mexicanos y extranjeros, en el sentido de que el Gobierno Mexicano ha favorecido en algunas licitaciones a las empresas españolas, yo no creo que eso sea verdad: lo que sí creo, es que las empresas españolas, desde hace ya muchos años, se han convertido en las grandes animadoras de los concursos y licitaciones en México y en el mundo, particularmente en las que tienen que ver con proyectos de energías tradicionales y renovables, infraestructura, servicios públicos y medio ambiente. Eso ha significado un gran beneficio, para el consumidor y para el erario público y para toda la economía del país.

¿Qué se les favorece especialmente? En absoluto, las empresas españolas están cosechando éxitos en este ámbito no sólo en México. En Estados Unidos, algunos de los proyectos más importantes, ya sea carreteros o de medio ambiente, se los han llevado las empresas españolas, y también en Australia, en el resto de América Latina y en Europa. En algunos rankings de organismos internacionales se demuestra que en el "Top Ten" de las grandes concesionarias o licitadoras en el mundo hay un buen número de empresas españolas.

Si a las españolas se les favorece en México, tendríamos que especular que también las favorecen los gobiernos de Estados Unidos, Reino Unido, Australia y hasta Brasil, de quien los mexicanos se quejan de preferir en la mayoría de los casos a las empresas locales; y la hipótesis de que existe un complot mundial para favorecer a las empresas españolas no es algo que resulte verosímil.

En todo caso, lo que sí tienen las licitadoras españolas en México, es un plus de cercanía, el idioma y un entendimiento cabal de lo que necesita el mercado mexicano. Pero la explicación principal está en que lo han hecho, y saben hacerlo muy bien aquí y en otros países también; de hecho, tengo la certeza de que México se ha beneficiado de la experiencia y el Know How que las empresas españolas han adquirido en muchos otros mercados aún más competitivos.

### **Empatía y complementariedad**

Cuando un empresario español entra en la página web de la Secretaría de Economía, y revisa el listado de sectores prioritarios para México, seguro se sorprenderá de que ese listado de sectores prioritarios, coincide casi perfectamente con la oferta española. De entrada, la prioridad en el sector automotriz casa de manera obvia con el expertise español; la prioridad en la industria aeroespacial, curiosamente, también.

La prioridad en los agro-negocios, que busca dar un mayor valor agregado al producto final para la exportación, también empata con los conocimientos y el expertise español en las cadenas de producción, ya sea de conservas, de empaquetado, o de envasado..., incluso las principales exportaciones hortícolas españolas, sus grandes huertos e invernaderos..., ya están llegando aquí.

En el sector turístico, y particularmente, en el turístico residencial, hay de nuevo una fuerte presencia, un gran expertise, y numerosas oportunidades para empresas españolas, al igual que en energías renovables, que es otro de los cinco o seis sectores prioritarios para la administración mexicana. La empatía y la complementariedad entre las economías de México y España es más que evidente.

### ***Los retos de la empresa española en México***

Lo mejor que les puede ocurrir a las empresas españolas es que México supere los obstáculos que le impiden avanzar en la implementación de los cambios estructurales que necesita su sociedad y su economía, para propiciar un largo período de crecimiento sostenido y sustentable, que por sí sólo haría más fácil la presencia y la actividad de negocios de las empresas españolas en el país, y no sólo de ellas.

Las empresas españolas no son de las que piden que les den, o que las favorezcan, y como cualquier otra empresa moderna y profesional, lo que necesitan es que le vaya lo mejor posible a la economía en la que operan y que la cancha esté pareja para todos. En ese sentido, creo que sus mejores intereses coinciden con los principales retos que enfrenta la economía mexicana en la actualidad.

El primero de ellos creo yo, es la educación. Lo dice todo el mundo, y es una necesidad real en todos los niveles; otro reto, es propiciar una mayor competencia en los mercados en que existe una elevada concentración. Ahí hay bastante trabajo por hacer, y yo creo que será en beneficio del país y de todos los mexicanos. Mayor competencia es igual a mejores servicios o mejores precios, esa es una máxima en cualquier sitio.

Esos dos retos, sin olvidar la ya mencionada reforma laboral, son de los más obvios y me consta que la sociedad mexicana es consciente de ello, por lo que no hay ningún problema en subrayarlo. A nivel público otro reto importante es diseñar una mejor plataforma fiscal, que eleve la captación y reduzca la dependencia del estado con respecto a los ingresos del petróleo. En el día a día, lo último no impacta de forma determinante a las empresas, pero la educación, la competencia y el aspecto laboral sí son puntos que afectan al entorno de negocios inmediato.

Por cierto, hasta la fecha la reforma para las inversiones extranjeras está atorada en el Senado, pero si se diera una mayor apertura en determinados sectores, podríamos estar hablando de una mayor competencia y de muchos beneficios en materia de inversiones y de mejoramiento de las cadenas de valor para toda la economía nacional.

### ***El aporte de España a México***

#### ***El Know-How español***

La actividad de las empresas españolas ha traído a México una mayor competencia y dinamismo, y ha traído también nuevas y mejores capacidades para abordar grandes proyectos que aún con la gran capacidad y experiencia de las mejores empresas mexicanas, muy probablemente no se hubieran logrado realizar.

Las empresas españolas que están aquí están cooperando muy activamente en el desarrollo de México, en su crecimiento, en la formación de los trabajadores mexicanos, en la transferencia de conocimiento..., asociándose con empresas locales, e incluso en el acceso, por parte de México, a otros mercados en Sudamérica, Centroamérica, Brasil y en los mismos Estados Unidos.

Por su parte, México ha tenido la gran virtud de ser un país aperturista y de permitir la llegada de los inversores y de las empresas más competitivas de todo el mundo. Eso es precisamente, lo que han aportado nuestras empresas: el "Know How español".

Las empresas españolas son grandes dinamizadoras de la economía mexicana; aquí tienen que competir con los mexicanos y con los americanos, con los franceses y con los coreanos; pero siempre son protagonistas y, en algunos rubros, son las que más aportan a la competencia y a la competitividad; y para que México y las empresas mexicanas aprendan y se fortalezcan, contribuyen también con las que muchas veces se asocian.

# Guillermo Jiménez Michavila

Acciona México

*El potencial de México está en las energías renovables*



Entrevista realizada: 17 de noviembre 2010

## Motivadores del cambio Estrategias geográficas

### Nuestro segundo mercado

Acciona inició sus operaciones en México en el año 1978, cuando Entrecanales y Tavora, una de las compañías que dieron lugar a lo que hoy es el Grupo Acciona, comenzó sus primeras actividades en el país. Desde entonces ha venido trabajando en la construcción de infraestructuras y en el sector inmobiliario, y desde 2005 inició la implantación de sus divisiones de Energía y Agua.

Para Acciona, México ha sido, y es, uno de los países más atractivos de América Latina, y de hecho es el país después de España en el que contamos con más negocios: Inmobiliarios, energías renovables, Infraestructuras y agua.

En los últimos años las expectativas de crecimiento, la estabilidad económica y los planes de expansión en infraestructuras y energía han hecho que Acciona refuerce su interés y su presencia en este país con nuevas e importantes inversiones, y con un crecimiento significativo de sus equipos e implantación por todo el territorio.

Acciona en México tiene una operación muy autónoma y, aunque no está totalmente descentralizada, tiene implementados todos los servicios y sistemas necesarios para operar sin depender de la matriz, salvo para apoyos puntuales o reforzar principalmente los aspectos técnicos y financieros.

**En todos los lugares donde estamos trabajando, establecemos un diálogo con la sociedad local, y tratamos de trabajar con ellos para que no sólo les dejemos una nueva infraestructura, sino para ayudarles a aprovecharla y a mejorar su entorno social y ambiental.**

### Méjico airoso

A pesar de que México sigue presentando problemas estructurales, que le impiden crecer significativamente -el año pasado, que estaba justo a la mitad del sexenio de la administración actual, en mi opinión debió haber sido mucho más activo en materia de inversión en infraestructuras- es un mercado con grandes posibilidades. Para nosotros representa uno de nuestros principales objetivos en el desarrollo internacional de nuestra compañía, y eso lo hemos demostrado con una inversión de más de 1,300 MM USD en los últimos años.

En el caso de las energías renovables, México tiene un potencial tremendo para avanzar en el aprovechamiento de este tipo de energías y está dando pasos importantes para ello. Por ejemplo, se están desarrollando parques de energía eólica en el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca, que es una de las zonas más privilegiadas del mundo para ese tipo de energía. Pero debe continuar avanzando y explotar su enorme potencial para generar energía renovable en otras tecnologías, como la solar, la biomasa y la geotérmica.

### El inventario del viento

En México existen varias zonas muy atractivas para el desarrollo de la energía eólica. Aunque es cierto que la mejor zona es la de Oaxaca: los parques que tenemos en esa región tienen una media de 4,000 horas de viento al año, cuando la media de nuestros parques en España es de 2,500 horas. Eso significa que en los parques de Oaxaca la energía sale casi a mitad de precio por ser una zona realmente privilegiada.

Para la energía eólica no es la intensidad del viento la que determina el costo, sino el número de horas al año: es decir, lo que interesa no es que el viento sea muy fuerte, sino que sea constante..., que sople

durante más tiempo. Por eso, en esa zona de Oaxaca el flujo de aire que hay entre el Atlántico y el Pacífico, y de norte a sur, hace que el viento sea muy constante. Es una de las mejores zonas del mundo.

En otros lugares de la república hay buenas zonas de viento, aunque no tanto como la que ya he referido. Por ejemplo en Baja California se están tratando de desarrollar varios proyectos, aunque el problema es que el menor número de horas incrementa el precio y hace más difícil competir con las energías convencionales.

### El mandato de los costos

A pesar de los buenos deseos e intenciones del Gobierno Mexicano, el problema de las energías renovables sigue siendo competir en precio con las energías tradicionales. Por ejemplo, la Comisión Federal de Electricidad tiene el mandato constitucional -y por tanto una política- que la obliga a contratar energía al precio más barato posible, de ahí que si no le ofreces una alternativa energética competitiva, lógicamente preferirá invertir en una planta de ciclo combinado, que en una planta eólica porque, al menos, de momento, es más barato.

Aún hay un fuerte debate en el mundo sobre si se deben o no aplicar subsidios o tarifas de apoyo a estas energías renovables. Sin embargo, lo que parece evidente es que los opositores a ese subsidio desconocen que los precios actuales de la energía generada a partir de los combustibles fósiles, no están incorporando todos los costos reales que su producción y su utilización trae consigo.

En México, la Secretaría de Energía está tratando de regular ese problema, pero la duda de siempre es decidir quién y cómo debe pagar el costo de generación de la energía renovable.

Como decía, México tiene un potencial tremendo y debería invertir en este tipo de energías porque estas inversiones beneficiarán al país en el futuro. El hecho de que el país tenga petróleo no debería restarle importancia a la inversión en renovables. Eso contribuirá a preservar una riqueza que es cada vez más escasa. México también posee en abundancia en sol, viento, recursos hídricos y forestales.

### Energía renovable vs. energía fósil

La diferencia entre el costo de una y otra energía depende de las tecnologías disponibles. Hasta ahora, de las tecnologías existentes, la más competitiva es la energía eólica. Sin embargo, para su explotación dependemos de zonas con características como las que prevalecen en Oaxaca y que permiten competir con las energías fósiles en igualdad de costos.

Tenemos un contrato con la CFE que está dentro de los estándares de costos que maneja, y que le genera una ventaja adicional: el precio de la energía eólica es fijo para todo el periodo del contrato. Es decir, nosotros tenemos un contrato a 25 años a un precio fijo sólo indexado por la inflación, y que no está sujeto a variaciones de orden geopolítico o de coyunturas adversas en los mercados internacionales.

Esa es una de las ventajas de la energía renovable. Después de poner el molino en su sitio, a partir de ese momento todo se deja al viento: nadie puede evitar que sople o deje de soplar. Sin embargo, en términos generales todavía sigue habiendo un diferencial de costos a favor de las energías tradicionales.

**Acciona tiene en México una operación muy autónoma y, aunque no está totalmente descentralizada, tiene implementados todos los servicios y sistemas necesarios para operar sin depender de la matriz.**

En el caso de la solar, fotovoltaica y termosolar, el diferencial de costos tiende a ser mayor. No obstante, las tecnologías van mejorando progresivamente esos precios y llegan a ser competitivas con el petróleo, cuando éste se encuentra por encima de los 90 dólares por barril, condiciones que ya se han superado en muchas ocasiones.

La otra desventaja que tienen las energías renovables es que son discontinuas. El viento sopla cuando quiere, no cuando queremos. Hoy en día, el reto que le hace falta completar a las energías renovables es el del almacenamiento. Sería ideal encontrar un sistema viable y económico, capaz de aumentar la competitividad de las renovables.

En España, el mecanismo del mercado de la energía trata de casar la oferta y la demanda. Entre la demanda de energía que se produce y la capacidad productiva del sistema, se establece un balance y se fija un precio instantáneo en cada momento; entonces sucede que cuando sopla mucho viento es cuando hay más capacidad, y generalmente es cuando más se aporta energía a la red, de manera que el precio disminuye. Por supuesto que a nosotros nos gustaría generar y almacenar la energía para utilizarla cuando no sopla el viento, o iluminar una ciudad en la noche con la energía que nos ha dejado el sol.

### **Problemas de almacenamiento**

El problema fundamental de la energía renovable es la discontinuidad y la imposibilidad de almacenarla. Existen mecanismos para reciclar la energía renovable bombeando agua a un embalse y luego convertir el líquido en energía hidráulica, pero generalmente hay pérdidas importantes.

Aunque existen estos problemas, debemos insistir en resolverlos, porque, ¿cuál es el problema fundamental que tiene el planeta? El cambio climático, que ha sido causado precisamente por el uso de energías

y combustibles fósiles. Los gobiernos deben mostrar una mayor decisión para enfrentar seriamente este problema.

Podrá ser la eólica, la solar u otra alternativa, por ello no nos dedicamos únicamente a la eólica, sino que tenemos instalaciones fotovoltaicas, termosolares, biomasa, biodiesel... Lógicamente, disponemos de más campos eólicos, porque ha sido la energía que se ha mostrado más competitiva y con más opciones de crecimiento. No obstante, seguimos investigando y trabajando en todas y abiertos a cualquier posibilidad, esa es justamente una de nuestras fortalezas y estamos convencidos de que el futuro de la humanidad va por ese camino.

### **Temas relevantes**

#### **Innovación y desarrollo**

##### **Los desafíos de la investigación**

La inversión en investigación y desarrollo (I+D) es un factor fundamental. Somos una de las compañías que más dedicamos a la innovación. Cada tres años incrementamos sustancialmente el presupuesto asignado a I+D: de 2006 a 2009, invertimos 225 millones de euros, y para el periodo 2010-2013 vamos a invertir 400 millones.

En España tenemos tres centros de investigación (Madrid, Pamplona y Barcelona). El primero está dedicado a las infraestructuras, el segundo, a las renovables y el tercero, al agua. En Acciona sabemos que es imprescindible la investigación, es lo que garantiza nuestra capacidad de desarrollo y competitividad en el futuro.

En energías renovables investigamos en todas las tecnologías. Contamos con numerosos proyectos, como los vinculados a la eólica off-shore o a la producción de biodiesel con algas.

En infraestructuras hemos desarrollado algunas tecnologías para la reutilización de residuos o desechos industriales, como en el caso de los neumáticos, que pueden ser utilizados en la construcción de terraplenes para las carreteras. También llevamos a cabo varios proyectos de investigación con nuevos materiales, como el uso de fibras de carbono para construir puentes.

En agua hemos desarrollado nuevas tecnologías y actualmente somos la empresa líder en el mundo en desalación por ósmosis inversa.

### **Creación de valor**

#### **Nuestro mayor referente de valor es la sostenibilidad**

Para nosotros el concepto de valor ha evolucionado mucho en los últimos años y el cambio más importante, desde mi punto de vista, está en la asimilación del concepto de valor al de sostenibilidad. Actualmente, en todos los niveles de la organización, en todas nuestras áreas de negocio, en todas las regiones en las que operamos, y hasta en el core business de nuestra compañía, el concepto de sostenibilidad se ha convertido en el objetivo estratégico y en el eje rector de todas nuestras actividades.

Y esto no puede ser de otra manera, ya que somos una empresa cuya actividad esencial es precisamente la promoción y la gestión de la sostenibilidad. Así que cuando hacemos nuestros ejercicios de evaluación anuales, nos enorgullece comprobar que el crecimiento de nuestros negocios superó nuestras expectativas, que ahora somos más eficientes en el uso de recursos, que logramos reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y que los índices de satisfacción de nuestros empleados siguen mejorando. Otro hecho que nos ha hecho sentir plenamente satisfechos es conocer cada año que nuestra empresa se mantiene como una de las compañías líderes en alguno de los principales índices de sostenibilidad a nivel mundial.

La sostenibilidad es el valor que impregna toda la estrategia de nuestra compañía, y lo que para mí es lo más importante, es la huella que queremos dejar a la sociedad.

## Empresa, gobierno y sociedad Nuestra contribución para México

Además, Acciona, dentro de sus iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa, principalmente en aquellos proyectos de larga duración, participa activamente en buscar la mejora de las condiciones sociales de las comunidades que se ven influidas por nuestra actividad.

Así, por ejemplo, en México, concretamente en el Istmo de Tehuantepec, donde estamos desarrollando nuestros proyectos de energía eólica, además de contribuir con ellos a la mejora del medio ambiente con energías limpias, hemos realizado diversos estudios de las necesidades locales identificando algunos problemas que tiene la sociedad en el Istmo. A partir de esos estudios, desarrollamos algunas actividades sociales e iniciativas de apoyo a las comunidades locales en materia de reforestación, programas de apoyo a la salud, a la educación, a la creación de nuevas actividades económicas, etc.

Conjuntamente con la población se están haciendo escuelas, y vamos a empezar un proyecto para construir un centro cívico. En algunos municipios vamos a colaborar con la Universidad en proyectos de investigación para fabricar microgeneradores eólicos y de esa manera aprovechar la abundancia de ese recurso en beneficio de las comunidades.

Además, en todos los lugares donde estamos trabajando, establecemos un diálogo con la sociedad local, y tratamos de trabajar con ellos para que no sólo les dejemos una nueva infraestructura, sino para ayudarles a aprovecharla y a mejorar su entorno social y ambiental.

## La sostenibilidad como filosofía

La propia actividad de Acciona, con el enfoque de sus principales divisiones (Infraestructuras, Energía y Agua) hacia la sostenibilidad, contribuye de forma significativa a la mejora de la sociedad, investigando y aplicando nuevas tecnologías en la construcción que mejoren la eco-eficiencia de las infraestructuras; invirtiendo en energías limpias y renovables, y contribuyendo al mejor uso y disponibilidad de un recurso tan escaso como es el agua.

En Acciona pretendemos transmitir lo que para nosotros es la esencia de la compañía, la sostenibilidad. Y en un triple ámbito: la económica de nuestra empresa, la social y la medio ambiental. Por eso elegimos trabajar en el campo de las energías renovables, las infraestructuras y el agua, que son tres de los factores fundamentales que necesita la sociedad para desarrollarse, mejorar y conservar su medio ambiente.

Nosotros empezamos con este concepto ya hace algunos años, y su importancia para la compañía se refleja incluso en nuestro lema, creado en 2004: Acciona, pioneros en desarrollo y sostenibilidad.

Además, para cada una de nuestras áreas de negocios el concepto de sostenibilidad es el punto de partida. Así, no hablamos de cualquier energía, sino de energía renovable; desarrollamos proyectos constructivos ecoeficientes; y en el negocio del agua, nos interesa realizar una gestión integral de este recurso.

De hecho, creemos que hacer algo por las energías, las infraestructuras y el agua es hacer algo por la sociedad. Al colaborar con el desarrollo adecuado de ese tipo de proyectos, estaremos colaborando con la sociedad y con la sostenibilidad ambiental.

Para Acciona, sostenibilidad no es sólo una palabra, sino el corazón de la estrategia de la compañía.

## El papel del gobierno

### Cinco vectores estratégicos

En relación a las políticas públicas, creo que el Gobierno de México puede apoyar el desarrollo de los sectores en los que trabajamos a través de cinco vectores de políticas públicas:

El primero es impulsando sus proyectos e iniciativas con mayor convicción y decisión, para lograr que éstos puedan concretarse y no se queden sólo en el papel, como ha ocurrido hasta ahora con algunos de los grandes proyectos de infraestructuras y de generación de energías renovables.

El segundo es otorgando un mayor apoyo financiero y participando con más riesgo y un porcentaje más alto de la inversión que requieren los proyectos. Esto es de agradecer, máxime en estos tiempos en los que los fondos del capital de riesgo son difíciles de encontrar.

El tercero es invirtiendo más en los procesos de planificación, así como en los estudios financieros y de factibilidad de los proyectos. Si esta actividad se deja completamente a cargo de las empresas privadas, se convierte en un costo adicional que encarece los proyectos, eleva los riesgos y llega a desalentar la participación de las empresas en algunos concursos y licitaciones que, en algunos casos, terminan mal o se declaran desiertos.

El cuarto es estableciendo un marco tarifario realista, que incentive una mayor inversión en proyectos de generación de energías renovables.

El quinto es mejorando el marco regulatorio, para abrir nuevos espacios de acción, dar una mayor certidumbre a la inversión privada, facilitar su asociación en proyectos conjuntos con el gobierno, y simplificar los marcos procesales de las licitaciones públicas.

## **La Ley de Asociaciones Público-Privadas**

En México estamos a la espera de que se ponga en marcha la Ley de las Asociaciones Público-Privadas (LAPP). Sabemos que ya está aprobada por el Senado, pero ahora debe pasar por el Congreso, y eso puede retrasar su entrada en vigor. Esta ley significará un paso muy importante para facilitar la canalización de recursos públicos a un mayor número de proyectos, al mismo tiempo que establecerá un marco jurídico más adecuado, más estable y de aplicación general en todo el país.

Por ejemplo, el Estado de México ha estructurado muy bien su sistema financiero para poder atender proyectos de ese tipo, pero hay otros estados que no lo hacen, o que tienen leyes que proscriben este tipo de proyectos, o que les impiden endeudarse a largo plazo. Lo cierto es que no todos los estados tienen un marco jurídico homogéneo, lo que genera un ambiente de incertidumbre jurídica y complica la posibilidad de acometer esos proyectos.

La Ley de Asociaciones Público-Privadas podría ayudar a establecer un marco jurídico general que permitirá obtener garantías de pago suficientes para conseguir con más facilidad la financiación de los proyectos.

# Ignacio Deschamps González

## Motivadores del cambio

### Indicadores y tendencias

#### *La banca se transforma a ritmo acelerado*

¿Cómo veo la economía global? Creo que todavía muestra algunos claroscuros, pues mientras que Estados Unidos ha logrado consolidar cierta recuperación, Europa es una incógnita y la inestabilidad de la zona del Medio Oriente nos lleva a anticipar más impactos en el precio del petróleo con repercusiones en el crecimiento económico global. En esta coyuntura, los países emergentes están teniendo una buena historia.

Creo que la economía mundial ha logrado crecer por algunos motores que básicamente son Asia, la recuperación de los EU y el buen desempeño general de los países emergentes. En este contexto, México ha tenido una evolución positiva, mejor de lo que se esperaba. En los últimos 18 meses, tras la crisis de 2009, ha experimentado una etapa de recuperación sólida, con más de 5% de crecimiento el año pasado. Probablemente volvamos a observar tasas similares en 2011 y 2012.

Otra nueva realidad es que, para efectos del Comercio Exterior, las divisas ya no juegan un papel tan importante, ante la debilidad del dólar estadounidense. Así, los costos reales de operación y competitividad son cada día más importantes y eso ha fortalecido a México, principalmente a su industria manufacturera, y en particular a su sector automotriz.

Desde el punto de vista de la Inversión Extranjera Directa (IED) México puede convertirse en un destino interesante, no sólo en la actividad de las manufacturas, sino en otro tipo de servicios e industrias de mayor valor agregado, como, por ejemplo, el diseño aeronáutico o los servicios en general.

El país también muestra una reactivación de su mercado interno, donde la confianza de los consumidores se ve reflejada en un mayor consumo, donde hay cada vez más demanda de crédito. En BBVA Bancomer, el crédito al consumo está creciendo al 20% respecto del año anterior, lo que es una dinámica muy fuerte.

## BBVA Bancomer México

### *México debe desarrollar al tamaño de su economía el crédito y la banca*



Entrevista realizada: 30 de Mayo del 2011

## Respuesta organizacional

### Riesgo y Oportunidad

#### México no tiene más remedio que crecer

Nuestra apuesta, quizás la más importante, es el diseño de la Plataforma de Riesgo de Crédito, porque la posibilidad de ampliar la clientela bancaria en México tiene que ver con la capacidad de segmentación de los modelos de riesgo, dependiendo de los distintos grupos de la población.

De otra manera, los riesgos conocidos te empujan nuevamente hacia la parte conocida de la pirámide, cuando la apuesta es que México no tiene más remedio que crecer. Y que una de las claves para alcanzar esta meta es la participación de la población de menores ingresos en la economía. Otro punto relevante es que en este proceso la tecnología y la gestión de riesgos, el conocimiento de riesgos y la adaptación del riesgo a cada tipo de segmento se vuelve fundamental.

Por ejemplo, en el segmento de Crédito al Consumo hasta hace cinco o siete años el poder dar soluciones de crédito a personas que ganan entre 2 mil y 6 mil pesos de ingreso mensual no era un posibilidad real. Hoy, en BBVA Bancomer, esto representa una parte muy importante del crecimiento de nuestra Cartera de Crédito, por lo que la plataforma de riesgos es un aspecto central.

BBVA Bancomer ofrece un servicio universal que tiene que reinventarse constantemente en cada uno de los segmentos de la población a la que llegamos y a la que queremos llegar, desde el padre de familia y el joven de menores ingresos que está entrando a la fuerza laboral, hasta la persona de mayor acumulación de patrimonio que requiere los servicios y productos de un BBVA Bancomer distinto (Banca Privada).

Lo mismo pasa con los negocios más pequeños, aquellos que tienen de tres a 10 empleados, y a los cuales tenemos acceso por medio del manejo del Riesgo Estadístico, Pagos Electrónicos e Internet.

¿Cuál es la mayor ventaja que podemos tener en la Banca? El conocimiento del cliente y el manejo de esa información para poder administrar el diseño de las soluciones, la Administración del Riesgo y la manera de hacer llegar las soluciones a los diferentes grupos.

Yo diría que la crisis reciente de la economía fue una oportunidad para BBVA Bancomer, precisamente porque no cerramos el crédito a nuestros clientes. Lo que hicimos fue diferenciarnos en las soluciones y no dejar de invertir. En los momentos de crisis en lugar de invertir menos, aumentamos nuestra inversión. México tiene un gran futuro y lo único que podemos ver en todos los segmentos es un gran potencial de crecimiento.

#### Cultura PyME

Mientras que el crédito de BBVA Bancomer está creciendo a un ritmo de 14%, por encima del mercado, tenemos una apuesta muy importante en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), porque hemos encontrado la solución al Manejo Integral de Riesgos en este segmento, cuyo crecimiento puede ser explosivo.

De hecho, aquí estamos creciendo a una tasa cercana a 20% respecto al año anterior y no solo hablo del tema del crédito: La PyME tiene una gran necesidad de ser más eficiente en la administración de su negocio, y en ese sentido la forma en que hace banca también puede apoyarla en ganar eficiencias a través de la banca electrónica, a través de la concentración de pagos, de la dispersión, del pago de impuestos. Y todo a muy bajo costo.

#### La importancia de la Vivienda

En BBVA Bancomer estamos financiando 1 de cada 3 viviendas nuevas del mercado privado mexicano (incluyendo bancos y sofoles) y para nosotros representa un negocio donde la Gestión de Riesgos es fundamental. Hoy no se puede notar mucho, pero el Banco integra riesgos que van a durar en el balance 15 años. Si lo haces bien vas a adquirir los clientes más importantes, porque la casa se vuelve una vinculación muy importante con el banco.

La vivienda requiere también de una especialización en la gestión, tanto de los desarrolladores de vivienda como de los compradores de vivienda, así como una comunió n con el resto de los servicios bancarios.

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

#### Enfoque competitivo sólo con Innovación

Sin duda, la tecnología está cambiando las posibilidades de hacer negocios y creo que la industria bancaria es muy buen ejemplo. Hace siete años, la banca en México atendía a 23 millones de clientes y hoy su cobertura alcanza los 43 millones. Una explicación de todo esto es la Innovación; la posibilidad que hoy ofrece la tecnología para bancarizar y aprovechar los canales electrónicos, prácticamente sin costos adicionales.

Los cajeros automáticos siguen siendo muy relevantes para distribuir servicios bancarios, pero más recientemente en México la regulación está permitiendo integrar la red bancaria con la red de comercios a través de corresponsales bancarios, a fin de realizar transacciones básicas.

¿Qué va a ocurrir con esto? Que se va a ampliar el acceso de la población a estos servicios, sobre todo en las zonas rurales, donde hay menor capacidad y rentabilidad. Otra herramienta útil será la red telefónica, donde el celular se vincula con soluciones bancarias.

La Banca en el siglo XXI está cambiando a un ritmo acelerado y tiene poco que ver con lo que hacíamos hace 20 años. Y es probable que en los siguientes 15 años tenga poco que ver con lo que hacemos hoy.

La digitalización, el teléfono celular, el internet, las redes sociales, todo esto está permitiendo que el consumidor pueda tener una experiencia mucho más integral de los servicios bancarios, lo que lleva al cambio de paradigma de que el servicio bancario es solo ir a una sucursal.

La clave es poder entender estas tendencias tecnológicas, pues así como está cambiando la banca, muchas otras industrias también están experimentando esta transición, lo que está transformando las experiencias del consumidor.

Para BBVA Bancomer es prioritario invertir en Infraestructura y en Innovación Tecnológica.

Hoy tenemos el Plan de Inversión más grande que haya lanzado cualquier banco mexicano en nuestra historia, con un presupuesto de 2,000 millones de dólares a ejercerse en tres años, de junio del 2011 a junio del 2014. Y lo hacemos no

**La tecnología está cambiando las posibilidades de hacer negocios, y creo que la industria bancaria es muy buen ejemplo. Hace siete años, la banca en México atendía a 23 millones de clientes y hoy su cobertura es de 43 millones.**

para resolver las necesidades de hoy, que ya están cubiertas, sino acorde a nuestra visión del tipo de banca y de las necesidades que vamos a tener que resolver en los próximos 5 ó 7 años.

#### **Al ritmo de la Convergencia Tecnológica**

Creo que lo fundamental es empezar a trabajar en la Banca a través de la red, a través de los nuevos canales, y aprovechar estas fortalezas. Aquí la seguridad de la información se vuelve la clave y en esta materia la industria cuenta con fortalezas pues estamos hablando de la confianza que la sociedad le tiene a la Banca.

Claramente aquí también existen amenazas para la Banca y lo imperdonable es no invertir en Sistemas de Seguridad. Un banco como BBVA tiene una gran oportunidad no solamente de experimentar y acompañar a nuestros clientes en esa Convergencia, sino ser proactivos en provocar esa Convergencia.

Estamos trabajando mucho en innovación, en alianzas estratégicas, en el tema de Mergers & Acquisitions (M&A), en este tipo de negocios y de compañías que hoy son la semilla de proyectos futuros. Aquí es donde queremos estar, y no necesariamente en la forma convencional de hacer Banca.

#### **Gestión de talento**

La función de recursos humanos ha cambiado mucho en BBVA Bancomer. Para nosotros el talento es fundamental en el trabajo diario que desempeñamos un equipo de más de 35,000 personas que formamos parte de esta institución. Es contar con un equipo no nada más comprometido, sino saber que el compromiso nace de la motivación, de sentir esa misma emoción. Y de compartirlo. Para nosotros esto es crítico.

Llevamos más de siete años participando en la medición independiente de las Mejores Empresas para Trabajar en México. Es una medición que se aplica a todas las áreas del banco y que nos indica lo que hemos venido creciendo. En la encuesta más reciente nos ubican como la quinta mejor empresa para trabajar en México de más de 5,000 empleados.

Y no sólo es un tema motivacional. Aquí existen planes estructurados en cada área en función de sus resultados. Son encuestas que miden el ambiente laboral, por lo que realmente nos enfocamos a desarrollar fortalezas en función de los requerimientos de los empleados del banco.

La estrategia se encamina a desarrollar líderes y la principal tendencia es la formación. Porque la formación en la banca es una tarea muy técnica.

Como parte de este esfuerzo tenemos una Escuela de Management en Cuernavaca, donde formamos a nuestra gente. Y puedo decir que todos los líderes de esta empresa han pasado por ahí al menos en los últimos cuatro o cinco años. El centro ofrece cursos de Coaching, o de liderazgo, porque para nosotros esa es la clave.

La visión clásica de Recursos Humanos es que esta área es la responsable del ambiente de una empresa, y eso es un gran error. Por lo menos en una empresa grande, como BBVA Bancomer, el responsable

del ambiente es el capitán o jefe, el líder, pues es él quién realmente tiene que asumir que su equipo de trabajo tiene esa visión, esa ilusión, ese compromiso, y ese sentido de trabajar en equipo, que es fundamental para tener éxito.

#### **México, exportador de talento**

BBVA Bancomer tiene una Escuela de Management para altos ejecutivos, para los 300 principales directivos de esta empresa, y esto ha permitido a lo largo del tiempo que el personal tenga poca movilidad.

Recibimos talento de otras partes del mundo -por supuesto de España, de América del Sur-, pero quizás lo más notable es que la tendencia más reciente es que México se ha convertido en un exportador de talento importante hacia la holding, hacia EU, hacia Asia, hacia América del Sur.

Entonces, eso se transforma en un ambiente muy profesional, porque este Banco no es propiedad de ninguna familia, es un Banco que está controlado por el mercado y que básicamente es un Banco dirigido por profesionales.

En BBVA Bancomer México tenemos el problema que el mercado nos intenta quitar talento por la formación con la que cuenta nuestro personal y por la experiencia de la masa crítica de negocio que maneja la institución, pero estos intentos no tienen mucho éxito.

Además de la Escuela de Management, tenemos una Academia con diferentes niveles de formación -lo que se vuelve un semillero importante- por lo que yo diría que por lo regular no necesitamos acudir al mercado en la búsqueda de talento. El talento está dentro de la institución y lo desarrollamos nosotros mismos.

Creo que las crisis financieras dejan lecciones importantes y una de ellas es parte de la compensación a los talentos. Porque, si se exagera, se crea el efecto contrario, una cultura negativa para el desarrollo de la empresa, para el desarrollo del equipo, un gran individualismo y poca capacidad de colaboración.

A veces, inclusive este contexto puede ser propicio para crear conflictos de interés y hasta violaciones graves al Código de Ética del negocio. Creo que, cuando menos en el caso de BBVA Bancomer, la compensación es competitiva y eso tampoco significa que todos los empleados deben ganar lo mismo. En la industria bancaria el mercado laboral es muy distinto, se integra con diferentes posiciones, por lo que el tema de Principios es fundamental para el desarrollo de un equipo sostenible.

Cuando nosotros hicimos nuestras primeras encuestas, entre las mayores demandas de los empleados figuraba la de la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional y aspectos vinculados a la disciplina que deben encabezar los jefes, quienes deben ser los ejemplos -¿cómo nos comportamos con proveedores? ¿Cómo, con los clientes?

Luego hay un aspecto que para mí es básico. ¿De qué te sirve tener a los mejores futbolistas si no hay una sensación de equipo, de orgullo, de pertenencia?

En BBVA Bancomer tenemos un programa doble que es el G10% y el G menos 5%, donde vemos el talento en los dos sentidos: el detectar el talento con más potencial y desarrollarlo, y lo mismo darle rotación a quién no está teniendo un buen rendimiento, porque yo no quiero estar junto a alguien que se le tiene que estar subsidiando. Porque yo quiero ver a alguien que también está totalmente entregado a las tareas.

No creo que el tema de las compensaciones tenga que simplificarse, pero es importante que lo bueno comience llamar a lo bueno y empezar a generar una dinámica positiva, que hay que sembrar a lo largo de los años.

## Empresa, gobierno y sociedad Nuestra contribución para México

### Nuestro granito de arena

Para BBVA Bancomer la relación entre empresa, sociedad y gobierno es muy importante. Obviamente nuestra principal responsabilidad social es invertir, prestar bien, tener un negocio sostenible y cumplir el rol económico que la banca tiene que desempeñar. Pero pensamos que con eso no es suficiente.

En BBVA Bancomer tenemos una Fundación que tiene un compromiso muy firme con la educación del país, y pensamos que eso es lo que va a diferenciar a México dentro de los siguientes 20 años.

La Fundación impulsa dos programas principales: el Programa "Por los que se quedan" que está destinado a los hijos de los migrantes mexicanos que se van a EU y que reconoce con becas a los mejores estudiantes de educación secundaria, porque aquí también se da la mayor deserción escolar. El programa beneficia hoy a más de 20,000 jóvenes y la beca les representa entre el 25 y el 30% del ingreso de su unidad familiar.

También nos da mucho gusto haber vinculado a nuestros empleados en torno al programa; hoy tenemos más de 700 empleados que son padrinos y madrinas de estos jóvenes, a quiénes tutelan y acompañan para un mejor desarrollo.

El segundo programa tiene que ver con la Educación Financiera. Este año ofreceremos medio millón de talleres de educación financiera totalmente gratuitos a la población en general. El objetivo es dar a conocer tópicos como el manejo del crédito, la utilidad de la pensión en el ahorro para el futuro, o en qué consisten los créditos hipotecarios o el crédito para un pequeño negocio.

Recientemente hubo un concurso del banco Interamericano de Desarrollo (BID) que distinguió al programa como la mejor iniciativa de educación financiera en América Latina. Y nosotros queremos seguir haciéndolo, porque en la medida que crece la bancarización hay que dotar a la población de las mejores herramientas de educación financiera para un mayor aprovechamiento y beneficio.

Para mí es muy importante que el banco, institucionalmente, y nosotros como empleados, personalmente, podamos ver más allá del negocio y sentirnos parte de la comunidad. Aportar nuestro granito de arena, pero de manera consistente.

### El papel del gobierno

#### Los grandes pendientes

Nosotros apoyamos la lucha contra el narcotráfico, porque lo único negativo es no emprender una lucha decidida por parte del gobierno contra una actividad que tiene que contenerse.

El otro punto es el Estado de Derecho. Los países más atractivos para la inversión son aquéllos que generan empleos, y que tienen funcionando un Estado de Derecho pleno. No dejamos de reconocer los avances en la materia en México, pero todavía se tiene que seguir perfeccionando.

Está pendiente que la autoridad ejecute los actos jurídicos y que se asuma una mayor corresponsabilidad de todos los órganos de gobierno, porque también debe haber una responsabilidad por parte de los gobiernos estatales.

En el tema de las inversiones, México sería un país mucho más dinámico si, por ejemplo, Pemex estuviera cotizando en la bolsa, si en Energía hubiera más oportunidades en desarrollo de infraestructura y en actividades de colaboración; mayor certeza jurídica entre sector público y privado. Creo que ahí tenemos que seguir insistiendo, tanto la Iniciativa Privada, como los ciudadanos.

México es un país que tiene que seguir adelante con el proceso de impulso del crédito, tiene que seguir desarrollando la banca para poderla llevar a un nivel adecuado para el tamaño de su economía. Tenemos que estar bien regulados, que se proteja al consumidor, que se mitiguen los riesgos, pero que no se inhiba la inversión en el sector. Y en este punto creo que las autoridades cuentan con una amplia experiencia.

# Luis Tormo Jané

Freixenet de México

*El evangelio del vino debe llegar a más seguidores*



Entrevista realizada: 20 de mayo del 2011

## Motivadores del cambio Indicadores y tendencias

### **México tiene un potencial enorme**

En el entorno de negocios en México hay varias cosas positivas: una de ellas es el carácter del pueblo que ante cualquier circunstancia “levanta cabeza”, y esto lo hemos visto en su historia reciente, en la forma como han superado los ciclos de crisis y devaluaciones, así como los terremotos y otros desastres naturales.

De la crisis económica más reciente no veo una afectación en la parte macroeconómica, ni en la financiera; el único impacto negativo vino de la parte global, ahí sí les pegó como a todo el mundo, pero también se están recuperando muy rápido y se encuentran en mejor posición que otros países, listos para comenzar un nuevo ciclo de crecimiento constante.

Yo creo que esa estabilidad viene de los buenos balances monetarios y de finanzas públicas -el endeudamiento en México no tiene nada que ver con el de Estados Unidos, o de España, por ejemplo-, y también por la solidez de la banca y del sistema financiero. Todo eso está ayudando mucho, y le abre a México un futuro muy interesante, con un buen potencial en términos de crecimiento y desarrollo de mercados y negocios.

### **El reto está en mejorar el consumo**

En México el mercado de vinos generales (blancos, tintos, espumosos) es muy pequeño aún, con un consumo per cápita de 0.6 litros al año, frente a otros países productores de vino que están sobre los 40 litros, pero con una tendencia creciente muy importante.

En lo particular, Freixenet de México está muy bien posicionado, y es actualmente el líder absoluto en venta de Cava, por lo que tiene la responsabilidad de seguir impulsando la cultura del consumo de vino en el país. Estamos enfocados a un sector al que podemos denominar “Premium”, intentando llegar a las clases medias, en la medida que éstas vayan creciendo en el país.

En Freixenet somos un grupo con 18 bodegas repartidas en varios países: Tenemos presencia en las principales denominaciones de origen de España, de Francia (Burdeos, Champagne) y de California (Sonoma Valley). En México, con la bodega en Querétaro; y también en Chile, en Australia y con presencia en Uruguay y en Argentina, con lo que tenemos una cobertura muy amplia de lo que es esta industria a nivel mundial.

El fortalecimiento de la cultura del vino seguramente llevará algún tiempo, pero no hay duda de que estamos avanzando. Yo recuerdo que en México, hace pocos años, ibas a un restaurante de cierto nivel y cuando mucho veías una botella de vino en todo el restaurante. Hoy en día vas a esos mismos restaurantes y ya encuentras una oferta mucho mayor, y la tendencia de la demanda es muy buena, especialmente en el consumo de vinos de países “nuevos”, o que tradicionalmente no habían sido productores ni consumidores: México es uno de ellos.

Sobre esas bases, creo que hace falta un esfuerzo colectivo de promoción para que la gente conozca y aprecie el vino. Pero debe ser una labor de mucho de empuje por parte de todo el sector, y ahí es donde yo creo que los productores y distribuidores tenemos que unir fuerzas para difundir el consumo del vino en general en este país.

### Diversificación, calidad y exportación

Nosotros vamos a producir en nuestras Cavas de Querétaro alrededor de dos millones y medio de botellas, repartidas entre 24 etiquetas de vinos espumosos método champenoise y de mesa. Sin embargo, comercializamos en México más de 200 etiquetas, entre lo que producimos en nuestra finca de Querétaro y lo que traemos de nuestras bodegas en otros países: 200 referencias son muchas, pero una de las formas de estimular el consumo es, precisamente, la diversificación de la oferta en términos de las variedades de uvas y de sus mezclas, así como de sus denominaciones de origen, de sus calidades y, por supuesto, de sus precios.

Esa estrategia de diversificación de productos y marcas ha resultado muy exitosa para Freixenet de México ya que nos ha permitido registrar tasas de crecimiento muy atractivas en los últimos años, aunque éstas se presenten sobre una base previa de ventas relativamente baja.

La calidad de los productos de nuestras Cavas Sala Vivé, Freixenet de México es un claro ejemplo de que México tiene la capacidad de elaborar vinos de alta calidad a precios muy competitivos. Hace poco, nuestro espumoso método champenoise Sala Vivé Brut, logró ser reconocido por Robert Parker, uno de los grandes gurús del mundo del vino internacional, con puntuaciones superiores a grandes champagnes que se hacen en Francia, lo que demuestra que en nuestras tierras se están haciendo grandes vinos. Eso nos ayudó a exportar 60,000 cajas a Japón en el 2010, y a tener una previsión de 80,000 cajas para el 2011, cuando en el 2008 les vendímos 3,000. Ya hemos empezado a comercializar nuestros elaborados en otros países, algunos de alto consumo, como España o Estados Unidos.

### La curiosidad y la inquietud

La demanda del vino se mueve mucho por la inquietud y la curiosidad de los consumidores que siempre están dispuestos a vivir nuevas experiencias de sabor. Estamos hablando de una materia prima, la uva, que tiene distintos comportamientos dependiendo de los climas, de los tipos de tierra, del subsuelo, de la cepa, de la pluviosidad y de la poda, pero al final todo esto nos da un producto.

Para mí la grandeza del vino es su riqueza y variedad: La parte de la Ribera del Duero tiene unas cualidades climatológicas óptimas para producir vino; en Mendoza, Argentina, es increíble de qué manera el desierto es alimentado por los riegos naturales de Los Andes, lo que hace desarrollarse de manera increíble tanto la cepa como la uva.

Si revisamos la historia de América Latina, podemos ver que México fue el primer país de América donde se plantaron cepas traídas de España, convirtiéndose por aquel entonces en una clara amenaza para el viejo continente, por sus cualidades y rápida adaptación de la vid; ello hizo temer la aparición de fuertes competidores, y desafortunadamente para México, se pidió que se cortara el desarrollo de la vid.

## Respuesta organizacional

### Con ayuda del canal

En los actuales mercados de vinos participan desde las grandes cadenas de autoservicio, que venden una amplia mezcla de productos nacionales e internacionales a precios accesibles para el consumidor, hasta las cadenas temáticas especializadas, en las que se pueden encontrar los “Top Ten”, a precios elevados y marcadamente elitistas.

Freixenet está presente en el mercado mexicano con vinos de poco más de 60 pesos por botella, hasta vinos de más de 5,000 pesos, siempre guardando la clave del éxito, que es la relación calidad-precio de nuestros elaborados.

En el caso de los autoservicios, y con los mayoristas, la contribución que hacen es importante. Además de ser éste el canal en donde se mueve el volumen, hay cadenas que venden botellas de vinos nacionales e importados a partir de 60 pesos, algo que es muy positivo, ya que ese puede ser el primer paso para introducir a la gente al mundo de los vinos, y para que, con el tiempo, vaya cambiando sus preferencias y elevando sus gustos hacia un consumo más sofisticado y de mayor calidad.

En Freixenet de México estamos entrando también al tema del copeo en los restaurantes, porque eso nos da una mayor amplitud y alcance de ventas, así como un mayor conocimiento y reconocimiento de marca.

El desafío para la bodega que tenemos en México es crecer en el mercado nacional y seguir con la gran oportunidad que hay con la exportación, y que es lo que caracteriza a Grupo Freixenet con sus bodegas. Como ya se dijo, en México estamos produciendo dos millones y medio de botellas y 24 etiquetas en total. Pero, al final, las principales son las marcas Sala Vivé (Brut, Semi Seco); Petillant (Brut, Fruite Blanco, Fruite Rosé) y está la línea de Viña Doña Dolores.

**En México, la atracción y retención de talento es un tema complejo porque no hay mucho desarrollo de capital humano dedicado al vino. Por supuesto, existe gente calificada pero hace falta muchísima más.**

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

#### Innovación vs. Tradición

#### Contando levaduras

Freixenet siempre se ha caracterizado por ser muy innovador en el sector, tanto en lo que toca a la incorporación de nuevos procesos tecnológicos aplicables a la producción, como al desarrollo de nuevos productos y enfoques de distribución, comercialización y marketing. Por ejemplo, en tiempos recientes desarrollamos -con la colaboración de la Agencia Espacial Europea (ESA)-, una biotecnología que nos permite mejorar sustancialmente los procesos de primera y segunda fermentación en la producción de vinos espumosos, mediante el conteo y dosificación efectiva de la materia viva en los tanques de levaduras.

En "Freixenet" siempre hemos apostado por la búsqueda y aplicación de nuevas tecnologías, y este desarrollo es un reflejo de esa actitud. A pesar de que estamos en una industria en la que también se busca mantener la veta artesanal con una serie de prácticas y procesos de producción que no se deben de perder, , hay, sin embargo, otros procesos en los que los cambios tecnológicos sí nos parece que siempre serán bienvenidos.

#### Tres modelos de distribución

En Freixenet México manejamos tres modelos de distribución, que son los que nos han dado la posición de liderazgo que tenemos en México:

- El primero es el de venta FOB (Free on Board), en el que una vez que enviamos el producto su manejo queda en manos del comprador, generalmente un distribuidor.
- El segundo, es la distribución directa, en el que nosotros nos encargamos de llevar y de poner nuestros productos en el canal de venta. Este modelo lo manejamos en ciertas zonas estratégicas de México, como Cancún y la Riviera Maya, donde colocamos alrededor de un millón de botellas anuales. Para nosotros, este modelo ha sido muy exitoso.

- Un tercer modelo, un híbrido, es el de unirnos con un distribuidor como socios comerciales; en ese caso intervenimos desde el diseño de las estrategias generales y en algunos temas de inversión en marketing o en el desarrollo de nuevos productos. Además, acompañamos en todas las etapas para apoyar el cumplimiento de los objetivos, asegurar el buen manejo de nuestros productos en el punto de venta y dar seguimiento al desarrollo de nuestras marcas.

Este modelo debe de ser nuestro futuro, pues nos unimos al distribuidor, pasando a formar un equipo en el que nos apoyamos de la fuerza de penetración en el mercado que tiene y con el conocimiento y sensibilidad de las marcas de vinos que forman el Grupo Freixenet. Para nosotros, un claro ejemplo de ello ha sido nuestro distribuidor (para la marca Freixenet), La Negrita, que contribuyó a establecer una relación de negocios más profunda y más sana al obtener unos resultados increíbles.

## Gestión de talento

### Ese escaso objeto del deseo

La atracción y retención de talento en nuestro sector es un tema complejo, porque no hay mucho desarrollo de capital humano dedicado al vino en México. Por supuesto, existe gente calificada, pero falta aún más. En España, por ejemplo, por la importancia que tiene esta industria para la economía nacional y regional, la oferta de talento especializado es bastante amplia y, por lo mismo, se encuentra a precios accesibles.

En México, en cambio, la gente que sabe de vinos es tan escasa que puede obtener remuneraciones muy altas, y se convierte, además, en "el objeto del deseo" para todas las empresas del sector, las cuales pocas veces se tientan el bolsillo, y ya no se diga el corazón, para acosarlos con ofertas difíciles de rehusar.

Aquí, en el sector de vinos, es de lo más común el robo de personal de talento. La poca gente calificada tiene casi siempre una rotación muy alta: eso es un verdadero problema, ya que primero tienes que gastar para encontrarla, luego para

atraerla y contratarla, después para entronizarla en tu modelo de negocio y luego para retenerla.

En un mercado en el que el talento especializado es muy escaso, el precio de adiestramiento se vuelve caro, y esta percepción se refuerza porque venimos de un país donde actualmente sobra gente calificada en el sector y donde tienes al recurso humano mucho más barato que antes. Pero aquí no sucede lo mismo. La gente especializada, está por lo general bien colocada, y si te la quieres llevar tiene un costo altísimo.

En México, el jaloneo por el personal de talento es de tal magnitud que, hasta en los niveles medios y bajos de especialización, tienes gente con un alto nivel de rotación.

¿Cómo gestionamos el talento bajo estas circunstancias? En las áreas comercial y de marketing, buscamos reducir la rotación, focalizando al personal en lo que son las diferentes plazas o territorios, ya sea a través de un esfuerzo propio o compartido con los "distribuidores híbridos más comprometidos con nuestras marcas".

Recientemente, comenzamos a realizar actividades orientadas a la "captación de talentos" a través de programas para localizar y reclutar talento joven, justo antes de que termine la Universidad –una práctica que ya es muy común en México.

Lo que le ofrecemos es un desarrollo "dentro de casa", y al final esperamos que se queden, que se desarrollen y crezcan con nosotros. En estos programas hemos contactado a estudiantes de las universidades Iberoamericana, UIA, Anáhuac, el Tecnológico de Monterrey, el ITAM y La Salle.

¿Qué tipo de talento buscamos? Eso está en función de los requerimientos de las distintas áreas (comercial, marketing, económico-administrativas o, incluso, relaciones públicas), pero, en general, nuestro reclutamiento está muy orientado a la búsqueda de candidatos con los conocimientos necesarios, buenas aptitudes para la comunicación y, sobre todo, con muchas ganas de aprender. Nos fijamos mucho en eso, así como en su agilidad mental y en sus perfiles de actitud. Si tenemos estos cinco elementos, entonces el reto será convencerlo con una oferta profesional adecuada y, sobre todo, saber retenerlo.

**Creo que a los productores y distribuidores nos hace falta una mayor y mejor comunicación con el gobierno, y a su vez, al gobierno también le beneficiaría en muchos sentidos una mayor sensibilidad y apertura a las necesidades de este sector.**

## **Empresa, gobierno y sociedad Nuestra contribución para México**

### **Cómo mejorar el ambiente de negocios**

Con las cámaras de comercio, o con las agrupaciones gremiales, sí observamos una buena relación, aunque ellas, por lo general, están muy orientadas a lo que es la promoción del vino mexicano.

Como sea, es importante trabajar más a nivel gremial, sobre todo en lo que toca a la promoción del consumo. La verdad es que el sector es pequeño y tiene hasta ahora poco peso, aunque la evolución y las expectativas son muy buenas. Hay que innovar en la parte comercial, en el marketing, en el posicionamiento, en cómo enfocar a un producto que todavía puede dar mucho de sí.

Nuestro vínculo con la sociedad está muy influenciado por las políticas de la casa matriz, y aunque en México no somos una empresa de gran tamaño, ni tenemos un equipo tan grande, por supuesto que tenemos una responsabilidad civil..., eso siempre. Apoyamos los programas de promoción de lo “Hecho en México”, además de que operamos en un sector que tiene poco impacto en el tema del medio ambiente y donde nuestros viñedos ya son 100% ecológicos.

### **El papel del gobierno**

#### **Muchos impuestos para una industria tan pequeña**

¿En qué puede contribuir el gobierno para mejorar el ambiente de negocios en el sector? Ya he comentado que la relación con el gobierno es mínima, y que me gustaría una mejor comunicación para abrir canales y posibilitar soluciones, principalmente en los temas fiscales: aquí, insisto, se debe revisar el caso de IESP, pues es un impuesto que nos ha golpeado en todos sentidos, y a muchas industrias por igual.

En muchos países, el gobierno grava el consumo de la alta graduación alcohólica, pero no a los fermentados naturales, como el vino. Si se toman acciones en contra del consumo de alcohol, al vino no lo deben tratar de la misma manera, sobre todo por los beneficios saludables que ofrece..., aunque a veces lo más fácil es meter “todo en una misma canasta”, y adelante.

En este asunto, a los productores y distribuidores nos hace falta una mayor y mejor comunicación con el gobierno, y a su vez, al gobierno también le beneficiaría tener una mayor sensibilidad y apertura ante las necesidades de este sector. Sin embargo, reconozco que la del vino es todavía una industria pequeña, y con poco poder de cabildeo como para colocarse en el centro de las agendas legislativas de las cámaras de diputados y de senadores.

# Ángel Lárraga Palacios

## Motivadores del cambio

### Indicadores y tendencias

#### *En México, el gas natural es el gran desconocido*

En todas las naciones desarrolladas, las ventajas del gas natural sobre otras opciones de combustibles fósiles son ampliamente reconocidas, y el tema ha quedado ya fuera de discusión. Sin embargo, a pesar de que México es un gran productor de gas natural seco y asociado, la realidad es que la economía del petróleo que prevalece en el país lo oculta todo.

Muy pocas personas tienen claro que el gas natural es un producto de origen mexicano, cuyo consumo -por su facilidad de transporte a través de ductos- es muy accesible y mucho más amable para el medio ambiente. Como consecuencia de este desconocimiento, el recurso no se aprovecha al 100% y, para colmo, se llega al extremo de quemarlo sin ningún provecho. Se estima que alrededor del 20 al 25% del gas natural asociado que produce el país es "enviado a la atmósfera", y el valor aproximado de este gas no aprovechado es de 14,000 millones de dólares.

Si el gas natural fuera demandado por la sociedad y por las industrias habría un incentivo a las inversiones que se requieren para reducir esa quema y aprovecharlo en el consumo interno. Sin embargo, el desconocimiento general que prevalece sobre el impacto positivo que éste tiene en la economía, el medio ambiente, la calidad de vida de la sociedad, e incluso en las finanzas públicas, ha provocado que se le mire con cierto desdén.

Pero hay una contradicción. Buena parte del consumo doméstico en el país es de gas LP, que no es un combustible que se encuentre en la naturaleza como tal, es un producto refinado cuya producción en México es insuficiente, se importa en grandes cantidades desde Estados Unidos, e incluso de la India, para después almacenarlo y distribuirlo a través de concesiones a compañías privadas que lo llevarán hasta el consumidor final en pipas y camiones de cilindros, y que lo venden, además, a un precio subsidiado que le cuesta a Pemex y al gobierno mexicano alrededor de 37,000 millones de pesos anuales.

## Gas Natural Fenosa en México

### *Hacen falta políticas para desarrollar el negocio de gas natural*



Entrevista realizada: 1 de diciembre 2010

**El crecimiento anual de la demanda eléctrica, previsto por la Secretaría de Energía en 4.3% para el periodo 2010-2025, plantea oportunidades de crecimiento muy atractivas en los proyectos de generación.**

Gracias a ese subsidio, en México el gas LP ha sido más barato que el gas natural: ¡Asombroso!, un país productor de gas natural que tiene pozos de gas seco y de gas asociado al petróleo, que puede tener grandes reservas de Shale Gas en la frontera con Texas –el gas más barato del mundo- tiene que importar gas LP y luego subvencionarlo.

Sin embargo, derivado del peso en el gasto público que tiene el subsidio al gas LP, el Gobierno Federal inició un proceso de incremento gradual en su precio, hasta hoy controlado, para reducir la brecha que existe entre el precio de México y el precio de los mercados de referencia.

Este cambio representa para el mercado llevar a su realidad a ambos combustibles, y mostrar la verdadera competitividad que prevalece entre los dos productos. En tanto esto no ocurra tendremos efectos que distorsionan al mercado. Un precio bajo para el gas LP que no es congruente con sus costos, pero lo más relevante es el otorgamiento indiscriminado de subvenciones, en donde una familia que no requiere subsidio, lo recibe, incluso en mayores cantidades, porque sus consumos son más altos que los de una familia con recursos escasos.

El estado, para equilibrar en este aspecto, debe retirar el subsidio y después entregarlo a quienes verdaderamente lo necesitan.

### **Gas Natural vs. la cultura del cilindro**

Lograr un consumo generalizado del gas natural tiene, como principal reto, transformar la arraigada tradición del consumo de gas LP. Moverse hacia el gas natural está directamente vinculado a la eficiencia.

Por ejemplo, en las ciudades de Europa, o de Asia, no existe el modelo de distribución del gas a través de pipas o de camiones de redillas, algo que implica mayores riesgos en materia de seguridad y que eleva considerablemente los costos de esa cadena de valor.

Así, en México es su generis ver a la gente almacenando en su casa grandes cantidades de gas en cilindros sustituibles, o tanques estacionarios, cultura de consumo que es contraria a la tendencia internacional y a la misma racionalidad económica.

Tenemos 10 años de actividad en el país, con dos experiencias opuestas: una en Monterrey, que alberga alrededor de cuatro millones de habitantes, con 700,000 clientes, y otra en el Distrito Federal, que da espacio a más de 10 millones, con 300,000 clientes.

Monterrey tiene una filosofía de servicios más ligada al concepto norteamericano, que no plantea almacenar el gas en su casa. Sin embargo, en la ciudad de México se mantiene esa cultura “del cilindro”, y hay que luchar contra ella. Ese es uno de los grandes retos.

### **Temas relevantes**

#### **Gestión de talento**

##### **La retención de talento: el reto**

En la parte laboral, el mercado mexicano tiene una alta rotación de personal. Es un país con una población muy joven. La edad promedio que tenemos es de 34 años, mientras que en España es de 46 años.

El Comité de Dirección tiene una cierta estabilidad, pero, por debajo de ahí, el segundo nivel, de gente joven y preparada constantemente recibe tentadoras ofertas para moverse, porque se trata de personal altamente calificado el sector de energía y nuevas tecnologías, que conlleva un largo proceso de capacitación. El promedio de estancia en la empresa es de tres o cuatro años.

Los planes de Recursos Humanos han puesto énfasis en la retención y gestión de talento y la fidelización, con la finalidad de promover movilidad al interior de la compañía, aunque sea entre diferentes áreas, pero adecuados a su preparación, experiencia e intereses.

El proyecto de atracción del talento involucra a todos los directores, en conjunto con el área de Recursos Humanos, quienes estudian las posibles promociones o movimientos a través de las habilidades de cada uno, y eso empieza a funcionar.

Todo ello va en paralelo con una política salarial acorde con el mercado; inclusive, nuestra oferta está por encima de lo que ofrece la competencia.

## Empresa, gobierno y sociedad

### Nuestra contribución para México

#### Por una cultura del gas natural y la eficiencia energética

En la parte de generación de energía se ve al Grupo Gas Natural como un inversionista importante. Por ejemplo, en el Estado de Durango hemos invertido más de 450 millones de dólares, y también en Nogales, Hermosillo y Tuxpan, porque son zonas poco pobladas. En esos estados las comunidades nos han tratado muy bien.

En Monterrey, donde hay una tradición “gasista”, mantenemos una relación muy buena. Incluso en la zona del Bajío, en el centro del país. Por el contrario, en el DF, la expansión ha sido compleja.

La gente piensa que hay riesgo con el gas natural, pero la seguridad es un imperativo. México está en una zona sísmica, por lo que el proceso de obra y los materiales son de última generación, los que se utilizan en todas las zonas sísmicas del mundo como Japón y Estados Unidos; además, la red cuenta con sistemas de control remoto y con válvulas antisísmicas.

Con un sistema de distribución por ductos se evita el sistema de almacenamiento doméstico de energía, el cual tiene por mucho mayores riesgos. La red permite que los costos de distribución sean menores y ofrece, además, numerosas ventajas en cuanto a consumo, eficiencia energética, modo de empleo y medioambientales, respecto de cualquier otro producto.

Para difundir esta cultura, tenemos el programa de “Gas en la escuela”, porque el usuario de mañana es el niño de hoy, y hay que inculcarle los conceptos de ahorro, de eficiencia energética, de mejora ambiental y de empleo de energías verdes.

También armamos otro programa con las delegaciones para la formación de empresarios, a través de Fundes, una organización que se dedica a promover la capacitación de microempresarios en Latinoamérica.

Localizamos a los plomeros en las colonias y en las delegaciones para darles una formación sobre el gas, la electricidad y el agua. La idea es que puedan trabajar en los servicios básicos de una casa. Además, les damos criterios económicos y financieros de lo que es una empresa. Bajo este proyecto hemos formado a 277 técnicos certificados.

#### El medio ambiente y el cambio climático

Desde el punto de vista del cambio climático, las ventajas que tiene el uso del gas natural en el programa verde con los camiones movidos por gas, fueron presentadas por el jefe de gobierno del DF, quien destacó que hay una reducción importanzísima de CO<sub>2</sub>, de los óxidos de nitrógeno, de las partículas en suspensión, de los hollines quemados y demás impurezas.

Los sistemas más eficientes de generación eléctrica se dan a través de la combustión de gas natural; México podría contribuir mucho al medio ambiente, si en lugar de quemar el gas de los yacimientos marinos, lo utilizará como energía primaria para producir electricidad.

En México hay cinco millones de vehículos. El objetivo de transformarlos a todos está lejos de la realidad, pero a 500,000, un 10%, es una meta razonable. Si se convierte el Metrobús, o al transporte público en general, a gas natural, el nivel de emisiones será muy inferior a lo que son las emisiones normales de la combustión de la gasolina y otros combustibles.

El modelo de responsabilidad social corporativa que tenemos va ligado a la colaboración con los diferentes grupos que integran la cadena de valor. Nuestra participación, como hemos apuntado, es la formación de plomeros, o la presentación de lo que es el gas en la escuela, o los proyectos de educación ambiental en el marco del Museo del Papalote, o el Museo Bebeleche de Durango.

Nos interesa, además, el análisis del medio ambiente ligado a la marca. Queremos que, como marca, se nos asocie con el medio ambiente, de ahí que todos los programas de responsabilidad social corporativa estén vinculados a éste; tenemos un programa de patrocinio e información de todos los proveedores, porque ellos forman parte de la cadena de valor.

Hay programas de colaboración en los que, durante el verano, alumnos de la Universidad pasan a ser colaboradores bajo un modelo de responsabilidad social. También buscamos estar muy cerca del mundo de la comunicación, de la prensa y de los líderes de opinión, para aportar nuestra opinión a todo lo que tenga relación con la energía.

#### Ciudadanía global

Gas Natural Fenosa opera en México bajo el modelo de compañía subsidiaria de una empresa española. Sin embargo, uno de los principios fundacionales de nuestra compañía es el de contribuir positivamente al bienestar y al desarrollo de las sociedades, en las que operamos actuando con un compromiso de ciudadanía global.

En tal sentido, desarrollamos nuestros negocios con un horizonte estratégico que trasciende los intereses económicos inmediatos y contribuimos al desarrollo económico, medioambiental y social, para el corto y largo plazo.

En México, por ejemplo, participamos de manera activa en organismos empresariales, como la Asociación Mexicana de Gas Natural, o el Consejo Mexicano de Empresas Globales, a través de los cuales se hacen propuestas y planteamientos encaminados a mejorar las condiciones, no sólo de negocios, sino generales del país, particularmente en el desarrollo de inversiones, generación de empleo, competitividad y acceso a la energía.

Por otro lado, promovemos valores entre nuestro personal, como la honestidad, la rectitud, la dignidad y la ética, para contribuir a la confianza de la sociedad respecto a la compañía. Asimismo, actuamos con Responsabilidad Social Corporativa, aportando a la sociedad nuestros conocimientos, capacidad de gestión y creatividad.

**En el marco legal aún hay restricciones en el sector de energía. Existen barreras y complicaciones legales para ejercer cierto tipo de actividades, por lo que creo que el país tendría que hacer una reflexión interna al respecto.**

### **Responsabilidad Social Corporativa**

Uno de los programas relevantes de nuestras acciones sociales es el apoyo a la educación de niños en comunidades desfavorecidas del estado de Veracruz, en vinculación con el Fondo para la Paz. Ahí hemos apoyado la construcción de cinco escuelas nuevas y la remodelación de tres más.

Otro proyecto de alcance social que ha representado para nosotros una experiencia interesante es el programa “Impulso para tu Negocio”, en el que capacitamos sin costo alguno a grupos de plomeros para convertirlos en “técnicos certificados de gas natural”. Con este programa aportamos nuestros conocimientos y experiencia para proveer de recursos humanos calificados a esta Cadena de Valor. Tan sólo en 2010 se capacitó y certificó a 156 personas en este programa.

Por estos programas, y otros más, hemos sido reconocidos entre las empresas con mayor responsabilidad social en México por las revistas Expansión y Mundo Ejecutivo, y tenemos ya cinco años que obtenemos de manera consecutiva el Certificado de Empresa Socialmente Responsable que otorga el CEMEFI.

### **El papel del gobierno**

#### **Claridad regulatoria**

El escenario regulatorio es básico. En México, en la parte de energía, existen organismos reguladores muy profesionales. La Comisión Reguladora de Energía (CRE) y la Comisión Federal de Competencia (CFC). Hemos hecho operaciones que han tenido que pasar por la CRE o la CFC, por ejemplo, la compra del 15% del capital que antes tenía Fenosa, por parte de Inbursa, o la constitución de una comercializadora que tenemos con PEMEX, pero siempre nos han tratado de forma muy profesional.

Las funciones de la CRE son autónomas, lo que le da gran independencia, y toma decisiones sobre tarifas, precios, retribuciones, y eso es un tema que nos anima a seguir.

Por supuesto, llegamos a tener puntos de vista encontrados con los entes reguladores, y no siempre nos dan justo lo que proponemos, pero siempre están abiertos al diálogo, a discutir y estudiar propuestas en conjunto, y eso es tan importante como tener garantizadas las líneas de financiación, porque si te metes en un plan de inversión que es a mediano y largo plazo, y no tienes claro el marco regulatorio, es preferible no arriesgar.

Sin embargo, en el marco legal aún hay restricciones en el sector de energía. Existen barreras y complicaciones legales para ejercer cierto tipo de actividades, por lo que creo que el país tendría que hacer una reflexión interna al respecto. El gas y el petróleo es una actividad reservada al estado: PEMEX se ocupa de la extracción y gran parte del transporte de gas; la distribución es el único segmento que está abierto, pero con una regulación muy estricta a la inversión privada.

Petrobras es una petrolera que tiene también participación estatal; es una petrolera pública, pero tiene apertura y constituye sociedades mixtas, y aunque tiene mayoría, se sirve de sus asociaciones para aprovechar el mercado de capitales y la tecnología.

De alguna forma, el Estado Mexicano tiene la obligación de encontrar el modelo que permita avanzar a PEMEX, para que se desarrolle tecnológicamente y pueda explotar más y mejor los recursos naturales del país en favor de la sociedad. Esta riqueza debe ser generadora de más riqueza: provocar inversiones, nuevas industrias y más empleo.

#### **Un compromiso de largo plazo**

Gas Natural Fenosa decidió invertir en México cuando observamos que este país tenía una economía estable, con buenos fundamentos macroeconómicos, y que el mercado mexicano era el de mayor potencial para la expansión de los negocios de distribución de gas natural.

Por eso, desde que llegamos a México dejamos muy en claro que el nuestro era un compromiso a largo plazo. Hoy en día, participamos en zonas de distribución que suman más de 3.2 millones de clientes que pueden ser conectados a este servicio.

Por otro lado, el crecimiento anual de la demanda eléctrica, previsto por la Secretaría de Energía en 4.3% para el periodo 2010-2025, plantea oportunidades de crecimiento muy atractivas en los proyectos de generación.

En este sentido, las oportunidades de crecimiento son claras para la empresa, aunque es importante que se generen políticas que permitan un mayor desarrollo de estos negocios, particularmente el del gas natural.

# Enrique Fernández Calero

Grupo EULEN

*Los servicios de Grupo EULEN,  
el abanico de las sinergias*



Entrevista realizada: 4 de Mayo del 2011

## Motivadores del cambio Indicadores y tendencias

### *Los pies sobre la tierra y volver a las raíces*

Grupo EULEN es una compañía que suma más de 40 años de existencia, con una misión y una oferta de valor muy buena para la sociedad, porque la mayoría de los servicios que brindamos son complementarios al core business de las empresas, y porque damos empleos formales y estable a gente de bajos recursos. Esto nos ha valido una buena reputación en España, nuestro país de origen.

El momento particular por el que vive nuestra compañía y la difícil coyuntura económica por la que atraviesa España -y la economía internacional en general-, nos ha llevado a reforzar nuestros modelos de toma de decisiones y a redefinir las líneas estratégicas que seguiremos durante los próximos años.

El primero de los retos que enfrentamos es el de consolidar la estructura corporativa del Grupo, y como toda organización que comienza a ser grande, tenemos que estar muy atentos para detectar y eliminar cualquier brote o síntoma de soberbia, y siempre "mantener los pies sobre la tierra".

El segundo, es protegernos de los tremendo vaivenes económicos a los que estamos expuestos en las naciones y mercados en los que operamos. Aquí, nuestro primer paso ha sido motivar a la compañía y volver a nuestras raíces para reafirmar esa vocación de servicio innovadora y creativa que dio origen a nuestra compañía y que seguirá siendo nuestra principal fortaleza competitiva.

### **Una crisis de baja intensidad**

En cuanto a México, creo que el país atraviesa por un período de crisis de “baja intensidad”, pero no por ello menos importante. La economía es estable y en general avanza relativamente bien, pero no lo suficiente como para mejorar las expectativas de vida de una parte importante de la población que está optando por tomar los caminos alternativos como la economía informal y, en el peor de los casos, de la delincuencia.

La desigualdad social, el bajo crecimiento, la fragilidad institucional y una democracia inmadura que le ha restado capacidad de acción al Gobierno Federal, han sido el caldo de cultivo para el surgimiento de una crisis de seguridad e, incluso, de valores.

En lo económico y en lo político, México es un país en formación. Hace 20 años, queríamos libertad económica y un Estado menos interventor; también queríamos una plena libertad política. Unos años después, la libertad económica se amplió significativamente, y la libertad política llegó en los albores del Siglo XXI.

### **La inseguridad: nuestro mayor problema**

La corrección de esas malformaciones económicas y políticas es sin duda una de las tareas pendientes de nuestra joven democracia, pero lo que más me preocupa de México es la inseguridad, que nos lleva a perder gente valiosa y con mucho talento, introduce costos muy elevados para las empresas y entorpece el desarrollo del país.

Esta situación nos afecta a todos, por lo que todos podríamos contribuir a mejorarla, sin embargo, le estamos dejando todo el paquete al Estado, y particularmente al Poder Ejecutivo Federal, que hasta ahora, no ha logrado proveer y menos garantizar la seguridad a los ciudadanos de muchas regiones y ciudades del país.

La inseguridad es actualmente nuestro mayor problema y la mayor amenaza a nuestra libertad, una sombra silenciosa que nos acompaña a todas partes, que nos obliga a modificar nuestras costumbres y a pensar de formas distintas; que está cambiando la cultura y nos roba la tranquilidad y la confianza. La inseguridad está generando un entorno poco favorable para los negocios y para la vida diaria, y al final está afectando la reputación internacional de nuestro país.

Con todo, yo sigo pensando que este país tiene algo, que no sé si sea una gran inocencia, un optimismo perenne, o una voluntad inquebrantable que nos lleva siempre a pensar que el día de mañana será mejor que el de hoy, y que mientras no perdamos esa voluntad seguramente vamos encontrar una luz al final del túnel.

### **Respuesta organizacional**

#### **Una oferta diversificada y competitiva**

#### **Larga experiencia en servicios de seguridad**

Precisamente, una de las “verticales” de negocio de Grupo EULEN, es el de la seguridad. Para nosotros, tener ese negocio es muy favorable, ya que este es un mercado que se está expandiendo en todo el mundo, pero también conlleva un reto en el sentido de no aprovecharnos de las tragedias ajenas, pero sí nos da la oportunidad de acercarnos a nuevos clientes, con otro tipo de portafolios de servicios mucho más amplio.

Además, en el mismo negocio de la seguridad tenemos una diversidad de servicios especializados bastante amplia: tenemos una destacada experiencia y somos expertos en seguridad de aeropuertos nacionales e internacionales, de vías ferroviarias, de minas y de hospitales..., áreas que requieren servicios de seguridad con un grado de especialización y sofisticación mucho mayor por estar sujetos a una normatividad internacional muy compleja, que demanda una buena formación profesional y científica de nuestros operadores.

#### **Un amplio abanico de sinergias**

Una de las mayores fortalezas competitivas de Grupo EULEN es el amplio abanico de servicios que ofrecemos a nuestros clientes, entre los que destacan, también, los servicios Sociales, Sanitarios y de Salud; Selección y Formación de Recursos Humanos; Trabajo Temporal (staffing); Medio Ambiente (preservación de espacios urbanos y naturales); Logística y Gestión de Cadenas de Suministro; Telemarketing, Mantenimiento y Servicios Generales y Auxiliares..., y de Limpieza, que van desde oficinas, hasta higiene y limpieza de Plantas nucleares.

El dominio y la experiencia adquirida en todos estos campos de servicio nos permite aprovechar y “trasladar” los conocimientos y la experiencia de un grupo de negocios para aplicarlos o complementar los servicios que proporcionamos en otro: por ejemplo, los de seguridad que ofrecemos para ciertas industrias, y hasta para algunas oficinas, se complementan a la perfección con los sanitarios y de salud, y también con los de mantenimiento, y esa capacidad nos distingue por encima de cualquier otra empresa de servicios de seguridad.

**Tenemos la oportunidad histórica de demostrar al país que de empleos que suelen ser humildes, se puede dar una muy buena opción de trabajo a la gente, con un trato digno y ofrecer servicios competitivos que los mercados siempre van a comprar.**

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

#### Orientadores y Guardias sobre ruedas en el AICM

En España hay una entidad especializada con el nombre de Servicios Auxiliares, que desarrolló un área de innovación, la cual ha estado diseñando servicios de mayor sofisticación y aplicables a diversas industrias, como es el caso del mantenimiento automotriz. En esa área de innovación, todo está debidamente institucionalizado y formalizado. En México también hacemos investigación para el desarrollo de productos locales o de adaptación de otros que fueron desarrollados en España o en otras unidades regionales.

Sin embargo, las actividades de innovación que realizamos en México siguen un modelo mucho más pragmático, en el que aprovechamos las sinergias y el expertise de nuestras diferentes áreas de negocios para crear servicios nuevos y que han resultado verdaderamente exitosos.

Precisamente la combinación creativa entre nuestros servicios de seguridad especializados en aeropuertos, con los servicios sociales y de salud, nos permitió capacitar y habilitar a 60 personas en sillas de ruedas para prestar un servicio de “orientadores-guardías” en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

Ese un proyecto “muy bonito”, y un buen ejemplo de cómo se puede innovar aprovechando la oferta de valor de un segmento tan complicado como la seguridad de aeropuertos, con la de otro segmento de servicio que, sin ser tan complejo, sí es igualmente valioso. Para nosotros ha sido una experiencia muy positiva, y una gran satisfacción, el incorporar en una actividad profesional como ésa, a una parte de la sociedad que, en este y en otros países, es muy discriminada.

Vale agregar, que en los 40 meses que lleva operando el grupo de 60 orientadores-guardias la rotación registrada es “0”, es decir, los 60 siguen bien puestos y velando por la seguridad de todos los usuarios del AICM.

### Ayudando a las familias

Otras líneas de negocios que están creciendo rápidamente en México, son las de mantenimiento de edificios y oficinas, y una nueva línea de servicios sociales y cuidado de la salud, con el nombre de PULSOS.

PULSOS es un servicio que se presta en casas de adultos mayores, que ya no tienen una vida laboral activa y que viven o pasan la mayor parte del día solos. Estas personas suelen padecer un estado de ánimo depresivo, o de aburrimiento, por lo que PULSOS ofrece acompañarlos y apoyarlos en caso de que tengan una emergencia médica, o cualquier duda acerca de un medicamento, o recordarles a qué hora tienen que tomarlo, o problemas para localizar a una determinada persona, o para platicar sobre cualquier tema o situación que se les ocurra..., ellos pueden marcarnos y les reenviamos la llamada.

Los especialistas de Eulen se convierten en verdaderos compañeros y contribuyen a que ellos se sientan más seguros y a que siempre tengan la certeza de que no están solos. En Eulen hemos observado que esta experiencia de apoyo y compañía se refleja generalmente en un mejoramiento importante en su calidad de vida, y no sólo de ellos, sino también de su familia y de la gente que los rodea.

Antes de brindar este servicio en México, hicimos una prueba piloto que consistió en brindar el servicio de PULSOS a 420 adultos mayores beneficiarios del Seguro Social, y cuando realizamos la evaluación el resultado arrojó un 96% de satisfacción de estos usuarios, que, de hecho, solicitaron que se les siguiera prestando el servicio.

La razón de ser de PULSOS es simple: que los adultos mayores estén tranquilos y que sus familias puedan realizar sus labores cotidianas con la seguridad de que cualquier problema que pueda presentarse será atendido en forma inmediata. Además, tiene la ventaja de que PULSOS no reemplaza la función de los hijos, o de la familia: utilizando una analogía sencilla, lo que persigue es otorgar “un bastón emocional” que sirve, en caso de emergencias, o para que las personas se sientan más seguras y más cómodas.

En nuestro país el servicio de residencias diurnas no lo hemos implementado aún debido a los que los costos para los usuarios son altos. Pero PULSOS sí representa una buena alternativa de apoyo para nuestros adultos mayores y para sus familias.

### Gestión de talento

#### Nosotros ponemos la varita más alta

La mayoría de los servicios que ofrecemos no requiere la contratación de talentos muy especializados, y en esos niveles, la oferta es bastante buena o satisfactoria. De hecho esta es una industria que se caracteriza por tener altos niveles de rotación y que por lo general ofrece sueldos y salarios bajos.

No podemos decir que en Eulen pagamos grandes salarios, pero sí que en este mercado somos una de las empresas que mejor paga y trata a sus trabajadores y empleados, y que de los 12,000 empleados promedio que manejamos, a todos les pagamos por encima del salario mínimo y todos cuentan con Seguro Social, Infonavit, Ahorro para el Retiro y todas las prestaciones que establece la Ley Federal del Trabajo.

En ocasiones, algunos competidores se han acercado para decírnos: “¡oye!, pero ¿qué estás haciendo? vas a provocar que suban los salarios y eso nos va a afectar a todos”. A esas personas yo les digo: “los salarios subirán o se abaratrarán dependiendo de la eficiencia de la economía, y si nosotros empujamos los precios y los salarios es para entregar servicios con una calidad superior, y para obtener un rendimiento más alto que el promedio del mercado”, así que más nos vale convencer al cliente de que nuestro servicio es el mejor.

Nosotros somos conscientes de que estamos “poniendo más alta la varita de los precios” y que, por lo mismo, la única forma de ganar clientes y de mantenerlos, es diseñando mejores esquemas de servicio y brindarles un valor adicional.

## Empresa, gobierno y sociedad Nuestra contribución para México

### *El aporte de Eulen a la sociedad mexicana*

Ser considerados como uno de los proveedores de mayor costo en nuestros mercados: ése es el riesgo que corremos, y en ocasiones algunos clientes nos lo recuerdan. Hemos tenido casos en el negocio de limpieza, en que alguno de nuestros clientes nos cambia por una diferencia en nuestros precios unitarios de sólo 20 pesos. Ya después se dan cuenta de que la diferencia entre nuestro servicio y el otro bien valía esos 20 pesos, y hasta algo más, y vuelven a contratarnos.

Otras veces encontramos que uno de nuestros competidores cotizó sus servicios a un precio unitario muy por debajo de nuestro costo de contratación, ¿y cómo es posible eso?, pues pagando muy poco a la gente..., dejando de pagar las prestaciones elementales..., contratando personal que habita en regiones muy pobres..., o escogiendo a madres solteras y a gente tan necesitada que toma el trabajo a pesar de los salarios casi de esclavitud que les ofrecen; desafortunadamente, nuestra industria se pinta sola para eso. Ese es el tipo de situaciones que queremos contribuir a cambiar al competir con nuestra oferta de valor, y ese, creemos, tiene que ser el aporte de Eulen a la sociedad mexicana.

### *La filosofía de fondo*

Cuando me incorporé a Eulen México tuve oportunidad de conocer a Don David Álvarez Díez, que es el fundador de Eulen, y en el curso de una charla muy amena me expresó una idea que me dijo muy por encima pero que yo entendí como un legado: “Si tú puedes hacerle bien a un ser humano a través de darle un empleo..., con un sueldo justo..., entregarle un servicio de calidad a tu cliente... y ganar dinero por ello: eso es vivir como Dios Manda”.

**La inseguridad está generando un entorno poco favorable para los negocios y para la vida diaria, y al final está afectando la reputación internacional de nuestro país.**

Esa es la filosofía de fondo. En Eulen estamos convencidos de que una de las misiones importantes que tenemos aquí es demostrarle a este país que los bajos salarios no son un requisito obligado para hacer negocio; que el precio no es el único factor que determina la decisión de los clientes, que más bien suelen inclinarse por la relación precio/beneficio; que se puede ganar más dinero diferenciando tus productos y vendiendo a tus clientes soluciones de valor; y que todo eso sólo es posible si tus empleados se sienten satisfechos con la retribución que se les paga y por recibir un trato digno.

Tenemos la oportunidad histórica de demostrarle a este país que de empleos que suelen ser humildes, se puede dar una muy buena opción de trabajo a la gente, con un trato digno, y ofrecer servicios competitivos que los mercados siempre te van a comprar.

### **El papel del gobierno**

¿Qué es lo que puede hacer el gobierno en México para mejorar el entorno de negocios? Yo veo varias áreas de oportunidad en las que el Gobierno puede contribuir mucho a mejorar el entorno y el ambiente de negocios en este país. Una de ellas tiene que ver con la complejidad del sistema fiscal y con la forma en la que están redactadas las leyes que suelen dejar la interpretación final a un criterio abstracto, “o como lo indique la Ley”. Esta falta de claridad en la Ley ocasiona que los fiscalistas de las empresas y los de la Secretaría de Hacienda entiendan cosas distintas y que se presenten una gran cantidad de litigios, en los que a veces ganan unos y pierden otros, pero al final perdemos todos.

Así las cosas, creo que en México debería existir una instancia pública, pero independiente del SAT, que brindara servicios de consultoría fiscal a las empresas; que fungiera como un intermediario de “buenos oficios” para resolver los litigios derivados de esa falta de transparencia, y que sirviera para detectar todas las áreas de la Ley que, por falta de claridad, los están ocasionando.

Esta instancia pública, que podría establecerse bajo la figura de un Ombudsman Fiscal, podría beneficiar a las empresas ya sea en su papel de orientadora o en el de intermediario en la solución de los litigios; a la Secretaría de Hacienda le ahorraría miles de litigios, y a la vez le ayudaría a mantener una mejor relación con el sector privado.

Otra área de oportunidad se refiere a las políticas de fomento también relacionadas con la parte fiscal, y aquí creo que el gobierno podría actuar en dos direcciones: la primera en cuidar que los incentivos fiscales se orienten efectivamente a mejorar la productividad, y que las empresas que los reciban sean las que más los necesiten; y la segunda, la de revisar las políticas de fomento para incentivar más la inversión en aquellas zonas del país de menor desarrollo relativo pero que tienen un potencial importante, ya que actualmente vivimos la paradoja de que las grandes ciudades -o regiones económicas de México- son también las que mayores incentivos de mercado o fiscales ofrecen, mientras que las empresas no tienen prácticamente incentivos para invertir en las regiones o ciudades de menor desarrollo relativo.

### **Reforma laboral**

La Ley Federal del Trabajo necesita que se le agreguen varios capítulos, y uno de ellos es el relativo a la regulación en materia de trabajo temporal, ya que la actual obstaculiza y agrega muchos costos innecesarios a las empresas que necesitan recurrir a esta modalidad de contratación y relación laboral.

# José Calafell Salgado

## Motivadores del cambio Indicadores y tendencias

### *El entorno mexicano, una lectura entre líneas*

De las cosas buenas que ha habido en México en los dos últimos sexenios, es que ofrece un escenario macroeconómico más estable. Incluso, ahora parece difícil que se den grandes "hecatombes", más allá de la de 2008, que fue inesperada; y a pesar de que, la caída del PIB fue muy grande, un 8%, la recuperación ha sido rápida, lo que dejó ver que aquello era un poco exagerado.

Lo que sí nos preocupa un poco es, en primer lugar, la evolución de la economía de Estados Unidos y su capacidad para corregir sus desequilibrios -fiscales y financieros- para que pueda volver a crecer, ya que hay una dependencia de México muy clara con respecto al desempeño de ese país, y en segundo, todavía más grave aún, la debilidad del mercado interno.

Entiendo que el modelo económico está fundamentado en las exportaciones, pero nuestro negocio, en el caso de Planeta, no es el de exportar, sino el de vender en el mercado nacional: sólo una parte pequeña de nuestras ventas se refieren a los mercados de América Central y de Estados Unidos. El mercado que nos ocupa, como a muchas otras industrias, es el mexicano, y ahí sí creemos que el modelo tendría que variar un poco para fomentar más el consumo interno de manera que pueda contribuir en mayor medida a sostener el crecimiento de la economía y a mejorar el nivel de vida de la población.

Otro tema que también nos hace un poco de ruido es el fiscal, porque nadie tiene una idea clara de lo que va a pasar, si habrá o no reformas este año y qué tipo de reformas van a ser.

Finalmente, existe certeza de que la estabilidad, cuando menos de aquí al final de la actual administración, se va a mantener, pero la gran interrogante es: ¿cómo será el cambio de gobierno y el próximo sexenio? Y aunque hasta ahora todo indica que la transición será menos difícil que la anterior, creemos que la coyuntura actual no ofrece un escenario para grandes inversiones.

## Grupo Planeta México

*Quedan muchas páginas por escribir en esta industria*



Entrevista realizada: 3 de mayo del 2011

### **En el súper los libros se marchitan**

En México, toda la vida se vendieron libros en los supermercados. Los anteriores dueños de Aurrerá y de Gigante eran gente muy comprometida con el libro. Al igual que los actuales dueños de Comercial Mexicana, tenían siempre en sus tiendas una sección dedicada a la exhibición y venta de libros, con ofertas interesantes todo el año. Por desgracia para el ámbito editorial, desde que estos grupos fueron adquiridos por Wal-Mart y por Soriana, todo ese trabajo -y el compromiso que se tenía con los libros- se vino abajo.

Ahora el espacio de exhibición y venta de libros, tanto en Wal-Mart como en Soriana, es pobre, y sus departamentos de compras tratan al libro como si se tratara de un mercado de productos cárnicos. En el caso de Comercial Mexicana el trato con que reciben los libros es mejor que en las otras cadenas, sin embargo, los problemas financieros que ha experimentado este grupo comercial en los últimos años han impactado negativamente en la importancia comercial que reciben los libros y los editores. Y esta situación no fue por descuido nuestro, al contrario, hemos intentado de todo; fotografías de merchandising en otros países, presentaciones..., hasta hemos traído a reconocidos especialistas en retail a impartir charlas al respecto.

Una gratísima sorpresa ha sido el caso de Costco, que ha aprendido a manejar el libro muy rápidamente y que está teniendo grandes resultados con esta línea gracias a su apoyo decidido a la categoría.

### **¿Quién dice que los jóvenes no leen?**

Contra lo que muchos piensan, el segmento del libro juvenil, encabezado por las sagas de “Harry Potter”, “Narnia” y, ahora, con los “Vampiros”..., es desde hace ya muchos años un segmento líder: tan sólo esas tres sagas han vendido en muchas librerías de México más libros que todos los demás segmentos juntos en los últimos 5 años.

Otra saga muy exitosa fue “El Señor de los Anillos”, que también llegó a ser un fenómeno mediático. Por suerte, entre las editoriales que compró el Grupo Planeta estaba la editorial “Minotauro”, que publicó por primera vez a Tolkien en los años 60; y lo tradujo en Argentina, directo del inglés al porteño y, a partir de ahí, se constituyó “Minotauro”, que tiene un fondo editorial muy nutrido de “Ciencia Ficción”.

Lo mismo pasó con “Narnia”, y eso se debe al buen ojo del editor, que recomendó publicarlo porque era una saga de historias muy bien hechas, justo un año antes de que se produjera el fenómeno de la película. Productos como los mencionados, con el potencial de soportar la prueba de la globalización y de convertirse en un punto de referencia universal para las nuevas generaciones son “la promesa del Dorado” para nuestra industria y tanto el Grupo Planeta, como las tres o cuatro editoriales más importantes del mundo, estamos al acecho del siguiente fenómeno juvenil a nivel global.

### **Estrategias geográficas**

#### **La estrategia y la digestión del market share**

En México, y en muchos países, incluyendo España, Planeta ha seguido una estrategia de crecimiento fuerte con base en la compra o fusión de algunas empresas editoriales locales o multinacionales, o sea mediante la adquisición de market share, en función de compra.

Aquí adquirimos algunas de las mayores editoriales, Diana y Paidós y Barsa, la compañía distribuidora de la enciclopedia Británica en América Latina. En la década anterior se compró Emecé, en Argentina. Y en Francia al Grupo Editis, el segundo más importante de ese país; fue una compra de 1,000 millones de euros.

La estrategia de crecimiento fue tan fuerte que aún ahora seguimos digiriendo todas esas compras y pagando la penitencia de ese primer lustro de los 2000, así que no hemos tenido ni tiempo ni recursos para pensar en otras alternativas.

Por supuesto, Grupo Planeta seguirá apalancado en España, pero a un nivel muy manejable. Y si hay espacio en América Latina es porque, como dicen allá, en la Madre Patria, “los deberes se hicieron muy a tiempo”. Entonces, sin grandes anuncios de despidos o reestructuraciones, se han hecho ajustes muy importantes, pero poco a poco, por lo que el Grupo no está nada mal, desde el punto de vista financiero.

### **Respuesta organizacional**

#### **Antes de que cunda el e-libro**

Yo no sé qué va a pasar dentro de cuatro años, pero, para los próximos tres, tenemos espacio de crecimiento en función de mejorar nuestra oferta y de cubrir más espacios..., justo antes de que se imponga el libro electrónico. En los próximos tres años el escenario debe ser de crecimiento sostenible, y eso va a depender de que nos inventemos algo para hacer crecer el mercado, incluido también el robo de market share”.

La llegada del libro electrónico va ser en tres años, y puede ser que, para entonces, eso nos haga crecer, aunque también podría hundir definitivamente a muchas editoriales. Mientras eso sucede, nuestra estrategia estará enfocada a cubrir cada hueco de los segmentos de demanda en los que no hemos tenido oferta en los últimos años y, a lo mejor, más que “hacer crecer el mercado”, vamos a tener que ir por más market share: “haciendo mejor industria que los otros..., utilizando la fuerza del Grupo e imponiendo nuestro músculo financiero”.

De hecho, el proceso de consolidación de las editoriales en todo el mundo se ha dado, sobre todo, por el músculo financiero. Evidentemente, doy por hecho que el principal factor para el éxito, es la creatividad de los equipos humanos, porque lo nuestro es creatividad..., y no hay de otra. Pero después del capital humano, el segundo factor decisivo es el músculo financiero.

#### **Grupo Planeta, ¿expatriada o multinacional?**

En nuestro negocio el contenido es siempre muy internacional. Nosotros podríamos vivir nada más de traer lo que se vende en España; la Gramática de la Real Academia Española, o la obra de escritoras como Rosa Montero, o los best Sellers, como las novelas de Dan Brown y Stieg Larsson, que son contribuciones del Grupo, y no tener contenido mexicano.

Con eso ya podríamos sobrevivir, pero no se hace así porque no sería correcto pues desaprovecharíamos un inmenso potencial. Cerca del 60% de nuestros contenidos son de origen totalmente mexicano.

## Relevos generacionales

Grupo Planeta está cambiando de forma muy importante, entre otras cosas porque los ejecutivos que estamos ahora somos ya un relevo generacional; yo tengo 40 años, el CEO de toda América Latina tiene 44 y el que lleva Argentina tiene 43. Por otro lado, aquí en México ya no hay españoles en plantilla, cuando hace cinco años había alrededor de 10 ejecutivos españoles de alto nivel, Ahora no queda ni uno. Y lo mismo ocurre en toda América Latina.

Por otra parte, tampoco se ha exportado capital humano de América Latina para España. Yo diría que estamos a medio camino en la internacionalización directiva.

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

#### Cómo sacarle punta a la gestión de innovación

Lo que siempre intentamos hacer es tener los ojos muy abiertos a lo que pasa en otros países: antes se miraba sólo a Estados Unidos y, de refilón, a España. Pero ahora tenemos sistemas de información que nos permiten estar muy atentos a lo que pasa en Argentina, en Colombia o en Chile y..., de repente, “fenómenos que se dan en Chile se consideran interesantes y se traen acá con la idea de hacerlos explotar”.

Por la compra que hicimos en Francia, el Grupo tiene ahora los ojos puestos en ese país, y ya se han importado algunas ideas y conceptos de allá. Sólo con seguir lo que pasa afuera -y traducirlo, producirlo y adaptarlo a nuestro mercado-, ya tenemos mucho que hacer. Y esto es innovación, “aunque sea una innovación que no parte de cero”.

#### ¿Qué pasa con la innovación?

Desde el punto de vista editorial, la innovación viene por el hecho de que al editor se le ocurra un contenido novedoso y lo encargue a un buen escritor para que haga un libro. Hay un caso ilustrativo. Hace unos años, en la primera mitad de los años 90, todo lo que tenía que ver con Egipto vendía muchísimo. Fue un boom. Un editor se enteró de que el flujo de turistas de Francia a Egipto había aumentado de manera significativa en los últimos tres o cuatro años, y donde había dos vuelos diarios al Cairo, ahora había seis, y de dos millones de franceses que iban a Egipto ahora había ocho millones.

El autor emblemático de esta tendencia era Christian Jacq, un francés que sabía todo lo que hay que saber sobre los egipcios, que tenía cientos de piezas egipcias y que escribía artículos. Entonces, el editor lo contactó y le encargó que hiciera una novela sobre Ramsés..., y ahí empezó una historia sumamente importante de sagas egipcias.

Así es como vemos la innovación en la industria editorial; percibir oportunamente las tendencias y subirse a la ola para aprovecharlas; y eso es todo lo contrario a lo que sucede en otras industrias en las que un descubrimiento científico o tecnológico les permite crear tendencias y descubrir nuevas necesidades entre los consumidores. En la industria editorial es mucho más difícil crear tendencias a partir de una obra determinada. En ese sentido, el caso de Harry Potter es una de las excepciones que confirma la regla.

### Gestión de talento

#### Profesionalizar a las incorporadas

En todas las empresas que se han sumado al Grupo hemos encontrado talento, y mucho, lo que pasa es que la industria editorial se estructuró en casi todos los países de habla hispana de una manera “muy poco profesional”: la gente entraba de corrector de galeras y terminaba de director editorial, o entraba de coordinador de prensa, para mandar boletines y regalar muestras a los medios para que reseñaran un libro, y terminaban de directores de marketing. En las librerías ha sido exactamente lo mismo, y ahora lo estamos pagando todos.

Así que cuando Grupo Planeta empezó a incorporar a otras empresas mexicanas, encontró mucho talento, pero poco rigor, poca academia, poco de todo, por no hablar de los componentes organizativos, o de manejo financiero-contable. Así que nos ha costado mucho trabajo superar ese tipo de gestión; “en esa incorporación hemos dejado hasta las pestañas. Y aún nos vamos a tardar un par de años más”.

## Empresa, gobierno y sociedad

### Nuestra contribución para México

#### El aporte de Grupo Planeta a México

Lo que Grupo Planeta aporta a los mercados mexicanos de la industria editorial tiene que ver con que somos un Grupo bien constituido. Cualquier otra empresa o configuración accionaria distinta no hubiera aguantado las últimas crisis. Eso fue lo que comprometió a las empresas que hemos ido comprando. De hecho, cuando se compró a Joaquín Mortiz, Diana y Paidós..., estas empresas ya no eran viables económicamente, y lo que hizo el Grupo fue rescatarlas y darles viabilidad para sobrevivir y enfrentar los retos del futuro. Actualmente son empresas y sellos editoriales saneados y con mucho futuro.

El proceso de consolidación que va a darse propiciará cierres de editoriales locales, tanto en México como en Argentina y Brasil, donde incluso va a llegar un momento en que ni siquiera habrá quien las compre, porque es más fácil copiar modelos de negocio que comprar empresas que no tienen los tipos de sinergia que proporciona un Grupo a sus filiales.

Planeta tiene mucho potencial; tenemos la habilidad y el margen de maniobra para cambiar la forma en que hacemos las cosas, siendo más agresivos o innovando más, por eso soy optimista, porque con sólo replicar lo que el grupo hace bien en Francia, o en España, nuestro futuro va a quedar asegurado.

Ahora viene el tema del libro electrónico; apenas se está ensayando la fórmula y la estrategia, y pronto veremos el resultado final de esa formulación e intentaremos innovar también por ahí. Claro, la aventura requiere otro tipo de competencias y ahora los socios van a ser otros, y la cadena de valor, diferente.

## El papel del gobierno

### *El libro en los laberintos de la política*

A pesar de que hay la creencia de que México tiene la mayor oportunidad para dar el salto definitivo y convertirse en una economía desarrollada con sólo fortalecer sustancialmente sus sistemas educativos, desde mi percepción las políticas educativas aún no están claras.

Como empresa privada no participamos en el negocio del libro de texto gratuito, sino sólo en el de libros de interés general. Sin embargo, creo que sí podríamos participar bastante en el tema educativo. Pero el gobierno no nos deja; su perspectiva es muy variable. Por ejemplo, en el sexenio de Vicente Fox se inventó un programa que fue muy exitoso; el de las “Bibliotecas de Aula”, en el que cada salón contaba con una pequeña Biblioteca.

Y este fue un programa exitoso, porque en la última Prueba PISA (la OCDE hace frecuentes evaluaciones en el tema de educación), la única competencia en la que los estudiantes mexicanos aumentaron su calificación no fue en ciencias o en matemáticas, sino en nivel de lectura. “Yo creo que ese programa pudo haber incidido de alguna forma”.

Con la biblioteca de aula hubo una importante derrama económica, y una participación activa de los editores privados. Cada quien presentó su oferta y el gobierno seleccionó (“al precio que ellos decidían, pero nos compró”). Hubo muchas quejas, “pero fue fantástico”; el gobierno no tiene porqué subsidiar a la industria privada, y en nuestro caso lo vimos como un programa ganar-ganar. Ahora, la actual administración pidió cambiar el programa, “y eso lo ha ido matando”, ya que el presupuesto destinado es ahora una cuarta parte de lo que había en el sexenio anterior.

Ese tenía que ser un programa sosteniendo en el tiempo, porque, ¿de qué sirve tener pequeñas o grandes bibliotecas si no se les da mantenimiento? Los libros se maltratan y hay que reponerlos. La verdad es que esta negociación nos dio dinero a las empresas privadas, pero a nivel social aún está en proceso de consolidación. Fue un gasto importante del gobierno que, al final, no se está sosteniendo de manera adecuada. Si hubiera claridad de objetivos y programas sostenibles a largo plazo, nosotros podríamos participar aún más a favor de la educación.

En España “nos hemos hecho fuertes” en el segmento de la formación académica, y tenemos a través del paraguas de Planeta Agostini una empresa importante de formación de recursos humanos a distancia; tanto de autoevaluación como en el aula, y eso no lo estamos haciendo en América Latina. “Ahí hay una tarea pendiente”.

### **Sindicalismo jurásico en los kioscos**

Otro problema que enfrentamos es el de los puestos de periódicos, que están afiliados a un solo sindicato, dominado por un líder histórico que va poniendo al hermano o al primo; y si hay peleas entre ellos, no le pagan a la distribuidora; y entonces no le puedo dar producto a la distribuidora y deja de haber producto en el puesto de periódicos. Entre el editor y el lector hay cinco intermediarios, y una cadena de distribución completamente opaca, donde nadie sabe con certeza qué margen tiene uno y qué el otro.

Durante décadas, esta situación fue tolerada en el gobierno por cuestiones políticas. En tiempos difíciles bastaba con una llamada a la Unión de Voceadores para sacar a una publicación “incómoda” de los puestos de periódicos. Ahora, a nadie se le ocurriría que el gobierno pueda hacer eso.

En Colombia, aunque por otras razones, cuando estaba en su apogeo el problema del narcotráfico, el gobierno intervino, porque los kioscos se habían convertido en estaciones de narcomenudeo..., y los cerró por decreto.

El gobierno también puede ayudar a nuestra industria impidiendo que los “poderes sindicales”, y otros monopolios, sigan imponiendo su ley en esta importantísima red de distribución de contenidos.

# Francisco Pi Martínez

IDOM

*No creemos en los crecimientos súbitos*



Entrevista realizada: 28 de abril del 2011

## Motivadores del cambio

### Indicadores y tendencias

#### *Preparados para crecer*

La sensación general respecto del desenvolvimiento de la economía mexicana es que la crisis ya pasó hace un tiempo, puesto que afectó de manera principal el primer semestre de 2009 y, a partir de ahí, por circunstancias particulares de la empresa, la actividad se retomó y no ha parado.

Entre los indicadores que tomamos en cuenta cada mañana, más allá del número de llamadas y trabajos que tenemos en el ámbito inmobiliario, por ejemplo, son la cantidad de licitaciones de determinado sector y las empresas que concursan para éstas, entre otros. Tomamos en cuenta las circunstancias que aparecen en el mercado y en nuestra red de contactos, lo cual es más representativo que un frío indicador puro.

### Estrategias geográficas

#### *Dinámica de la industria*

IDOM tiene un modelo de negocios exitoso que ha funcionado no sólo en España, sino a nivel mundial, ya que nos ha permitido expandirnos y tener 35% de nuestra actividad en otros países.

Como sucede en todos los países y mercados, hacer negocios en México requiere conocer algunos puntos finos y detalles muy particulares relacionados con los marcos regulatorios, así como adaptarse a la cultura e idiosincrasia local, lo cual en realidad nunca ha sido un obstáculo para nuestra operación en el país.

En México, IDOM no sólo participa en la gestión y operación de grandes proyectos; también, trabajamos con empresas pequeñas y medianas como parte de algunos programas multilaterales de cooperación auspiciados por la Unión Europea, que tiene una delegación muy activa en este país. El objetivo del programa Piapyme es favorecer las posibilidades de internacionalización de estas empresas; un segundo programa les brinda asistencia técnica para que puedan exportar y acceder a otros mercados.

**En la actualidad, el perfil del corporativo y del portafolio de servicios que ofertamos en México es muy similar al mundial. Muestra de ello es que, desde hace un año, la oficina más grande de Grupo IDOM, fuera de España, se encuentra aquí.**

Se trata de servicios de consultoría muy especializada que, si se aplican correctamente, generan desarrollo. Así, las Pymes crecerán, lo cual tendrá un fuerte impacto en el país, puesto que gran parte de la actividad económica mexicana se sustenta en la operación de este tipo de empresas.

IDOM participa también en otras iniciativas surgidas de la Coordinación México-Unión Europea, orientadas a dar más herramientas a las Pymes para que accedan a lugares que hasta el momento tenían vedados. España es la puerta natural para América Latina hacia Europa y viceversa, por ello, tenemos una posición estratégica para desarrollar estos programas de cooperación.

El proyecto tuvo una fase de evaluación de indicadores en valor absoluto contra las expectativas iniciales y hasta ahora, todos expresan que ha sido un gran éxito; en algunos rubros, incluso, se superaron por mucho las expectativas.

**De la mano de nuestros clientes**

A México llegamos en 1992, pero fue hasta 2005 que acompañamos a uno de nuestros clientes importantes en un proyecto que consiguió en tierra mexicana y actuó de trampolín para disponer de una implantación definitiva en el país, que hoy alcanza las más de 100 personas.

Simultáneamente, en ese mismo 2005, en unas jornadas de trabajo que involucraron al conjunto directivo de IDOM, celebradas en Bilbao, España, se trazó la estrategia para el siguiente lustro de Grupo IDOM, la cual incluyó la internacionalización y proyectó la expansión de IDOM hacia Medio Oriente, el norte de África, la India, China, Canadá y América Latina, área importante debido a la cercanía cultural. En especial, México fue una alternativa indiscutible en ese proyecto de internacionalización.

En la actualidad, el perfil del corporativo y del portafolio de servicios que ofertamos en México, es muy similar al mundial. Muestra de ello, es que, desde hace un año, la oficina más grande de Grupo IDOM, fuera de España, se encuentra aquí.

Una vez conseguida esta etapa, en 2010 la internacionalización se convirtió otra vez en la clave estratégica para el crecimiento, aunada a los trajes a la medida que siempre hemos ofrecido a nuestros clientes, al responder a sus necesidades, tales como son acompañarlos en proyectos fuera de España o la creación de divisiones de llave en mano, por ejemplo.

Antes salímos de España porque los clientes nos lo solicitaban y, en estos casos, poníamos una oficina específica para un proyecto y la cerrábamos al finalizar éste. Más tarde evaluamos si el lugar era bueno o malo para instalarse y observamos la oportunidad de llevarlo a cabo. Entre los países en los cuales hemos tenido presencia están Argentina, Brasil, Chile y Colombia. México destacó en 2005 por ofrecer las mejores características en cuanto a percepción de oportunidades y estabilidad jurídica y económica para realizar negocios.

El País Vasco, en la década de los años 80, sufrió una crisis de modelo económico muy importante, el modelo estaba basado en el sector secundario, y hubo que abandonarlo, porque no servía en otras regiones de España y Europa. Se apostó por la competitividad e innovación como ejes para sacar al país de la situación de desempleo y conflicto social hacia una región que, hoy en día, es la cuarta en materia de competitividad de Europa. Este modelo, basado, como he dicho, en la innovación y en la competitividad es parte de lo que nuestro equipo de consultoría ha tratado de trasladar a México en numerosos casos, como por ejemplo, el desarrollo de planes maestros para parques tecnológicos.

**Un país de oportunidades**

Si consideramos el número de habitantes y superficie, México es un país muy grande, razón que hace necesario desarrollar mucha infraestructura, posee una estabilidad jurídica y económica razonable, aunada a una cultura compartida a nivel histórico con España. De esta manera, no es extraña la presencia de empresas españolas aquí o que las firmas mexicanas cuenten con clientes españoles.

En general, el panorama era esperanzador al inicio y, hasta el día de hoy, se han cumplido las expectativas, motivo por el cual deseamos quedarnos y que la mayor parte de nuestra planta laboral sea mexicana. Estamos más cerca de ser una empresa multinacional que local con operaciones en el extranjero, estamos a medio camino.

En IDOM tenemos una estructura matrizial con dos ejes: técnico y geográfico, por lo cual todos los directivos cuentan con una formación profesional y técnica del área que son responsables para poder brindar apoyo y realizar una mejor toma de decisiones, debido a su conocimiento directo de al menos un área de negocio de las que maneja su grupo.

Por otro lado, el único contacto que tenemos con la violencia es a través de los medios de comunicación, así que éste no es un factor que cuestione nuestra permanencia en el país. En el aspecto institucional de la administración, en sus tres niveles, no hemos sentido ninguna limitación importante.

En México no hay dificultades, hay circunstancias y rasgos que hacen el funcionamiento distinto al de nuestro lugar de origen, por lo cual hay que adaptarse, cubrir los requisitos que se solicitan y acumular conocimiento a través de la actividad.

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

#### *La innovación es nuestro pan de cada día*

El modelo de crecimiento de IDOM es como los virus que, en los primeros 20 minutos, crecen muy rápido, y a partir de ahí sólo lo hacen a la periferia y se mueven poco a poco. No hay mejor estructura que ésta, porque el crecimiento es pausado y estable. Nosotros no creemos en los crecimientos súbitos.

Traemos una filosofía que pretendemos implantar aquí mediante su transmisión al elemento local que es muy bueno en cuanto a calidad, preparación y contenido técnico, y sólo cuando no encontramos algún candidato con el perfil de especialización requerido, lo traemos de algún otro país o región.

El reto en IDOM es hacer algo nuevo cada día. Para gestionar la innovación existe una herramienta dentro del gestor de base de datos y correo corporativo, que estructura, por áreas de conocimiento, aspectos financieros, medioambientales, técnicos, nuevos sectores, clientes, atención al cliente, nuevos productos, etcétera y, con un determinado proceso, recibe las ideas, genera foros de discusión y afina las líneas específicas en las cuales se puede innovar.

### Gestión de talento

#### *Un espacio para el desarrollo personal y profesional*

En cuanto a nuestros recursos humanos, cada persona que alcanza un determinado nivel en su desarrollo profesional es responsable de desarrollar un negocio y, en algunos casos, cuando hay intereses personales razonables, se analiza la oportunidad para que éstos se desarrolle.

Somos una asociación de profesionales, en la cual todo miembro tiene el derecho y la expectativa de ser socio una vez que alcanza determinada antigüedad en la empresa, ya que el objetivo principal de IDOM no sólo es ganar dinero, sino crear, entre todos los que lo formamos, el mejor espacio posible para desarrollar nuestra carrera profesional, dar paso a nuestras inquietudes profesionales y, al final, decir que contribuimos a crear determinado espacio y tuvimos la mejor satisfacción que podíamos obtener con nuestro desempeño profesional a lo largo de la vida.

Cabe mencionar que todo lo que gana IDOM se queda en los bolsillos de su plantilla laboral, nada se va fuera ni hay un accionista mayoritario o grupo financiero, ni existe un gran desarrollador de software, no estamos casados con nadie. Desde el principio hemos sido, somos y seremos 100% independientes. En el caso de que alguien se interesara por adquirir IDOM lo venderíamos y fundaríamos un grupo nuevo, porque IDOM es la filosofía que compartimos, no es un lugar, ni un activo. IDOM son sus profesionales y el conocimiento que acumulan.

A nivel de la industria, existe una opinión generalizada al respecto de que es complicado gestionar el talento. En IDOM buscamos jóvenes prometedores con ganas de trabajar, dispuestos a aprender y adoptar nuestra filosofía, en lugar de caer al talento, porque nuestra estructura de gestión es muy particular, además de ser una de nuestras principales ventajas competitivas.

Nuestro organigrama tiene una estructura sensiblemente plana, no excesivamente jerarquizada, que encabeza nuestro presidente, debajo de él está el director general y su staff, existe un departamento de personas, un departamento económico financiero y cuatro direcciones de las cuatro áreas técnicas que componen la compañía. En el caso de la dimensión geográfica, cada una de las 31 oficinas del grupo dispone de un Director de Área Geográfica.

Nos ha dado más éxito tener una persona que haya absorbido e interiorizado 100% el modo de trabajar del profesional de IDOM desde cero, que una gente con una larga trayectoria y experiencia en determinado campo. Para poder mantener nuestra competitividad e innovar a diario, necesitamos individuos con buena capacidad técnica, porque es un aspecto en el cual nos enfocamos, que sean muy dinámicos, jóvenes, que hayan sido prometedores en su desarrollo académico y transmitan una buena sensación personal. Ese sería el perfil del joven profesional que preferimos incorporar al grupo.

En IDOM existen asesores de carrera profesional y ellos son quienes, al entrar a la compañía, reciben a los nuevos integrantes para ayudarlos a crecer de manera profesional y los orientan para encontrar su propio yo dentro del corporativo, porque en IDOM generamos un espacio para desarrollar una carrera profesional satisfactoria y valiosa.

Por supuesto, México es un caso distinto por la juventud que predomina en la oficina, y el equipo se empezó a generar con personas de alrededor de 25 años de edad, por lo tanto, el que más tiempo lleva debe tener seis años de antigüedad. Esto no debe tomarse como un termómetro demasiado exacto de la fidelidad de la gente, precisamente porque la oficina aún posee una trayectoria aún muy corta; sin embargo, en general la lealtad de la gente con el modelo es buena, no detectamos una dificultad importante en ese aspecto.

Lo anterior responde a que cuando llegas a ser socio en IDOM, todavía queda un camino por delante que exige el mismo esfuerzo, o más, hasta entonces; aunado a ello, se conserva el compromiso con los demás de generar espacio y hacer crecer todo. Quien entiende ese modelo es muy fiel.

## Empresa, gobierno y sociedad Nuestra contribución para México

Nuestro principio es que la formación es responsabilidad de cada persona, aunque ello no quiere decir que los dejemos solos, la formación más valiosa es la que te da la persona que ha cultivado lo que tú tienes que desarrollar, aquella que hace que su equipo crezca a nivel profesional, que aprenda, desarrolle nuevas capacidades y lo sitúe en la posición de poder asumir la dirección de un proyecto.

Por supuesto, hay necesidades que complementar, porque surgen nuevas tecnologías, nuevos requisitos. Por ejemplo, últimamente se ha lanzado un nuevo paradigma en la gestión y administración de proyectos, por parte del Project Management Institute, que es cada vez más demandado. Hemos reconocido esa necesidad y a todas las personas interesadas les hemos orientado y formado en esta nueva metodología.

La aportación más directa es nuestro conocimiento; por ejemplo, hemos contribuido a la capacidad instalada en energía eólica en el país, a que haya instalaciones de producción de energía eléctrica de fuentes convencionales y a que, así, aumente su estabilidad energética. Por otro lado, hemos trabajado en consultoría de desarrollo regional en Oaxaca y Chiapas, en el desarrollo de corredores logísticos industriales y económicos en los nueve estados del sur, y en proyectos de procesos logísticos de comunicaciones, agrícolas, pesqueros, etcétera.

Algunos visualizan que la presencia de IDOM en México sea en el siguiente lustro tan importante como la que tenemos en Madrid o Barcelona, empero, yo lo colocaría en un horizonte de 20 años.

La mexicanización de Idom ya sucedió: contamos con personal local y trabajamos con base en las demandas locales, nuestro modelo de actividad y filosofía de mercado y cliente son características intangibles que han funcionado bien desde nuestros inicios y que tratamos de trasladar a nuestro equipo mexicano.

El grupo está preparado para absorber esta oficina, la estructura permite modificaciones pequeñas y continuas orientadas a la convivencia de oficinas de grupos multilocales y no hay barreras en ese aspecto.

Es raro el proyecto hecho en México que no cuente, al menos, con un 10 a 20% de participación profesional de un experto de otro lugar, que complemente lo que se hace, y sólo en cuestiones muy específicas o necesarias. El objetivo es generar un equipo fuerte que ofrezca o aglutine el expertise que requiere el mercado mexicano.

## El papel del gobierno

### *Una empresa comprometida*

En función de la necesidad del cliente, por ejemplo, en iniciativas concretas tenemos grupos que investigan o trabajan en cuestiones innovadoras o de alto contenido tecnológico (tales como desarrollos ligados al vehículo eléctrico, o diseños empleados en la configuración de la cubierta del nuevo telescopio óptico y en su mecanismo de apertura). Para ello, tenemos un área de análisis avanzados que realiza estudios y cálculos para los cuales no existe una normativa específica, con base en métodos no convencionales, altamente tecnificados.

La preocupación de IDOM por el medio ambiente es clara, y así está recogida en nuestra certificación ambiental y en otra serie de directrices que hay al respecto. Hemos desarrollado un párrafo que recoge nuestro compromiso con el medio ambiente, el cual incluimos en todas las propuestas que enviamos.

Por tanto, no podemos desarrollar un trabajo que sea agresivo con el medio ambiente ni podemos dejar de reciclar, por ejemplo, o abandonar nuestro compromiso con la eficiencia energética, porque son líneas maestras que presiden nuestro accionar diario.

El resultado de nuestros estudios contribuye, sin duda, al desarrollo económico, social y energético de la sociedad mexicana. Hemos puesto nuestro granito de arena para aumentar la oferta de infraestructura de calidad, y con ello contribuimos también a la movilidad socio-económica de la población.

La mayor parte de lo que hacemos con nuestro personal mexicano se construye y opera en territorio nacional y, también, por ejemplo, hemos desplazado a algunos ingenieros mexicanos a Ekaterimburgo, Rusia, Siberia, Letonia, Escocia, Macedonia, Fujairah en los Emiratos Árabes, así como hemos exportado también ingeniería mexicana a otros lugares del mundo.

Mi experiencia personal es que un país crece, avanza o tiene bienestar económico en la medida en que el desarrollo de infraestructura es acorde; es decir, cuanto mayor es el desarrollo de infraestructura, mayor comunicación con la estructura de desarrollo industrial y tecnológico, lo cual favorece la creación de conocimiento y aumenta la competitividad.

Siento que hay una preocupación por generar una sociedad del conocimiento y ahí hay que seguir, aplicar los conocimientos mediante el uso de la tecnología más avanzada al desarrollo económico de las regiones, sin olvidar la vocación particular de cada región. En el mundo de hoy no compiten los países, compiten las regiones.

Uno de los ejes principales de competitividad en el pasado lo constituyó el precio al que se podía producir. Una vez descubierto que, en algún otro lugar, alguien producía lo mismo, pero mucho más barato, se identificó el segundo eje tradicional de competitividad: el de la calidad. Cuando se ha constatado que quien produce más barato también es capaz de hacerlo con la misma o superior calidad, no queda más remedio que identificar un tercer eje, que es el mayor motivador del desarrollo económico del mundo globalizado actual: el de la innovación. El reto está en hacer algo nuevo.

México tiene ante sí el reto de impulsar el desarrollo de conocimiento (basado en la tecnología), y de generar una red de infraestructuras moderna y funcional. Así se contribuirá a obtener un crecimiento de la actividad económica basado en la innovación.

# José Ramón Tomás Forés

## Motivadores del cambio

### Indicadores y tendencias

#### **Un mercado potencial**

El hecho de que en MAPFRE México hayamos sorteado bien la crisis no significa que el nuestro sea un sector boyante y con grandes expectativas de crecimiento en el corto y mediano plazo.

Aunque existe el potencial para hacerlo, el mercado mexicano de seguros se caracteriza desde hace varios años por su falta de desarrollo, lo cual se explica por la conjugación de diversos factores, entre ellos la ausencia de instrumentos y de medios adecuados que permitan la difusión de una cultura del seguro y su consecuente penetración en todos los sectores de la sociedad mexicana.

La poca penetración y difusión de la cultura del seguro se refleja en el bajo porcentaje que representa el valor de las primas totales obtenidas con relación al Producto Interno Bruto (PIB) Nacional, y que nunca ha logrado superar el 2% (desde 1990, el porcentaje más alto fue el de 2002, en el que se alcanzó el 1.99%).

Otras cifras estimadas, pero igualmente reveladoras de la escasa profundidad de la cultura del seguro en este país, son las siguientes:

- Sólo el 4.5 % de las casas habitación se encuentra asegurada contra incendio;
- Los seguros de gastos médicos mayores sólo cubren al 5.8% de la población, en el entendido de que los contratos individuales representan el 2% de la población total;
- Sólo 7.2 millones de personas tienen seguro de vida individual, y el número de contratos individuales representa apenas al 12.8% de la población económicamente activa;
- Al no existir la obligación de contar con un seguro de responsabilidad civil para todos los automóviles en circulación, sólo el 26.5% del parque automotriz total, estimado en 30 millones de vehículos, se encuentra cubierto por un seguro.

## MAPFRE México

### *España en México: la mirada segura*



Entrevista realizada: 17 de mayo del 2011

## Apuestas estratégicas

Ante tal coyuntura del mercado nacional, que evidentemente va más allá de las posibilidades y de la voluntad de MAPFRE, y de cualquier otra empresa del sector en lo individual, nosotros hemos apostado con mucha convicción y entusiasmo -considerándolo además como una oportunidad-, por la implantación de diversas estrategias tendentes a suplir las deficiencias del mercado y a cubrir las necesidades e intereses de los diversos sectores de la población en materia de seguros, como son, entre otras:

- El diseño, distribución y operación de bajo costo, de productos de seguros denominados "microseguros", con el objeto de promover el acceso de la población de bajos ingresos a la protección del seguro;
- El ofrecimiento de "Productos Básicos Estandarizados", que por sus características se destinan a satisfacer necesidades concretas de protección a las personas en seguros de vida, accidentes y enfermedades, y responsabilidad civil -en el ramo de automóviles- a un bajo costo;
- La innovación permanente en la oferta de productos de seguros con una gama completa y muy variada de coberturas de riesgo y tarifas flexibles que permitan su adecuación a las necesidades particulares de cada persona.

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

#### Diseñando productos a la medida

En este sector hay que estar innovando permanentemente. Hoy los seguros son más flexibles y siempre están evolucionando: En los mercados menos desarrollados tenemos que irnos a coberturas muy concretas, que realmente cubran las distintas necesidades básicas.

Este año, por ejemplo, hemos vuelto a reinventar el Seguro de Hogar, bajo el lema "Haz tu Combo", donde el consumidor va eligiendo las diferentes coberturas de daños asistenciales y personales; y va "creando" el seguro que mejor se adapta a sus necesidades, partiendo de una cobertura básica de daños a la vivienda.

En MAPFRE no sólo atendemos la innovación en productos. Llevamos siete años consecutivos obteniendo el reconocimiento como una de las 50 empresas más innovadoras de México, en el prestigioso Ranking de Innovación IT de la revista "Information Week". Y en el 2006 fuimos pioneros en la Facturación Electrónica, lo que nos permitió, entre otras cosas, pagar las comisiones a nuestros agentes 24 horas después de haber recibido el cobro de las primas.

Lo que también ha beneficiado al consumidor, a la compañía y a las entidades bancarias es haber fomentado la domiciliación o el cargo en la tarjeta de crédito de los recibos, así como los pagos referenciados. Esto ha liberado a los clientes y a los agentes de la preocupación de estar al pendiente de la renovación de las pólizas. Mediante estos sistemas de cobros automáticos hemos alcanzado una cuota del 80% de los cobros hoy día, cuando en el 2003 apenas llegaba al 3%.

## Gestión de talento

### El talento se desarrolla mejor en casa

En MAPFRE se ha venido aplicando desde hace bastantes años una política de capacitación y promoción interna que ha posibilitado que el Grupo -es decir, las distintas sociedades MAPFRE-, conforme sus equipos directivos con personal formado en la propia institución, evitando así la necesidad de realizar actividades de reclutamiento en los mercados laborales.

En este sentido, más que modificar las estrategias para abordar tales retos, hemos ido evolucionando en el tiempo y hemos adaptado a este proceso básico las nuevas tecnologías para una mejor gestión de talento.

En primer lugar, y como paso previo para la incorporación de personas a la compañía, llevamos a cabo una selección del personal basada en el Modelo de Competencias, en el cual definimos qué grado de profundidad debe alcanzar cada una para asegurar que el personal que va a ingresar a la compañía cuente con las competencias institucionales y de liderazgo que la empresa requiere como base.

En cuanto a la atracción de nuevo talento, apostamos más por el desarrollo de nuevas generaciones de profesionistas. Para ello, hemos celebrado 21 alianzas estratégicas con instituciones educativas, y hemos logrado posicionarnos entre los estudiantes de tales instituciones como una de las opciones más viables de empleo a través del Programa de Becarios. El programa ha demostrado ser una exitosa herramienta de atracción de colaboradores muy competitivos, hemos tenido en promedio por año una planilla consistente en 43 becarios y ya se han incorporado a la empresa 70 personas.

Además, hemos desarrollado un sistema de Gestión del Desempeño y Talento en el que realizamos actividades formativas y de capacitación, con evaluaciones del personal que nos permiten establecer planes de acción individuales para fortalecer las áreas de oportunidad de nuestros colaboradores, identificar al personal con alto potencial de desarrollo y focalizar los esfuerzos de compensación, reconocimiento y retención.

Entre esas actividades, contamos con más de 50 cursos de formación técnica y comercial en nuestra herramienta e-learning, lo que nos está posibilitando llevar a cabo 86,885 horas en total de formación personal en el último año y de forma eficiente, de hecho, el 50 % ya se materializa de forma no presencial, y nuestro objetivo es llegar al 70%.

**La industria del seguro ha sido impactada por la inseguridad; por la mayor incidencia de robos, lo que se ha reflejado en un mayor costo de las pólizas de cobertura contra este tipo de actividades ilegales.**

**Con las microfinancieras más importantes del país ya contamos con una cartera de cerca de cuatro millones de asegurados, logrando así el liderazgo en este rubro.**

Contamos también con dos planes de carrera muy bien definidos, uno de ellos el “Programa Masters”, el cual cuenta con 26 participantes, y otro más reducido, de ámbito internacional, que es el “Programa de Desarrollo Directivo”. A través de estos programas se busca perfilar a los futuros líderes de la compañía.

Estas acciones, nos permiten autogenerar la promoción interna, pero también disponemos de una herramienta electrónica en nuestro portal interno que permite a todos los colaboradores ver las vacantes que se producen en la compañía, con el propósito de que puedan postularse para las vacantes anunciadas según sea su interés.

Lo que se busca, en definitiva, es colocar a las personas más adecuadas en cada puesto, dando prioridad a los candidatos internos. Nuestro porcentaje de promoción interna alcanza, en líneas generales, el 70%, y se hace mucho más elevado -prácticamente llega al 100%- cuando hablamos del personal directivo.

Las estrategias de gestión de talento que se siguen en MAPFRE han permitido a la compañía mantener ratios de rotación muy aceptables, en torno al 9%, debido al excelente ambiente de trabajo que existe. Ese ambiente ha merecido la inclusión -por tercer año consecutivo- de nuestra compañía en el listado de las “100 Mejores Empresas para Trabajar”, que promueve el instituto Grate Place To Work.

## Empresa, gobierno y sociedad

### Nuestra contribución para México

Desde 1975, MAPFRE ha realizado actividades fundacionales, bajo la filosofía de devolver a la sociedad parte de los beneficios generados, destinándolos al desarrollo de actividades de interés general. La Fundación MAPFRE desarrolla dichas actividades a través de cinco institutos en las áreas de Acción Social, Ciencias del Seguro, Cultura, Seguridad Vial y Prevención, Salud y Medio Ambiente. Además, una porción mayoritaria de las acciones de MAPFRE, S.A. son propiedad de la Fundación MAPFRE, lo que garantiza la independencia del Grupo y su estabilidad institucional.

Gracias al manejo responsable de sus negocios en todo el mundo, MAPFRE ha sido reconocida institucionalmente al quedar incorporada en los índices FTSE 4 Good, y en el Dow Jones Sustainability, en el que figuran empresas cotizadas en bolsa con calidad de responsabilidad social empresarial, comprobada por una revisión independiente.

Las actividades fundacionales desarrolladas el pasado año en México a través de los distintos institutos, las ciframos en más de 40 iniciativas en las que hemos destinado más de 20 millones de pesos.

También en México, editamos por segundo año consecutivo nuestra memoria de Responsabilidad Social, bajo las directrices del Global Reporting Initiative. Dicho informe, además de ser auditado por expertos independientes, está redactado con suficiente detalle para que los distintos grupos de interés conozcan el desempeño económico, social y medio ambiental de la compañía.

Por último desde el 2008, MAPFRE México ha sido distinguida como Empresa Socialmente Responsable (ESR) por la “Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial y el Centro Mexicano para la Filantropía”, valorándose aspectos tan importantes como la calidad de la vida en la Empresa, la Ética Empresarial, el uso sustentable de los Recursos Naturales, y la vinculación con la comunidad.

### Los retos para el sector

Desde nuestra perspectiva, los principales retos a que se enfrenta el sector asegurador mexicano son los siguientes:

- Escaso desarrollo del seguro y, en consecuencia, del mercado;
- Inseguridad que ha generado desde el año 2006, un incremento cercano al 72% en el número de robos de vehículos;
- Riesgos catastróficos producto de eventos de la naturaleza, como huracanes y terremotos;
- Implantación del esquema de Solvencia II para el sector asegurador, cuya entrada en vigor en México es previsible para inicios del año 2014 –al igual que en Europa- basada en el control de riesgos y el establecimiento de un gobierno corporativo eficaz, lo que no resulta consistente con el nivel de desarrollo del mercado de seguros mexicano;
- La falta de un seguro obligatorio que cubra la responsabilidad civil por daños ocasionados a terceros en su persona y en sus bienes, derivados de accidentes de tráfico vehicular;
- Necesidad de una reforma fiscal integral, y
- La indispensable adecuación de la legislación laboral.

### El papel del gobierno

El seguro automotriz obligatorio podría detonar el crecimiento del sector

Tenemos la certeza de que el establecimiento de un seguro de responsabilidad civil de carácter obligatorio para los vehículos automotores que circulen en territorio nacional, sería un elemento que definitivamente coadyuvaría al desarrollo del mercado y a la penetración del seguro entre la población. Además, esta medida contribuiría a generar una mayor cultura de seguros y tendría un impacto social en beneficio de la comunidad por la cobertura misma de los daños ocasionados en los accidentes vehiculares.

Sabemos que la implantación de este seguro no será fácil, pues el instrumento legal idóneo para establecer dicha obligatoriedad es, hoy en día, el reglamento de tránsito de cada una de las entidades federativas, y ese es el primer obstáculo a zanjar, pues al tratarse de una materia de competencia local, se requeriría la coordinación de los gobiernos de cada uno de los estados de la República, a efecto de que se contemple en cada uno de sus respectivos reglamentos de tránsito.

Será necesario, entonces, contar con la voluntad política de los gobiernos estatales y de sus poderes legislativos. Por ejemplo, en el reglamento de Tránsito Metropolitano, aplicable al Distrito Federal y al Estado de México, se prevé que todo vehículo que circule en ambos territorios debe contar con una póliza de seguro de responsabilidad civil vigente, que ampare, al menos, la responsabilidad civil y daños a terceros en su persona. Sin embargo, a la fecha, tal disposición no se ha hecho exigible por sus autoridades. Lo anterior tendría que vincularse con la creación y funcionamiento de un registro vehicular, y también con la expedición de licencias de conducir bajo estrictos exámenes de aptitud.

#### **Avanzar en la reforma laboral**

Sin pretender ahondar en aspectos específicos de la Ley Federal del Trabajo (LFT) que afectan de manera sensible a todos los sectores industriales del país, influyendo incluso en su productividad, y que por lo mismo deben adecuarse, a las instituciones de seguros nos afecta de modo particular la confusa redacción del artículo 285 de la LFT, que, en términos generales, considera a los agentes de seguros como empleados de las compañías para las que intermedian, sin considerar que la actividad de los agentes es independiente y no se encuentra sujeta a la subordinación de las compañías de seguros.

En consecuencia, sería deseable una reforma integral de la LFT, y que se considere en la misma, por supuesto, la adecuación y puntualización del contenido legal de ese artículo 285.

#### **Mejor fiscalidad**

También es necesaria una reforma fiscal integral, con disposiciones entendibles que favorezcan la productividad y el desarrollo de los mercados, y en el caso concreto de los seguros, que conceda beneficios fiscales por la contratación de seguros dirigidos a fomentar el ahorro a largo plazo, la previsión social, los riesgos laborales, la vida, las pensiones y jubilaciones, entre otros.

Asimismo, se requieren disposiciones fiscales que sean armónicas con la operación y funcionamiento real de las instituciones de seguros. Las políticas fiscales deberían tender a aumentar la base de contribuyentes y no a incrementar las tasas impositivas de quienes cumplen cabalmente con el pago de sus impuestos y con ello contribuyen al gasto público del Estado en beneficio de la sociedad.

#### **Inseguridad y riesgos catastróficos**

##### **Un gran privilegio conlleva siempre un gran riesgo**

México es un país privilegiado por la extensión de sus litorales -11,000 km, en su parte continental y 14,000 Km al incluir sus litorales insulares- que colindan con los dos grandes océanos –el Pacífico y el Atlántico- dos mares regionales -el Golfo de México y el Mar Caribe- y un Mar Interior –El Golfo o Mar de Cortés-; y también por poseer un clima relativamente cálido durante todo el año. Eso lo convierte en un destino turístico por atractividades, y con una fuerte implantación de la industria turística en sus costas.

La cuestión es que un privilegio de esta magnitud conlleva riesgos y responsabilidades proporcionales, como son: una mayor frecuencia de eventos naturales catastróficos, producto de la naturaleza, como son los huracanes y las grandes tormentas tropicales, a los que se suman los terremotos en algunas zonas del país.

La mayor incidencia y probabilidad de este tipo de eventos naturales eleva considerablemente el nivel de las primas de seguro por riesgos catastróficos. Para las aseguradoras es sumamente costoso asumir dichos riesgos, por lo que en la mayoría de los casos resulta inviable y hasta imposible. Lamentablemente, hasta ahora no contamos en nuestra industria con una solución integral para abordarlos. En ese sentido, la conformación de un consorcio público-privado, o la formulación de un pacto con algún organismo internacional que brinde estabilidad a las tasas de asunción de tales riesgos, se vislumbra como una solución posible, real y deseable, que podrá hacer más accesibles los costos de contratación de los seguros pertinentes a las personas y bienes ubicados en los litorales mexicanos.

#### **Inteligencia y perseverancia**

La inseguridad que prevalece en algunas regiones es un tema que afecta, y mucho, al país en su conjunto, en todos los órdenes y en todos los rumbos económicos. Obviamente, la industria del seguro ha sido impactada por la inseguridad principalmente por la mayor incidencia de los robos, que ya se ha reflejado en un mayor costo de las pólizas de cobertura contra este tipo de actividades ilegales.

La solución a este problema ha generado un amplísimo debate en el que lógicamente se tienen visiones y propuestas de solución muy distintas entre los participantes. Sin embargo, a pesar de esas diferencias en torno a las estrategias y métodos para combatir la inseguridad, al final todas las opiniones coinciden en que se trata de un problema que tiene que ser enfrentado con una clara decisión, pero también con mucha inteligencia y perseverancia.

Nosotros estamos convencidos de la necesidad de combatirla con permanencia y consistencia, pues en la medida en que se logre reducir sus niveles, habrá mejores y mayores condiciones para el desarrollo social, económico, industrial e incluso, político, del país.

#### **El círculo virtuoso de los seguros**

En definitiva, no hay duda de la función social que desempeña el seguro en cualquier economía, y aunque el peso específico para los países en desarrollo es mayor, los beneficios inmediatos y palpables que conlleva también los son. Estos beneficios se reflejan en la cobertura de las necesidades inmediatas de los ciudadanos, lo que trae como consecuencia el incremento de las reservas de las compañías aseguradoras y, por ende, el apoyo a la inversión pública para la mejora de las infraestructuras de los países que, en el caso de México, resultan ser sumamente necesarias.

# Alfredo M. Aguilar G.

Meliá Hotels & Resorts

*Los hoteles camaleones*



Entrevista realizada: 13 de julio 2011

## Motivadores del cambio

### Indicadores y tendencias

#### **Un entorno económico complicado**

La crisis financiera de 2008-2009 nos impactó muy fuerte, como a todo el mundo. Los números fueron tremendos; sin embargo, la compañía implementó una serie de estrategias que nos permitieron resistir los momentos más duros, y al mismo tiempo adecuar nuestros modelos de negocio para enfrentar los retos de los años post-crisis.

La clave para salir adelante fue la velocidad de reacción de nuestros equipos directivos, pero también lo fue la disciplina y la solidaridad de todos los que trabajamos en Meliá a nivel mundial. De hecho, hemos observado que la industria turística a nivel mundial todavía no se recupera completamente, y nuestros segmentos de mercado, tanto el de turismo de negocios como el de turismo vacacional, no han alcanzado aún los niveles de actividad que tenían antes de la crisis.

#### **La tormenta perfecta**

En México, la coyuntura se complicó aún más, y particularmente aquí, en el Distrito Federal, debido a la epidemia de influenza AH1N1. Los restaurantes y todos los lugares públicos se encontraban cerrados, incluso nosotros tuvimos que cerrar los restaurantes y cancelar todos los eventos y banquetes en nuestros salones.

Los hoteles sufrimos la cancelación de muchísimas reservaciones, y hasta se dio el caso de la cancelación unilateral de los vuelos internacionales entre México y Argentina, en lo que considero fue una medida exagerada. Como sea, ese episodio de la epidemia de influenza también nos afectó en forma tremenda.

Otro evento desafortunado, ha sido la suspensión de las operaciones de la Compañía Mexicana de Aviación, que también nos impactó, y por tres principales razones: primero, porque detuvieron las llegadas de muchos de nuestros clientes y huéspedes; segundo, porque la suspensión de los servicios de Mexicana de Aviación disparó los costos del transporte aéreo; y, tercero, porque los precios de venta y las políticas que han manejado algunas firmas, han provocado el cierre o la suspensión de operaciones de otras aerolíneas mexicanas que, al día de hoy, siguen sin poder volar, limitando el número de asientos disponibles y la oferta.

**Nosotros cambiamos los criterios de selección del talento y del personal en general: ahora privilegiamos “más la actitud, que la aptitud”, y el resultado ha sido bueno.**

## Respuesta organizacional

### **Inversiones más selectivas**

En los últimos tres años, las inversiones de Grupo Meliá han estado muy controladas y se han orientado a la terminación de los proyectos más relevantes que teníamos en marcha cuando se presentó la crisis, y lo más probable es que sigan así por otro periodo similar. Esto no significa que el Grupo va a dejar de invertir, pero sí que las inversiones serán más estudiadas y selectivas, enfocando la inversión a la satisfacción del cliente como nuestra prioridad.

Por ahora, la compañía está buscando socios comerciales que requieran de una sólida compañía con experiencia mundial para operar sus hoteles. Estamos por abrir, en los próximos meses, un nuevo hotel propio con 700 habitaciones, inicialmente, en la Riviera Maya, que es la primera etapa de un proyecto de infraestructura hotelera que, en su segunda fase constructiva, contará con un total de 1,400 habitaciones.

Para su operación en América, el Grupo quiere poner especial énfasis en tres marcas: una de ellas es Tryp, de los cuales tenemos un hotel en Argentina, uno en Montevideo, uno en Medellín, 11 en Brasil y cuatro en Cuba, en el continente, y el próximo se abrirá en Nueva York, en unas semanas más; otra marca, que también es europea y la tenemos principalmente en Alemania, es Innside, que son hoteles “midscale”, pero con instalaciones muy modernas y atractivas, con tarifas muy razonables, y la tercera es Meliá, -que ahora el nombre del grupo es Meliá Hotels International –teniendo el objetivo de abrir dos o tres propiedades más el próximo año.

### **Integración local**

Meliá tiene presencia en 35 países de cuatro continentes: es una marca que ha dedicado varias décadas a la gestión de hoteles y ha entendido que al contratar empleados y ejecutivos locales, se hace más fácil la penetración al mercado y a las diversas culturas.

Cuando se llega a un nuevo mercado nacional o local, Meliá, como empresa española, lo que hace es implementar su modelo de negocios y sus estándares de operación.

Una vez definidos y asimilados, inicia la integración de personal local. Al día de hoy en México, seis de las ocho personas que están como Directores de los hoteles son mexicanos, uno colombiano y uno argentino.

### **El enfoque publicitario también debe cambiar**

Por lo que toca a las campañas de difusión y posicionamiento de los destinos turísticos de nuestro país en el extranjero, creo que también ha llegado el momento de evaluar si el enfoque de promoción centrado en la marca “México” es el más conveniente.

Por una parte, la estrategia de poner todo el peso en la “marca país” cobija en forma excesiva, e impide que los diversos destinos turísticos brillen con luz propia. Por ejemplo, cuando un turista europeo o estadounidense comunica su intención de viajar a un destino determinado, se refiere a éste por su nombre, y expresa “voy a Chicago”, “a Nueva York”, “a París”, “a Londres” “a Tokio” o “a Shangai”, porque cada una de estas ciudades, o destinos, posee una identidad y una personalidad propia, sin restar la importancia de su país.

En cambio cuando ese turista se interesa por visitar nuestro país se encuentra con la marca “México”, sin duda un nombre fuerte y con mucha historia -eso sí-, pero también muy asociado a estereotipos que no siempre tienen una connotación muy positiva -sobre todo en tiempos de inseguridad y violencia-, o se enfrenta también a una cascada de destinos subsidiarios o complementarios, que pueden dejarle la impresión de que el atractivo de México está en el conjunto y no en las partes.

En tiempos como éstos, en que la gente tiene poco tiempo y recursos para viajar, tal vez la mejor estrategia de promoción sea el posicionamiento de un nombre, un nombre y un rostro propio para cada uno de nuestros mejores destinos. Ahí estamos débiles, por eso es muy importante promover nuestros destinos turísticos en forma individual y proyectar la identidad propia de cada uno de ellos; por supuesto, llevando el “apoyo” del nombre de México

Si algo no le hace falta a México, son destinos de alta calidad, ya que los actuales pueden ofrecer experiencias únicas y diferentes a los visitantes de todo el mundo, y la promoción de un destino, como Los Cabos, no tiene por qué ir colgada de una escena de mariachis, y Guadalajara tampoco necesita ir asociada con Pirámides. Ya es tiempo de que nuestros visitantes digan: “voy a Puerto Vallarta, Guadalajara o Cancún”, y no sólo “voy a México”.

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

#### *Bienvenida la creatividad y las nuevas ideas*

En Meliá Hotels International el sistema de gestión es muy responsable en el sentido que nos indica lo que se puede delegar sin perder el control, por lo que la toma de decisiones se efectúa rigurosamente con base en resultados y estadísticas. Sin embargo, el grupo siempre es puntero de nuevas ideas, propuestas y estrategias, y permite a sus diferentes unidades de negocios un rango muy razonable de libertad, a diferencia de las firmas estadounidenses, en las que todo se realiza “*by the book*”.

En el sector de la hotelería, la innovación puede darse en varios aspectos, que van desde el servicio, la arquitectura, el diseño, la decoración, el mobiliario, la distribución, funcionalidad y el equipamiento de las áreas de estancia colectivas –como las albercas y gimnasios, business center, o las áreas comerciales-. Sin embargo, en este negocio, lo más importante es la calidad en la solución de servicios que se ofrecen a los clientes, y que van desde el trato en recepción, a las soluciones de servicio de sus requerimientos personales: lavandería, alimentos, comunicaciones, entretenimiento, información..., y aquí juegan un papel importante los restaurantes y la calidad, variedad, excelencia y sofisticación de los alimentos que se ofrecen, así como el ambiente y la calidad en los servicios de los bares; y, finalmente, en los servicios de valor agregado en materia de transporte, localización, acceso a puntos de interés y logística urbana.

Aquí en la Ciudad de México, por ejemplo, hemos desarrollado un número interesante de convenios para otorgar a nuestros huéspedes descuentos en museos, teatros, cines y recorridos turísticos, con beneficios directos a sus bolsillos. Esta prestación se ha vuelto muy apreciada por nuestros visitantes, ya que les permite un mejor acercamiento con la riqueza cultural que se tiene en esta Ciudad que es muy amplia e impresionante.

Otro de los espacios importantes para la innovación se localiza en el área comercial y de marketing: En Meliá, cada hotel tiene también la libertad de hacer estrategias de ventas y de publicidad, aunque por lo general cuesta menos si compartimos una página entre todos. Nosotros tenemos publicidad con líneas aéreas, en medios *on line*, etc, y hacemos continuas ofertas y promociones de descuentos si las reservaciones se realizan en las próximas 12 horas a través del portal de la compañía.

## Gestión de talento

### Ejecutivos multifuncionales

Tanto la crisis como los otros eventos negativos comentados, tuvieron un costo muy alto para nuestra compañía, para nuestros colaboradores y para todo el sector. Nosotros tuvimos que hacer un esfuerzo muy significativo, en materia de reducción de costos, que incluyó un recorte importante de nuestra plantilla laboral, algo que siempre es horrible, ya sea desde el punto de vista empresarial o personal.

Sin embargo, para nosotros esa “mala racha” también significó un aprendizaje importante, la crisis nos enseñó a manejarnos con menores recursos y de manera más eficiente; a optimizar los gastos, y nos obligó a voltear hacia el interior y cuestionarnos sobre las alternativas de lo qué podemos ofrecer con mejor calidad y precio, para que nuestros clientes continúen utilizando nuestros servicios.

Entre las líneas estratégicas elegidas para superar la coyuntura, el foco principal se ha dirigido al cumplimiento de los objetivos de ventas y a la reducción de costos. También hemos mejorado el servicio que ofrecemos a nuestros clientes, que ahora es mucho más directo y personalizado: cabe destacar que esto lo hemos logrado eficientando las posiciones de los colaboradores de manera lineal, y que ahora todos somos multifuncionales sin límites.

### *Privilegiamos la actitud...*

Otro cambio interesante se dio en nuestras estrategias de atracción y reclutamiento de colaboradores y de talento. La crisis y sus secuelas nos llevaron a la necesidad de hacer más eficientes todos los procesos de gestión y aprovechamiento del talento. Por lo que toca a la selección y contratación, ahora cuando requerimos de un administrador, de un abogado, de un Licenciado en Turismo o de cualquier otro profesionista, lo primero que encontramos, es que en estos tiempos la oferta de talento es mayor a la demanda, a causa de la misma crisis, pero aquí lo importante es que nosotros cambiamos los criterios de selección del talento y de colaboradores en general: ahora privilegiamos “más la actitud, que la aptitud”, y el resultado ha sido bueno.

## Empresa, gobierno y sociedad

### Nuestra contribución para México

#### *Un pilar en la hotelería mundial*

¿Qué le aporta Meliá a la hotelería mexicana? La hotelería española es uno de los pilares de la hotelería mundial, por la calidad y puntualidad en el servicio que exigen las compañías. Esta es una aportación importante al mercado mexicano, así como los diseños, ya que cada hotel tiene su propia personalidad, aunque hay estándares que tenemos que seguir como marca.

Por otro lado, está la cultura del trabajo: los latinos estamos acostumbrados a trabajar de sol a sol, mientras que el español no lo hace así, sino por logros: “Haz lo que tengas que hacer, pero bien hecho, en tu tiempo de trabajo”. La gestión propia de los hoteles es muy detallada, se realiza un seguimiento de los objetivos en forma semanal, que incluye las razones del porqué aumentan o disminuyen los resultados, aparte de la revisión mensual y trimestral.

En cuanto a responsabilidad social corporativa, puedo decir que Meliá México Reforma es el único hotel certificado como Compañía Responsable de la Biosfera en la Ciudad de México: obtener esa certificación nos llevó más de un año en actividades orientadas a cumplir con todos los requisitos en materia de emisiones y controles, etc.; este es ya el segundo año que lo tenemos como compañía certificada. Esta certificación la queremos extender a todos nuestros hoteles, ya que este tema es una de las prioridades para nuestro grupo: la responsabilidad social y ambiental no sólo se trata de separar la basura orgánica de la inorgánica, sino de cuidar las emisiones de carbono, los energéticos, el entorno familiar y a la sociedad en general.

También somos la única compañía hotelera a nivel mundial que destina un dólar por cada habitación rentada, al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), otorgamos donativos para combatir la pobreza y fomentar la educación de los niños mediante becas, también están nuestras ayudas en especie para empresas e instituciones que se dedican a ayudar a gente marginada, casas de ancianos, colegios, etcétera, todo esto como Meliá Hotels International.

## El papel del gobierno

### Zonas de oportunidad

Se necesitan estrategias de información más balanceada

México tiene un potencial enorme para convertirse en uno de los 10 destinos turísticos más importantes del mundo, de hecho, en años anteriores nuestro país ya se encontraba en el “Top 10” mundial en esta industria, sin embargo, nos hemos rezagado y otras naciones están trabajando muy bien en ese sentido.

Además de los rezagos en materia de infraestructura física y turística, de las crisis y hasta de las epidemias, tenemos ya muchos años con un problema muy serio de inseguridad en diversas regiones del país, y aunque el Gobierno actual ha emprendido una cruzada muy seria para combatir a los grandes males que nos aquejan, la verdad es que todavía no se ve claro cuando lo vamos a resolver o reducir a una mínima expresión, y algunos de los medios de comunicación más importantes del país, en lugar de ayudar, nos perjudican grandemente.

El problema se agrava por la forma en que los medios de comunicación, en general, manejan y difunden las noticias, asignando a los hechos delictivos los mejores horarios y espacios editoriales, como si estas fueran las mejores o las noticias más importantes que ocurren en el país, y las expresan en un tono que linda con lo amarillista.

De ninguna manera pretendo que se oculen las noticias, pero sí que no se les dé más importancia de la que tienen, ni en la forma de transmitir las noticias y los hechos de todos los días. Todo eso proyecta la imagen de un país en el que impera la violencia en todo su territorio, y no todo es así.

Problemas como los que estamos viviendo existen en muchos países; incluso en una escala y proporción mayor al que se vive en México, pero la diferencia es que los medios de esos países le dan una dimensión noticiosa y un peso relativo mucho menor. Yo creo que los medios deberían considerar la posibilidad de cambiar esa política de comunicación, por otra más balanceada, que informe acerca de todo lo que sucede, pero con mayor objetividad y poniendo cada cosa en su justa dimensión. Éste es un aspecto en el cual México debería mejorar, y no sólo por el factor turismo.

### ¿Gobierno receptivo?

Hay algunas áreas de oportunidad en la Ciudad de México. En el gremio hotelero de esta Ciudad estamos invirtiendo en publicidad para traer dos millones de gentes de otros países, cuando tenemos a más de 20 millones de personas en los estados que rodean a esta Ciudad, cómo son Puebla, Morelos, Hidalgo, Querétaro, Guerrero, Michoacán, Veracruz, etc.

Son personas a quienes les gusta venir a esta Ciudad y, por cuestión de distancia, lo hacen en automóvil: pero cuando apenas han entrado al DF una patrulla los detiene y los multa o les quiere quitar el auto porque “hoy no circula”. Con razón, o sin ella: son 20 millones de personas las que tenemos alrededor que podrían traer una derrama económica muy interesante a la ciudad, y todos nos beneficiaríamos. Sólo que no hemos logrado sentarnos en la mesa y acordar con el gobierno: “¿Qué necesitas de mí para que hagas bien lo tuyo?” y “¿qué necesito de ti para hacer bien lo mío?”, y llegar a un acuerdo que nos beneficie a ambos, negociar.

El gobierno sí está preocupado y es receptivo. Pero a nivel estatal, hacen falta incentivos para la inversión y para la promoción del empleo. En América necesitamos generar 47 millones de empleos, y ¿cómo los empresarios van a invertir si no existe una probabilidad razonable de obtener beneficios? Si una empresa contrata 100 empleados, estas personas que van a pagar impuestos que son ingresos para el gobierno; pero este generalmente busca sacarle más provecho a la actividad de las empresas y las termina asfixiando. Creo que se debería considerar más seriamente la posibilidad de fomentar la inversión por la vía de los beneficios fiscales y empresariales, sin tratar de descubrir el hilo negro.

Nosotros sí hemos invertido aquí, y hemos podido comprobar que, tanto a la empresa, como al gobierno, nos ha ido bien, y que el gobierno debería fomentar e incentivar al grupo para invertir otra vez, ofreciéndonos algunos incentivos como podrían ser unas tasas menores, incentivos fiscales o cualquier otro mecanismo que permita a las empresas asegurar un beneficio razonable.

Para el turismo es necesaria una reforma profunda, tenemos muchas trabas que diluyen los incentivos para invertir. La Ley Federal del Trabajo es otro ejemplo más, ya que limita las políticas de incentivos a la eficiencia y a la productividad de nuestros trabajadores y empleados: nosotros no podemos por Ley pagarle más a una persona que a otra con una plaza equivalente, aunque la primera sea doblemente productiva que la segunda.

**La estrategia de poner todo el peso en la “marca país” cobija en forma excesiva, e impide que los diversos destinos turísticos brillen con luz propia.**

# Marcos Martínez Gavica

Grupo Financiero Santander

*Santander en México: ejemplo de éxito y compromiso social*



Entrevista realizada: 26 de mayo del 2011

## Motivadores del cambio Indicadores y tendencias

### Buenas noticias para México

La crisis trajo cambios importantes en la geografía económica y, por primera vez en mucho tiempo, las economías desarrolladas, en especial las de Estados Unidos y Europa, han entrado en una crisis económica de la cual no saldrán a corto plazo, mientras que los mercados emergentes de Asia y América Latina proyectan escenarios de crecimiento importante en el corto, mediano y largo plazo, y se están convirtiendo en un factor de tracción y dinamismo para toda la economía mundial.

Para México las perspectivas también son buenas, sobre todo porque a partir del 2010 el consumo interno ha tenido una mayor participación en el crecimiento total de la economía, y eso sí que es una buena noticia, porque en la medida que el crecimiento continúe acotado en Estados Unidos, limitando el dinamismo de las exportaciones, el componente interno constituye una oportunidad para generar desarrollo económico en México.

Hoy el país tiene un escenario mucho mejor al de otras economías, y uno puede percatarse de ello porque buena parte de los clientes ya registran mejoras en las ventas, reviven proyectos y ven un panorama más claro en sus negocios, en comparación con los años anteriores, cuando el mercado interno estaba deprimido y todos esperaban que la demanda externa sacara a flote a la economía. Es ahí donde Santander está acompañando a los empresarios del país con un portafolio competitivo de financiamiento.

## Escenarios de crecimiento

### Doble oportunidad para los bancos

Estos escenarios permiten vislumbrar un crecimiento sostenido para muchos sectores de actividad y para los mercados de trabajo, y si a esto le sumamos el bajo nivel de bancarización del país, para los bancos hay una doble oportunidad de crecer de manera acelerada, sobre todo cuando ya se han reducido los problemas de cartera vencida y de tarjetas de crédito.

En el caso de nuestra organización, el objetivo es consolidar a la división México como una de las que mayor impulso y beneficios le están aportando a Banco Santander. Por ahora Santander México es por mucho el banco más eficiente y el más rentable del país, pero aún tenemos que trabajar para ser la franquicia más sólida, en cuanto al número de clientes, transacciones, etcétera.

El reto es darle ese contenido interno y de calidad a la franquicia, y por eso nos hemos propuesto la meta de posicionar al banco con una cuota de mercado de 20% en las áreas de negocio donde le vemos más potencial al país, aunque en algunos casos ya tenemos el 15%. Estos son proyectos, generalmente, de muy largo plazo, pero tenemos confianza de que pronto alcanzaremos esa cuota de mercado.

Para algunos, nuestros planes de crecimiento son muy ambiciosos, pero ya somos la institución bancaria que, en términos porcentuales, tiene mayor crecimiento en algunos renglones de actividad, en especial si hablamos de crédito, donde hemos registrado tasas de crecimiento de dos o tres veces el promedio del mercado, como en crédito para empresas o Pymes y en crédito hipotecario, donde ya comenzamos a manejar grandes volúmenes.

## Respuesta organizacional

### Entender los mercados

### Metas por encima del balance

Si todo ese crecimiento no se ha traducido aún en un salto importante de nuestro balance, es porque las metas de posicionamiento no están orientadas fundamentalmente a incrementarlo en el corto y aún en el mediano plazo. La experiencia nos dice que aquellos bancos que ven a sus clientes sólo como un instrumento para incrementar su balance obtienen una pobre respuesta, y nos dice también que los bancos que centran su operación en ese objetivo, se quedan fuera de una serie de opciones de negocios con los segmentos sofisticados de personas físicas y morales, y sobre todo con los clientes corporativos.

Por eso, en Santander pensamos que la banca moderna debe plantearse una serie de metas más allá del balance, ya que si no lo hacemos, nos estaremos quedando muy cortos en relación a las necesidades de nuestros clientes. De hecho, otra de las ventajas de Santander es la capacidad de nuestros cuadros ejecutivos para entender cuáles son las necesidades de nuestros clientes y para alcanzar un buen diagnóstico de las principales tendencias y oportunidades de negocios que se presentan en nuestros mercados. Esta capacidad prospectiva, y de diagnóstico temprano de tendencias, nos permite ajustar oportunamente nuestros modelos de negocios a estas nuevas realidades.

Por ejemplo, con nuestros clientes corporativos nos interesa lo mismo otorgarles un crédito que ayudarlos a armar un bono y colocarlos en los mercados nacionales o extranjeros con capital: en esos casos no cobramos margen de intermediación, pero sí cobramos comisiones y, sobre todo, estamos con los clientes estrechando la relación.

### Rápido y con ganas

Por otra parte, cuando detectamos que hay que disminuir la presencia del banco en algún mercado, porque se ve peligroso, lo hacemos con ganas y rápido. Un ejemplo claro de esta velocidad de reacción fue el de las tarjetas de crédito que entraron en riesgos de pago por el tema de la crisis: nosotros fuimos los primeros en tomar acciones decididas para depurar la cartera de tarjetas de crédito reduciéndola en un 50%. Fue una decisión compleja y que requirió de una enorme determinación, pero la limpiamos rápido, a diferencia de otros bancos que aún no terminan de hacer esa tarea.

Gracias a ese ejercicio de depuración, ahora tenemos un índice muy bajo de cartera vencida y estamos en condición de iniciar una nueva y muy promisoria etapa de crecimiento, ya que además de que existe una gran cantidad de gente que nunca ha usado servicios bancarios, la actual estructura poblacional de México apunta a la incorporación en los próximos años de una enorme cantidad de jóvenes que formarán parte de la población económicamente activa y que estarán en condición de utilizar servicios bancarios, así que tenemos que estar preparados para atraerlos y atenderlos.

**La compañía es muy fuerte en varias de las áreas que generan más crecimiento en el país, la infraestructura es un ejemplo muy claro.**

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

#### **Un banco innovador**

En Santander inculcamos en nuestros ejecutivos la necesidad de ser mucho más efectivos en el mercado, lo cual se traduce en agresividad comercial y en que nuestros ejecutivos estén todo el tiempo pensando qué productos y servicios podemos ofrecer mejor que nuestra competencia, y en cómo lo podemos hacer de la forma más eficiente posible. Obviamente, la innovación se vuelve parte de todo esto.

En crédito hipotecario, nuestro producto ofrece las mejores condiciones económicas para los acreditados, pero ofrece también el menor tiempo en autorización y en formalización. En este caso en Santander “rompimos mercado” y logramos un acuerdo específico con los notarios que no existía en el país: tenemos un outsourcing que nos permite resolver los temas de escrituración más rápido que los competidores siempre en beneficio del cliente.

A las Pymes les proporcionamos algunas tecnologías para que se vayan sofisticando: les formamos paquetes con apoyo de Hewlett Packard y otras compañías, en donde se les proporciona una computadora, una terminal punto de venta y el software para que administren su negocio, con el fin de que nos empiecen a dar información de flujos; entonces, al mismo tiempo que los apoyamos a que gestionen su negocio, el banco puede entender cómo y cuánto dinero circula en esas empresas y tener una base más realista para resolver sus solicitudes de crédito.

Asimismo, contamos con un área de análisis de mercados, bases de datos y marketing, apoyados en departamentos de productos, y utilizamos con frecuencia nuestra data *benchmarks*, desarrollada por nosotros, dado que lo importante es el intercambio y la transferencia de las mejores prácticas.

#### **El mejor canal**

Tenemos modelos muy bien establecidos para atender de forma segmentada a nuestra base de clientes. Es así que tenemos oficinas Select, Premier y las sucursales tradicionales de Santander, todas ellas con un servicio en constante mejora. Detrás de cada una hay un modelo de atención diferenciado que permite diseñar una oferta de valor muy específica para el perfil de cada uno de nuestros segmentos.

Por ejemplo, uno de estos segmentos (que supone alrededor de 1,800,000 clientes) es aquel que prefiere la banca a distancia y acude poco a las sucursales, y que generalmente tiene una cómoda posición económica y una buena relación con el banco. Para este segmento en los últimos seis o siete años hemos desarrollado herramientas tecnológicas que permiten atender las operaciones y seguir sus inversiones con esquemas altamente seguros. Parte de la tecnología está en el hardware incorporado en nuestros edificios de sistemas y en el *Contact Center* en la ciudad de Querétaro; inmuebles que han sido factores claves para nuestra operación en México y que ya han ganado varios premios nacionales por sus resultados, innovación y confiabilidad.

Ahí tenemos un acervo tecnológico muy bueno y desarrollamos los sistemas de información estratégica para uso del banco y de todo el grupo financiero, y también para los servicios del *Contact Center* que operan con un enfoque muy distinto al de la gran mayoría de los *Call Center* diseñados para recibir quejas y proporcionar saldos, una actividad que ocupa sólo un pequeño porcentaje de las operaciones que ahí se realizan.

En realidad, nuestro *Contact Center* fue diseñado para producir información de inteligencia para la generación de negocios, venta de productos y atención a clientes. Además, desde ahí desarrollamos

y manejamos los sistemas, no sólo de México, sino también los de Puerto Rico, Perú, Uruguay y Colombia, se efectúan ventas en México y Uruguay, y ya estamos listos para comenzar a hacer ventas en Estados Unidos y en Europa.

Para atender a clientes tenemos en Querétaro grupos especializados de ejecutivos que saben lo mismo o aún más que los ejecutivos de cuenta que están en la sucursal: si bien se trata de un servicio que no supone el contacto presencial (como lo es en la sucursal), cuentan con un mayor acervo de información para atender las necesidades del cliente.

De todos estos clientes tenemos su récord, todas sus características, casi todo lo que un banco desearía tener ahí está: podemos saber si se le ha ofrecido o no algún servicio, si su decisión está pendiente, si dijo que quería algún servicio adicional, etcétera. Estos clientes reciben llamadas de nuestro banco, no para venderle algún producto y molestarlo los domingos, sino para ver cómo está el servicio; y si tiene alguna inquietud, el agente está para respondérsela, eso no pasa en ninguna sucursal.

La decisión de irnos por este canal alterno fue muy acertada, ya que nos ha permitido descubrir y desarrollar un modelo de negocios más efectivo y más eficiente, y además nos permite brindar un mejor servicio a nuestros clientes. Su éxito ha sido tal que, desde esta pequeña isla se están logrando ventas similares a las de cada una de las nueve regiones en las que Santander ha dividido su operación en el país y que cuentan todas ellas con un promedio de 110 a 120 sucursales.

**Somos el tercer banco de México y nos hemos propuesto la meta de posicionarlo con una cuota de mercado de 20% en las áreas de negocio donde le vemos más potencial al país.**

## Gestión de talento

El grupo ha evolucionado en los últimos ocho años en forma significativa en cuanto a la gestión del talento, a su atracción, desarrollo, motivación y retención. A los estudiantes les atrae mucho Grupo Santander, porque lo perciben como un banco muy agresivo y dinámico. Somos una firma donde se trabaja mucho y con un alto grado de exigencia, porque es en estos ambientes donde se desarrollan y aprenden mucho.

Tenemos muchas y diversas acciones, tanto globales como corporativas, que van desde la detección de talento y capacidades en los diferentes segmentos de personal, buscamos a gente con potencial, e intentamos retenerla, lo cual tiene que ver con su desarrollo y movilidad por las diferentes áreas de producto y corporativas, así como su asignación a puestos directivos en otros países en los que opera el grupo.

Existe un programa que se llama Futuros Directivos, integrado por gente joven de entre 30 y 35 años detectados ocho años atrás, a quienes se les envió a varios países, se les enriqueció y ahora tienen una edad muy corta, pero amplia experiencia en varios mercados y áreas. Tenemos también algo más de 80 mexicanos en otras naciones, a nivel directivo, y 15 españoles en México; por lo tanto, somos exportadores de talento.

## Creación de valor

### Valor a la medida

El modelo de negocios que seguimos en Banco Santander se aleja de lo tradicional: nosotros hemos desarrollado formas muy distintas a las que han utilizado tradicionalmente los bancos en este país para llegar a un número muy importante de clientes.

Nuestra red de sucursales es la quinta del país, pero no es una red pequeña (como ninguna red nacional puede serlo). Con más de 1,000 sucursales, es una red eficiente y estratégica. Sin embargo, atender de forma personalizada a los más de dos millones de clientes que esperamos atraer, implicaría una inversión gigantesca. Es por ello que nuestra estrategia

está más enfocada a fortalecer los canales alternos y particularmente el telefónico.

Sin duda, Internet es aún una promesa con la que nos estamos familiarizando a través de nuestro Portal Universia –que conjunta a más de 1,000 universidades de todo el mundo– y de nuestro acercamiento y entendimiento con las universidades y con los jóvenes que serán nuestros clientes en un futuro cercano y que tienen una necesidad de atención muy distinta a la que ofrece la banca hoy en día.

El siguiente segmento, el de los clientes Top es muy pequeño, y ese sí requiere de una relación más cercana, más especializada y está muy relacionada con clientes internacionales; en este segmento nuestro banco tiene una estrategia apropiada y estamos siempre listos, por si el cliente requiere atención, con base en sus gustos, preferencias e idioma.

## Empresa, gobierno y sociedad

### Nuestra contribución para México

#### Vivimos socialmente el país

Lo primero que hace Santander para que México crezca y sea más eficiente, y para que la población pueda elevar su calidad de vida, es hacer buena banca. De forma adicional, la compañía es muy fuerte en varias de las áreas que generan más crecimiento en el país, la infraestructura es un ejemplo muy claro. Sabemos por dónde van los problemas y las decisiones de infraestructura de los países, cómo financiarlos, asesorar, abrimos caminos al traer experiencias de países extranjeros y concretamente de España, que en los últimos 30 años resolvió todas sus carencias en materia de infraestructura en forma muy efectiva; de hecho, actualmente nosotros financiamos el 65% de los planes de infraestructura del país y somos por mucho los líderes en ese renglón.

También trabajamos mucho con el gobierno para que haya mayor financiamiento, y sobre todo para encontrar mejores formas de abordar los problemas, porque a los funcionarios públicos a veces les resulta compleja la atención de algunos asuntos. Ello explica que, a pesar de que los flujos

de financiamiento públicos para el desarrollo de infraestructura se han movido lentamente, nosotros cerramos 17 proyectos de infraestructura y traemos un portafolio con 68 proyectos más.

Grupo Santander también pone su grano de arena en el campo de la educación, en donde aportaremos 550 millones de pesos en los próximos tres años, adicionales a los 550 millones que aportamos en años recientes. Estos recursos se invertirán con el apoyo de diversas universidades en proyectos de movilidad estudiantil a nivel local e internacional; en el financiamiento de los gastos de servicio social para un cierto número de doctores; y en el acondicionamiento de salones tecnológicos, así como el Premio Santander a la Innovación Empresarial, acciones que realmente ayudan al estudiante de educación superior a tener una posibilidad de mayor crecimiento, una experiencia distinta, y a promoverles el espíritu empresarial y apoyarlos con sus proyectos si es que ya los tienen.

Además, el banco es el principal generador de recursos para el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), y aunque el dinero viene de nuestros clientes, somos quienes mejor sabemos usar los cajeros para recaudar de los clientes y/o usuarios para buenas causas. A la Unicef le hemos juntado 100 millones de pesos y tenemos cuatro o cinco campañas a las que dedicamos los cajeros en el transcurso del año.

Independientemente de nuestro enfoque principal en el fomento de la educación superior con nuestro proyecto “Universia”, en el que tenemos muy comprometidos a más de 80 rectores de las principales universidades del país, puedo decir que en Santander estamos verdaderamente comprometidos con el país y acreditamos con hechos nuestra responsabilidad social en muchas tareas, que van desde las educativas hasta las de medio ambiente.

# José M. Belmonte Sánchez

SENER

*Somos la primera empresa española  
de ingeniería multidisciplinaria*



Entrevista realizada: 20 de mayo 2011

## Motivadores del cambio Indicadores y tendencias

### **Aquí todos somos mexicanos...**

El reto para México es que el crecimiento beneficie a todos

Creo que México ha pasado la crisis económica con buenas notas y que su economía, incluso, se ha fortalecido. Así, el panorama que se vislumbra más allá de 2011 es de crecimiento; quizás no se llegue a los dos dígitos, como en algunos países, pero creo que será por encima de la media mundial.

Con respecto a los riesgos, los externos van con la posibilidad de que la economía internacional entre en una nueva recesión, o en un período largo de bajo crecimiento, -por los desajustes fiscales y financieros en Europa- y sobre todo, por lo que ocurre en Estados Unidos, por la fuerte relación que la economía mexicana tiene con ese país.

Los riesgos internos que yo veo son un mayor retraso en la aprobación y aplicación de las reformas estructurales y que se vuelva a presentar un proceso electoral muy polarizado que enrarezca el ambiente para los negocios en el país.

Por lo que toca a los retos, éstos consisten en superar las propias expectativas en materia de crecimiento y lograr que ese crecimiento de la economía se refleje en una mejora de los niveles de vida y de gasto de la gran mayoría de la población: esto permitiría fortalecer el mercado interno y, en el largo plazo, contribuiría a mejorar los problemas de inseguridad que vive el país.

## Estrategias geográficas

### Vientos latinoamericanos

En los próximos años, la estrategia geográfica de SENER tendrá un enfoque más centrado en México y América Latina, aunque también tenemos focos interesantes de actividad en Estados Unidos, en los Emiratos Árabes Unidos y en Asia, principalmente con nuestro negocio naval. En el caso de Latinoamérica, el comportamiento general de los países de la región frente a la crisis, y la forma en que están saliendo de ella, hacen de ésta una región mucho más atractiva que hace unos años. El caso de México es un ejemplo claro: se trata de un país estabilizado, con una economía saneada y que presenta condiciones muy interesantes para desarrollarse.

### El Cuauhtémoc nació en Bilbao...

¿Cómo y cuándo llegamos a México? SENER ha participado en el mercado mexicano desde los años 70, y a mí me gusta contar la historia de que 'El Cuauhtémoc', el buque escuela de la marina mexicana, el mismísimo 'Caballero de los Mares', fue diseñado por SENER y construido en astilleros de Bilbao a principios de los años 80. Sin embargo, esa década representó un difícil período para la economía mexicana con las crisis, y por ello la actividad de SENER en México disminuyó sustancialmente.

Hacia fines de los años 90 y principios del nuevo siglo, la operación de SENER en América Latina recobró fuerza: en 2001 se montó la oficina de Argentina, y en 2004 decidimos entrar formalmente en México, con un equipo de ingenieros muy grande y especializado para atender las necesidades de las grandes empresas mexicanas del sector de energía y procesos.

Ya en 2005 establecimos una alianza estratégica con III (Triple I), una empresa de ingeniería con una trayectoria, un conocimiento y una experiencia muy interesante en el mercado mexicano. A partir de 2007, adquirimos el 40% de las acciones de III y, entre 2009 y 2010, completamos nuestra participación al 100% de esa empresa.

### México es nuestra segunda plaza

En los últimos años, la actividad de SENER Ingeniería y Sistemas en tierra mexicana ha ido cobrando mayor importancia y sabemos que ésta crecerá aún más, sobre todo ahora que la economía española se encuentra estancada. Pero nuestra expectativa de crecimiento no sólo es buena para la división de ingeniería, que es la más grande, sino para todos los negocios que el Grupo SENER tiene en este país.

Por ejemplo, en el estado de Querétaro tenemos la compañía ITR (Industria de Turboreactores), una subsidiaria de ITP (Industria de Turbopropulsores) que opera en el negocio aeroespacial con soluciones de reparación de motores y turbinas (Servicios MRO), ingeniería y diseño de turbinas de baja presión, fabricación de tubos rígidos aeroespaciales y otros servicios relacionados: en ITR laboran alrededor de 500 personas.

En total, las oficinas mexicanas reúnen a cerca de 1,000 de los más de 5,000 empleados que tiene el Grupo SENER en el mundo; por el tamaño de la operación, México es el segundo país más importante en el que estamos implantados después de España.

## Respuesta organizacional

### Aspiramos a ser una empresa multilocal y no multinacional

Además de nuestros conocimientos y experiencia, la principal ventaja que podemos aportar es que somos una empresa local, formada por profesionales mexicanos capaces de ofrecer todos los recursos y capacidades que maneja el Grupo SENER y que atienden prioritariamente este mercado nacional.

Para ello es importante que las diferentes divisiones de nuestra compañía puedan trabajar de manera conjunta en un proyecto, con una cultura de negocios compartida, y que las oficinas estén de alguna manera integradas. La integración nunca será al 100% porque las características locales de cada país son diferentes, pero esa es una riqueza que hay que mantener, pues nos permite ver los proyectos desde diferentes puntos de vista y nos enriquece en la aproximación a los problemas.

**Las oficinas en México reúnen a casi 1,000 de los más de 5,000 empleados que tiene el Grupo SENER en el mundo y, por el tamaño de la operación, México es el segundo país más importante, después de España, en el que estamos implantados.**

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

#### *El círculo virtuoso de las ganancias*

En SENER entendemos que la innovación es clave para nuestra estrategia hacia el éxito: siempre estamos listos y dispuestos para afrontar proyectos que suponen un reto tecnológico y ofrecemos soluciones originales y punteras para nuestros mercados. Además, en todo momento procuramos que la excelencia esté presente en todos nuestros proyectos y productos y nos aseguramos de contar con los equipos profesionales más adecuados y capacitados para su correcta implementación y ejecución.

El ámbito de la tecnología, en el que se inscribe una empresa de ingeniería como SENER, es muy competitivo y requiere una inversión constante en nuevos desarrollos para mantenerse al día. Y en esas condiciones, la innovación se convierte en el factor clave para el éxito y para la supervivencia.

En este sector, destacar sobre las demás como empresa de I+D significa no sólo tener una cartera de proyectos y productos innovadores que marquen una diferencia con lo que existe ya en el mercado, sino también contar con una herencia histórica de buenos proyectos y una política que premie las ideas y que apueste por nuevas líneas de negocio. En este camino se pueden producir pérdidas, pero cuando se hacen bien las cosas las ganancias son muy altas y se traducen en mejores proyectos que, además de alcanzar los niveles de calidad esperados, superan las expectativas de los clientes.

Gracias a este enfoque innovador, la historia de SENER viene marcada por la conquista de nuevas áreas de mercado y de su conversión en la primera empresa española de ingeniería multidisciplinaria. Esta característica nos permite contar con una base de ideas y tecnologías entre las diferentes áreas de negocio.

### El Comité de Innovación

#### *Premiamos las buenas ideas*

La importancia de la innovación se traduce en una serie de recursos para la gestión de la I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación). En SENER contamos con un Comité de Innovación, que tiene como misión fundamental fomentar y canalizar las iniciativas relacionadas con la innovación en todo el grupo.

El Comité decide en qué proyectos o desarrollos se invierte el presupuesto de I+D+i y se encarga de darles seguimiento; monitorea todas las ideas innovadoras que se generan en la organización y que pueden tener una proyección futura, para incentivarlas, permitir que evolucionen y, una vez maduras, asegurarse de que se patenten.

El volumen que han alcanzado las actividades de innovación en SENER ya es considerable: la empresa destina un 10% de sus recursos a proyectos de I+D+i. Se trata de una inversión en tiempo, horas de trabajo empleadas en detectar y desarrollar una o más ideas que pueden surgir como iniciativa de una división, de un equipo de trabajo e incluso como una intuición individual. En cualquier caso ésta es una inversión en personas.

Además, a través del Comité de Innovación, las buenas ideas tienen premio: cada año se otorgan los 'Premios a la Innovación'. Es un galardón interno que reconoce, con una dotación económica, a los equipos responsables de los proyectos punteros que se han llevado a cabo en la empresa.

#### *Algunos frutos*

La capacidad de nuestra fuerza de ingeniería y el enfoque estratégico centrado en la innovación han impulsado a SENER a participar en diversos proyectos de gran calado y de enormes requerimientos financieros y tecnológicos, y aquí no me refiero sólo a nuestra actividad como diseñadores y constructores de grandes buques o de centrales eléctricas de ciclo combinado, sino a otras que han alcanzado una mayor trascendencia.

Una de ellas fue nuestra participación en las actividades de ingeniería, diseño y construcción del motor del Eurofighter, que es el avión de combate europeo, un proyecto que significó una inversión y un esfuerzo de ingeniería que nos llevó entre 3 y 4 millones de horas de trabajo. El esfuerzo valió la pena, ya que el Eurofighter, con su motor EJ-200, puede volar a velocidades supersónicas de entre Mach 1.2 y Mach 1.5; así se posicionó rápidamente

entre los tres aviones de combate más rápidos y poderosos de su época.

Además, al terminar los trabajos de diseño e ingeniería del EJ-200, vino la necesidad de fabricarlo, para lo cual creamos ITP y montamos una planta de motores aeronáuticos en España, en sociedad con Rolls Royce, lo que, al final, también resultó un buen negocio.

Otro fruto de nuestros esfuerzos en materia de I+D+i es el CAD/CAE/CAM FORAN, un software de diseño naval que es de los más punteros en el mundo y que está presente en unos 150 astilleros. Con este producto SENER Ingeniería y Sistemas ganó en 2008 el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, en la modalidad: 'Innovación Tecnológica - Grandes Empresas'. Con este galardón, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España reconoció a FORAN como un producto de innovación tecnológica relevante y con éxito documentado en el mercado.

Otro ejemplo más de las capacidades de desarrollo e innovación de SENER es el proyecto MARES, un complejo equipo para prevenir la atrofia muscular en condiciones de ingravidez, una suerte de 'gimnasio' portátil que usan los astronautas para mantenerse en buenas condiciones físicas cuando se encuentran en la Estación Espacial Internacional (EEI), y que también ha sido desarrollado y fabricado por SENER.

### Gestión de talento

#### *Recursos Humanos vs. Personas*

El talento, el conocimiento y la experiencia de las personas son el principal activo de la empresa; el caldo de cultivo para que germinen las ideas innovadoras que posicionan y distinguen a SENER entre las empresas de tecnología. Para ello se procura contratar a los mejores ingenieros de cada promoción; se fomenta un entorno laboral flexible y estimulante para su desempeño profesional y se promueve un ambiente adecuado para la reflexión, el intercambio de ideas y la búsqueda de la excelencia técnica, personal y profesional.

Para SENER, la necesidad de atraer, desarrollar y retener los mejores talentos es vital. Por eso, en nuestra empresa la función de recursos humanos ha evolucionado desde hace ya mucho tiempo, hasta convertirse en uno de los brazos de apoyo más importantes para la dirección general y para toda la empresa.

En SENER, el compromiso con nuestra gente es tan relevante, que la función de RH ya no es realizada por un área o departamento subalterno de las direcciones de Administración o de Finanzas, sino por una 'Dirección' independiente. También decidimos dejar de utilizar la expresión 'recursos humanos' para referirnos a nuestros colegas y colaboradores, ya que ellos representan para nosotros mucho más que eso. Por esa razón, la Dirección encargada de la gestión del talento y de manejar los temas administrativos y de nómina, lleva el nombre de 'Dirección de Personas'.

#### **Por una formación más integral**

La ingeniería mexicana es buena, y la formación de ingenieros en las principales universidades e institutos tecnológicos, también lo es. Además, de acuerdo con fuentes del Gobierno mexicano, en la primera década de este siglo, el número de estudiantes que ingresa en los programas y el de los que cada año obtienen su título se ha incrementado notablemente, de tal manera que México ya se encuentra entre los diez países con mayor oferta anual de ingenieros.

Hasta ahí todo va bien; sin embargo, la formación universitaria sólo es el primer peldaño en la formación de un ingeniero, y siempre existe un paquete de habilidades que hay que desarrollar a través de la práctica profesional, la capacitación, la especialización y la experiencia. Sin esas habilidades, los jóvenes ingenieros difícilmente podrán participar en el diseño y ejecución de proyectos complejos, donde los retos van mucho más allá de calcular una estructura o resolver un dictamen técnico.

**Nuestro objetivo es alcanzar una mayor participación en el mercado nacional. En México existen muchos proyectos de energía, petróleo, industria e infraestructuras por hacer.**

## **Empresa, gobierno y sociedad**

### ***La ingeniería y su compromiso con la realidad***

#### **¿Qué le ha aportado SENER a México?**

Cuando llegamos a este país, la ingeniería mexicana atravesaba un momento difícil: con la apertura a la competencia internacional, algunas de las grandes empresas de ingeniería que dominaron durante la segunda mitad del siglo XX mexicano, habían desaparecido o quedaron reducidas a una mínima expresión.

El tema fue poco publicitado, pero ese descenso del sector, ocasionado por la competencia y por los cambios en las reglas del juego para acceder a los grandes contratos públicos, fue de tal magnitud que la actividad de la ingeniería mexicana cayó de más de 20 a 7 millones de horas hombre por año. Después de un shock como ése, era lógico que el ambiente en los colegios y agrupaciones de ingenieros mexicanos se encontrara algo tenso y deprimido.

En SENER estamos muy interesados en coadyuvar con las empresas y con las instituciones para fortalecer la ingeniería mexicana, aportando la idea que tenemos nosotros de esta profesión, que está ligada a una cultura de excelencia y a un compromiso con la calidad y con la innovación.

Queremos ilusionar a nuestra gente en México; que tengan la certeza de que podemos ocupar la posición a la que aspiramos con el apoyo de las capacidades tecnológicas de SENER, y en la medida en la que todos trabajemos como mexicanos.

Lo que estamos aportando es tecnología, desarrollo, empleos bien remunerados, un modelo de negocio formado al calor de la experiencia y del aprendizaje adquirido en los mercados de todo el mundo, pero también hemos traído una cultura empresarial fundamentada en valores universales y que se ha ido perfeccionando en base a esas mismas experiencias.

### ***Infraestructuras con valor agregado***

Por el mismo portafolio de negocios que manejamos, SENER es una empresa muy compenetrada con la sociedad. Por ejemplo, todos nuestros desarrollos en el campo de las infraestructuras son actividades de alto impacto social. Por este motivo, en estas actividades el aporte de SENER a las

comunidades que se beneficiarán de esas infraestructuras se encuentra en los estudios previos y en la concepción misma de los proyectos.

La clave está en que SENER no sólo desarrolla las infraestructuras que van a resolver una necesidad determinada, sino que estudia, diseña y desarrolla infraestructuras de la más alta calidad y que sean, al mismo tiempo, las más adecuadas para resolver las necesidades económicas y sociales que les han dado origen, reduciendo al máximo posible el impacto ambiental y las molestias que la fase constructiva pudiera tener para la población, y asegurando incluso que el proyecto aporte un cierto valor estético al paisaje.

Además, SENER cuenta con una Fundación que desarrolla una actividad importante en el campo de la educación superior, financiando los estudios de especialización y posgrado de un número importante de jóvenes que han destacado por tener un buen desempeño académico, pero que no cuentan con los recursos económicos para cubrir el importe de las facturas universitarias.

### ***El gobierno debe involucrarse más en los proyectos***

En México, si el gobierno realizará un mayor esfuerzo de investigación y planeación previos al lanzamiento de los proyectos podría contribuir a mejorar el ambiente de negocios y al crecimiento de nuestro sector. No podemos generalizar ya que siempre existen excepciones, pero considero que se puede y se debe hacer más en planificación, estudios de factibilidad y financieros. En definitiva, creo que se debe participar en actividades que contribuyan a disminuir los costos, y no sólo en la primera fase de concepción de un proyecto, sino también acompañando más a las empresas en las fases de ingeniería, implementación y en todas las demás etapas.

También considero necesario que se impulse con mayor decisión los planes de inversión a través de la Banca de Desarrollo y de los diversos organismos. Si comparamos los planes de hace unos pocos años con los actuales, veremos que bastantes de los grandes proyectos nominados se repiten porque las licitaciones no se efectuaron, o se declararon desiertas. Esto también implica un mayor apoyo del gobierno a los proyectos, ya sea incrementando su participación, invirtiendo más o favoreciendo la financiación.

# Francisco Gil Díaz

## Motivadores del cambio

### Indicadores y tendencias

#### Sorprendente recuperación

Además de nuestro entorno, es pertinente observar qué sucede con la economía mundial y, especialmente, con la de Estados Unidos. Nuestro vecino viene mejor, ha recuperado parte de su nivel de producción, incluso la vivienda familiar arroja algunas señales de recuperación. En la demanda de productos duraderos destaca el sector automotriz. El problema de EU es el empleo, crece con demasiada lentitud, y eso puede traducirse más tarde en un sentón del consumo.

Por cuanto a la economía mundial, la asiática viene fuerte; Europa sigue débil, con excepción de Alemania y Francia; Asia en cambio muestra una capacidad de resistencia sorprendente a la crisis; de hecho, casi no le afectó. Así, todo eso se refleja en una sólida recuperación, lo vemos inclusive en el consumo. La dinámica de las economías asiáticas, de EU e incluso de América del Sur, ha contribuido a un fuerte crecimiento de nuestras exportaciones.

El comportamiento del tipo de cambio es algo que algunos consideran preocupante, porque argumentan que se sobrevalora y que eso nos hará perder competitividad, pero si lo comparamos con varios tipos de cambio, y no sólo con el dólar, sino, por ejemplo, con las monedas de países con los que competimos y a los que exportamos, ponderado por el comercio exterior, y con base en los costos laborales unitarios, resulta que la economía mexicana sigue siendo sumamente competitiva.

Las tasas de interés han bajado, tenemos tasas a 20 y 30 años, fijas en términos nominales en torno al 8%. Dichas tasas, combinadas con las de corto plazo, de alrededor del 4%, reflejan una expectativa de inflación anual de alrededor de 4% para un período sumamente largo.

Nuestra capacidad de pago externo, nuestra solvencia y liquidez tienen un gran respaldo con reservas internacionales del país, que alcanzan 130 mil millones de dólares, una cifra enorme que se incrementa cada semana.

### Telefónica para México y Centroamérica

#### Telefónica siempre llama dos veces



Entrevista realizada: 3 de mayo 2011

**En México, tenemos una de las mejores y más abundantes producciones de ingenieros en el continente: México forma cada año más ingenieros que Estados Unidos y con buen nivel profesional.**

En este contexto, salvo por las zonas del país afectadas por el crimen, yo diría que, en general, la economía mexicana tiene un buen desempeño. El año pasado, 2010, hubo un crecimiento mucho mayor al que se esperaba y en éste las expectativas son de un crecimiento entre 4.5 y 5%, que no está mal, considerando el comportamiento de otras economías.

El empleo formal, con base en las primeras cifras de este año, y en su aumento del año pasado, tiene una fuerte dinámica, y eso, por supuesto, se refleja en nuestro plan de negocios. Nuestra demanda por telefonía móvil, Internet inalámbrico y equipo de comunicación fijo inalámbrico, sin duda está relacionada con el comportamiento de la economía.

Si en 2009, en medio de la crisis, tuvimos un buen año, y en 2010 nos defendimos, en este 2011, con una recuperación como la observada, volveremos a tener buenos resultados con nuestras estrategias comerciales.

#### **Mejora la competencia**

En México cada vez es más intenso el entorno competitivo. Aunque Telcel es una empresa enorme, con un gran margen y un EBITDA impresionante, que lo hacen un competidor formidable, tenemos con qué competir y hacerlo bien. Otros competidores que tenemos que tomar en cuenta son Iusacel y Nextel.

La competencia se intensificará alrededor de LTE (Long Time Evolution) la nueva tecnología para Internet inalámbrico que permitirá velocidades inalámbricas o anchura de banda más amplia.

#### **Respuesta organizacional**

##### **Toda una multinacional**

La casa matriz de Telefónica está en Madrid, España, pero la empresa pasó de española a global. Sus operaciones regionales disponen de autonomía en los aspectos críticos de su operación, lo que la hace responsable de sus resultados.

Este arreglo ha contribuido a un fuerte crecimiento regional de la empresa y, por cierto, también de la operación mexicana. México es ya la segunda operación en América Latina por número de suscriptores y se ha consolidado con buenas perspectivas.

En este momento, los dos mercados que Telefónica considera con un gran potencial de crecimiento son Brasil y México, este último porque es un país con una población numerosa, con un ingreso por persona comparativamente elevado y, al mismo tiempo, con una penetración de Internet, televisión y telefonía baja en comparación con otros países de América del Sur y de América Central. A manera de ejemplo, hoy en México la penetración de telefonía móvil es de 80%, mientras que en El Salvador es de 130%.

#### **En beneficio de los consumidores**

A partir de nuestra entrada al mercado, los precios en telefonía móvil han caído, tal como podemos observarlo en una trayectoria de precios medidos, por ejemplo, en el Precio Promedio por Minuto. Siguen en descenso los precios de todo el mercado de las telecomunicaciones debido a dos efectos:

1. El crecimiento del mercado ha dado economías de operación que permiten repartir mejor los costos fijos.
2. La competencia entre las diversas empresas.

En relación con los costos de interconexión, la Suprema Corte de Justicia decidió que no concederá suspensiones en amparos relacionados con las resoluciones de la Comisión Federal de Telecomunicaciones.

Por ahora es difícil saber a dónde llevará todo esto. A varias empresas perjudica en sus costos y liquidez la incertidumbre relacionada con las decisiones sobre el fondo de estos juicios, pero mientras la Corte no emita una sentencia definitiva, las resoluciones deben acatarse en sus términos.

**Para todas las empresas telefónicas, la voz se ha convertido, cada vez más, en un commodity, puesto que con tecnología IP se envía la voz a través de canales cada vez más baratos.**

## Temas relevantes

### Innovación y desarrollo

Para nosotros será un reto no sólo mantenernos, sino aumentar nuestra penetración en ese mercado, toda vez que la voz se ha convertido en un commodity, puesto que con IP se envía la voz con más frecuencia a través de canales casi sin costo para el usuario.

Por ese motivo, las empresas telefónicas, a nivel mundial, muestran una tendencia hacia la provisión de capacidad para trasmitir datos. Nuestras inversiones están por supuesto encaminadas en esa dirección.

Este año en Telefónica hemos hecho un gran despliegue de 3G -aunque algunos lo llaman 3.5G o 4G- gracias a que, con nuestro gran equipo de ingenieros, pudimos funcionar en cuanto adquirimos las frecuencias y con una señal que se ha mantenido limpia.

Esto último lo demuestran las pruebas de fidelidad y confiabilidad, a propósito de la banda ancha, que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes efectuó para probar la señal de las diversas empresas.

Nuestros usuarios han podido comprobar el lanzamiento a gran velocidad que hemos hecho con las nuevas frecuencias, apenas una semana después de que se nos entregó el espectro, con la señal de tercera generación para nuestros usuarios.

Los nuevos programas de inversión de Telefónica van encaminados a la atención de esta nueva tecnología de tercera generación, Internet inalámbrico así como una mayor cobertura.

Hemos enfatizado mucho el pospago, pero también atendemos la base de la pirámide. Si algo ha distinguido a Telefónica en los últimos años es su capacidad para crecer aún en medio de un entorno tan complicado y difícil como el que vivimos en los últimos dos años.

La clave para lograrlo ha sido nuestra capacidad de innovación. Fuimos los primeros en lanzar 3G; la recarga electrónica, el SpinVox que permite recibir por escrito un mensaje de voz; el cobro Por tiempo o por llamada, que luego nos copiaron, etc. La innovación ha sido la fórmula que nos ha permitido no sólo sobrevivir, sino ganar participación de mercado y mejorar nuestro EBITDA.

### Gestión de talento

#### Una plantilla global

La composición de nuestra plantilla ejecutiva y de Recursos Humanos es internacional: la inmensa mayoría somos mexicanos, pero hemos hecho acopio de talento atrayendo argentinos, brasileños, españoles, colombianos, chilenos, panameños, venezolanos, etc. El personal de Telefónica rota internacionalmente.

Nuestra política de Capital Humano, que formula las tareas alrededor del trabajo en equipo, está orientada a organizar, estimular y motivar al personal. Entre las formas de medir los resultados de este enfoque, la encuesta de "El Mejor Lugar Para Trabajar" nos posicionó en el segundo lugar entre 17 mil empresas de todo tipo en América Latina.

Lo anterior es, sin duda, una manifestación del grado de atención al personal para que esté motivado, entusiasmado de trabajar en equipo y, por supuesto, de nuestro cuidado para filtrar la currícula. Todo ello con especial atención en la competencia y las oportunidades dentro de la empresa a nivel global, sobre todo en los niveles intermedios y altos, donde se compite entre personas capaces y competentes. En general, el equipo es de gran calidad.

En México, contra lo que normalmente se cree, tenemos una de las mejores producciones de ingenieros en el continente: México forma cada año casi el doble de ingenieros que Estados Unidos y con excelente calidad. Así, en Telefónica contamos con egresados del Instituto Politécnico Nacional, de la Universidad Nacional Autónoma de México, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y del Instituto Tecnológico Autónomo de México, por mencionar algunas instituciones.

A manera de ejemplo, hoy en México la penetración de telefonía móvil es de 80%, mientras que en El Salvador es de 130%.

## Empresa, gobierno y sociedad Nuestra contribución para México

### Más valor para México

Telefónica ha contribuido mucho a mejorar servicios, así como a brindar mayor valor agregado y aplicaciones con mejores precios, lo que redunda en un entorno más competitivo, en el crecimiento del mercado y en la productividad.

También hemos introducido al mercado muchas aplicaciones tecnológicas: somos líderes en el tipo de usos que se le pueden dar al teléfono móvil, de manera especial a los smartphones. Entre nuestra lista de aplicaciones, el SpinVox no han podido imitárnoslo, con éste, al llamar a un usuario Movistar, el mensaje queda grabado en texto.

### Los niños a la escuela

En materia de Responsabilidad Social Corporativa, tenemos nuestro “buque insignia social”, que es el programa de la Fundación Telefónica que apoya a cerca de 30 mil niños -de los que 21 mil son mexicanos- que no podían estudiar porque enfrentaban la necesidad de trabajar. A través de un sistema de becas, y de otros apoyos, la Fundación Telefónica ha conseguido mantenerlos en la escuela.

De igual modo, trabajamos de forma estrecha con Save the Children, una Organización no Gubernamental (ONG), con una gran colaboración de empleados voluntarios que apoyan este esfuerzo con un entusiasmo fenomenal en toda América Latina.

### También vamos por el medio ambiente

Otro aspecto que interesa mucho a Telefónica es la ecología, y en este sentido hemos contribuido a reducir la depredación de los huevos de tortuga en Oaxaca, apoyamos proyectos verdes y somos los que más hemos logrado avanzar en el tema de la factura electrónica, no sólo porque contribuye a la reducción de costos, sino porque contribuimos al cuidado del medio ambiente.

También fomentamos activamente la recuperación de baterías, colocando depósitos públicos especiales para reciclarlas y contamos con todo un programa de reciclamiento de equipos móviles.

### En busca de la competitividad

El gobierno del Presidente Calderón se ha destacado por su impulso a la competitividad en este sector. Lo ha hecho de diversas maneras. Una medida de gran trascendencia fue permitir que se ponga a disposición del mercado parte de la capacidad de fibra óptica de la Comisión Federal de Electricidad. El consorcio, formado por tres empresas, entre ellas

Telefónica, para operar la nueva red de fibra, permitirá un abaratamiento considerable del costo de transporte de las señales, así como un mejoramiento de su calidad.

También, se llevó a cabo la licitación de espectro adicional, determinante para nuestra capacidad de operar, lo cual no sólo contempla ofrecer tecnología de tercera generación, sino también crecer en algunas zonas donde la capacidad de tráfico había llegado a su límite.

Una tercera decisión fundamental para propiciar más alternativas de telefonía, Internet y Televisión, con mejores precios y de mejor calidad, fue la propuesta del gobierno de otorgar libremente concesiones de voz a las compañías de cable. Con el Triple Play las cableras han crecido a gran velocidad y con ello los precios bajan mientras la competencia aumenta. En Telefónica nos hemos sumado a este fenómeno de oferta múltiple mediante alianzas con Maxcom y Megacable.

# Luis Rancé Comes

Telvent México

*Una empresa de soluciones para el medio ambiente*



Entrevista realizada: 5 de noviembre del 2010

## Motivadores del cambio Indicadores y tendencias

### *En el sube y baje de la crisis*

En México estamos acostumbrados a las crisis financieras. Hemos sufrido varias y muy importantes en los últimos 30 años. Sin embargo, la crisis financiera mundial del 2008 nos afectó en todos los países donde estamos establecidos. Se suspendieron muchos proyectos de inversión y se paralizó, como nunca antes, la actividad económica. Desde que comenzamos a cotizar en el mercado de valores en Nueva York (NASDAQ) a finales del 2004, nuestras acciones manifestaron un constante crecimiento. En cuatro años logramos triplicar el valor de origen. Pero la crisis del 2008 provocó el desplome por debajo de su valor de origen. Fue una situación coyuntural, como les pasó a prácticamente todas las empresas del mundo. Sin embargo, en cuanto los mercados se reactivaron, las acciones de Telvent tuvieron un repunte espectacular, y en un año habíamos alcanzado y superado con creces el valor que tenían antes de dicha crisis. En la actualidad, el valor de la acción está bastante estable y con tendencia a seguir subiendo.

Obviamente, para retomar el crecimiento, Telvent ha tenido que realizar un gran esfuerzo en materia de innovación para ofrecer nuevas soluciones al mercado y para ser cada vez más competitivos. México es uno de los mercados más rápidamente libres del mundo. Desde nuestro ingreso al GATT a mediados de los años 80, las empresas mexicanas dejaron de estar sobreprotegidas y tuvieron que enfrentar una durísima competencia que vino del exterior, lo que motivó que algunas empresas se reinventaran, o se asociaran con empresas extranjeras. Y, por otro lado, muchas más, lamentablemente, fueron a la quiebra. Después vinieron los tratados de libre comercio, siendo el más importante y de gran impacto para la economía de México el NAFTA o Tratado de Libre Comercio con Norteamérica.

Hoy en día, la actividad fuera de España supera ya a la local española.

Y hablando de México, aunque el entorno es relativamente adverso, como podemos apreciar en las estimaciones de cierre del año 2011, seguiremos creciendo, aunque no ciertamente lo que esperábamos.

La competencia a la que nos enfrentamos es tan fuerte que, a pesar de tener una oferta tecnológica muy diferenciada, el ajuste de costos y reducción de márgenes se acentúa en momentos de crisis como el que estamos viviendo. Desafortunadamente, el precio final tiene mucho más peso que la calidad, o las referencias de experiencias anteriores, por muy exitosas que hayan sido. Si a esto le agregamos la fiscalización constante que efectúa la Secretaría de la Función Pública a todos los funcionarios de las grandes empresas paraestatales, como Pemex o CFE, la toma de decisiones se retrasa por el temor existente a las auditorías y a la aplicación de sanciones, en algunos casos muy perjudiciales para los individuos. Esta situación complica aún más la obtención de contratos.

Pero por otro lado, eso ha obligado también a empresas como la nuestra a esforzarnos de una manera obsesiva en el control de costos, reduciéndolos sistemáticamente. En consecuencia, esos ajustes a la baja los tenemos que trasladar también a nuestros proveedores de materiales, equipos y servicios. En algunos casos, cuando se trata de empresas pequeñas, nos tenemos que enfrentar a la escasa o nula capacidad financiera que tienen, y eso nos provoca grandes problemas en los avances de obra. Me ha tocado ver cómo las escasas oportunidades que se presentan y la gran necesidad de mantener vivas a las empresas, nos ha obligado a todos a ser más ordenados y eficientes.

### La fuente del dinero

Desde la crisis financiera, el acceso al dinero se ha vuelto una obsesión. El tema financiero es muy importante. Debemos cuidar siempre los riesgos y la liquidez. Esto último es la vida misma para las empresas, y por eso tenemos que aplicar el máximo rigor en nuestras políticas básicas: a) Factoring sin recurso, es decir contratar con empresas que tengan el respaldo financiero suficiente para que los bancos asuman el riesgo de cobro, b) Confirming, o sea el Pago Por Banco (PPB), que supone pagar a todos nuestros proveedores vía bancos a 180 días.

Hace ya algunos años, cuando empezamos a aplicar este procedimiento para los pagos a nuestros proveedores, yo creí que no sería posible implantarlo debido a nuestra "cultura", adquirida durante las pasadas crisis, de vivir con altas tasas de inflación, exigiendo el pago de inmediato, o inclusive solicitar fuertes anticipos. Pero, poco a poco, los proveedores entendieron que, además de tener el pago asegurado vía bancos, podían cobrar de inmediato si asumían el costo de la comisión o interés del banco. Los otros puntos básicos son: c) Flujos positivos durante todo el desarrollo del proyecto (que no siempre es posible), y d) Conservar el margen previsto en los presupuestos anuales. Siguiendo estas reglas básicas, y otras muchas más llamadas NOC (Normas de Obligado Cumplimiento), nuestra empresa ha podido sobrevivir a las crisis, tanto externas, como las internas, cuando los contratos escasean o no producen la rentabilidad esperada.

Por eso la especialidad de la gestión financiera en nuestro grupo se ha hecho cada vez más importante y hemos aprendido mucho. Negociamos con casi todos los bancos a nivel mundial. Durante esta grave crisis financiera global, se ha dificultado mucho más la obtención de líneas en los bancos y, sin embargo, hemos aprendido a darles solidez a nuestros proyectos, a presentarlos en forma veraz y atractiva a los bancos, y a recurrir a nuestro récord de empresa seria y solvente.

Otra modalidad en la que hemos adquirido gran experiencia es en los proyectos de "producto integrado", o de financiación estructurada para BLT's o BOT's, a los proyectos de outsourcing o concesiones, y a la cada vez más socorrida figura de los PPS (Proyectos de Prestación de

Servicios), donde hacemos la inversión completa y nos quedamos con la operación y el mantenimiento, suministrándole al cliente el servicio que necesita. Todo ello ha implicado un conocimiento profundo de la gestión financiera y una creatividad constante para sortear los obstáculos que se presentan para obtener los créditos necesarios.

### Sobrevivir es la consigna

A pesar de todas las dificultades mencionadas (cálculo riguroso del riesgo, obtención de créditos, precios competitivos, normatividad interna estricta, etc.) seguimos creciendo, lo cual quiere decir que la capacidad de la empresa o de las personas que la forman es ilimitada ante los retos que afronta, porque ha sabido diversificarse en áreas menos rivalizadas o más atractivas.

Por eso estamos donde estamos: Telvent es hoy una empresa de más de \$1,000 millones de dólares de ventas al año, y más de 6,000 empleados en todo el mundo, de los cuales más de la mitad de ellos no hablan español. Son estadounidenses, canadienses, chinos o australianos, etc. Hoy en día, la actividad fuera de España supera ya a la local española. Hace 20 años, Sainco (hoy Telvent) era una empresa de 500 empleados y \$50 millones de dólares al año.

### Estrategias geográficas

#### La diferencia de los mercados emergentes

Entre los países desarrollados y los emergentes, los mercados son completamente diferentes. En Estados Unidos, por ejemplo, todo va muy focalizado, muy especializado, en cambio, en México se nos ofrecen oportunidades muy grandes para nuestros estándares, porque son proyectos donde se incluyen muchas cosas que no son nuestro core business, pero que hacen volumen y, como somos buenos gestores, el volumen también es dinero.

Una aspiración que tenemos y sobre la que estamos trabajando, es en contribuir a crear la cultura del mantenimiento en estos sistemas de control y adquisición de datos. En cuanto hay recortes presupuestales, especialmente en las empresas paraestatales, se eliminan los presupuestos para mantenimientos o modernizaciones, lo que provoca que los sistemas "se caigan" y dejen de funcionar como era

## Nuestra filosofía de trabajo es mantenernos alejados de la zona de confort, pero motivados por las metas propuestas y los logros alcanzados. La adrenalina es parte de nuestras vidas.

previsto. Los sistemas se van degradando y acaban por convertirse en “elefantes blancos”. Por el contrario, si hubiera contratos de mantenimiento recurrentes, las empresas como la nuestra podrían tener una plantilla fija de técnicos muy calificados y contando con la seguridad de tener siempre trabajo, en lugar de estar dependiendo de que se consigan nuevos contratos. Los mantenimientos son supervivencia. Los nuevos contratos son crecimiento.

### **Abanico de negocios**

Además de los proyectos en el sector energético, en México tenemos actividad importante en el sector de transporte y vialidad. En este último aplicamos las tecnologías de la información en semaforización centralizada y computarizada de algunas ciudades importantes, en los sistemas de peaje en las carreteras, en los sistemas de boletaje o ticketing de los metros, autobuses, trenes, etc.

En el negocio de Medio Ambiente hemos hecho proyectos para la gestión del agua en cuencas, o en redes de distribución en ciudades. También en meteorología, con redes de medición de la calidad del aire, radares meteorológicos, monitoreo de emisiones a la atmósfera, etc.

En Global Services, nos dedicamos a la gestión informática, en general. Estamos colaborando con algunos bancos, y promoviendo nuestras capacidades en la gestión de hospitales, gobiernos de los estados, etc.

Desde luego, la innovación es algo en lo que tenemos que estar continuamente trabajando, y debemos hacer tan confiable la solidez del producto que ya tenemos en el mercado, para que llegue a convertirse en un estándar de los clientes.

## **Temas relevantes**

### **Innovación y desarrollo**

#### **Motivación y creatividad**

Yo creo que una de las mayores dificultades y retos que tenemos es mantener a la gente motivada, sobre todo en una empresa como la nuestra en la que lo que vendemos es talento. Es un área en la que tenemos que trabajar mucho todavía. Lo estamos haciendo, y con métodos muy modernos y con empresas muy acreditadas. Y los resultados son cada vez más exitosos.

En general, y por razón natural, somos demasiado tecnólogos. Podemos ver, por ejemplo, que en los grandes consorcios tecnológicos de Estados Unidos tienen verdaderos expertos en Recursos Humanos, y muy buenos programas de formación y actualización profesional, pero también ofrecen muy buenos programas de motivación, integración en la empresa, etc. Y a pesar de todo, existe una gran movilidad de talento de una empresa a otra.

### **Gestión de talento**

#### **Mercado laboral y de talento en México**

Se convierte en una tarea complicada encontrar gente con talento, y con sueldos razonables a los estándares del mercado en nuestro país. Una realidad insoslayable es la existencia de dos Méxicos: Uno que vive en condiciones de primer mundo, que paga los servicios básicos muy caros, que se equipara al nivel de los Estados Unidos y que, como consecuencia, obtiene ingresos acordes con su nivel de vida. Y hay otro México “en vías de desarrollo” que está haciendo un gran esfuerzo por alcanzar los niveles de bienestar de una clase media digna. Es en ese estrato social donde encontramos niveles de talento muy altos y cuyos sueldos encajan en los niveles de costos que estamos obligados a optimizar para conservar la competitividad. Estos jóvenes los encontramos en la UNAM, el Politécnico, la UAM, etc.

Tenemos muchos programas de formación en línea, con las más avanzadas técnicas de enseñanza por computadora. Sin embargo, soy un convencido que no debe sustituirse por completo la formación personalizada. El contacto directo con la gente es muy importante para darse cuenta fehacientemente de sus necesidades, de sus carencias.

Por otro lado, contratamos empresas especializadas, reconocidas internacionalmente, para que midan nuestro desempeño, y tenemos un estudio de clima laboral a nivel corporativo. Nos miden a todos con los mismos parámetros, y por muy avanzada que sea la especialidad en este tipo de encuestas, yo insisto que la ecología laboral de cada geografía es diferente, y no se puede estandarizar por completo sin tomar en cuenta estas particularidades. Los índices que arroja la encuesta nos dan un indicador del nivel de satisfacción del personal. Se han hecho grandes esfuerzos por mejorar y se siguen haciendo. La mejora es continua. Nuestra filosofía de trabajo es mantenernos alejados de la zona de confort, pero motivados por las metas propuestas y los logros alcanzados. La adrenalina es parte de nuestras vidas.

### **Creación de valor**

#### **Los brillos de la eficiencia**

El valor agregado que proporciona nuestra empresa en los proyectos que ejecuta es, además de la innovación tecnológica, la seguridad y eficiencia con que se puede optimizar cualquier proceso productivo, tanto en costos, como en tiempo. La información obtenida en tiempo real debe ser ágil y veraz para permitir otras aplicaciones avanzadas, igualmente desarrolladas con nuestros especialistas de software, que resultan en el alcance de los objetivos de sostenibilidad y seguridad esperados.

**Sería mucho más justo que los países ricos, en solidaridad con el cuidado del planeta, establecieran fondos, ayudas o subsidios para que los países emergentes no tengan que absorber todo el costo.**

### **Los desafíos medioambientales**

Hace años, en algún foro de Naciones Unidas, señalé que los países industrializados alcanzaron ese alto nivel de desarrollo descuidando por completo los daños al medio ambiente. Una vez que alcanzaron su nivel de desarrollo y se convirtieron en las super-potencias mundiales que son hoy, se empezaron a preocupar por los daños que el desarrollo y la industrialización desmedida ocasionaron al medio ambiente, y se dieron a la tarea de establecer reglas y leyes para proteger el planeta en el que vivimos todos. Por otro lado, los países emergentes se ven obligados a respetar esas medidas ecológicas a pesar del alto costo que significa para ellos. Me parece injusto que nuestros países en vías de desarrollo no puedan tener la oportunidad de actuar como lo hicieron sus antecesores, y deban pagar por ello un costo tan alto. Sería mucho más justo que los países ricos, en solidaridad con el cuidado del planeta, establecieran fondos, ayudas o subsidios para que los países emergentes no tengan que absorber todo el costo. Por cierto, mi comentario en dicho foro, no fue muy bien recibido.

En Telvent estamos muy comprometidos en el tema de las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera. A tal grado, que estamos exigiendo a nuestros proveedores que nos proporcionen su cálculo de emisiones a la atmósfera en sus procesos productivos (producción, administración, transporte, etc.). Para la mayoría de ellos este requerimiento supone una incógnita y una molestia. En esos casos los ayudamos a que realicen un cálculo aproximado del monto de sus emisiones. Es una cultura que hemos aprendido de nuestro corporativo y que me parece muy acertada.

Asimismo, y como parte de nuestra cultura corporativa, hemos tomado muy en serio nuestra Responsabilidad Social como empresa, para lo cual se han establecido ciertas políticas y normas que debemos aplicar. En México, como en los demás países donde está establecido Telvent, tenemos un comité dedicado específicamente a esas actividades. En ellos se hacen programas y se revisa que se lleven a cabo.

Cuando decidimos orientar nuestro eje de negocios a la sustentabilidad y seguridad, nuestra empresa se situó, a nivel mundial, como uno de los factores del cambio de cultura, y hasta cuantificamos los beneficios que nuestros proyectos están aportando en un entorno global. Por ejemplo, podemos afirmar que más del 60% de los movimientos de hidrocarburos de Norteamérica y Latinoamérica están administrados por nuestros sistemas; también podemos afirmar que nuestros sistemas controlan el tráfico en casi 10,000 intersecciones por las que circulan aproximadamente 200 millones de conductores en el mundo, o que gestionamos y se controlan con nuestros sistemas los recorridos de más de 4,000 millones de pasajeros al año por las redes de tren y metro, etc. Es decir, estamos trabajando en la dirección y búsqueda de un mundo más seguro y sostenible.

### **El papel del gobierno**

#### **El impulso del gobierno**

En México estamos perdiendo un tiempo precioso en llevar a cabo una reestructuración a fondo que ponga a nuestro país al nivel de otras potencias emergentes, como es el caso de Brasil. Se sigue hablando de hacer una segunda Reforma Energética de más profundidad, que permita e incentive la inversión privada, indispensable, a mi juicio, para el desarrollo de la infraestructura necesaria para la explotación racional y productiva de nuestros enormes recursos naturales. Igualmente ocurre con las demás reformas que siguen pendientes, como la laboral, la fiscal y por supuesto la Reforma del Estado.

En la actualidad, México está pasando por una fase de maduración política, y el Congreso se ha convertido en el cuello de botella para que se aprueben todas esas reformas. Los diputados y los senadores están más preocupados (y ocupados) en dirimir las diferencias políticas entre los partidos, que en desatar o eficazmente todos esos obstáculos que impiden acelerar el desarrollo y el crecimiento.

De todas formas, en México hemos avanzado mucho en la liberalización de los mercados. Eso permite una competencia abierta en donde empresas como la nuestra se pueden mover con éxito. Aunque todavía hay que trabajar mucho para tener la seguridad jurídica indispensable para atraer las inversiones. Se siguen registrando casos de violación flagrante de las garantías que debe proporcionar el Estado. Existen las leyes, sí, pero no siempre se aplican con el rigor o la oportunidad necesaria.

# José Luis Manglano Borso di Carminati

TOUS

*En TOUS todo lo que brilla es oro*



Entrevista realizada: 5 de mayo del 2011

## Motivadores del cambio

### Indicadores y tendencias

#### Volatilidad en metales preciosos

La presión en los metales preciosos ha impactado de manera especial a nuestro negocio. En estos días el precio de la plata ha caído un 20%, pero en los últimos tres años ha triplicado su valor. En el caso del oro también ocurre así, aunque de nuestra joyería, alrededor de un 70% está elaborada con base en la plata.

Nosotros compramos, en cualquier parte del mundo, el oro y la plata a los principales operadores mundiales, lógicamente, con certificado de garantía, y con contrastes homologados en cada uno de los países en donde tenemos presencia.

En el otro sentido, tenemos una capacidad de venta de 4 millones y medio de piezas de joyería al año.

#### De España para el mundo

En el mundo tenemos 400 tiendas TOUS y presencia en 45 países, donde contamos con socios; pero yo creo que no es sólo eso. Por ejemplo, nuestro headquarter en Manresa (capital de la Comarca del Bagés), al lado de Barcelona, recluta a personas de 25 nacionalidades.

Nosotros somos una empresa familiar de origen español, y de Manresa.

Pero creemos que, al establecernos en los 45 países en donde estamos, con el volumen que ya hemos referido, podemos considerarnos una empresa multinacional.

Tan solo en el año 2008 yo pasé 160 días fuera de Europa. Con este balance creo que hay pocos ejemplos que podamos ver de una empresa familiar que tenga esta presencia y dinamismo a nivel mundial.

Me parecería pretencioso por mi parte pensar que TOUS ha aportado algo a México. Yo me centraría en que sea también un lazo de unión entre dos grandes Países, que, además, son hermanos, y en el que siempre nos hemos sentido muy queridos.

A diferencia del sector de la joyería en general, nosotros lanzamos 30 colecciones de joyería al año, lo que significa que cada 10 a 15 días se encuentren productos nuevos en nuestras tiendas, a precios asequibles y con una calidad certificada.

Y si además hemos podido aportar un grano de arena gracias a nuestro producto, que es un producto que expresa sentimientos, pues nos sentiríamos tremenda-mente honrados. Creemos que México ha aportado enormes cosas a TOUS, y que ha ayudado a poder extrapolar el gran éxito que ha tenido la marca, y que seguirá te-niendo en el futuro, para poderlo aplicar en otros países.

#### **Binomio Calidad-Precio**

Creemos también que la relación Calidad-Precio de nuestros productos es realmente muy buena. La indicación de valor que puede representar nuestro producto en fechas tan especiales como el nacimiento de un bebé, o cuando hay una primera comunión, o cuando ofrecemos un regalo. Sobre todo a las mujeres, pues las mujeres son el target principal de nuestra empresa.

En nuestro concepto, la indicación de valor aporta mucho más que lo que la persona ha pagado por el regalo. Me refiero a lo que conlleva el propio acontecimiento de compra: la propia marca, el empa-que, el servicio de las tiendas, las propias tiendas, la comunicación que tenemos, sobre todo ahora con el lanzamiento mundial de nuestra imagen encarnada en la estrella puertorriqueña-estadounidense Jennifer López (JLO).

Diría que todo esto es un poco el resumen de lo que nos ha ayudado a alcanzar el éxito y seguir creciendo. Nosotros tene-mos un producto asequible, de lujo, Pret a Porter, con lo cual hay mucha oportu-nidad de comprar a un precio realmente asequible para el consumidor.

#### **Estrategias geográficas**

##### **Desde lo local**

El equipo de diseño de TOUS lo dirige Rosa Oriol de Tous, esposa de Salvador Tous, el propietario de la compañía. Rosa es una persona que viaja mucho, que ha ido visitando a lo largo de los años dis-tintas culturas, diferentes países y que ha conocido diversas costumbres.

Precisamente, los últimos lanzamientos que hemos hecho -ya con JLO como nues-tria imagen mundial- han estado relacio-nados con el Oriente. Y me refiero no solo a Japón, sino también a China, o la zona de La India. Para la empresa es funda-mental todo lo que supone la alimenta-ción en cuanto a la riqueza del color, a la textura de los materiales, a las imágenes y a las costumbres de cada región.

Nuestro mercado fundamental sigue sien-do España, que económicamente atra-viesa una situación compleja. En Estados Unidos, en cambio, hemos observado un gran crecimiento, donde hemos abierto aproximadamente 40 tiendas, sobre todo en la zona Este, radicada básicamente en Nueva York, en la zona de Florida (Miami) y en California (Los Ángeles). Para nosotros Estados Unidos es un claro mercado en crecimiento.

Estamos también reportando claros crecimientos en lo que es Centroamérica y Sudamérica, fundamentalmente en Colombia. También en Lima y en Santiago de Chile, donde tenemos cinco tiendas, respectivamente, en cada capital.

Volviendo al caso de Japón, estamos registrando un crecimiento importan-te, pese a la situación dramática que ha habido con el maremoto, el terremoto y la

situación nuclear; y en el caso de Corea, también llevamos muchos años creciendo. Lo mismo pasa con Hong Kong.

Para nosotros, en el Continente Ameri-can, la región de Centro y Sudamérica, aparte de ser un mercado fundamental, es una fuente de inspiración básica.

##### **El encanto de México**

El resultado ha sido realmente excelente en el caso de México. Hoy estamos cre-ciendo a un tasa de 15% en este año, pese a la enorme crisis económica, y práctica-mente sin llevar a cabo nuevas aperturas. Lo que estamos haciendo son sólo peque-ñas remodelaciones de las tiendas.

A este ritmo, México es, después de España, el segundo mercado en creci-miento más importante para TOUS, con un posicionamiento de la marca real-me entendible. Tenemos 62 puntos de venta; en los últimos años hemos hecho inversiones de aproximadamente 30 mi-lones de euros, y como segundo mercado más importante de la compa-nía, tiene un enorme éxito de ventas.

Me sería muy difícil hacer un estimado ahora de lo que hemos estado facturan-do, porque, además, es arriesgado de mi parte plantear una cifra de evolución. Sin embargo, creo que no hay nada más que ver las filas que se producen en nuestras tiendas cuando hacemos cualquier tipo de evento; o el éxito de las Noches de Palacio con American Express. El propio éxito con la tienda departamental de los almacenes El Palacio de Hierro (PH). Hemos abierto tiendas con PH realmente espectaculares y hoy tenemos un total de nueve puntos de venta.

**En México estamos creciendo a una tasa de 15% en este año, pese al entorno de crisis económica. Es decir, tenemos un posicionamiento de la marca enviable, a través de 62 puntos de venta; en los últimos años, las inversiones en México ascienden a 30 millones de euros.**

La relación con PH es muy estrecha, pues nos une una historia común y unos lazos no sólo profesionales, sino personales, lo que nos lleva a tener una filosofía muy parecida. Tenemos una relación absolutamente excelente con su propietario, el licenciado Alberto Bailleres, con el consejero delegado, José María Blanco, y con su director comercial, Ernesto Izquierdo. Esta relación se hace extensiva a todo el equipo, tanto a nivel de Central, como a nivel de cada punto de venta.

Otra referencia en nuestra historia es que en el año 1993 entramos en España por medio de El Corte Inglés -la empresa de grandes almacenes más importante de Europa y una de las empresas más importantes de España.

Actualmente, en el caso de El Corte Inglés somos la marca de más éxito en ventas, lo cual nos lleva a tener una enorme experiencia en poder abrir Shopping Shops en Department Stores.

## Respuesta organizacional

### **TOUS: Una empresa familiar multinacional**

Las preguntas en torno a TOUS que siempre trato de contestar son: ¿Cómo una empresa familiar de joyeros es hoy una multinacional? ¿Cuál es la clave de nuestro éxito? ¿Por qué hemos crecido tanto en México?

Hay varios factores que creemos que son los que han llevado a TOUS a ser una marca reconocida, y que vendamos mucho. Una de nuestras claves es que hemos democratizado el mundo de la joyería. Hemos hecho un producto de lujo, asequible -nuestros precios medios a nivel mundial son de 86 euros, sin IVA ni impuestos locales. Y como joyeros que somos no hacemos bisutería, sino trabajamos con el oro y la plata.

Otro punto muy importante es que cuando entramos a una ciudad, tanto en el mismo país, o en uno nuevo, siempre lo hacemos por medio de socios, de embajadores. En el caso de México, en el Distrito Federal tenemos socios que son nuestros embajadores de la marca en el D.F., y lo mismo ocurre en otras ciudades mexicanas, como en Puebla, Guadalajara, Cancún, Hermosillo, etc.

En cada lugar encontramos la riqueza de las experiencias locales de nuestros embajadores; por medio de ellos tenemos acceso a todo el entorno social, económico y cultural de cada ciudad.

Otro de los temas que nos han llevado a tener éxito es que, a diferencia del sector de la joyería en general, nosotros lanzamos 30 colecciones de joyería al año. ¿Esto qué significa? Que cada 10 ó 15 días hay productos nuevos en nuestras tiendas. Que los clientes que son fans de la marca, o vienen a la tienda, o marcan por teléfono, a fin de enterarse sobre qué tenemos de nuevo.

Como cabe imaginar, esto -tanto a nivel imagen, o a nivel diseño- representa un trabajo descomunal: estar continuamente buscando nuevos diseños, nuevos materiales, nuevas ideas para seguir sorprendiendo a nuestros clientes. Porque el nuestro es un producto que expresa sentimientos, lo que es muy importante.

Cuando hace más de 25 años, en un viaje a Milán, Rosa Oriol de Tous vio una tienda de juguetes donde habían unos osos de peluche en un aparador, al interior de una tienda, y pensó: "¿por qué no hacer el oso de peluche, que todos hemos tenido de pequeños, como una joya?" "¡Todos le guardaremos cariño, pues expresa sentimientos!"

Sobre todo, lo he mencionado en otras ocasiones; cuando las mujeres compran un regalo para otros, o para ellas, es para expresarse a sí mismas, para expresar sus sentimientos.

### **Los orígenes**

Lo que buscamos es ser del lugar donde implantamos la marca, pues es donde nos encontramos con toda la experiencia que tienen nuestros Embajadores de estar en su propia tierra. Con esta base podemos adaptarnos a las costumbres locales. También accedemos a todo el entorno que estos socios tienen a nivel social, a nivel económico, a nivel cultural, dentro de su propia ciudad.

Para nosotros, la gran suerte que tuvimos en el caso de México, donde empezamos a operar en el año 2000, es que teníamos muchos clientes mexicanos que conocían la marca por las tiendas que tenemos desde hace muchos años en España. Sucedía que se trasladaban hasta España, compraban nuestros productos e incluso muchos de ellos estuvieron persiguiéndonos bastante tiempo para poder abrir tiendas en México.

Algo que ayuda mucho a las empresas españolas en México -por lo menos a nivel de retail, de imagen, de marca- es que muchos medios de comunicación son compartidos. Es decir, nosotros, en el año 2000 y hasta el 2005 nos basamos fundamentalmente en la prensa social y en revistas españolas que son leídas en México, y en Centro y Sudamérica.

### **La esencia TOUS**

El core business de TOUS es la joyería, y el 70% de nuestro ingreso global proviene de las joyas, elaboradas fundamentalmente con materia prima preciosa (oro, plata, brillantes). Un 20% de nuestra cifra de negocio se explica por la facturación de bolsos y complementos, que es un segmento que han tenido un éxito y una evolución espectacular en muy poco tiempo.

Otro segmento con un enorme potencial reciente es la gama de relojes TOUS, donde también el éxito es fenomenal. Realmente la respuesta de

**El problema actual para nosotros en cuanto a nuestras tiendas en el caso de México es la inseguridad, por lo que cualquier iniciativa en materia de seguridad por parte del gobierno mexicano o los distintos gobiernos locales donde tenemos tiendas, será bien vista.**

nuestro consumidor, y de los nuevos consumidores, está siendo muy buena, tanto para mujer como para hombre, y luego tenemos otra serie de líneas, como son las fragancias.

Acabamos de hacer un lanzamiento de tres nuevas fragancias que están teniendo un éxito muy grande. Sobre todo en las gafas de sol, las gafas de vista. Pero, salvo la joyería que solamente la vendemos en tiendas TOUS, el resto de productos TOUS son productos que dirigimos nosotros y que son aprobados por el departamento de diseño. Ningún producto que no es aprobado previamente por Rosa Oriol de Tous o Marta Tous, sale del mercado, son productos que, salvo la joyería, también los vendemos en tiendas especializadas.

En ópticas –las mejores ópticas en los distintos países–, y en el caso de México también se pueden encontrar las gafas y se puede encontrar las gafas de vista y lo mismo en perfumería con las nueve fragancias que tenemos actualmente, como en el caso de los relojes o los bolsos.

#### **La cara desagradable, el tema del plagio**

¿Hasta qué punto ha sido un problema el plagio de los productos TOUS en el mercado mexicano? El tema de las imitaciones, de los productos falsificados o de las copias es un gran problema a nivel mundial, pero, a la vez, como decía el conocido diseñador estadounidense Tommy Hilfiger: “Si no eres conocido, no te copian”.

Destinamos cerca de 2 millones de euros al año en la lucha contra la piratería. No solamente a registrar las marcas y los logotipos alrededor del mundo, sino tener probablemente alguno de los mejores agentes en cada país para luchar contra la piratería.

En el caso de México, contamos con la colaboración de Roberto Arochi, que tanto él como su equipo son unos excelentes profesionales. En México llevamos a cabo revisiones a nivel de distribución, a nivel de aduanas, incluso intervenciones de productos falsificados en fábricas clandestinas.

Para que se tenga una idea de este fenómeno y de su impacto en el caso de España, el 30% del producto falsificado capturado por las fuerzas de seguridad el año pasado era de la marca TOUS. Es decir, no hay ninguna marca que tenga esta participación en cuanto al éxito del producto falsificado. Estamos hablando de unos 2.5 millones de piezas falsificadas, aprehendidas en todo el mundo, aproximadamente, y es lo que diariamente se revisa en aduanas, en redadas por parte de las fuerzas de seguridad.

En el caso de México, las redadas de productos falsificados son realmente espectaculares y tremadamente efectivas. Creemos que una de las labores fundamentales que tenemos nosotros es poder colaborar con las fuerzas de seguridad para frenar esta práctica totalmente ilegal.

En muchos casos, estamos llevando a cabo incluso, cursos de capacitación para las fuerzas de seguridad, a fin de que puedan identificar entre un producto auténtico y uno falsificado. Lo más importante aquí es poder defender al consumidor.

#### **Temas relevantes**

##### **Gestión de talento**

En el tema de talento, tenemos una labor enorme, tanto de contratación como de formación continua del personal. No en vano somos más de 2,000 personas las que colaboramos para TOUS en todo el mundo. De ese personal, casi el 90% son mujeres, y un hecho muy representativo es que el Consejo de Administración del Grupo TOUS, a nivel mundial, está integrado por nueve miembros, y hay cinco mujeres en él. Algo que es difícil encontrar en otra organización.

Lo fundamental es la formación que damos, tanto a nuestros socios y embajadores, como a la gente de la casa matriz ubicada en Manresa. Se trata de la formación inicial sobre la filosofía alrededor del concepto TOUS; el mundo TOUS, sus productos, la forma de atender a los clientes. Primero damos la formación in situ, y luego una formación continua.

Una de las herramientas que más estamos utilizando últimamente es la formación on-line, el uso del intranet, lo que está teniendo un gran éxito.

Y esto es una labor continua, no solamente para formar al personal, sino para estar cada vez más cerca del cliente, proporcionar así un mejor servicio y tener a los mejores integrantes en el equipo.

Trabajamos entonces en el personal de la organización y en la retención de talento. Estamos hablando de una plantilla con un promedio de gente bastante joven, pues lo que buscamos es que el talento se quede aquí y que las personas puedan desarrollar su carrera profesional y personal dentro del Grupo TOUS.

**La lucha contra la piratería nos ha hecho destinar casi 2 millones de euros al año. En España, el 30% del producto falsificado capturado por las fuerzas de seguridad es de la marca TOUS. En el caso de México hemos encontrado mucha colaboración con las autoridades.**

## **Empresa, gobierno y sociedad**

### **Nuestra contribución para México**

#### **Responsabilidad con la Comunidad**

En cuanto a la Responsabilidad Social, en México este tipo de labor la desarrollan fundamentalmente nuestros socios locales. A nivel general, somos tremadamente activos en todo lo relativo a colaborar con las personas que no tienen alimentos. En España tenemos una fundación que se llama Rosa Oriol, en la cual damos de comer cada semana a 800 familias, incluso se le da atención a los recién nacidos abandonados que no tienen la posibilidad de tener leche o pañales.

También hacemos labores muchas veces involucrando a deportistas famosos, como el caso de Andrés Iniesta el jugador de fútbol del equipo Barcelona, que cobró notoriedad mundial por haber marcado el gol de la final de la Copa del Mundo de Sudáfrica, que le dio el triunfo a España en esta justa. Son personajes que participan desinteresadamente con nosotros, pues buscamos siempre contar con los medios para apoyar esta importante labor social.

### **El papel del gobierno**

#### **Cuestión de seguridad, ¿y de costo?**

En general, nosotros tenemos una excelente relación con las autoridades mexicanas, tanto directamente, como a través de la Embajada, de los agregados comerciales, e incluso también a través de nuestros socios.

Como decía, nuestros socios locales, nuestros Embajadores, son gente muy involucrada socialmente en sus poblaciones y eso propicia que las relaciones sean tremadamente cercanas con la comunidad.

Cualquier iniciativa en materia de seguridad por parte del gobierno mexicano o de los distintos gobiernos locales donde tenemos tiendas, sería bien vista. Porque el problema actual para nosotros, en cuanto a nuestras tiendas en el caso de México, es la inseguridad.

No olvidemos que nosotros vendemos joyería, y cuando hay problemas de seguridad, normalmente las personas tienden a no llevar símbolos de ostentos para no tener problemas. Nuestras tiendas tienen muchos elementos de seguridad, incluso personal especializado en seguridad, y esto sí que es bastante distinto a lo que sucede con nuestros otros mercados, en los 45 países en donde estamos actualmente.

La inseguridad de México representa para nosotros un factor de costo, y además es un elemento de freno de cada consumidor de nuestros productos. De hecho, si alguien lleva un producto que se pueda pensar que tiene valor, puede incluso perjudicar, a nivel personal, su propia seguridad y salud, que pueden estar en juego por ello.

---

## *Perfil de los entrevistados*

## Francisco J. Garzón Morales

Es Licenciado en Economía de la Empresa por la Universidad Complutense de Madrid, y desde 1999 es funcionario del Cuerpo de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado. Ha ocupado puestos en la Dirección General del Tesoro y en el Departamento de Economía del Gabinete del Presidente del Gobierno, y como Subdirector en la Dirección de Investigación de la Comisión Nacional de la Competencia. Igualmente, ocupó durante cinco años el cargo de Consejero Económico y Comercial de la Embajada de España en Brasil, y en la actualidad es Consejero Económico y Comercial de la Embajada de España en México.

### Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España

Tiene a su cargo las relaciones económicas y comerciales de la Embajada de España y la Administración española con la Administración e instituciones mexicanas. Representa en México a organismos como el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) y la entidad de atracción de inversiones de España, Invest in Spain. Realiza actividades de promoción de bienes y servicios españoles y asesora a empresas para su acceso al mercado mexicano, ya sea comercial o a través de implantación en el país.

## Guillermo Jiménez Michavila

Es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid. Ingresa en 1993 a CUBIERTAS Y MZOV, una de las integrantes de lo que es hoy Acciona, como Jefe de obra en la Zona de Galicia. Posteriormente ha venido ocupando diversas responsabilidades, como Gerente de Proyecto en Brasil, entre 1996 y 1999, Director de Departamento de Construcción en la Zona de Castilla y León, entre 2000 y 2005, Director de la Zona de Asturias-Cantabria, entre 2006 y 2009, y en junio de 2009, es nombrado Country Manager de Acciona y Director General de Acciona Infraestructuras, para México, puesto que desempeña actualmente.

### Acciona México

Nacida en 1997 de la fusión de dos empresas cuya actividad principal era la industria de la construcción: Entrecanales y Távora, con Cubiertas y MZOV, Acciona es una de las principales corporaciones empresariales españolas, líder en la promoción y gestión de infraestructuras, energías renovables, agua y servicios. Cotiza en el índice bursátil Ibex-35, y es uno de los valores de referencia en ese mercado.

Acciona posee tres divisiones principales de negocios: Energías Renovables, Infraestructuras y Agua, y opera en más de 30 países de los cinco continentes. De 2004 a la fecha, Acciona ha culminado su transformación en una Compañía pionera en desarrollo y sostenibilidad, convertida en un líder global en promoción, producción y gestión de energías renovables, agua e infraestructuras, con el objetivo de contribuir al desarrollo social con el menor impacto medio ambiental.

## Ignacio Deschamps González

Es presidente y director general de Grupo Financiero BBVA Bancomer desde diciembre de 2009. Ha laborado en la institución desde 1993, donde ha desempeñado los cargos de Director General de Banca Comercial, Director de Banca Hipotecaria, Director de Productos y Director General de Desarrollo de Negocios. Antes de ingresar a BBVA Bancomer, Deschamps trabajó para el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) como director ejecutivo de Banca de Inversión y, previamente, trabajó para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington, D.C. De 2009 a 2011 fue presidente de la Asociación de Bancos de México (ABM), en donde había desempeñado el cargo de vicepresidente en la mesa directiva. Deschamps es egresado del Instituto Politécnico Nacional (IPN); ahí cursó la carrera de Ingeniería Industrial, y en The George Washington University, en la ciudad de Washington, D.C., estudió una Maestría en Administración de Ingeniería.

### BBVA Bancomer México

Es la mayor institución financiera privada en México en términos de depósitos y número de clientes bancarios, que sumaron 16.3 millones a diciembre de 2010. El grupo es una empresa controladora filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), uno de los grupos financieros más grandes de la Zona Euro. En términos de capitalización de mercado, BBVA ascendía a 33,951 millones de euros. BBVA tiene presencia en 31 países alrededor del mundo con 106,976 empleados y 7,361 oficinas, destacando su compromiso con la región de América Latina, donde representa la franquicia financiera líder.

## Luis Tormo Jané

Es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Ramón Llull (Instituto Químico de Sarria, IQS) de Barcelona, España, graduado en 2001. En ese mismo año, ingresa a Freixenet España, en el área de Marketing de Grandes Superficies. Posteriormente desempeñó diversos puestos en el área de ventas, de 2002 a 2003, en Valencia, con Distribuidores, de 2003 a 2004, en Barcelona, con Distribuidores, de 2004 a 2005, en Alta Hostelería, y de 2005 a 2007, desempeñó el puesto de London On-trade Manager, con Freixenet UK. A partir de 2008 es nombrado Director General de Freixenet México, puesto que desempeña a la fecha.

## Freixenet de México

Francesc Sala Ferrés fundó en 1861 la Casa Sala, la primera marca exportadora de vinos en Sant Sadurní d'Anoia. Su hijo, Joan Sala Tubella, siguió con el negocio y, después de la boda de su hija Dolors Sala Vivé con Pere Ferrer Bosch, empieza el negocio del cava, en 1914. De hecho, el primer establecimiento en Nueva Jersey, Estados Unidos, data de 1935. La Guerra Civil Española, primero, y la Segunda Guerra Mundial, después, ralentizaron el desarrollo de la empresa. Pese a todo, en 1941 lanzó el que, con el tiempo, se convertiría en uno de sus productos estrella, el cava Carta Nevada, y en 1974, el cava Cordón Negro, actual líder en exportación, presente en más de 140 países. En los años 70 se decía que Freixenet era una marca consolidada, con clara vocación de expandirse por todo el mundo y que llevaría al Grupo Freixenet, a mediados de los años 80, al liderazgo mundial de los vinos espumosos elaborados según el método tradicional. Freixenet sigue siendo una empresa familiar al 100% y cuenta con 18 bodegas en siete países de tres continentes.

## Ángel Lárraga Palacios

Es Country Manager de Gas Natural Fenosa en México desde 2008, y es responsable de los negocios de distribución de gas natural, generación eléctrica y proyectos eólicos. Se graduó como Ingeniero Industrial por la Escuela Superior de Ingeniería de Bilbao y Diplomado en Alta Dirección por el Instituto de Estudios Superiores Empresariales de España. Tiene más de 24 años de trayectoria en el grupo. En la empresa se ha desarrollado en distintas funciones del negocio de gas de España, ha ocupado las presidencias de Gas Natural Castilla y León, Gas Galicia, Gas Coruña, Gas Cantabria, Gas Navarra y Gas Rioja. Además, ha sido consejero de Gas Natural Álava y de Sedigas. También fue director de Distribución y Expansión de nuevos mercados en Madrid y Castilla la Mancha. Antes de su incorporación en México, fue Director de Distribución y Expansión de nuevos mercados en Cataluña y Rioja, España.

## Grupo Gas Natural Fenosa (GNF)

Es una compañía multinacional con base en España que opera fundamentalmente en los mercados de electricidad y de aprovisionamiento, distribución y comercialización de gas natural. Actualmente GNF tiene presencia en más de 25 países. En América Latina es el principal distribuidor de gas natural en Argentina, Brasil, Colombia, México y Puerto Rico.

En México, GNF está presente desde 1994, y actualmente brinda servicio a 38 municipios y delegaciones en ocho estados de la República Mexicana y en el Distrito Federal, en los que atiende a 1.300,000 clientes domésticos y corporativos. En el ámbito de la generación opera bajo el modelo de Producción Independiente para la CFE, cuatro centrales de Ciclo Combinado en Tuxpan, Durango, Hermosillo y Naco Nogales, con una capacidad conjunta de 2,000 megawatt.

## Enrique Fernández Calero

Nació el 17 de Abril de 1966 en Torreón, Coahuila, México, el 17 de Abril de 1966. Es Ingeniero en Cibernética y Ciencias de la Computación de por la Universidad La Salle, y laboró por más de 20 años en la Industria de Tecnologías de Información en empresas como HP, Microsoft y Lenovo, empresas en donde desarrolló una amplia experiencia en la gestión de ventas, mercadotecnia y distribución, sobre todo en los segmentos de Gobierno, Empresa Corporativa, Empresas Medianas, Pequeñas y en el Consumo. Se integró al Grupo EULEN desde diciembre de 2010.

## Grupo EULEN

Fundado en la Ciudad de Bilbao, en 1962, es el líder en la prestación de servicios generales a empresas en los mercados de España. Eulen opera actualmente en 11 países con una plantilla total de más de 90,000 personas, y reportó ventas anuales en 2010 por arriba de los 1,300 millones de euros. Los países en los que tiene presencia el Grupo son Portugal, México, Costa Rica, Argentina, Colombia, Chile, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Estados Unidos y Perú.

La operación mexicana es la segunda más importante del Grupo fuera de España, y su oferta en el país incluye los segmentos de servicios de seguridad, servicios sociales, sanitarios y de salud; selección y formación de recursos humanos; trabajo temporal (staffing); medio ambiente (preservación de espacios urbanos y naturales); logística y gestión de cadenas de suministro; telemarketing, mantenimiento y servicios generales, auxiliares y de limpieza.

## José Calafell Salgado

Nació en Tampico, Tamaulipas, en diciembre de 1970. Es Ingeniero Industrial por el ITESM y Master en Administración de Empresas por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de Barcelona y la Manchester Business School (UK). Diplomado en Marketing por la Columbia Business School y en Dirección Estratégica por la Harvard Business School. Ha desarrollado su carrera profesional en la industria editorial. Se incorporó a Planeta Internacional, S.A. en Barcelona, en 1994. Más tarde ocupó diversos cargos en el Grupo Planeta México, entre ellos, la Dirección de la División de Coleccionables y la Dirección de Marketing del Grupo. En 2000 fue nombrado Director General de Editorial Planeta DeAgostini México, S.A. En 2005, se incorporó al Grupo Santillana (Madrid) como Director de Nuevos Negocios para Santillana Ediciones Generales S.L., a cargo del desarrollo de la División de Coleccionables del Grupo para España y América Latina. A partir del 1 de Enero de 2009 fue nombrado Presidente Corporativo del Grupo Planeta en México.

## Grupo Planeta México

Es un corporativo de cuatro empresas, que integra los modelos de negocio y la marcas editoriales del Grupo Planeta en sus operaciones, las cuales abarcan tanto al mercado mexicano como al centroamericano y estadounidense, en lo que se refiere a libros en español. Su presencia en nuestro país tiene más de 40 años y sus equipos directivos y sus enfoques de negocio son enteramente mexicanos. El Grupo Planeta, con más de 60 años de vida, se sitúa entre los siete principales grupos editoriales del mundo gracias a la actividad de sus más de 100 sellos que publican en español, francés, portugués y catalán. Es líder indiscutible en los mercados español y latinoamericano, y el segundo mayor grupo editorial de Francia.

## Francisco Pi Martínez

Es Ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid e Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad de Cantabria. En 1993 ingresa a la consultora de ingeniería civil Apia XXI, S. A., donde desarrolla su labor dentro del departamento de sistemas, hasta el año 2000. Llega a IDOM a finales de este año, integrándose en su división de ingeniería civil en Bilbao. A lo largo de su trayectoria en la compañía destaca el proyecto de la Fase I de la Variante Sur Metropolitana de Bilbao, del que fue autor, y más tarde responsable de la oficina técnica de obra, tramo viario con una inversión de más de 430 millones de euros. En 2008 asume el cargo de director de la oficina de IDOM, en México, Distrito Federal, cargo que ha estado desempeñando hasta la actualidad. José Ramón Tomás Forés.

## IDOM

Es una empresa mexicana que forma parte del Grupo IDOM, de origen español, y que tiene 54 años de historia como proveedor de servicios de ingeniería, arquitectura y consultoría ligada a la infraestructura, tanto en sus vertientes de estudios, proyectos o diseño, como en el de supervisión de obra. Dispone, además, de un área que ejecuta proyectos llave en mano, actuando como integrador de servicios y procura, y ha incursionado, si bien de manera reducida y selectiva, en explotación y operación de infraestructuras.

Algunos de los sectores donde IDOM desarrolla su actividad son la producción de energía eléctrica, ya sea convencional o renovable, siderurgia, petroquímica, gas, carreteras, ferrocarriles, obras hidráulicas, presas, edificación, salud, centros de congresos, auditorios e infraestructura de ocio, deportiva, penitenciaria, de investigación, innovación, competitividad, logística, estrategia y operaciones, redes de telecomunicaciones, tecnología, tratamiento de residuos, recuperación de suelos contaminados, impacto ambiental, depuración de aguas residuales y energía nuclear, entre otros.

## José Ramón Tomás Forés

Es ahora el Presidente Ejecutivo de MAPFRE México. Toda su andadura profesional la ha venido desarrollando en el Grupo MAPFRE, donde comenzó en Valencia, España, en el año 1973. Fue Director Regional para los ramos de seguros generales en las zonas de Levante (1992 / 1993) y Cataluña (1994 / 1998), y Presidente de la Comisión Territorial y Gerente de Subcentral para Galicia, entre los años 1998 a 2002.

## MAPFRE México

Es un grupo español independiente, que desarrolla fundamentalmente actividades aseguradoras y reaseguradoras en más de 40 países. La matriz del Grupo es la sociedad holding MAPFRE, S.A., cuyas acciones cotizan en las bolsas de Madrid y Barcelona, y forman parte de los índices IBEX 35, Dow Jones Stoxx Insurance, Bow Jones Sustainability World Index, MSCI Spain, FTSE All-Word Developed Europe Index, FTSE4Good y FTSE4Good IBEX.

La propiedad de la mayoría de las acciones de MAPFRE, S.A. corresponde a Fundación MAPFRE, lo que garantiza la independencia del Grupo y su estabilidad institucional.

En México, MAPFRE inicia actividades en 1990, a través de una asociación con Seguros Tepeyac, y en el año 2000 compra el total de las acciones de su socio mexicano, donde viene desarrollando su actividad aseguradora en las siguientes áreas del negocio: Automóviles; Vida; Accidentes y Enfermedades; Daños; Finanzas y Seguros de Crédito.

## **Alfredo M. Aguilar G.**

Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector hotelero y ha trabajado para importantes cadenas tanto nacionales como multinacionales de reconocido prestigio, así como en el sector de restaurantes y tiempo compartido, quien después de iniciar como auxiliar de recepción, ha logrado ascender de manera estratégica para ocupar gerencias generales, dirección de operaciones y la Vicepresidencia de Área de cadenas hoteleras internacionales de gran prestigio. De los reconocimientos que ha obtenido destacan haber sido nombrado Gerente del Año en dos cadenas hoteleras, Ejecutivo Hotelero del año, Alta Hotelería 2009, Directivo Corporativo Hotelero, AMAIT 2010. Entre otras responsabilidades de importancia ha ocupado gerencias generales en Crowne Plaza, Hoteles Camino Real, Hoteles Marriott, la dirección de operaciones en Hoteles Quinta Real. Desde el año 2009, es Vicepresidente de Área de Hoteles Meliá para América.

### **Meliá Hotels & Resorts**

Con sus más de 350 hoteles en 35 países, es la primera hotelera española con presencia en mercados clave como China, el Golfo Pérsico o los Estados Unidos, y mantiene su liderazgo en los mercados tradicionales como Europa, Latinoamérica o el Caribe. La compañía cuenta con 35,000 empleados que provienen de casi 100 nacionalidades (en los hoteles de la firma se hablan más de 25 idiomas); Es la primera compañía hotelera certificada como Compañía hotelera de la Biosfera, y la única incluida en el exclusivo índice “responsable” de la bolsa FTSE4Good Ibex. Forma parte del Global Compact de Naciones Unidas y mantiene una alianza estratégica con UNICEF para la protección de la infancia y la prevención de la explotación sexual infantil.

## **Marcos Martínez Gavica**

Es Presidente Ejecutivo y Director General de Grupo Financiero Santander (GFS) y de Banco Santander México. También es miembro propietario de los consejos de administración de Grupo Financiero Santander, de Banco Santander México, de Casa de Bolsa Santander, de Gestión Santander, de Santander Consumo y de Seguros Santander. Antes de incorporarse a GFS colaboró en el Banco Nacional de México (Banamex) en donde se desempeñó como: Delegado de Acciones y Valores (ACCIVAL) en 1996; como Director General Adjunto de Banca Corporativa y Comercial de 1991 a 1996; Director General de Banca Corporativa de 1989 a 1991, y ocupó los cargos de, Analista, Ejecutivo de Cuenta, Subdirector y Director de 1978 a 1989. Ingeniero Químico por la Universidad Iberoamericana, con Maestría en Administración y especialidad en Planeación Financiera en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE).

### **Grupo Financiero Santander (GFS)**

Producto de la fusión de Grupo Financiero Serfín con Banco Santander (España) en el año 2000, GFS es actualmente una sociedad controladora de empresas que operan en los mercados de servicios financieros en México. Es una de las cuatro agrupaciones financieras con presencia nacional y ocupa el cuarto entre los grupos financieros más grandes del país por el valor de sus activos que incluyen más de 1,000 subsidiarias bancarias y cuenta una plantilla de más de 11,000 empleados.

### **Banco Santander**

Fundado en 1857 es actualmente el principal grupo financiero en España y en América Latina. A principios de 2011, Santander era el primer banco de la zona euro y undécimo del mundo por capitalización bursátil, tiene 1,362,289 millones de euros en fondos gestionados. Santander tiene 95 millones de clientes, 14,179 oficinas —más que ningún otro banco internacional— y 181,413 empleados. Además cuenta con posiciones relevantes en el Reino Unido, Portugal, y en Estados Unidos.

## **José M. Belmonte**

### **Sánchez**

Es ingeniero aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid. Tras su paso por Aena y OPC, ingresa a SENER, en 1994, para colaborar en el desarrollo del área de aeropuertos, donde posteriormente fue nombrado jefe del área. Autor de diversos proyectos aeroportuarios, participó activamente en el Plan Barajas y el Plan Barcelona, así como en proyectos como el desarrollo del SATE de Madrid-Barajas o los nuevos edificios terminales de Málaga, Alicante y Varsovia.

En septiembre de 2007 fue designado Country Manager de SENER y Director General de Senermex, SA de CV, para México, y en agosto de 2009, Director General de III, SA de CV, puestos que desempeña actualmente.

### **SENER**

Es un grupo privado de ingeniería y tecnología fundado en España en 1956, que busca ofrecer a sus clientes las soluciones tecnológicas más avanzadas y que goza de reconocimiento internacional por su compromiso con la innovación, su calidad y su independencia. SENER cuenta con más de 5.000 profesionales y una facturación de 1.066 millones de euros.

El área de Ingeniería, SENER Ingeniería y Sistemas, S.A., es una empresa de ingeniería, construcción e integración de sistemas que se ha convertido en una de las mayores empresas de ingeniería españolas y en un referente internacional en los mercados de Ingeniería Civil y Arquitectura; Ingeniería Aeroespacial; Aeronáutica y Vehículos; Sistemas de Actuación y Control; Energía y Procesos e Ingeniería Naval. Cuenta con una facturación de más de 624 millones de euros, cerca de 2,200 empleados y oficinas en Abu Dabi, Argel, Barcelona, Bilbao, Buenos Aires, Lisboa, Madrid, México, DF, Okayama, San Francisco, Sevilla, Valencia y Varsovia.

## Francisco Gil Díaz

Economista, académico, funcionario público y alto directivo en el sector privado, desde 2007 es el Presidente de Telefónica México y Centroamérica. En el Banco de México ocupó los puestos de Economista de la Dirección; Director de Investigación Económica y Subgobernador.

En la Secretaría de Hacienda y Crédito Público inicia su trayectoria en la Dirección General de Planeación Hacendaria, continúa con la Dirección General de Política de Ingresos y la Subsecretaría de Ingresos. Entre 2000 y 2006 fue Secretario de Hacienda.

En el sector privado ocupó la Presidencia y Dirección General de Avantel (1997-2000).

Licenciado en Economía por el ITAM; cuenta con los grados de Maestría y Doctorado en Economía de la Universidad de Chicago.

## Telefónica para México y Centroamérica

Es la segunda operadora de servicios de telefonía móvil en México con 22 millones de clientes, que representan el 22% del mercado. La compañía ha invertido alrededor de 11,000 millones de dólares.

Telefónica cotiza en las bolsas de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, así como en las de Londres, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires y São Paulo. Tiene 1.5 millones de accionistas directos.

El Grupo cuenta con más de 80 años de experiencia, desde su constitución en 1924. Unifica sus operaciones bajo las marcas: Movistar para España y Latinoamérica, y O2 en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia.

En Europa Telefónica da servicio a 57 millones de clientes. En Latinoamérica atiende a 186 millones y opera como líder en Brasil, Argentina, Chile y Perú, y cuenta con operaciones relevantes en Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela y está por iniciar operaciones en Costa Rica.

## Luis Rancé Comes

Presidente Ejecutivo y fundador de Telvent México es Ingeniero Mecánico Electricista por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y tiene estudios de posgrado en Sistemas Eléctricos de Potencia por la Universidad de Pennsylvania. Antes de Telvent, Luis Rancé trabajó 25 años en el Sector de Energía de México (Luz y Fuerza del Centro, Comisión Federal de Electricidad e Instituto de Investigaciones Eléctricas). Posteriormente se independizó y formó su propia empresa de consultoría en proyectos de ahorro de energía, misma que fue adquirida por Sainco (hoy Telvent) en 1990.

## Telvent México

Es la compañía global de tecnologías y servicios de información de negocio que contribuye a mejorar la eficiencia y la seguridad de las empresas líderes en todo el mundo. Telvent se dirige a aquellos mercados que resultan críticos para la sostenibilidad del planeta, entre los que destacan la energía, el transporte, la agricultura y el medio ambiente ([www.telvent.com](http://www.telvent.com)).

En México se fundó Telvent en 1990 y ha tenido un crecimiento muy importante, especialmente en el área de energía: petróleo y gas, y electricidad, siendo sus principales clientes Petróleos Mexicanos (Pemex) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

## José Luis Manglano Borsó di Carminati

Sus conocimientos de gestión, de control de riesgos y de organización, le permitieron el ingreso al grupo en la década pasada; como consejero delegado externo. Es licenciado en Derecho por la Universidad de Valencia y ha realizado un MBA en el IESE. Inició su carrera profesional en el Grupo Continente, donde se convirtió en gerente del centro comercial Plaza de Aluche, en Madrid. Ha pasado por diversas compañías como Cars&Cars, Grupo Dorwin y el grupo de certificación Applus+. En octubre de 2005, Manglano fue contratado por Tous como primer ejecutivo ajeno a la familia fundadora. La cadena catalana de joyerías ha experimentado un fuerte crecimiento desde entonces.

## TOUS

Desde 1920, Tous ha creado un estilo de joyería único alrededor del mundo, basado en el concepto joya-moda y adaptando sus creaciones a los diferentes momentos que afrontan las personas en su vida, principalmente el sector femenino.

La compañía tiene presencia en 45 países, con cerca de 400 tiendas, Tous ha experimentado un importante crecimiento en los últimos 10 años, hasta alcanzar una cifra de ventas cercanas a los 600 millones de euros al cierre de 2009. En México, la marca tiene presencia desde el año 2000, donde ha experimentado un crecimiento acelerado.

A la fecha registra 62 puntos de venta, lo que lo convierte en el segundo mercado de mayor crecimiento, sólo por debajo de España. En los últimos dos años sus inversiones en el País alcanzan los 30 millones de euros.

# Publicaciones relacionadas



## 1ª Encuesta de CEO en México

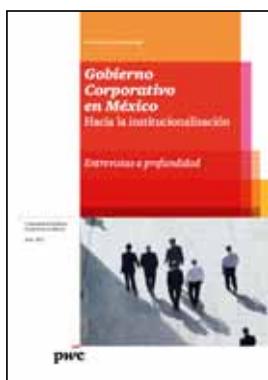
Publicación que profundiza en las percepciones, opiniones y expectativas de los CEO de las empresas más representativas de México en materia de:

- Recuperación de la crisis económica
- Estrategias
- Riesgos
- Gestión de talento



## 2ª Encuesta de CEO en México

Información estadística y el análisis comparativo de los resultados más relevantes de la 14ª Encuesta Global de CEO y de la 2ª Encuesta de CEO en México, realizado por analistas e investigadores de PwC.



## 1ª Encuesta de Gobierno Corporativo en México

### Entrevistas a Profundidad

En este documento ustedes encontrarán los puntos de vista sobre la evolución, estado actual, proyección y futuro del Gobierno Corporativo mexicano, de 15 reconocidos expertos que, en conjunto, conocen y dominan todas las posiciones, especialidades y experiencias que se requieren para conformar y operar un Consejo de Administración.



## 1ª Encuesta de Gobierno Corporativo en México

### Análisis Cuantitativo

La 1ª EGC fue diseñada y realizada por el área de consultoría de PwC México con los siguientes objetivos: Obtener información relevante que permitiera constatar el estatus actual de las prácticas de GC en México, Conocer la forma en que se estructuran los órganos de GC encabezados por el Consejo de Administración y los órganos intermedios de apoyo e indagar cuáles de las prácticas de GC son las más difundidas y mejor instrumentadas.



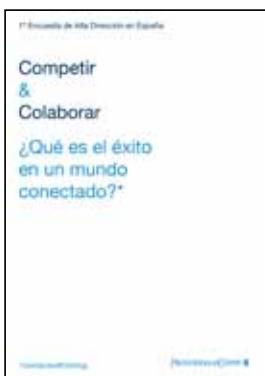
## Diez Temas Cudentes de la Sanidad Española para 2011

De la misma manera que en la primera edición, esta publicación toma en cuenta que los problemas de la sanidad no son sólo los problemas de las administraciones sanitarias, sino de un amplio complejo de instituciones y empresas públicas y privadas, cuya articulación armónica en el marco de una estrategia, implícita o explícita, más global, es la clave para que el sistema sanitario pueda cumplir su misión al servicio de los ciudadanos.



## Consejos de Administración de empresas cotizadas

El informe de PwC 2011 sobre Consejos de Administración de empresas, tiene como objetivo contribuir en la preparación de consejeros y consejos de administración de empresas cotizadas, mediante la presentación de una "fotografía" de la situación actual, la proyección de algunas tendencias y el resumen de las opiniones que su análisis nos ha sugerido.



### 1ª Encuesta de Alta Dirección en España

Esta Encuesta de Alta Dirección en España nos permitió conocer la percepción de los principales ejecutivos españoles sobre temas que definirán el éxito de las empresas del futuro, incluido el impacto de la conectividad global en el crecimiento y el riesgo. Además, hemos extraído valiosas conclusiones sobre las oportunidades e incertidumbres emergentes, información que permitirá a las empresas diseñar e implantar sus estrategias y mejorar la gestión de sus propios resultados en un entorno económico global y nacional desfavorable como el actual.



### 2ª Encuesta de Alta Dirección en España

Publicación que permite conocer la percepción de los principales ejecutivos españoles sobre los temas que definirán el éxito de las empresas en el mundo post-crisis. Un nuevo escenario en el que las empresas ganadoras serán aquellas que compatibilicen la gestión de los riesgos y los problemas a corto plazo con la identificación de oportunidades y estrategias a mediano plazo.



### 3ª Encuesta de Alta Dirección en España

Esta publicación pone de relieve algo más que las tendencias empresariales que marcarán el futuro próximo y las principales preocupaciones de nuestros directivos. Enfatiza principalmente, las diferencias entre el momento económico de España y la Unión Europea.



### 4ª Encuesta de Alta Dirección en España

La cuarta Encuesta de Alta Dirección constata una vez más la diferente percepción que tienen sobre la situación económica los directivos españoles frente a los del resto del mundo. La confianza de estos últimos en la fuerza de la recuperación económica ha regresado a los niveles registrados en 2008, en la antesala de la crisis financiera global. Los directivos españoles, en cambio, muestran un grado de optimismo sensiblemente inferior, aunque sus opiniones mejoran respecto al año anterior.



### Por un sistema de pensiones sostenible e inteligente

En este informe, PwC España propone, a partir de su experiencia y conocimiento de los sistemas de pensiones en los principales países desarrollados, las líneas maestras de las reformas que, a nuestro juicio, debe abordar el sistema español de pensiones.

En primer lugar, el estudio señala los diferentes elementos del sistema público de pensiones en España, analiza las experiencias de otros países de nuestro entorno y propone las reformas necesarias.



### "Route to Market" a la hostelería independiente

Este estudio plasma aquellos conceptos básicos y decisiones que pueden ayudar a los profesionales del sector a diseñar su propio camino hacia la hostelería independiente.

# Agradecimientos

**Las siguientes personas y grupos en PwC y el COMCE colaboraron para la producción de este reporte.**

## ***Consejo editorial***

Javier Soní Ocampo  
Valentín Díez Morodo  
Ignacio Fernández Morodo  
Juan Manuel Ferrón Solis  
Luis Martínez Gómez

## ***Coordinación y edición de la publicación***

Ma. Fernanda Perea Arellano

## ***Diseño editorial***

Berta Rendón García

## ***Investigación y análisis***

Unidad Internacional de Encuestas de la Red global de PwC  
PwC España  
Leopoldo Eggers  
**Ranking Negocios**

## ***Editores***

Leopoldo Eggers  
María Luisa Aguilar  
Jorge Arturo Castillo  
Enrique Chao  
**Ranking Negocios**

## ***Estadística:***

Marco Andrés Vázquez

## ***Fotografía:***

Gabriel González  
**Pintando con Luz**

## ***PwC México***

Mariano Escobedo 573  
Colonia Rincón del Bosque  
11580 México, D.F

## ***Spanish Desk PwC Mexico***

Ignacio Fernández Morodo  
ignacio.fernandez@mx.pwc.com  
Teléfono: 52636615

[www.pwc.com/mx](http://www.pwc.com/mx)



## [pwc.com/mx/encuesta-empresas-espanolas](http://pwc.com/mx/encuesta-empresas-espanolas)

Esta publicación se elaboró exclusivamente con el propósito de ofrecer orientación general sobre algunos temas de interés, por lo que no debe considerarse una asesoría profesional. No es recomendable actuar con base en la información aquí contenida sin obtener la debida asesoría profesional. No garantizamos, expresa o implícitamente, la precisión o integridad de la información de la presente publicación, y dentro de los límites permitidos por la ley, PricewaterhouseCoopers S.C., sus miembros, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad, deber u obligación derivada de las acciones, decisiones u omisiones que usted u otras personas tomen con base en la información contenida en esta publicación.

Las firmas de la red de PwC ofrecen servicios de Auditoría, Consultoría e Impuestos y Servicios Legales por industria para crear más valor al cliente. Más de 163,000 personas en 151 países que trabajan en las firmas miembro de la red de PwC comparten sus ideas y experiencias para desarrollar nuevas perspectivas y soluciones prácticas. Para obtener información adicional ir a: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

© 2011 PricewaterhouseCoopers S.C. Todos los derechos reservados. En este documento "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.C., la cual es una firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada firma miembro constituye una entidad legal independiente.