

Un proyecto
de PwC - COMCE

México y España en el espejo global

1ª Encuesta de CEO
de empresas españolas
con inversión en México

Análisis de resultados

Presentación

México y España en el espejo global



Javier Soní Ocampo
Socio Director

La Encuesta Global de CEO (EGC), de PwC, es uno de los ejercicios prospectivos de mayor alcance y relevancia entre todos los que se realizan en el mundo. Uno de sus mayores atractivos es la abundancia de información gráfico-estadística, con un caudal de datos duros que reflejan los diferentes perfiles de percepción, opinión y acción de más de 2000 CEO de grandes empresas globales y regionales que contribuyen a su elaboración, ya sea al responder a nuestras encuestas telefónicas, o bien, al conceder una entrevista a profundidad sobre los temas que cada año dominan el escenario de la economía y los negocios en el mundo.

Estos CEO son hombres y mujeres con un sobresaliente nivel de preparación académico-profesional que disponen de un gran acervo de información estratégica formulada por las unidades de inteligencia de sus empresas; y la mayoría tiene un hondo conocimiento de todo lo que sucede en sus industrias y mercados, en los que no sólo han sido y son “testigos de primera fila” de su historia, sino que, en un buen número de casos, han sido los factores determinantes de ella.

Por esa “destacable” razón, los puntos de vista, los análisis y las opiniones de estos CEO acerca del comportamiento de los mercados y de sus principales tendencias – en general– y de sus negocios –en particular–, siempre tendrán un gran valor y serán una materia prima privilegiada para la elaboración de estudios prospectivos, como es el caso de la EGC y de las diferentes versiones nacionales y regionales que se deriven de ella.

La EGC es el fruto de un gran esfuerzo global que se nutre con la información y los análisis que realizan los equipos de investigación de las 56 oficinas de la Red Global de PwC en igual número de países alrededor del mundo. En ese sentido, podemos decir que la EGC es como la “Encuesta Madre...”, sin embargo, su mayor virtud no es la de ser un producto terminado, sino, más bien, la fuente de información de muy alto nivel y el punto de partida para otras investigaciones.

La cantidad, calidad, consistencia y diversidad de la información cuantitativa y cualitativa generada por la encuesta global, y por cada uno de los ejercicios nacionales y regionales, es tan grande, que sería un gran despropósito no utilizarla para profundizar en cualquiera de los temas abordados y/o para realizar estudios comparativos acerca de los enfoques estratégicos y de los modelos de gestión empresarial más utilizados en ciertos países, mercados o regiones del mundo.

Precisamente, la idea de aprovechar ese tesoro de datos para hallar y explicar las afinidades y las diferencias en los enfoques de gestión y dirección estratégica de las empresas que operan en diversos países regiones y sectores de actividad y, sobre todo, para propiciar conocimientos e información de valor para los procesos de planeación estratégica y toma de decisiones de nuestros clientes, fue lo que motivó a muchas de las oficinas de PwC a realizar su propia versión nacional de la EGC o a desarrollar diversos estudios comparativos regionales.



Luis Martínez Gómez
Socio líder de Clientes y
Mercados

Una familia de Informes

La Encuesta de Alta Dirección en España (EADE), y la Encuesta de CEO en México (ECM), son dos entre muchos otros ejemplos de adopción y adaptación de los modelos metodológicos y de los procesos de elaboración de la EGC.

La EADE se ha realizado en cuatro ocasiones, y los equipos de investigación de PwC en España ya se encuentran trabajando en lo que será la quinta edición; por su parte, la ECM se ha realizado y publicado en dos ocasiones, y en PwC México también nos encontramos preparando la tercera edición.

El hecho de contar con el mismo certificado de origen, y con las mismas bases metodológicas, garantiza que los resultados cuantitativos sean perfectamente comparables entre sí, por lo que todos los cuadros y gráficos incluidos en este informe que ostenten la leyenda: “elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC, de la 4ª EADE, y de la 2ª ECM”, cuentan con ese valor de identidad.

A diferencia de la EADE y de la ECM, el informe “España en México... la mirada amiga” (EMMA) no es una adaptación directa del modelo de la EGC, sino un proyecto de investigación que aprovecha, como un punto de partida, la abundante información, análisis y resultados de las tres encuestas para profundizar en los mismos temas que se abordaron en la EGC, e incorpora algunos otros que nos permitieron conducir la exposición, conservando siempre el “telón de fondo” del marco de la relación bilateral México-España y España-México: una relación que atraviesa por un buen momento, pero que cuenta con amplios espacios de oportunidad para incrementar y mejorar los flujos comerciales y de inversión en beneficio de los dos países.

Un océano de oportunidades

La idea de publicar este informe de investigación surgió durante las actividades de elaboración de la 2ª Encuesta de CEO en México (2ª ECM), sobre todo cuando detectamos que un número muy interesante de CEO de empresas de capital español con operaciones en México respondían afirmativamente a la invitación para participar en la 2ª ECM concediéndonos una entrevista vía telefónica o presencial. Posteriormente, ya en el curso de las entrevistas, confirmamos que esa generosa participación tenía como fondo un interés genuino por compartir sus reflexiones y puntos de vista con la comunidad empresarial de México a través de un documento de amplio alcance y difusión como la ECM.

El entusiasmo de estos CEO se reflejó en la calidad de las entrevistas telefónicas y, sobre todo, en las presenciales. Con anticipación, todos los CEO habían estudiado el largo cuestionario que utilizamos como guía, y siempre estuvieron dispuestos a conversar sobre todos los temas: el tiempo promedio empleado en las 15 entrevistas a profundidad fue de 1 hora con 36 minutos, y hubo ocasiones en las que, por respeto al tiempo preciado de los CEO, intentamos concluir la plática, pero aun así, ellos mostraban su enorme interés por abordar todos los temas; un gesto amistoso que agradecemos de verdad. Al final, la extensión y la profundidad de las ideas vertidas en esas entrevistas, significó un buen reto para los editores que trabajaron en condensarlas.



Ignacio Fernández Morodo
Socio responsable del
Spanish Desk

Las enseñanzas de los CEO

¿Qué explica ese entusiasmo de los CEO por participar en nuestras encuestas?

Para quienes tuvimos la fortuna de participar en las entrevistas realizadas, la respuesta es muy clara: la mayoría de los CEO entrevistados coincidieron en que México es una nación muy grande, en la que existen muchas necesidades que satisfacer, que tiene buenos fundamentos macroeconómicos y que es una de las economías más abiertas a la competencia global. Los CEO coincidieron también en que los marcos regulatorios que rigen las actividades de las empresas en México son razonablemente claros y que la certeza jurídica para hacer negocios en el país se encuentra a la altura –o por encima– de la mayoría de las naciones de Latinoamérica.

Sin embargo, hay algo que no se explican, y es que en México estamos creciendo a un ritmo muy lento, lo que no corresponde al potencial de una economía emergente con una población de más de 112 millones de personas, de las cuales el 50% tienen menos de 25 años y el 66% se encuentran en edad de trabajar; además, para colmo, que cuenta con una envidiable ubicación geográfica, con los recursos naturales y las capacidades laborales que la han convertido en una de las más importantes plataformas de exportación para las cadenas de las industrias automotriz, aeroespacial, de equipo eléctrico y electrónico, línea blanca, televisores y bienes de consumo duradero.

Por su actividad profesional y por las experiencias vividas en su país de origen, que en un lapso de 30 años logró crecer y transformar sus estructuras socio-económicas hasta alcanzar los estándares propios de las naciones desarrolladas, y por la experiencia de dirigir alguna de las subsidiarias del grupo empresarial para el que prestan sus servicios en otras naciones de Europa, Asia, África y Latinoamérica, los CEO han desarrollado una visión y un diagnóstico muy interesantes acerca de la coyuntura actual, de los retos que enfrentan las diferentes regiones económicas, de los cambios en los enfoques estratégicos y organizacionales que han promovido en sus empresas para enfrentar la coyuntura y para fortalecer la competitividad en una economía global en la que los principales factores se han desplazado de los tradicionales enfoques centrados en “el producto”, las economías de escala, los bajos costos, la lucha sin cuartel por los mercados existentes (y de las fusiones y adquisiciones), hacia nuevos y más poderosos enfoques centrados en comprender las necesidades de los diferentes grupos de consumidores, el desarrollo de la “inteligencia organizacional”, del talento y de las capacidades de innovación y desarrollo de nuevos productos, servicios y soluciones de valor agregado específicas y diferenciales para servir a cada uno de esos grupos.

Nuestros diálogos con los CEO proporcionan también muchas ideas y propuestas que podrían ser de gran utilidad para que México inicie un ciclo de crecimiento sostenido, pero con el suficiente aliento para superar los rezagos estructurales, elevar la competitividad de sus empresas y del conjunto de su economía y para mejorar sustancialmente los niveles de vida de la población.

Nuestros lectores, clientes y amigos de PwC encontrarán muchas de esas ideas, diagnósticos y propuestas de los CEO de las empresas españolas en el tomo uno de este informe, en el que se incluye una versión ejecutiva de las 15 entrevistas realizadas con los CEO de empresas españolas de la talla de Grupo Financiero BBVA Bancomer, Grupo Financiero Santander, MAPFRE México, Telefónica Movistar, Gas Natural Fenosa, Acciona, SENER, Meliá International Hotels, Telvent, IDOM, Grupo Eulen, Editorial Planeta, Freixenet, Tous y una más con el Consejero Económico y Comercial de la Embajada de España en México.

Índice

<i>Notas metodológicas</i>	3
<i>México y España en el espejo global</i>	3
<i>Contexto de la relación México-España</i>	4
<i>España: otra vez de cara al mar</i>	4
<i>México: cinco direcciones tiene el mundo</i>	5
<i>Zonas de oportunidad</i>	7
<i>Comercio exterior</i>	7
<i>España-México México-España</i>	11
<i>México y España en el espejo global: enfoques estratégicos</i>	13
<i>¿Qué ven los CEO que pasan por alto los analistas?</i>	13
<i>¿Qué opinan los CEO?</i>	14
<i>Los motivadores del cambio</i>	16
<i>Estrategias organizacionales</i>	22
<i>Actividades de reestructuración</i>	22
<i>El papel de la innovación</i>	24
<i>Gestión del talento</i>	29
<i>Reflexión final</i>	32
<i>España en México... la mirada amiga</i>	32
<i>Agradecimientos</i>	35

Notas metodológicas

México y España en el espejo global

La sección de análisis del informe “España en México... la mirada amiga” se ha dividido en dos capítulos:

El primero inicia con una breve referencia acerca de la compleja coyuntura local e internacional que está llevando a las empresas de los dos países más allá de sus mercados “naturales” (de la Unión Europea, para las empresas españolas, y de los mercados del TLCAN, para las mexicanas). Continúa con una revisión, igualmente breve, de la evolución y del contexto actual de la relación bilateral entre España y México, con el propósito de detectar las zonas de oportunidad que existen para mejorar las relaciones comerciales y de inversión, y explorar los beneficios que podrían derivarse para los dos países en el caso de que estos objetivos pudieran alcanzarse.

El capítulo dos, por su lado, comprende un ejercicio de comparación y contraste en torno a la percepción, las opiniones y los enfoques estratégicos preferidos por los CEO de España y los de México en relación con los siguientes temas:

El propósito inicial de este ejercicio comparativo es el de encontrar las afinidades y diferencias en los perfiles de percepción, y en los enfoques estratégicos y de gestión del cambio organizacional, del talento y de la innovación entre los CEO de México y los de las empresas españolas que operan en nuestro país, utilizando como parámetro de referencia los perfiles de opinión promedio registrados por la Encuesta Global de CEO de PwC. La hipótesis subyacente que anima a este ejercicio comparativo es la de que, un mejor conocimiento de estas afinidades y diferencias, puede contribuir a facilitar el entendimiento y la comunicación entre las comunidades de empresarios y ejecutivos de los dos países.

Otros objetivos importantes de este ejercicio, son: 1) Conocer, en opinión directa de los CEO de ambos países, la importancia estratégica que tienen las economías de España para la estrategia de negocios de las empresas mexicanas, y la que tiene la economía mexicana para las empresas españolas, y 2) Recabar las sugerencias y las ideas de los CEO de ambos países que pudieran contribuir a enriquecer la relación bilateral e incrementar los intercambios comerciales y de inversión entre los dos países.

Toda la información empleada en el ejercicio comparativo fue tomada de los resultados de la 14ª EGC, de la 4ª EADE y de la 2ª ECM. Por lo que toca a la información no relacionada con nuestras encuestas, la regla que usamos es la de utilizar las fuentes oficiales mexicanas para el análisis y exposición de los perfiles comerciales y de inversión de nuestro país, y utilizar las fuentes oficiales españolas para la exposición y análisis de esos mismos perfiles de la economía española.

La decisión de presentar la información de esa manera se debe a las diferencias en las metodologías para el cálculo y cuantificación de los conceptos de comercio e inversión extranjera utilizadas por las fuentes mexicanas y españolas.

Esto explica, ciertas diferencias en la forma de exponer la información. Por ejemplo, en las cifras relativas a inversión extranjera, para el caso de México se expresan en dólares, y para el de España, en Euros. Por otro lado, la información de las actividades de comercio exterior para ambos países se expresa en dólares, sin embargo, presenta diferencias atribuibles a las metodologías empleadas por cada una de las fuentes.

1. *Percepción del entorno económico en sus vertientes, global, nacional y regional;*
2. *Cambios en el enfoque estratégico de las empresas para enfrentar la coyuntura y proyectar a sus empresas hacia el futuro;*
3. *Estrategias de posicionamiento geográfico;*
4. *Estrategias de reestructuración organizacional;*
5. *El papel de la innovación y de las actividades de investigación aplicada al desarrollo de nuevos productos y servicios (I+D) en todos los niveles de la operación, y de la planeación estratégica y de la alta dirección de la empresa y;*
6. *Cambios en los modelos de gestión del talento y de las políticas laborales.*

Contexto de la relación México-España

España: otra vez de cara al mar

La historia, con sus giros a veces predecibles y a veces inesperados, ha vuelto a colocar la relación México-España o España-México, como se prefiera, en una encrucijada repleta de oportunidades y en la que cabe cualquier actitud, pero no la indiferencia.

España enfrenta ahora una difícil coyuntura macroeconómica que ha llevado a su gobierno a tomar algunas medidas dolorosas de ajuste fiscal y presupuestal, que tendrán sin duda un impacto negativo en el crecimiento de su economía, y que afectarán, en el mismo sentido, la actividad de las empresas y los ingresos de su población.

Como esa coyuntura impacta de manera directa o indirecta a todos los países de la Unión Europea (UE), todo apunta a que el crecimiento de la también llamada Zona Euro, se ralentizará, por lo menos en el corto y el mediano plazo.

El pobre crecimiento que esperan de su mercado interno y del de la UE, su mercado natural, pone a las empresas españolas una vez más “de cara al mar” y -con el mapamundi desplegado- ante la disyuntiva de acelerar sus estrategias de internacionalización y diversificación hacia otras regiones que les ofrezcan la posibilidad de crecer y de obtener una rentabilidad adecuada.

Como se podrá apreciar en la sección relativa a los cambios en las estrategias de posicionamiento geográfico de este informe, los CEO de las empresas españolas han revelado una marcada preferencia por las naciones emergentes de Asia –sí, así de lejos- en las que el target principal es, por supuesto, China, y en seguida, la India. Y –ya más a la mano- muestran interés por la región de Latinoamérica, encabezada por las dos grandes economías de la zona, Brasil y México.

México: cinco direcciones tiene el mundo

Después de una reclusión sobre sí misma que duró más de 60 años, la economía mexicana se asomó al mundo a mediados de los años 80 y encontró una salida espectacular con la negociación y firma del TLCAN que, desde su entrada en vigor en 1994, convirtió a los mercados de Estados Unidos en el motor de su crecimiento. Durante 14 años, México ha crecido bajo el impulso de las exportaciones y de las inversiones extranjeras atraídas por las facilidades de acceso a los mercados de Estados Unidos y de Canadá, desde la plataforma industrial-exportadora mexicana.

El problema con el modelo de crecimiento “hacia afuera” fue que ocasionó una importante desconexión entre los circuitos más dinámicos de la economía nacional – en este caso las industrias de exportación-, con las ramas de actividad más enfocadas a la atención de los mercados internos: las primeras crecieron de manera vertiginosa, mientras que las segundas se estancaron, o crecieron a un ritmo mucho menor.

El resultado de esta dicotomía de crecimiento -rápido en el sector externo y lento en el mercado interno-, fue la conformación de una economía grande, sí, pero con piernas frágiles y cortas, y sobre todo muy dependiente del comportamiento de la demanda de consumo de bienes duraderos en Estados Unidos.

Ya en la primera década de este siglo, el modelo empezó a perder efectividad, sobre todo cuando algunas de sus ventajas comenzaron a diluirse por la extensión de las preferencias comerciales del TLCAN a otros países latinoamericanos, asiáticos y con la intempestiva entrada de China a los esquemas comerciales de la OMC.

El problema de la malformación estructural mexicana se manifestó en toda su extensión a finales del 2008, con el estallido de la burbuja financiera e inmobiliaria que inició la crisis económica internacional más virulenta de los últimos 90 años: el hecho de que esta crisis tuviera su origen en los mercados de Estados Unidos y sorprendiera a decenas de millones de familias fuertemente endeudadas, generó una contracción del consumo de tal magnitud, que en 2009 el Producto Interno Bruto de México registró una caída histórica de siete puntos porcentuales, y el descenso de la actividad industrial llegó a los dos dígitos para la mayoría de las industrias ligadas a los mercados de exportación.

Por fortuna, la elasticidad de la oferta mexicana a la recuperación de la demanda en los Estados Unidos también fue espectacular, y en poco más de un año se dio un respiro de alivio: el peligro pasó..., pero el susto, como el dinosaurio de Monterroso, seguía ahí.

Al parecer, la experiencia fue bien asimilada por la mayoría de las empresas del sector exportador, y también por el gobierno mexicano: para todos quedó muy claro que era necesario retomar aquel concepto central de las filosofías tolteca y maya, que puede resumirse en el principio: “cinco direcciones tiene el mundo”.

“México es uno de los mercados más rabiosamente libres del mundo..., aquí tenemos que competir por los proyectos públicos con grandes empresas de Estados Unidos, Alemania, China, Corea y, por supuesto, con las mexicanas, que también son muy competitivas”.

¿Qué lección fue la que aprendimos?

“La verdad es que andábamos muy norteados..., pero ahora nuestra estrategia apunta al Sur, hacia Latinoamérica, al Oriente, hacia China e India, y a Europa del Este, pero también queremos aumentar nuestras ventas aquí, en los mercados mexicanos”; eso fue lo que comentó el CEO de uno de los conglomerados industriales más grandes de México al ser entrevistado por PwC durante los trabajos de elaboración de la 2ª ECM, y como veremos más adelante, este no fue el único CEO que se manifestó en ese sentido.

¿Quo vadis México?

Al igual que en las empresas españolas, la apuesta estratégica de las compañías mexicanas apunta también a la diversificación de mercados y a la internacionalización. Ambos grupos de empresarios afirman que irán en busca del crecimiento y de la rentabilidad en los mercados de Asia y de Latinoamérica; los mexicanos, por obvias razones, nunca descuidarán los mercados de Estados Unidos, pero también apuestan fuerte por Europa del Este e, inclusive, su intención de crecer en los mercados de Europa Occidental supera la intención promedio de los CEO a nivel global; mientras que los CEO de España se inclinan más por los mercados de África y del Medio Oriente, que tampoco son indiferentes para los mexicanos.

México: “un mercado rabiosamente libre”

La internacionalización de las empresas mexicanas es un proceso más reciente que el de las españolas, pero también está alcanzando una magnitud importante. En la actualidad, las empresas mexicanas son las más internacionalizadas de Latinoamérica, y la economía mexicana es también una de las más abiertas del mundo -en lo que toca a intercambios comerciales-, y cuenta con un importante grado de apertura a las inversiones y a la actividad de las empresas extranjeras, con sólo un par de sectores de actividad que aún mantienen cláusulas restrictivas a la participación de personas y empresas

extranjeras, y que son los relacionados con la energía y las comunicaciones.

Este nivel de apertura lo reconocen los CEO de las empresas españolas que participaron en las entrevistas a profundidad (EAP), como en el caso de Luis Rancé, CEO y Presidente de Telvent, cuando afirma que: “México es uno de los mercados más rabiosamente libres del mundo..., aquí tenemos que competir por los proyectos públicos con grandes empresas de Estados Unidos, Alemania, China, Corea y, por supuesto, con las mexicanas, que también son muy competitivas “

En cuanto a los temas regulatorios, la mayoría de los CEO españoles se manifestaron satisfechos en relación a la certeza jurídica y a la existencia de reglas del juego que aplican para todos -cuando menos en el ámbito federal. Otros de los CEO españoles que ya han tenido alguna experiencia en Brasil fueron contundentes al señalar que la certeza jurídica, la claridad y la equidad en la aplicación de las reglas es superior en México que en Brasil, Rusia, India y China (BRIC latinoamericano), e incluso algunos de ellos llegaron a aseverar que las reglas en México resultan ser más claras y equitativas que las que se aplican en España.

¿Qué falta?

México y España, si se les mira en perspectiva, son dos naciones volcadas hacia el exterior, con empresas en busca de mercados en crecimiento para rentabilizar sus capitales; las dos miran hacia las grandes economías del continente asiático, las dos comparten su afecto por los mercados de Latinoamérica, y también por la necesidad de revitalizar sus mercados internos: son dos naciones que tienen todo para incrementar sustancialmente sus intercambios comerciales y los flujos de inversión en ambos sentidos. La pregunta es simple: ¿qué falta para que esto suceda?

De dónde partimos

Historia no nos falta, y tampoco vínculos de sangre o de cultura: la relación bilateral es buena y la comunidad española en México es enorme, y rivaliza, por su número, con la de ciudadanos estadounidenses. De acuerdo con la información proporcionada por la Consejería Económica y Comercial de la Embajada de España en México (CECEE): tan sólo en el Distrito Federal los consulados generales tienen anotados a 87,000 personas con pasaporte español, en tanto que la información del Censo de Población, realizado en noviembre del 2007, registra a 4,693 residentes con pasaporte español en la Ciudad de Guadalajara, 6,467, en Monterrey, y alrededor de 20,000 más, repartidos entre los estados de México, Puebla, Veracruz, Querétaro y Guanajuato.

Pero estos números no cuentan a los hijos y nietos de españoles nacidos en México, es decir, a los descendientes de españoles de 1ª, 2ª, o 3ª generación; “una cifra imposible de calcular”, de acuerdo con la CECEE, pero que incluye a muchas familias de origen español que han aportado mucho a este país y que han fundado y dirigido grandes empresas mexicanas de la talla de los grupos Soriana, Modelo, Gigante, Comercial Mexicana y Grupo Ángeles, por citar algunos.

La comunidad mexicana en España no es tan grande, pero tampoco es pequeña, y destaca la presencia de un promedio anual de 5,200 estudiantes en educación superior, concepto que incluye estudios de licenciatura y de posgrado.

La presencia de empresas españolas que operan en el país supera a la cifra de 3,600, y al parecer a la gran mayoría de ellas les va bien: de hecho, algunos de los CEO que participaron en las EAP llegaron a comentar que “la oficina mexicana es la unidad con mayores ingresos y rentabilidad después de la de España”, y que ese buen desempeño se refleja en tasas de crecimiento anual de dos dígitos.

Hasta ahora, la presencia de empresas mexicanas en España no es tan numerosa, pero el país está bien representado por empresas como Cemex, Grupo Modelo, Vitro, Pemex, Softek y Silanes..., entre otras, y el número de ellas crece año con año.

Zonas de oportunidad

Comercio exterior

Ahí está viendo pasar el tiempo...

Como se puede observar en el Gráfico 1.1, España ocupa el sexto lugar como país receptor de exportaciones mexicanas –el primero entre las naciones de la UE–; el décimo como proveedor de importaciones a nuestro país; y es el octavo socio comercial por el valor del comercio total. Por el lado de España, en el Gráfico 1.2 se muestra que México es el destino número 12 para las exportaciones españolas; el vigésimo proveedor de mercancías de importación; y el sexagésimo socio comercial por el valor del intercambio total.

En lo que corresponde al balance comercial entre ambos países, resulta bastante razonable, en la medida en que las posiciones de déficit y superávit se han ido alternando en el tiempo. Por lo general, los saldos comerciales en uno y otro caso tienden a ser pequeños.

Sin embargo, hay dos aspectos de la relación comercial que no corresponden al nivel de la relación bilateral: el primero es su valor total, que representa apenas el 1.2% del comercio total de México con el mundo; el segundo es la composición de los intercambios, que no es muy favorable para México.

La mezcla de productos de exportación de España a México se compone, en su mayoría, como se puede advertir en el Gráfico 1.3, de mercancías con un grado mayor de transformación y de valor agregado, mientras que la mezcla de los productos que México exporta a los mercados de España, se compone en más de 90% por materias primas e insumos de caso valor agregado por transformación. Independientemente de las causas que puedan explicar esa pobre composición de las exportaciones mexicanas a España, la verdad es que esa mezcla comercial no cuadra con el perfil exportador que tiene nuestro país.

Países con los que México sostiene un mayor intercambio comercial

Gráfico 1.1

#	Países	Importación Valor ¹	Part. ² %	Países	Exportación Valor ¹	Part. ² %	Países	Comercio total Valor ¹	Part. ² %
1	Estados Unidos	145,007	48.10%	Estados Unidos	238,358	79.95%	Estados Unidos	383,365	63.93%
2	China	45,608	15.13%	Canadá	10,701	3.59%	China	49,805	8.31%
3	Japón	15,015	4.98%	China	4,198	1.41%	Canadá	19,308	3.22%
4	Corea	12,777	4.24%	Brasil	3,784	1.27%	Japón	16,941	2.83%
5	Alemania	11,077	3.67%	Colombia	3,760	1.26%	Alemania	14,650	2.44%
6	Canadá	8,608	2.86%	España	3,678	1.23%	Corea	13,721	2.29%
7	Taiwán	5,621	1.86%	Alemania	3,573	1.20%	Brasil	8,112	1.35%
8	Brasil	4,328	1.44%	Japón	1,926	0.65%	España	6,910	1.15%
9	Italia	3,997	1.33%	Chile	1,865	0.63%	Taiwán	5,942	0.99%
10	España	3,232	1.07%	Argentina	1,770	0.59%	Italia	4,648	0.78%
	Total Top Ten	255,268	84.67%		273,613	91.77%		523,403	87.30%
	Total Nacional	301,482	100.00%		298,138	100.00%		599,620	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Economía y del Banco de México.

¹Cifras en millones de dólares a precios corrientes.

²Participación % en importación/exportación/comercio total.

Países con los que España sostiene un mayor intercambio comercial

Gráfico 1.2

#	Países	Importación Valor ¹	Part. ² %	Países	Exportación Valor ¹	Part. ² %	Países	Comercio total Valor ¹	Part. ² %
1	Alemania	37,017	11.73%	Francia	45,066	18.30%	Francia	78,964	14.06%
2	Francia	33,899	10.74%	Alemania	25,781	10.47%	Alemania	62,799	11.18%
3	China	24,990	7.92%	Portugal	21,986	8.93%	Italia	43,720	7.78%
4	Italia	22,120	7.01%	Italia	21,600	8.77%	Portugal	33,322	5.93%
5	Reino Unido	14,289	4.53%	Reino Unido	15,241	6.19%	Reino Unido	29,530	5.26%
6	Holanda	14,193	4.50%	Estados Unidos	8,635	3.51%	China	28,495	5.07%
7	Estados Unidos	12,414	3.93%	Holanda	7,715	3.13%	Holanda	21,908	3.90%
8	Portugal	11,335	3.59%	Bélgica	6,920	2.81%	Estados Unidos	21,050	3.75%
9	Rusia	8,086	2.56%	Turquía	4,965	2.02%	Bélgica	14,867	2.65%
10	Bélgica	7,947	2.52%	Marruecos	4,566	1.85%	Rusia	10,727	1.91%
20	México	3,887	1.23%	12 México	3,706	1.50%	16 México	7,593	1.35%
	Total Top Ten	186,290	59.04%		162,477	65.98%		345,382	61.5%
	Total Nacional	315,524	100.00%		246,255	100.00%		561,779	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Estado de Comercio Exterior. Datacomex.

¹Cifras en millones de dólares a precios corrientes.

²Participación % en importación/exportación/comercio total.

Principales productos comercializados entre México y España

Gráfico 1.3

#	Producto de importación	Valor ¹	% ²	Producto de exportación	Valor ¹	% ²
1	Gasolina	358,551	11.09%	Aceites crudos de petróleo	3,043,194	82.74%
2	Automóviles	268,697	8.31%	Atunes de aleta amarilla	44,117	1.20%
3	Turbinas	122,547	3.79%	Ácido tereftálico y sus sales	39,694	1.08%
4	Brandy	61,716	1.91%	Garbanzos	28,541	0.78%
5	Libros	59,479	1.84%	Pulpo	25,663	0.70%
6	Buta -1, 3-dieno e isopreno	55,679	1.72%	Óxido de cinc	21,880	0.59%
7	Vinos	40,333	1.25%	Poli(butadieno-estireno)	20,183	0.55%
8	Escorias, cenizas y residuos	38,656	1.20%	Turborreactores	19,549	0.53%
9	Construcciones prefabricadas	36,524	1.13%	Cerveza de malta	19,218	0.52%
10	Medicamentos	36,473	1.13%	Motores automotrices	15,674	0.43%
11	Total Top Ten	1,078,655	33.37%	Total Top Ten	3,277,712	89.11%
	Total Nacional	3,232,306	100.00%		3,678,135	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía y del Banco de México.

¹Cifras en miles de dólares a precios corrientes.

²Participación % en la importación/exportación total.

La Puerta de Alcalá...

Aparecen entonces dos áreas de oportunidad muy palpables: la ampliación de los intercambios comerciales que podrían muy bien duplicarse y mejorar así la mezcla mexicana de exportación. Para algunos analistas, estos dos objetivos deben esperar, debido a los momentos difíciles por los que atraviesa la economía española..., y es probable que así sea, sin embargo, no está de más comenzar a trabajar desde ahora en ese sentido para que los frutos maduren en el mediano o largo plazo.

Además, este es un tema que no se va a resolver por medio de decretos o de acuerdos entre gobiernos, sino que compete en mayor medida a las empresas y a su capacidad para diseñar estrategias para colocar sus productos en los mercados de España, o de considerar a este país como una plataforma para acceder a otros mercados de la Zona Euro.

Cabe recordar, que desde la incorporación de España a la UE, el Gobierno y diversos organismos españoles de representación empresarial, así como el apoyo de organismos como el COMCE han expresado reiteradamente su interés por convertir a España en la puerta de entrada de los productos de Latinoamérica a la UE.

En tiempos como éstos en los que la logística y los costos de distribución se han convertido en uno de los factores determinantes de la competitividad, ¿por qué no explorar cabalmente esa posibilidad y generar alianzas estratégicas basadas en un enfoque de ganar-ganar?

Sea como sea, a las empresas mexicanas que quieran colocar sus productos en los mercados de la UE, siempre les quedará más cerca La Puerta de Alcalá que El Arco del Triunfo..

¿Cómo van las inversiones?

El horno no está para bollos...

Una tercera área de oportunidad es la de incrementar los flujos de inversión privada entre las dos naciones. La coyuntura internacional dista mucho de ser la óptima, pero –y aunque suene a lugar común– las crisis suelen abrir oportunidades para las empresas que cuenten con equipos ejecutivos bien formados y con una cultura empresarial creativa e innovadora.

De hecho, en los últimos 20 años los flujos de capital han estado creciendo, sobre todo del lado de las inversiones españolas. Si bien ya venían operando algunas empresas importantes en México, como Mapfre que llegó en 1944 a fundar Seguros Tepeyac con socios mexicanos, o Freixenet que inauguró sus bodegas vinícolas en 1987, la corriente más fuerte de inversiones comenzó en la primera mitad de los años 90, y fue animada, sobre todo, por los cambios estructurales promovidos por el gobierno mexicano en turno, los cuales incluyeron la privatización de los bancos nacionalizados en 1982 y la promulgación, en 1998, de una serie de modificaciones importantes a la Ley de Inversiones Extranjeras (LIE), como la autorización para que inversionistas extranjeros pudieran fundar o adquirir bancos u otras instituciones financieras con una participación mayoritaria hasta del 100%.

Estos cambios a la LIE le dieron la espalda a varias décadas de restricciones o limitaciones a la operación de empresas controladas por inversionistas extranjeros en el país.

Las primeras inversiones españolas relevantes corrieron a cuenta de empresas y grupos financieros como BBVA que, entre 1993 y 1999, adquirió en operaciones sucesivas los paquetes accionarios de control de los bancos Mercantil-Probursa, Banco de Oriente, Banca Cremi y Banca Promex, operaciones que le dieron a BBVA el volumen y el conocimiento del mercado mexicano para preparar la compra y fusión de Bancomer en el año 2000, convirtiendo a BBVA Bancomer en el mayor banco en el mercado mexicano.

Otras inversiones importantes, ese mismo año, fueron: la adquisición de Banca Serfín por el Grupo Santander, la entrada de Telefónica de España al mercado mexicano, mediante la adquisición de Norcel, Bajacel, Movitel y Cedetel, cuatro empresas regionales de telefonía móvil que eran propiedad de Motorola; y la compra, por parte de Mapfre, del porcentaje accionario de Seguros Tepeyac que aún estaba en poder de accionistas mexicanos.

El 2000 fue el primer año en el que las inversiones españolas superaron los 2,000 millones de dólares, y fue también uno de los más productivos para las empresas y grupos de inversionistas de ese país, ya que fue precisamente en esa fecha cuando los grupos BBVA y Santander, consumaron la adquisición del segundo y el tercer banco más grande del país, respectivamente; y fue también el año cuando Mapfre consolidó su posición en los

Principales países que han invertido en México

Gráfico 1.4

#	Países	1999-2011		Países	2010		Países	2011 ³	
		Valor ¹	Part. ² %		Valor ¹	Part. ² %		Valor ¹	Part. ² %
1	Estados Unidos	141,245	51.57%	Holanda	8,862	45.15%	Estados Unidos	7,855	74.10%
2	España	40,149	14.66%	Estados Unidos	5,302	27.01%	Suiza	1,239	11.69%
3	Holanda	37,852	13.82%	España	1,405	7.16%	España	897	8.46%
4	Canadá	11,031	4.03%	Canadá	1,141	5.82%	Francia	147	1.39%
5	Reino Unido	7,851	2.87%	Reino Unido	546	2.78%	Islas Vírgenes	107	1.01%
6	Suiza	5,472	2.00%	Suecia	375	1.91%	Dinamarca	107	1.01%
7	Islas Vírgenes	5,377	1.96%	Brasil	365	1.86%	Canadá	95	0.89%
8	Alemania	4,897	1.79%	Luxemburgo	336	1.71%	Brasil	74	0.69%
9	Japón	2,370	0.87%	Alemania	304	1.55%	Japón	69	0.65%
10	Luxemburgo	2,096	0.77%	Suiza	235	1.20%	Luxemburgo	69	0.65%
Total Top Ten		258,340	94.33%	18,872		96.15%	10,658		100.54%
Total Nacional		273,878	100.00%	19,627		100.00%	10,601		100.00%

Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

¹Cifras en millones de dólares a precios corrientes.

²Porcentaje de participación en el total de la Inversión Extranjera Directa en México;

La suma vertical de los datos puede resultar mayor al 100% debido a la consideración de los procesos de desinversión.

³Al segundo trimestre.

mercados mexicanos de seguros y cuando Telefónica de España, a su vez, comenzó a operar en los mercados de telefonía móvil.

La experiencia de estas grandes empresas debió haber sido tan buena, que luego de ese año la inversión directa de esas y de muchas otras, escaló hasta llegar a cifras superiores a los 5,000 millones, en el 2002, y de casi 8,000 millones de dólares en el 2004, que fue el año récord.

En total, la inversión directa acumulada de empresas españolas en México, de 1999 a 2011, asciende, de acuerdo con la metodología contable de la Secretaría de Economía, a \$40,149 millones, lo que representa un promedio anual de 3,277 millones de dólares. (Ver Gráfico 1.4).

Con estos valores, España ocupa ya el segundo lugar como fuente de inversión extranjera hacia México, y la misma posición por el número de empresas de esa nacionalidad que están operando en el país, y que ya suman más de 3,600. Con respecto a la localización sectorial de esas inversiones, el Gráfico 1.5 refleja que tres cuartas partes se han concentrado principalmente en los sectores financiero (40.4%), información y medios masivos de comunicación (20.1%), y en las industrias manufactureras (14.9%).

Principales actividades destino de la inversión española en México

Gráfico 1.5

#	1999-2011	% ¹
1	Servicios financieros y de seguros	40.38%
2	Información en medios masivos	20.11%
3	Industrias manufactureras	14.89%
4	Servicios profesionales, científicos y técnicos	5.61%
5	Construcción	5.20%
6	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	4.84%
7	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1.88%
8	Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	1.77%
9	Transportes, correos y almacenamiento	1.56%
10	Comercio al por mayor	1.04%
2010		%¹
1	Servicios financieros y de seguros	75.32%
2	Construcción	11.47%
3	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	7.37%
4	Otros servicios excepto actividades del gobierno	6.19%
5	Industrias manufactureras	3.72%
6	Información en medios masivos	0.71%
7	Servicios profesionales, científicos y técnicos	0.47%
8	Minería	0.45%
9	Servicios de salud y de asistencia social	0.05%
10	Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	0.05%
2011²		%¹
1	Servicios financieros y de seguros	78.40%
2	Construcción	26.19%
3	Información en medios masivos	13.77%
4	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	6.96%
5	Industrias manufactureras	4.64%
6	Comercio al por mayor	1.74%
7	Servicios profesionales, científicos y técnicos	0.66%
8	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	0.34%
9	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	0.12%
10	Servicios educativos	0.0003%

Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

¹Participación % en el total de la Inversión Extranjera Directa en México;

La suma vertical de los datos puede sumar más de 100% debido a la consideración de los procesos de desinversión.

²Al segundo trimestre.

Principales países que han invertido en España (inversión bruta por país)

Gráfico 1.6

#	Países	1993-2011 Valor ¹	Part. ² %	Países	2010 Valor ¹	Part. ² %	Países	2011 ³ Valor ¹	Part. ² %
1	Reino Unido	51,184	22.18%	Holanda	2,569	23.38%	Francia	5,337	49.73%
2	Francia	33,588	14.56%	Francia	1,919	17.46%	Reino Unido	1,595	14.86%
3	Italia	28,440	12.32%	Reino Unido	1,570	14.28%	Luxemburgo	727	6.78%
4	Holanda	26,045	11.29%	Italia	1,281	11.66%	Alemania	502	4.68%
5	Alemania	20,773	9.00%	Estados Unidos	837	7.62%	Estados Unidos	435	4.05%
6	Estados Unidos	17,931	7.77%	Alemania	535	4.87%	Holanda	378	3.52%
7	Luxemburgo	9,136	3.96%	Luxemburgo	484	4.40%	Italia	132	1.23%
8	Portugal	7,416	3.21%	Suiza	216	1.96%	Suiza	131	1.22%
9	Suiza	6,080	2.63%	Portugal	186	1.69%	Portugal	87	0.81%
10	México	4,344	1.88%	Australia	113	1.03%	Bermudas	74	0.69%
25	Argentina	463	0.20%	18 México	34	0.31%	13 Uruguay	56	0.51%
30	Brasil	292	0.13%	22 Brasil	30	0.27%	19 México	26	0.24%
40	Venezuela	234	0.10%	41 Venezuela	12	0.11%	20 Brasil	21	0.19%
Total Top Ten		204,938	88.81%	9,709		88.34%	9,399		87.57%
Total Nacional		230,763	100.00%	10,990		100.00%	10,732		100.00%

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio Exterior. DatainveX.

¹Cifras en millones de euros a precios corrientes.

²Participación % en el total de la Inversión Extranjera Directa en España;

La suma vertical de los datos puede sumar más de 100% debido a la consideración de los procesos de desinversión.

³Al segundo trimestre.

La IED mexicana aún es pequeña...

En el carril de vuelta, la inversión directa acumulada de empresas mexicanas en España en el periodo 1993-2011, suma 4,317 millones de euros, cantidad que ubica a México como el décimo inversionista extranjero y como el mayor socio latinoamericano de la nación española, muy por arriba de Brasil, Chile y Argentina. (Ver Gráfico 1.6).

Las empresas mexicanas que compiten en los mercados de la Península Ibérica también son menos numerosas, pero se encuentran bien representadas por cuatro multinacionales mexicanas: la más antigua es Bimbo, presente en la Península Ibérica desde 1964 y que opera actualmente siete fábricas, 73 delegaciones de ventas y una división logística que le da cobertura a todo el territorio continental e insular de España; a Bimbo la acompañan dos mexicanas centenarias: Cemex y Vitro; la primera adquirió en 1993 el control accionario de La Valenciana, que es la mayor empresa fabricante de cemento en España, mientras que Vitro cuenta con dos unidades de negocios en territorio español: Vitro Cristalglass y Vitro Chávez, que compiten con éxito en los mercados de vidrio plano de valor agregado para las industrias de la construcción.

El cuarteto de multinacionales mexicanas en España se completa en el 2009 con el desembarco de Grupo Modelo, a través de su subsidiaria “GModelo

Europa”, una empresa comercializadora de largo alcance que estará a cargo de la importación y distribución de los productos de Grupo Modelo en toda Europa, África y Medio Oriente. Aquí cabe agregar que la cerveza en sus diversas modalidades y marcas, es el noveno producto mexicano de exportación a España.

Además de esas cuatro grandes, en años recientes se han apostado en territorio español otras compañías más pequeñas, pero con buenos oficios competitivos, como los Laboratorios Silanes y la desarrolladora de sistemas y soluciones informáticas Softek, que ha tomado su operación en España como un centro de operaciones para servir a los mercados de la Europa Comunitaria.

Estilos personales y modelos familiares

Entre los personajes más representativos de la cultura empresarial mexicana que han elegido a España como un destino prioritario para hacer negocios y alianzas estratégicas, no podía faltar Carlos Slim Helú, actualmente socio y dueño de algunos paquetes accionarios minoritarios, pero interesantes, de la Caixa y de otras importantes empresas de capital español, entre las que se encuentra Gas Natural Fenosa México; tampoco, Emilio Azcárraga Jean, el joven Presidente y CEO de Grupo Televisa, asociado en partes

iguales con Grupo Prisa México y propietario de 40% de los títulos accionarios del canal de televisión español “La Sexta”; y menos aún el grupo de empresarios e inversionistas mexicanos de ascendencia española, que incluye a los miembros de las familias Losada (Grupo Gigante), Vázquez Raña (Grupo Empresarial Ángeles), Baillères (Grupo Bal), Amtman y Martín Bringas (Organización Soriana), que han estado invirtiendo en diversos negocios inmobiliarios y financieros en la patria de sus abuelos por mencionar algunos de los más conocidos.

Otra mexicana de peso completo que ha dado mucho de qué publicar en España en las últimas semanas, es Petróleos Mexicanos (Pemex), por la compra de 56.377,090 de acciones representativas del 4.6% del capital de Repsol YPF, el mayor conglomerado industrial, y el buque insignia de la energía de la industria española.

La operación requirió una inversión de 1,150 millones de euros, y le ha permitido a Pemex alcanzar una participación del 9.4% del capital accionario de Repsol. Como sucede en la mayoría de las operaciones de esta naturaleza, la compra se planeó con anticipación y se mantuvo bajo estricto secreto hasta su realización.

Las empresas españolas necesitan acceder a mercados en crecimiento que les permitan crecer y obtener una rentabilidad más elevada de la que ofrecen actualmente los mercados más desarrollados y maduros.

España-México México-España

Casi todo por ganar...

Una de las reglas de oro en los procesos de negociación, ya sean de orden diplomático o de negocios, es la búsqueda del “bien común”, enfocándose primero en los temas susceptibles de generar una corriente de beneficios que fluya lo más equitativamente posible hacia las dos, tres o más partes involucradas. La historia de las relaciones internacionales está llena de ejemplos en ese sentido y demuestra que cuando los gobiernos y las sociedades de las partes negociadoras han vivido esa experiencia de ganar-ganar se genera una mayor apertura y disposición para buscar nuevos espacios de interés común y profundizar las relaciones binacionales.

Un claro ejemplo de esto es el mismo TLCAN. Cuando se planteó en México la posibilidad de negociar este Tratado con Estados Unidos, la opinión mayoritaria en México era de rechazo; cuando se cumplió el primer año de vigencia, la oposición ya era minoría y, actualmente, un porcentaje dominante de la opinión pública se reconoce a favor de profundizar en el proceso de integración de América del Norte.

En el tema que nos ocupa, que es el de aumentar los flujos de inversión directa España-México y México-España, ambos países tienen “casi todo” por ganar.

Lo que España necesita

Como país, España enfrenta un serio problema de desempleo y de bajo crecimiento, por lo que requiere de inversiones que compensen la reducción del gasto interno -público y privado-, y la debilidad de los mercados de la Unión Europea y de Estados Unidos, que en los últimos años han recibido más de dos tercios de las exportaciones españolas.

A su vez, las empresas españolas necesitan acceder a mercados en crecimiento que les permitan crecer y obtener una rentabilidad más elevada de la que ofrecen actualmente los mercados más desarrollados y maduros.

¿Qué puede aportar México?

En nuestro país no son pocas las empresas e inversionistas interesados en llevar la actividad de sus empresas a los mercados de Europa Occidental o de participar en alianzas estratégicas o joint ventures y que cuentan con los recursos de caja y/o con el potencial crediticio para invertir en cualquier proyecto bien elaborado y con un potencial razonable de valorización y rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Tal vez la coyuntura actual y las bajas expectativas de crecimiento para España -y en general para toda la Europa comunitaria- no sean muy estimulantes para las empresas e inversionistas con poca tolerancia al riesgo, pero cazadores de buenas oportunidades y empresarios que sepan reconocer un buen proyecto de negocios, tampoco son muy escasos en México.

Esto lo pudimos comprobar con los resultados de la 2ª ECM y en algunas de las entrevistas a profundidad con los CEO de las empresas que participaron en ese ejercicio, que ante la pregunta expresa acerca de la importancia de los mercados de Europa Occidental para el crecimiento de su empresa, respondieron que sí les interesaba posicionar a sus empresas en esos mercados y que “estaban muy atentos al surgimiento de una buena oportunidad”.

¿Lo que México necesita?

México también necesita atraer inversiones directas, sobre todo de empresas que vengan con un enfoque más dirigido a la atención de los mercados internos, que requieran más proveeduría local y una mezcla de recursos humanos de más alto nivel y remuneración profesional, ya que ese es el tipo de empresas que puede contribuir en mayor medida a ensanchar la base poblacional de clase media, reducir la fuga de talento y fortalecer las cadenas productivas intersectoriales.

La oferta española

Mientras que el perfil dominante de las empresas asiáticas, alemanas, holandesas, francesas y también de las estadounidenses y canadienses que se han instalado en México a partir del TLCAN, ha sido el de empresas manufactureras de bajo o mediano valor agregado, que llegan para aprovechar las ventajas propias de los clusters mexicanos de exportación con destino a los grandes mercados del TLCAN, el perfil dominante de las empresas españolas que han llegado a México en las últimas dos décadas es el de compañías que operan en actividades del sector servicios, como es el caso de los servicios financieros, comunicaciones, sistemas tecnológicos y en actividades industriales muy enfocadas a la construcción y operación de infraestructuras, de transporte aéreo, marítimo y terrestre; construcción y

operación de plantas generadoras de energía eléctrica, hidráulicas, de ciclo combinado y el desarrollo de parques generadores de energías limpias, con especialidad en los parques eólicos, y también en los servicios relacionados con la infraestructura para el manejo de aguas y saneamiento.

Por su naturaleza, estas actividades se encuentran enfocadas hacia los mercados internos; consumen una mezcla de insumos y servicios intermedios de origen interno; requieren de una fuerza laboral con un perfil de formación profesional, que es generalmente más elevado que el de las industrias de exportación y, por lo mismo, el nivel de los sueldos y salarios que pagan también son más elevados que el promedio nacional. Esta característica de las empresas españolas se traduce en un porcentaje más alto de valor agregado y, por lo tanto, el impacto multiplicador

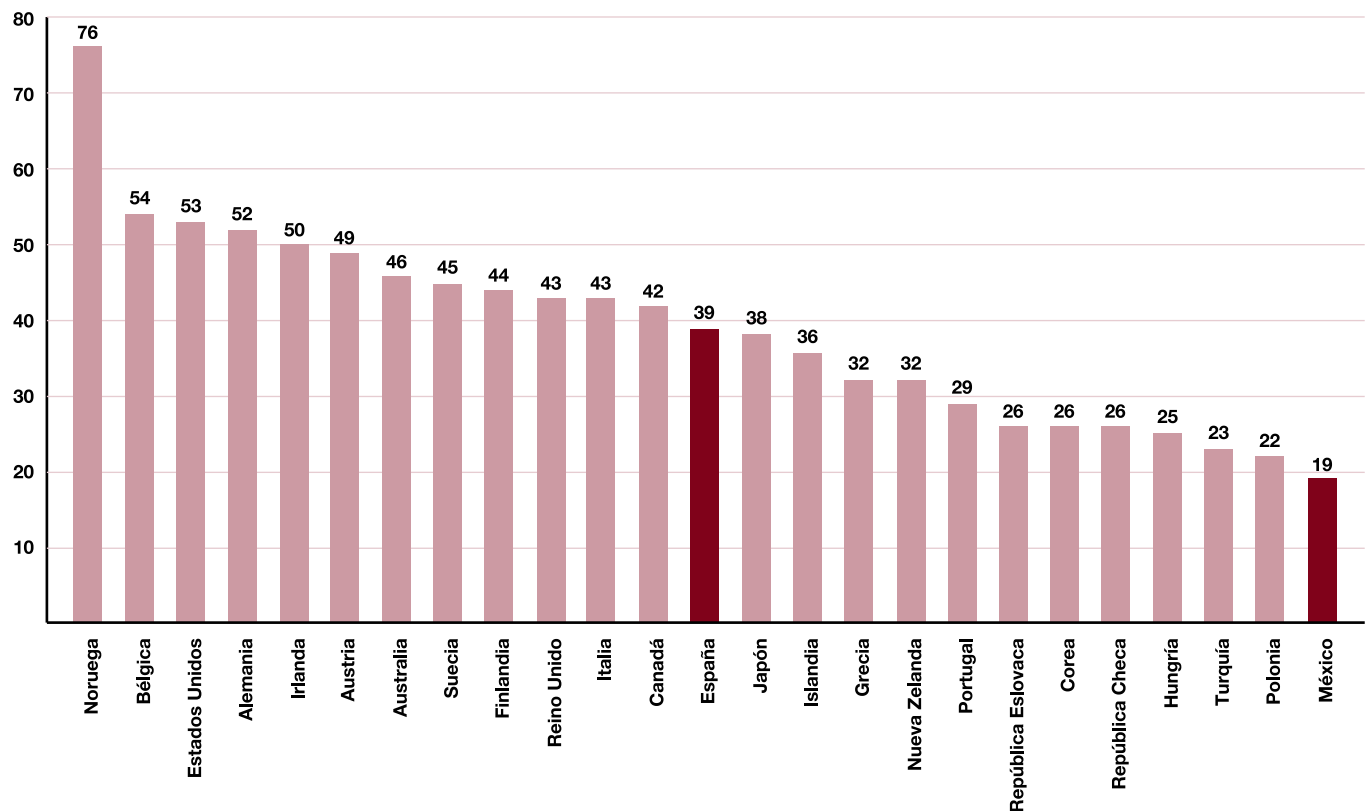
de sus inversiones y de su operación en México suele ser mucho más elevado que las empresas orientadas a la exportación.

Las empresas españolas tienen mucho que aportar a la economía mexicana en casi todos los campos e industrias: el hecho de que la productividad laboral en España sea muy superior a la que tenemos en México es un poderoso argumento en ese sentido (ver Gráfico 1.7). Además, la mayoría de las empresas que ya operan en el país han realizado inversiones muy importantes, han generado cientos de miles de empleos con niveles de remuneración por encima del promedio nacional, han aportado y transferido tecnologías avanzadas y modelos innovadores de gestión de negocios; y se han ganado a pulso el lugar que tienen en sus respectivos mercados.

Productividad laboral de países miembros de la OCDE seleccionados

Gráfico 1.7

(PIB por hora trabajada)



Fuente: Elaboración propia con datos de OCDE.

México y España en el espejo global: enfoques estratégicos

¿Qué ven los CEO que pasan por alto los analistas?

La 14ª Encuesta Global de CEO (EGC) se realizó entre los meses de septiembre de 2010 y enero de 2011, mientras que la conclusión de las actividades de la elaboración de la 4ª Encuesta de Alta Dirección en España (EADE) y de la 2ª Encuesta de CEO en México (ECM) fueron en marzo del 2011.

A su vez, el proceso de investigación y elaboración de este informe terminó en el mes de septiembre, pero la mayor parte de las entrevistas a profundidad con los CEO y con el Consejero Económico y Comercial de la Embajada de España, fueron realizadas entre los meses de marzo y junio de este 2011.

En esos meses, la economía mundial parecía preparada para cerrar el ciclo de la recesión y, en consecuencia, el ambiente de negocios había mejorado mucho. Por desgracia, el impulso hacia la recuperación no ha resultado ser tan sólido como se creía, y en el tercer trimestre del 2011 la fragilidad financiera y la volatilidad retornaron a los mercados internacionales.

El primer suceso estresante se relaciona con las dificultades que pasó el Presidente estadounidense, Barak Obama, para conseguir la aprobación de nuevos techos de endeudamiento para su Gobierno por parte del Congreso; el segundo, la alarma en los mercados financieros de que Grecia cayera en una situación de incumplimiento de su deuda soberana y creara, a su vez, como un efecto dominó, complicaciones en otras economías de la Unión Europea (UE), como Portugal, Irlanda, España e Italia.

El cielo de la coyuntura internacional estaba volviendo a nublarse, y la tardanza de las autoridades monetarias y de los gobiernos de Francia y Alemania en definir el programa de salvamento de la economía griega llevó al máximo la tensión. Por fortuna, la calma no tardó en llegar a los mercados, y cuando el Congreso de Estados Unidos elevó la capacidad de endeudamiento del gobierno, y en la UE se aprobó el programa de rescate de las finanzas griegas, y de capitalización de las instituciones bancarias por parte de los gobiernos y de las autoridades monetarias, hubo un breve respiro.

Sin embargo, aún cuando la situación parece regresar a la calma, el golpe a la percepción de que los buenos tiempos pudieran estar a la vuelta de la esquina, ha inducido a las agencias proyectistas internacionales, públicas y privadas, a revisar sus pronósticos a la baja.

Por ejemplo, de acuerdo con los pronósticos que elabora el Fondo Monetario Internacional (FMI), la proyección de crecimiento para el conjunto de las economías que forman parte de la UE es de 1.6%, para el 2011, y de 1.1%, para el 2012. Los países de la UE con mejor desempeño serían Alemania, con 2.7% y Bélgica, con 2.4%. Sin embargo, el mismo FMI coloca a estos dos países comunitarios con crecimientos, para el 2012, de sólo 1.3% y 1.5% en el mismo orden. Para España, las expectativas del FMI son más modestas, con movimientos incrementales en un rango que va de 0.8% a 1.1%, al cierre del 2011.

En el continente europeo, las naciones que podrían romper con la monotonía de un crecimiento llano son las de Europa Oriental, que podrían registrar movimientos ascendentes de entre 4 y 6% en el 2011, para después descender a ratios de crecimiento de entre 2.7% y 3%, para el 2012.

En el lado americano, las perspectivas se perciben un poco mejor, sobre todo en la Región Sur, ya que las economías de esa región se benefician del empuje de la economía brasileña y de la fuerte demanda de materias primas, tanto de China como del conjunto de las naciones emergentes de Asia.

En América del Norte, Estados Unidos, tradicionalmente el gran motor de la economía regional, se recupera poco a poco del descalabro económico y financiero del 2008. Para este año, el FMI estima un crecimiento de sólo 1.5%, y si no se presentan otras calamidades, para el 2012 la tasa incremental podría, en el mejor de los casos, duplicarse o bien ubicarse entre 2.6% y 2.8%.

Aunque México ha logrado reducir en algunos puntos porcentuales la dependencia de sus ventas externas respecto de los mercados del TLCAN, la debilidad del mercado interno obliga a la economía mexicana a volar con un solo motor, por lo que su velocidad estará en función del desempeño de su principal socio comercial, y mientras esa economía se encuentre limitada en su capacidad de gasto y de consumo, será difícil alcanzar tasas de crecimiento por arriba del 4%.

Para los CEO los indicadores constituyen un valioso punto de referencia, pero sólo eso: su trabajo es precisamente el de diseñar y operar estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

¿Qué opinan los CEO?

Dos modelos de confianza

Como ya se explicó en la sección introductoria de este capítulo, las entrevistas directas y telefónicas que alimentaron las bases de datos cuantitativas y cualitativas de la 14ª Encuesta Global de CEO (EGC), y de las versiones española (EADE) y mexicana (ECM), se realizaron entre el último semestre del 2010 y el primer semestre del 2011 poco antes de que los mercados pasaran por nuevas zonas de turbulencia. Por esa razón, el perfil de las respuestas de los CEO que participaron en la versión cuantitativa de las encuestas, y en las entrevistas a profundidad, puede parecer relativamente optimista frente al deterioro de las expectativas y del ambiente de negocios que se ha registrado en las últimas semanas.

Sin embargo, es pertinente aclarar que los niveles de confianza de los CEO que manejan empresas grandes y que operan a nivel global o regional, suelen separarse de las expectativas que se derivan de los análisis técnicos o de los pronósticos elaborados con información macroeconómica.

Para ellos, estos indicadores constituyen un valioso punto de referencia, pero sólo eso: su trabajo es precisamente el de diseñar y operar estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios; modelos logísticos o de gestión de las cadenas de valor, o estrategias de marketing, para que sus empresas alcancen un desempeño superior al de las economías nacionales y al de las empresas de su sector.

Además, los CEO y las empresas que dirigen no se encuentran ancladas en los mercados donde operan, y si esos mercados no se encuentran en un ciclo favorable de crecimiento, siempre tendrán el recurso de cambiar la ubicación de sus empresas o adquirir y fusionar a otras en mercados con mayor dinamismo y desempeño.

A diferencia de la confianza en los pronósticos elaborados con información macroeconómica, siempre sujeta a las distorsiones e insuficiencias típicas de los modelos de cuentas nacionales, y a las frecuentes “desviaciones de la realidad” contra los supuestos metodológicos del modelo estadístico, que obligan a revisar y a ajustar esos pronósticos cada mes, la confianza de los CEO se construye a partir de otros cimientos y materiales mucho más sólidos:

El primero, es el entrenamiento y la capacitación propia y la de sus empleados.

El segundo, es el profundo conocimiento de sus clientes, de sus mercados y de sus competidores, de la capacidad de su empresa para innovar y del talento de sus equipos ejecutivos.

El tercero, es la certeza de que la estrategia y el plan de ejecución para alcanzar las metas elegidas será cumplido al pie de la letra.

Un cuarto elemento constitutivo de la confianza de los CEO es el de contar con indicadores más reales y objetivos que los de la macroeconomía, como el comportamiento de las ventas y de las órdenes de compra, el crecimiento de la productividad y el cumplimiento de los programas de calidad, por mencionar algunos.

La base de la confianza de los CEO en el cumplimiento de los planes estratégicos y de las metas de sus empresas, es el conocimiento de sus mercados y de las capacidades propias para cambiar el estado de las cosas; mientras que la base de la confianza en los pronósticos siempre tendrá un tufillo de fe.

Los resultados registrados en la EGC, los de la EADE y de la ECM, son un buen ejemplo de esa separación entre las opiniones de los CEO de las grandes empresas globales y regionales con las de los macroanalistas.

El impulso hacia la recuperación no ha resultado ser tan sólido como se creía, y en el tercer trimestre de 2011 la fragilidad financiera y la volatilidad retornaron a los mercados internacionales.

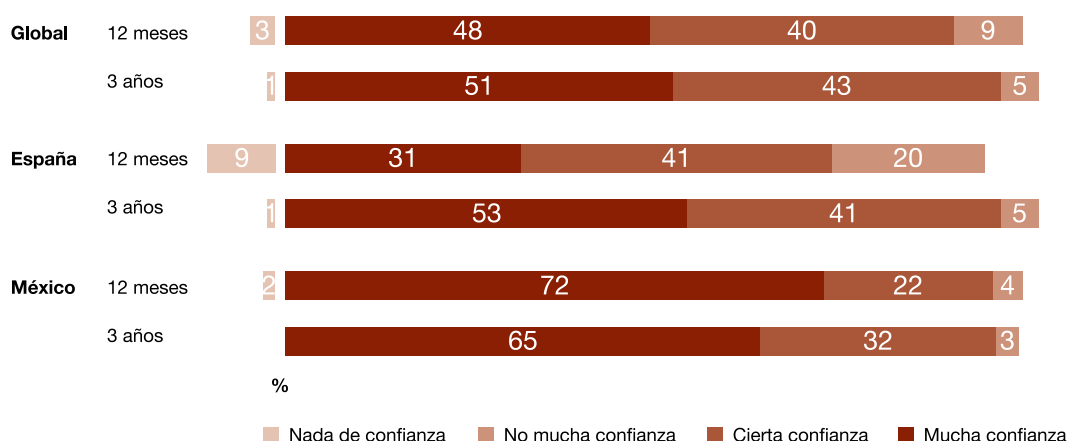
Como podemos observar en el Gráfico 2.1, para el primer trimestre de este año, el 88% de los 1,200 CEO de empresas globales que participaron en la 14ª EGC, manifestaron tener mucha (48%) o cierta confianza (40%), en el cumplimiento de los objetivos y de las metas estratégicas fijadas para sus empresas en el corto plazo (12 meses), y el 94% de esos mismos CEO reconocieron tener mucha (51%) o cierta confianza, en el cumplimiento de sus metas en el mediano plazo (3 años). En ambos casos, los niveles de confianza de los CEO globales se ubicaron en niveles muy cercanos a los registrados por este indicador en la 10ª EGC publicada en el 2007, antes de la crisis.

Como era de esperar, los 91 CEO de empresas españolas que participaron en la 4ª EADE, reportaron niveles de confianza muy por debajo de la media global para el corto plazo (72%), pero la de mediano plazo de estos CEO se eleva en forma significativa, hasta alcanzar niveles de confianza muy cercanos a los de la media mundial (94%).

Por lo que toca a los niveles de confianza, los de los 116 CEO de empresas mexicanas que participaron en la 2ª ECM resultaron ser los más altos. De los 56 grupos nacionales que tomaron parte en la 14ª EGC, un 94% afirmó tener mucha confianza (72%) y apenas unos cuantos (22%), una cierta confianza. Para el mediano plazo, este derroche de positivismo mexicano se mantuvo por encima de la media global, que registró un total de 97% de CEO; 65% con mucha y 32% con cierta confianza. Sin embargo, el grupo de los más optimistas bajó a 65%.

Confianza en las expectativas de crecimiento

Gráfico 2.1



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC

* La suma horizontal de los datos no siempre suma 100 debido a la exclusión de las empresas que no contestaron y, en su caso, al redondeo.

Los motivadores del cambio

El lado estratégico de la confianza

En aquellos días difíciles de la segunda quincena de septiembre de 2008, no fueron pocos los analistas y expertos en economía que, ante la pila de escombros de Lehman Brothers, levantaron la voz para decir que lo que estábamos viviendo era un “cambio de época”. Con el paso de los meses, el hecho de que no se presentaran cambios o transformaciones espectaculares, y con la -en apariencia- rápida recuperación de la economía mundial, la idea del cambio de época fue quedando en el archivo de las anécdotas curiosas.

Sin embargo, los resultados registrados por las EGC, y por sus versiones regionales en los últimos tres años -es decir de la crisis para acá-, se han registrado una serie de “pequeños cambios” muy interesantes que, al sumarlos bajo una perspectiva integral, nos permiten revivir la hipótesis de que la economía mundial, o cuando menos esa parte fundamental de ella que son las grandes corporaciones globales, vive una etapa de transición “gradual” que, sin embargo, está cambiando las bases fundamentales de la competitividad internacional, y que de continuar unos años más con esa tendencia estaremos hablando, ahora sí, de “un antes de y un después de”, es decir: de un cambio de era o de época.

El punto de partida para sostener lo anterior es la evidencia estadística relativa a la percepción de los CEO, en el sentido de que sus mercados ya no son los mismos, y de que estos cambios los están impulsando a diseñar e implementar nuevos modelos estratégicos más acordes con los imperativos de la competencia en esos mercados tan cambiantes.

Obviamente, esos cambios se están produciendo a un mayor o menor ritmo en las distintas regiones económicas y países, en función de las circunstancias y del grado de desarrollo alcanzado hasta ahora por sus respectivas economías.

¿Cómo están percibiendo los CEO a nivel global estos cambios y cómo están reaccionando a ellos? ¿Cuál es la percepción y el nivel de respuesta de los CEO de España y de México?

Los resultados de la 14ª EGC indican que el 84% de los CEO a nivel global reconocen que en los dos últimos años han tenido que implementar cambios en sus modelos estratégicos, y que los factores que han motivado estos cambios son los pronósticos de crecimiento y la incertidumbre en los mercados, con 22.9% de menciones; los cambios en la demanda de los consumidores, con 21.6%, y la dinámica de sus industrias, con 16.7% de las frecuencias de respuesta de los CEO. (Ver Gráfico 2.2).

Aunque ligeramente por debajo de los pronósticos macroeconómicos, los cambios en las preferencias, y en los patrones de gasto de los consumidores, son uno de los principales factores que anima a los CEO a modificar sus enfoques estratégicos. Este hallazgo es consistente con los resultados de otras encuestas y estudios que han colocado los cambios en la conducta de los consumidores como el cambio más significativo en los mercados en el periodo post-crisis.

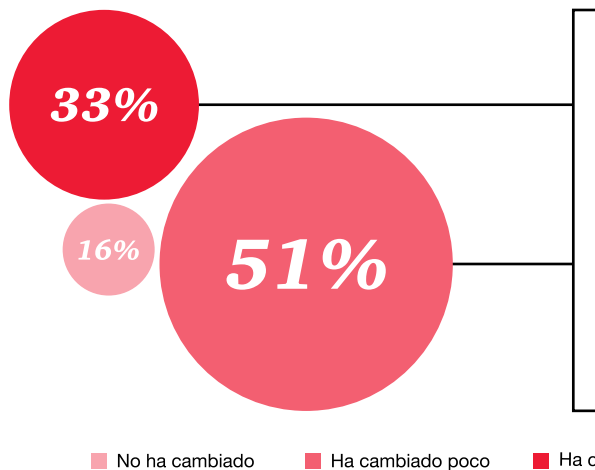
Los cambios en los patrones de la demanda de los consumidores presentan dos vertientes relevantes: la primera es la de un consumidor más “cauto”; con una mayor sensibilidad a los precios, ocasionada por la necesidad de racionalizar el gasto familiar en épocas de incertidumbre, y la segunda, apunta hacia una mayor sofisticación de sus preferencias en materia de calidad, diseño, materiales, etc., y la incorporación en sus procesos de toma de decisiones de criterios de valoración relacionados con el impacto ambiental de los productos, de los procesos de elaboración de los mismos y de otros criterios de valoración vinculados con la imagen y con la buena o mala reputación de las empresas que ofrecen en los mercados.

Global

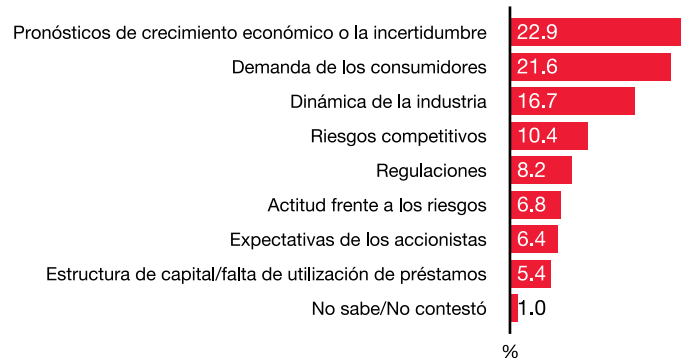
Gráfico 2.2

Factores de mayor influencia en el cambio de estrategia de las empresas

% de CEO que cambiaron de estrategia en los últimos dos años



Factores que influyeron en el cambio de estrategia



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC
 Q2a: ¿Hasta qué punto ha cambiado la estrategia de su empresa durante los últimos dos años?
 Q2c: ¿Qué factor ha influido más en la necesidad de cambiar su estrategia?

El Gráfico 2.3, elaborado con información de la 4ª EADE, nos refiere, en primera instancia, que el 90% de los CEO de empresas españolas reconoce haber implementado cambios estratégicos importantes (49%), o algunos cambios (41%) en los últimos 2 años.

En la sección derecha de ese mismo gráfico, podemos leer que el primer factor causal de los cambios estratégicos realizados por los CEO de España fue el cambio en las preferencias y en los patrones de gasto de los consumidores, con 25.6% de las respuestas, dejando en segundo lugar como factores de causalidad, a la dinámica de sus industrias y a los pronósticos de crecimiento de las economías, nacional,

mundial y regional, ambos con 20.7% de frecuencia en las respuestas de los CEO.

El hecho de que el principal motivador de los cambios estratégicos sea el cambio en las preferencias y en el patrón de gasto de los consumidores, concuerda perfectamente con la situación actual de los mercados y de la economía española en general, que enfrenta indicadores de desempleo de 20%, y coeficientes de endeudamiento elevados por parte del gobierno, de las empresas y de las familias, pero concuerda también con los cambios en los perfiles de preferencias de los consumidores a nivel global ya mencionados.

Por su parte, el Gráfico 2.4, con los mismos indicadores tomados de la 2ª ECM,

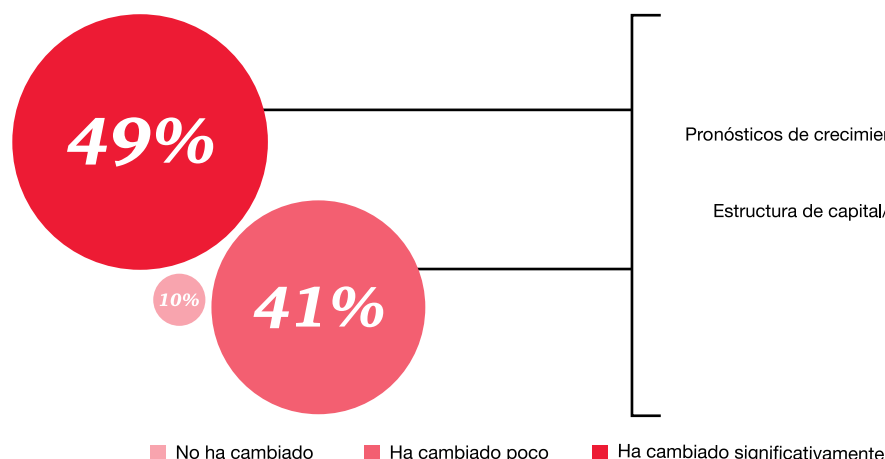
nos muestra que el 85% de los CEO de empresas mexicanas respondió que, en los últimos dos años ha realizado cambios importantes (43%) o algunos cambios (42%) en sus estrategias competitivas. Para los mexicanos, el principal factor que motivó los cambios fue la dinámica de las industrias, con 29.3% de las respuestas, el segundo factor fue el relacionado con los cambios en las preferencias de los consumidores (18.2%), mientras que los pronósticos macroeconómicos en torno al crecimiento de la economía nacional, regional y mundial quedaron como el tercer motivador de los cambios estratégicos realizados, con 15.2% de frecuencia en las respuestas de los CEO.

España

Gráfico 2.3

Factores de mayor influencia en el cambio de estrategia de las empresas

% de CEO que cambiaron de estrategia en los últimos dos años



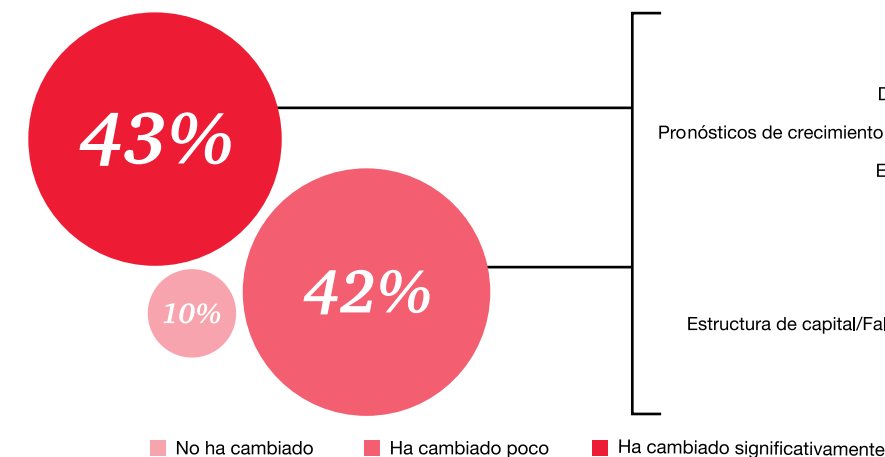
Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 4ª EADE
 Q2a: ¿Hasta qué punto ha cambiado la estrategia de su empresa durante los últimos dos años?
 Q2c: ¿Qué factor ha influido más en la necesidad de cambiar su estrategia?

México

Gráfico 2.4

Factores de mayor influencia en el cambio de estrategia de las empresas

% de CEO que cambiaron de estrategia en los últimos dos años



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 2ª ECM
 Q2a: ¿Hasta qué punto ha cambiado la estrategia de su empresa durante los últimos dos años?
 Q2c: ¿Qué factor ha influido más en la necesidad de cambiar su estrategia?

Los cambios en los patrones de la demanda presentan dos vertientes relevantes: la primera es la de un consumidor más “cauto”; con una mayor sensibilidad a los precios y, la segunda, apunta hacia una mayor sofisticación de sus preferencias en materia de calidad, diseño, materiales, etc.

La mayor importancia de la dinámica de las industrias (29.3%) como impulsor del cambio en las estrategias de los CEO de México, refleja en buena medida el predominio de las actividades interindustriales y su estrecha vinculación con las cadenas de valor de la región NAFTA. La menor sensibilidad de los CEO de México a los cambios en la demanda de los consumidores (18.2%) y de los pronósticos macroeconómicos (15.2%), refleja también el papel secundario de los mercados internos, propio de una economía con una marcada orientación exportadora.

Con todo, y a pesar de la condicionante estructural en la motivación de los cambios estratégicos de los CEO en México, los cambios en los patrones de demanda de los consumidores están ahí como el segundo factor que los explica.

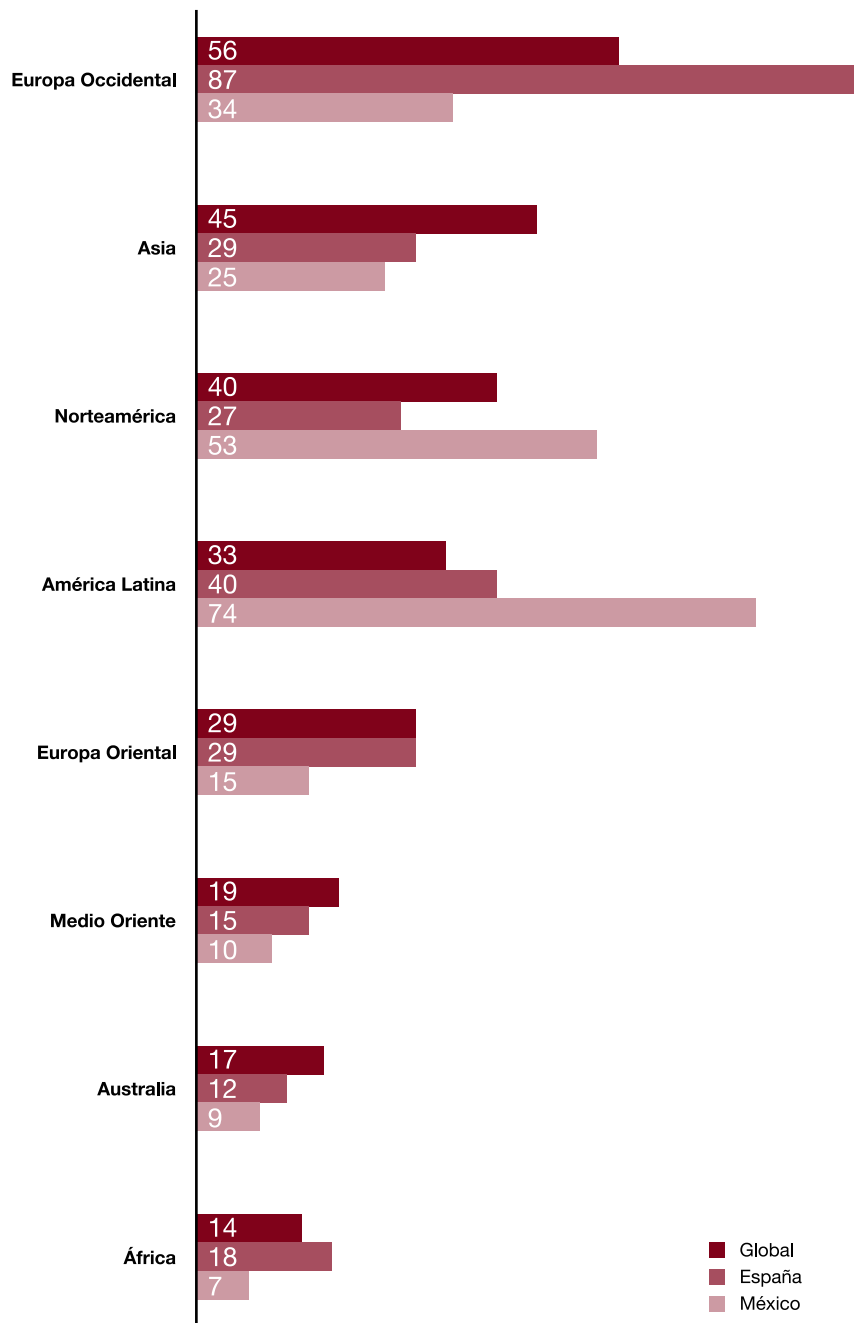
Estrategias geográficas

El Gráfico 2.5 muestra las principales regiones geográficas en las que operan los CEO a nivel global y sus colegas de México y España. Lo primero que llama la atención es ver a Europa Occidental como la región del mundo con mayor presencia de las empresas globales, con 56% de respuestas afirmativas por parte de los CEO; otra sorpresa es encontrar a la región de Asia en segundo lugar, con 45%, dejando a Estados Unidos en el tercero; mientras que Latinoamérica no se ve tan mal, por ahora, en el cuarto sitio, con 33%.

Es evidente que el corazón de España late muy fuerte en Europa Occidental toda vez que el 87% de los CEO hispanos afirman tener operaciones en esa región; y no sorprende ver que Latinoamérica sea la segunda región con mayor presencia de empresas españolas (40%). También es interesante observar que el 29% de los CEO españoles manifiestan que sus empresas ya tienen operaciones en Asia y también en Europa del Este, dejando a América del Norte como el quinto destino de operación, con 27%, y que entre el 12 y el 18% de los CEO reconoció que sus empresas operan también en África, Australia y Medio Oriente.

Principales regiones de operación

Gráfico 2.5



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC de la 4ª EADE, y de la 2ª ECM. Notas: Se proporcionaron máximo tres respuestas; se excluyeron empresas que no contestaron.

Por su parte, las respuestas de los CEO de México reflejan una mayor concentración de sus empresas en Latinoamérica (74%) y en Estados Unidos (53%), pero resulta estimulante observar que 34% de los CEO señala que sus empresas tienen presencia en Europa Occidental, y que otro 25% de las empresas mexicanas ya operan en Asia. Para un país que decidió abrirse a la competencia internacional hace apenas 25 años, estos resultados dicen mucho en favor de la vocación internacionalista y competitiva de la economía y de las empresas mexicanas, que actualmente son, por mucho, las más internacionalizadas de toda la región latinoamericana.

Los nuevos polos de desarrollo

Tal vez el cambio más evidente entre la economía mundial anterior a la crisis y la actual, es el creciente protagonismo que han adquirido algunas de las naciones con economías emergentes, o en desarrollo, y particularmente las de los llamados BRIC, encabezadas por China e India, en la Región de Asia; Rusia, en Europa del Este; y Brasil, en América del Sur, naciones que, de un modo u otro, han logrado posicionar sus economías en el centro de los tableros estratégicos de las grandes corporaciones globales y se han convertido en los mayores destinatarios emergentes de los flujos de inversión extranjera en los últimos 20 años.

El despegue económico experimentado por este grupo de naciones emergentes tiene orígenes y causas muy diversas; sus fortalezas competitivas también son muy dispares y son objeto de polémica por parte de muchos expertos que han puesto en duda su capacidad para sostener el ritmo de crecimiento de los últimos años sin experimentar algún fuerte desequilibrio de orden macroeconómico, social o ambiental.

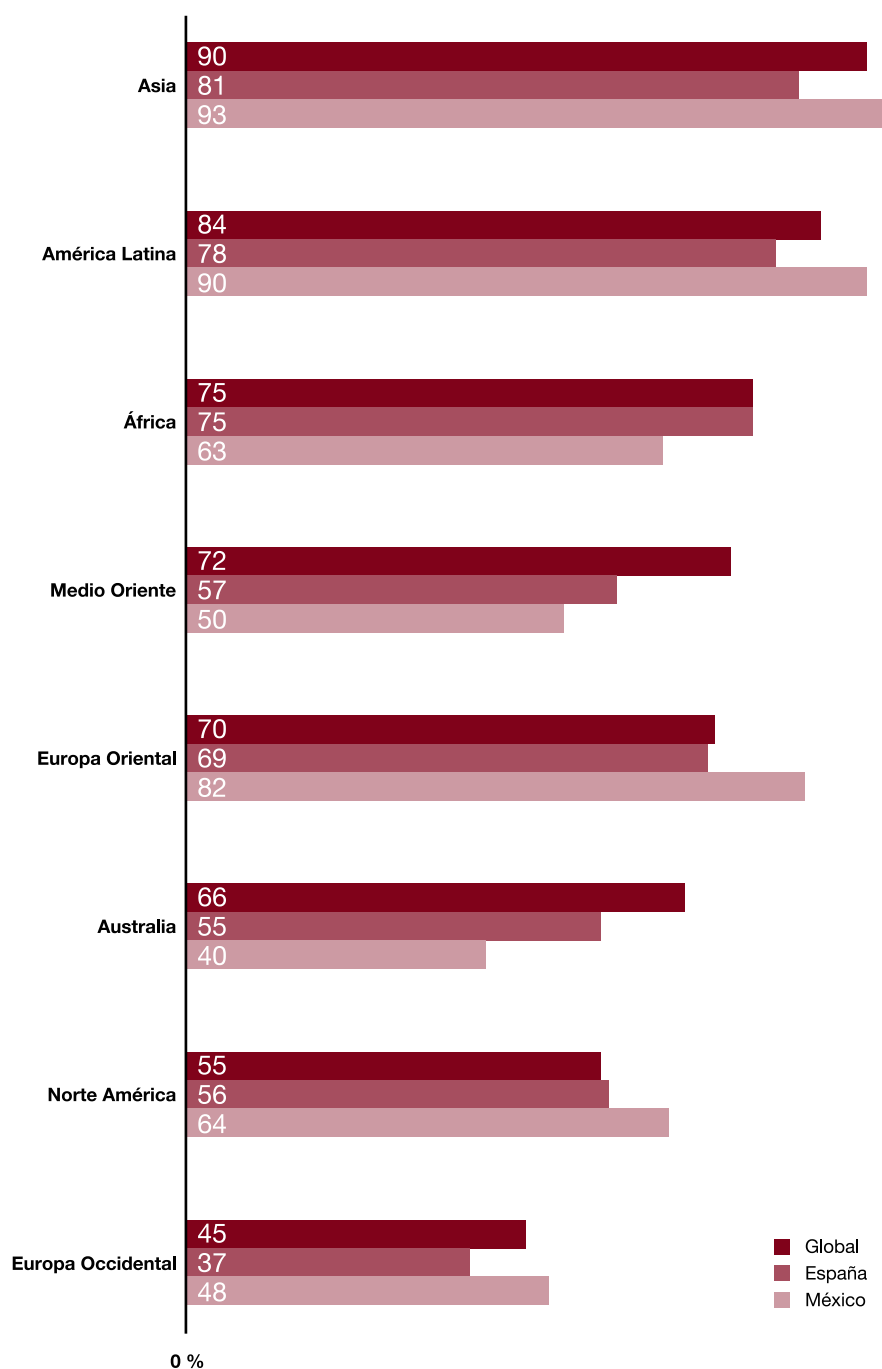
Tal vez lo único que tienen en común los BRIC reside en que cuentan con territorios nacionales inmensos, con recursos naturales proporcionales a esas extensiones y con poblaciones gigantescas, principalmente en los casos de China e India, las cuales poseen, entre ambas, cerca de un tercio de toda la población mundial. Aunque las poblaciones de estos países BRIC tienen un ingreso per cápita relativamente bajo, el valor de sus mercados se hace por el volumen y por el rápido crecimiento que están experimentando sus economías.

Como sea, una de las herencias más oscuras de la primera gran crisis del siglo XXI, será el bajo crecimiento en el corto y mediano plazo de las grandes economías capitalistas de siempre, en Europa Occidental y en Estados Unidos, por lo que en los próximos años el destino casi obligado de la gran mayoría de las empresas que pretendan crecer y mejorar, o conservar sus márgenes de rentabilidad en niveles aceptables, será invertir o hacer

negocios con el cuarteto dinámico de los BRIC y con otras naciones emergentes de Asia, Latinoamérica y Europa Oriental, que también vienen registrando crecimientos atractivos y un amplio potencial para hacer buenos negocios.

El Gráfico 2.6, con los resultados de nuestras encuestas, es por demás elocuente al mostrar el mencionado desplazamiento de los ejes geográficos del crecimiento mundial. Veamos:

Expectativas de crecimiento por región durante los próximos 12 meses Gráfico 2.6



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC de la 4ª EADE, y de la 2ªECM.
*Porcentaje de CEO que señalan que sus operaciones crecerán en dicha región.

El 90% de los CEO a nivel global considera que la región más importante para el crecimiento de sus empresas se encuentra en la Región de los monzones; 84% también espera escalar sus operaciones en Latinoamérica; 75% apunta hacia África, 72% al Medio Oriente, 70% a Europa Oriental y así, siguiendo una lógica descendente e inversamente proporcional al grado de desarrollo económico de las regiones, van apareciendo Australia (66%), América del Norte (55%) y, finalmente, Europa Occidental (45%).

¿Quién hubiera imaginado hace cuatro años una coyuntura internacional de esta naturaleza?

España: por debajo de la media

Aunque las expectativas de crecimiento de los CEO de España coinciden en términos generales con las de los CEO a nivel global, llama la atención que los porcentajes de CEO españoles que esperan crecer en las distintas regiones económico-geográficas sea, en casi todos los casos, inferior a la media de los CEO globales, un resultado que podría sugerir una estrategia de diversificación más balanceada entre las diferentes regiones.

Así, vemos que el 81% reconoce que la región más importante para el crecimiento de sus empresas será la de Asia Pacífico; 78% menciona a Latinoamérica; 75% señala al continente africano; 69% a Europa Oriental; 57% al Medio Oriente; 56% se inclina por América del Norte -única región en que las preferencias españolas se mueven por arriba de la media-; 55% menciona a Australia y sólo el 37% de los CEO de empresas españolas reconocen posibilidades de crecer en Europa Occidental.

México: más vale territorio conocido...

A diferencia de sus colegas españoles, los CEO de México no sólo fueron los que manifestaron una mayor confianza en el cumplimiento de sus metas, sino que también son los que mayor convicción tienen en las posibilidades de crecer en las regiones elegidas por sus enfoques estratégicos. Así, el 93% de los mexicanos han elegido ir por los mercados de Asia; 90% apuesta por Latinoamérica; 82% por Europa Oriental. Son los más interesados en crecer en los mercados que mejor conocen, que son los de la Región NAFTA, con 64% de respuestas afirmativas, y también son el grupo de CEO con mayores expectativas de crecimiento en Europa Occidental. Las únicas regiones en las que las expectativas de los CEO de México se ubican por debajo de la media son los de África, Medio Oriente y Australia, con 63%, 50% y 40% de expectativas de crecimiento, en ese orden.

Diversificación y compromisos regionales

Finalmente, ante la pregunta sobre los países en los que los CEO esperan crecer en el mediano plazo -sin incluir al país sede-, los target nacionales cobran nombre y apellido.

El Gráfico 2.7, elaborado con información de la 14ª EGC, de la 4ª EADE y de la 2ª ECM muestra los 10 principales países en los que los CEO del mundo, de España y de México, esperan crecer en los próximos tres años, y la primera sorpresa no es que China ocupe el primer lugar para los CEO a nivel global, pero sí lo es que seis de los diez países, en los que los CEO esperan crecer, sean naciones emergentes, y que tres de ellos sean naciones

latinoamericanas, encabezadas por Brasil, que ocupa el 3er lugar, México, en el 8º, y Argentina, en el 10º.

Para los CEO de España, las mayores expectativas de crecimiento se concentran en las potencias económicas de la Zona Euro, encabezadas por Alemania (1º), Francia (3º) y Reino Unido (6º); en las naciones asiáticas, lideradas por China (2º) e India (4º) conformarían el segundo target de países; en las del continente americano, Estados Unidos (5º), Brasil (6º) y México (9º), serían el tercero; y en las de Europa Oriental, Rusia (7º) y Polonia (10º) integrarían el cuarto grupo de países en los que los CEO de España esperan crecer.

En el caso de los CEO de México, destaca el vuelco latinoamericano en sus estrategias de crecimiento, comenzando por el hecho de que la economía brasileña representa la mayor expectativa de crecimiento para los CEO de México, superando a las dos grandes economías de la región NAFTA. La voluntad de diversificación geográfica se refleja también en la intención de los CEO del país de crecer en los mercados de India y China que, hasta hace dos o tres años, tenían una significación marginal y eran sinónimos de proveeduría de bajo costo para las empresas mexicanas.

Países de mayor importancia para el crecimiento durante los próximos tres años

Gráfico 2.7

Mencione tres países, sin incluir el de origen, que usted considera más importantes para lograr sus expectativas de crecimiento durante los próximos años.

Países de mayor importancia para el crecimiento durante los próximos tres años

#	Global	%	España	%	México	%
1	China	39	Alemania	21	Brasil	52
2	Estados Unidos	21	China	21	Estados Unidos	35
3	Brasil	19	Francia	19	China	27
4	India	18	India	19	Colombia	17
5	Alemania	12	Estados Unidos	16	Chile	16
6	Rusia	10	Brasil	14	India	16
7	Reino Unido	7	Rusia	12	Canadá	9
8	México	6	Reino Unido	12	Perú	9
9	Francia	5	México	7	Argentina	8
10	Argentina	4	Polonia	7	Alemania	7

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC de la 4ª EADE, y de la 2ª ECM.

En línea con la UNCTAD

Sobre el tema de los cambios en los ejes geográficos de crecimiento de la economía mundial, cabe mencionar la similitud entre los resultados obtenidos por la 14ª EGC, con los resultados de la Encuesta sobre las Perspectivas de Inversión Mundial 2010-2012 (EPIM), publicada por la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) hace apenas unos meses, y que se exponen en el Gráfico 2.8, elaborado con información tomada de la EPIM 2010-2012 y de años anteriores.

El Gráfico muestra como los BRIC, escoltados por otras naciones emergentes, encabezadas por México y otras naciones de Asia, han ido desplazando a naciones como Alemania, Francia, Reino Unido y Canadá de los primeros lugares entre las naciones más atractivas para realizar inversiones directas. De los resultados expuestos en el Gráfico, destaca el ascenso de México del lugar número 12, en la EPIM 2009-2011, a la posición número seis entre las naciones más atractivas para invertir, en la EPIM 2010-2012.

Otra fuente especializada que registra los avances de México como uno de los destinos más atractivos para invertir, es el Índice de Confianza de la IED, y que en su versión 2010 coloca a México como el 8º destino más atractivo y confiable para invertir. (Ver Gráfico 2.9).

Lo que tienen en común los BRIC reside en que cuentan con territorios nacionales inmensos, con recursos naturales proporcionales a esas extensiones y con poblaciones gigantescas; sólo China e India poseen cerca de un tercio de toda la población mundial.

Las 15 economías más atractivas para la localización de la IED

Gráfico 2.8

#	2008-2010	2009-2011	2010-2012
1	China	China	China
2	India	Estados Unidos	India
3	Estados Unidos	India	Brasil
4	Rusia	Brasil	Estados Unidos
5	Brasil	Rusia	Rusia
6	Vietnam	Reino Unido	México
7	Alemania	Alemania	Reino Unido
8	Indonesia	Australia	Vietnam
9	Australia	Indonesia	Indonesia
10	Canadá	Canadá	Alemania
11	México	Vietnam	Tailandia
12	Reino Unido	México	Polonia
13	Polonia	Polonia	Australia
14	Sudáfrica	Francia	Francia
15	Francia	Tailandia	Malasia

Fuente: Elaboración propia con datos de la UNCTAD. Encuesta sobre las perspectivas de la inversión mundial 2008-2010, 2009-2011 y 2010-2012.

Las 25 economías más atractivas para la localización de la IED

Gráfico 2.9

2007	2010	País	Índice de Confianza para la IED
1	1	China	1.93
3	2	Estados Unidos	1.67
2	3	India	1.64
6	4	Brasil	1.53
10	5	Alemania	1.43
22	6	Polonia	1.35
11	7	Australia	1.33
19	8	México	1.32
14	9	Canadá	1.32
4	10	Reino Unido	1.32
8	11	Emiratos Arabes Unidos	1.29
12	12	Vietnam	1.29
13	13	Francia	1.29
5	14	Hong Kong	1.28
17	15	Otros estados del Golfo ¹	1.26
*	16	Rumania	1.26
25	17	República Checa	1.25
9	18	Rusia	1.24
*	19	Arabia Saudita	1.23
21	20	Indonesia	1.22
16	21	Malasia	1.22
*	22	Chile	1.22
20	23	Turquía	1.21
7	24	Singapur	1.19
*	25	Egipto	1.19

Fuente: A.T Kerney, Índice de Confianza para la IED.

* No figura en el top 25 de 2007.

¹Incluye Bahrein, Kuwait, Omán y Qatar.

Estrategias organizacionales

Actividades de reestructuración

La lógica de la maximización

Una de las grandes paradojas de la era de la globalización ha sido que, en una época caracterizada por los grandes avances tecnológicos en todos los campos de la actividad humana, por la apertura de las naciones al comercio y a la inversión internacional, y por el derrumbe de las “cortinas de hierro”, las grandes corporaciones internacionales hubieran adoptado en las estrategias de competencia predominantes enfoques conservadores, muy similares a los que existían en tiempos de la “Guerra Fría”.

Con la mesa puesta para la innovación y para la creación de nuevas industrias y mercados, la mayoría de las corporaciones optaron por estrategias orientadas a la conquista de los “mercados existentes”, siguiendo una lógica de “guerra competitiva”, consolidación de mercados y maximización del rendimiento de las inversiones.

En la parte organizacional, los modelos de competencia -que podríamos llamar “típicos” de la era de la globalización- se caracterizaron por los enfoques centrados en la reducción y el control de costos que, por lo general, conducían a un rediseño de la estructura organizacional en al menos dos sentidos:

1. Relocalización de los procesos de operación hacia territorios o mercados en donde los salarios, las materias primas, los insumos intermedios y otros costos de las transacciones sean inferiores a los que se tienen en los territorios de origen.
2. La externalización de todas las actividades y servicios que no tengan un carácter prioritario y que no formen parte del core bussines de las compañías.

Por el lado del posicionamiento competitivo, la lógica de la maximización de las inversiones sugiere que, para penetrar o conquistar los mercados extranjeros, siempre será más barato, más rentable, menos riesgoso y, por lo tanto, “más racional”, adquirir y fusionar a las mejores empresas locales, antes que realizar una inversión partiendo de “base 0”.

El predominio de estos enfoques de competencia ha sido monitoreado por muchos estudios y encuestas realizadas por instituciones académicas, organismos internacionales y también por nuestras EGC que, en los últimos 14 años, han registrado y seguido con detenimiento la evolución de los modelos estratégicos más utilizados por los CEO de las grandes corporaciones globales.

España y México: seguimos enfocados...

Las estrategias competitivas centradas en “costos” contribuyen a mejorar la competitividad de las compañías por la vía de la eficiencia y de la posibilidad de acceder a sus mercados con precios más bajos que sus competidores, y con una mejor relación precio/beneficio para las empresas.

Con esos atributos, los enfoques de costos constituyen la estrategia ideal para competir en mercados de productos estandarizados en los que el principal factor de diferenciación es el precio, y es una de las estrategias fundamentales para enfrentar la fase descendente de los ciclos sectoriales y las coyunturas recesivas nacionales o globales.

El problema de los enfoques centrados en costos es que no son los mejores para competir en mercados en los que los factores de diferenciación sean la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. Y tampoco son muy apropiados para satisfacer las necesidades de consumidores con un mayor nivel de sofisticación y con preferencias cambiantes o dinámicas, descripción que corresponde precisamente a los perfiles y tendencias que caracterizan a los consumidores contemporáneos.

De hecho, uno de los hallazgos de la 14ª EGC se refiere a que, pasado el momento más difícil de la crisis, los programas de reducción de costos han ido perdiendo importancia relativa entre las principales iniciativas de reestructuración organizacional que están implementando los CEO para mejorar la competitividad de sus empresas en el corto plazo.

A pesar de los extraordinarios avances en la tecnología, las grandes corporaciones adoptaron, en las estrategias de competencia predominantes, enfoques conservadores similares a los que prevalecían en los tiempos de la “Guerra Fría”.

El Gráfico 2.10, elaborado con información de la 14ª EGC, la 4ª EADE y la 2ª ECM, muestra el porcentaje de CEO que respondió afirmativamente a la pregunta acerca de cuáles de las actividades de reestructuración organizacional listadas en el cuadro tenían planeado implementar en los próximos 12 meses. Como podemos observar, las iniciativas o programas de reducción de costos se mantienen como la actividad de reestructuración organizacional preferida de los CEO (64%) a nivel global, tanto para los de España (73%) como para los de México (70%).

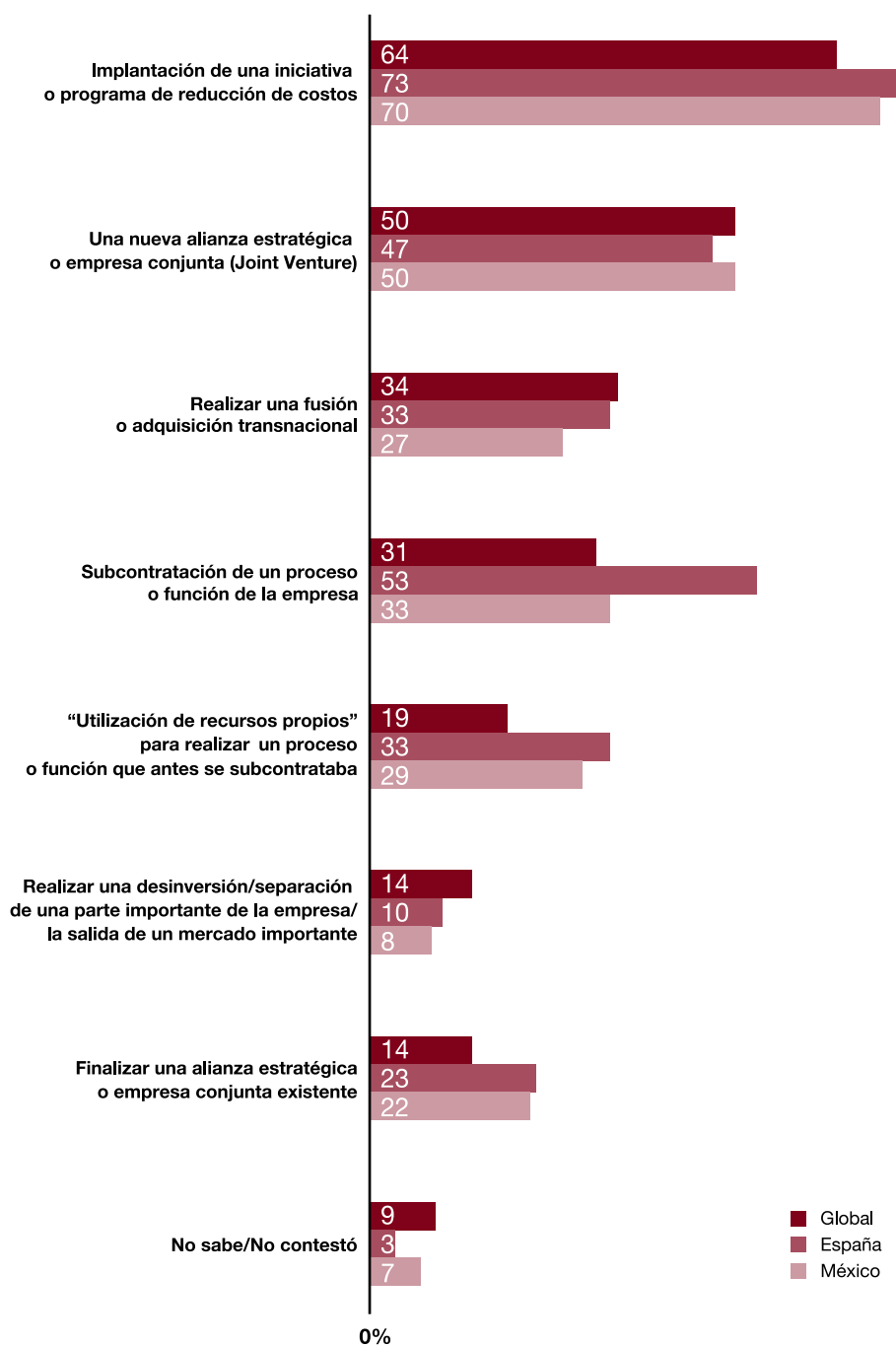
Lo relevante de esta información es que los CEO españoles y mexicanos mantienen un énfasis estratégico mayor a la media global en el tema de los costos, y muy superior al de los CEO de naciones desarrolladas como Noruega o Suecia, con frecuencias de 55%, o de los CEO de Alemania, con 48%, e incluso al de otras naciones emergentes, como China (50%), India (53%), Brasil (45%) y Argentina (40%), que fueron los CEO menos enfocados en costos de toda la EGC.

Estos resultados pueden significar mucho (o nada), ya que la importancia de los enfoques de costos para los CEO depende, en buena medida, del sector en el que operan sus empresas, del grado de madurez que éstas hayan alcanzado, y también de la coyuntura por la que atraviesan los diferentes mercados en los que operan.

Sin embargo, los datos están ahí para la reflexión, y que muy bien nos podrían estar diciendo que, a tres años de la crisis, los CEO de México y de España continúan enfocados en productividad y costos, mientras que los CEO de las naciones desarrolladas, y hasta los de China e India, ya han dado vuelta a esa página y se preparan para competir con estrategias más poderosas de diferenciación.

Actividades de reestructuración durante los próximos doce meses

Gráfico 2.10



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC, de la 4ª EADE, y de la 2ª ECM.

El “prosumidor” ya vive entre nosotros, y ha generado cambios tan importantes en los patrones de consumo que está derribando muchos de los paradigmas acerca de la competitividad.

El papel de la innovación

La tecnología... ese catalizador de la historia

Para ser justos, la globalización no fue tan buena, como se esperaba, ni tan mala, como acusan sus detractores. Además, murió antes de alcanzar la madurez, estableciendo un nuevo récord como el paradigma universal con el ciclo de vida más corto en la historia de las sociedades humanas.

Pero la mayor virtud de la globalización fue que contribuyó -en ese corto periodo- a debilitar muchas de las fronteras y barreras internacionales que aún se resistían a darle una oportunidad al mundo; apoyada por los avances en los sistemas de transporte, en las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, redujo las distancias entre los seres humanos de las más diversas culturas, y les proporcionó una herramienta poderosísima de comunicación que ha propiciado -en muy pocos años- cambios de gran envergadura en la forma de relacionarse, de aprender, de trabajar y, por supuesto, de consumir.

El poder de navegar por el mundo a través de esa dimensión paralela que es el ciberespacio a una velocidad superior al Mach 1, ha permitido a los cibernautas de todo el mundo, no sólo conocer, sino acercarse, compartir y vivir esa experiencia que los filósofos y poetas del siglo XX llamaron: “la Otreidad” o “la experiencia del otro”. Esa capacidad para buscar, encontrar y experimentar “la otreidad” está elevando el significado de la palabra “civilización” y el de otro término, más entrañable aún, el de “ciudadano”, a niveles que apenas ahora estamos comenzando a sospechar.

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han empoderado a los seres humanos y a sus comunidades, y lo están haciendo a una velocidad que a todos nos sorprende -y que a no pocos asusta-, ya que cuando las sociedades cambian de un modo tan acelerado, algunos procesos pueden salirse de control y propiciar desarrollos indeseados.

Ejemplos no faltan, basta recordar cómo un puñado de hombres, separados entre sí por miles de kilómetros de distancia, fueron capaces de comunicarse y coordinarse a través de la red para preparar el golpe militar más aterrador de la historia, y precisamente contra la potencia militar más poderosa que ha existido en todas las épocas. En contraparte, este año hemos observado cómo, comunicándose y coordinándose a través de la red, a los pueblos de Túnez y Egipto les bastó una primavera para terminar con un invierno de 1,000 años y con regímenes políticos que rastreaban sus orígenes desde la Edad Media.

El Prosumidor

En pocos años, la red mundial de Internet (y esos continentes y países interiores que son Facebook, Twitter, Google+ y otras redes especializadas), consigue lo que muchos decenios de libre comercio e inversión internacional no pudieron lograr: la formación y el empoderamiento del consumidor global... “el Prosumidor”.

“El prosumidor” es ese ciudadano “superpoderoso” que originaría el shock del futuro y la “Cuarta Ola de Civilización”, según las profecías dictadas por Alvin Toffler en los años 70, en sendas obras calificadas entonces como ciencia ficción; el “prosumidor” ya vive entre nosotros, y ha generado cambios tan importantes en los patrones de consumo que está derribando muchos de los paradigmas acerca de la competitividad y de la estrategia competitiva que aún se enseñan en las escuelas especializadas en Alta Dirección, y obligando a las empresas a reconsiderar la jerarquía de las direcciones comerciales (marketing), de ingeniería (I+D), y de sistemas (TI) y la posibilidad de reubicarlas uno o dos escalones arriba, en los niveles propios del Staff.

“El prosumidor” ha revolucionado también las ciencias económicas al grado de que ya existe una subrama de conocimientos que podría alcanzar una jerarquía superior a la contabilidad, las finanzas y la administración; y que ya se merendó al marketing y al branding, “la ciencia del consumidor”.

Y es precisamente este “prosumidor” el que está cambiando los enfoques de competencia de las grandes corporaciones del mundo y desplazando a las estrategias de competencia depredadora y “Guerra Fría” que habían prevalecido en los últimos 20 años.

El gran embuste de las dot.com

Los procesos que han ido gestando estos cambios no fueron nunca un secreto: ya en los últimos años del siglo XX, en la naciente “aldea global”, el entusiasmo por el papel de acelerador de la historia que parecían jugar las nuevas tecnologías, engendró la hipótesis de que la humanidad vivía en la “Era de la Información”, y que había llegado para quedarse “por los siglos de los siglos”. Ahora sabemos que esa era una hipótesis demasiado frágil, pero en aquellos años pocos la veían así, y los mercados se alistaron rápidamente para llegar primero al inicio de esa era cuya historia, seguramente, se escribiría poco después en un lenguaje binario.

El rápido avance de las nuevas tecnologías asombró al mundo y exacerbó la imaginación de los mercados y de los hombres de negocios. El potencial para hacer grandes negocios “rápidos y fáciles” a través de Internet, dejó de ser una idea asociada al futuro, y las empresas punto.com o dot.com, comenzaron a brotar como hongos, ante la mirada cómplice o inocente de los mercados de valores que, durante años, premiaron cualquier “iniciativa de garage”, dando origen a una de las burbujas financieras más espectaculares de la historia del capitalismo.

Cuando la burbuja de las punto.com reventó por fin en el año 2001, la idea de que vivíamos en la era de la información

salió calladita, por la puerta trasera, dejando atrás una devastadora estela de desencanto y destrucción de riqueza que podemos ejemplificar con la tragedia del Nasdaq Stock Exchange, cuyo índice cayó del máximo histórico de los 5,048 puntos a 1,114, lo que indujo una pérdida de 78% en su valor de capitalización.

Lo bueno es que el mundo parece haber aprendido la lección de que la tecnología, por más “sofisticada” que sea, si no hay nada más atrás de ella, es sólo eso, “tecnología”, una herramienta, un vehículo, pero nunca el motor y mucho menos el conductor, aunque, para ser justos, la analogía más exacta del papel de las nuevas tecnologías en el mundo actual es el de “catalizador”. Así es, las nuevas TI se han convertido en el catalizador de la historia.

Una buena noticia

¿Cómo y hacia dónde están cambiando los enfoques estratégicos de las corporaciones globales? Para responder a esta pregunta, nuestras encuestas ofrecen dos respuestas: la primera es una buena noticia y la segunda es otra todavía mejor.

Desde la 11ª EGC publicada en 2008, con información recabada en el 2007, los equipos de investigadores, analistas y futurólogos de PwC detectaron una tendencia en la cual las estrategias competitivas centradas en la innovación, la

investigación aplicada y el desarrollo de nuevos productos y servicios (I+I+D), comenzaron a despuntar y a dejar atrás los niveles de 11% y 12%, que representaban su promedio histórico monitoreado a partir de la primera EGC publicada en 1998: para el 2007, el 13% de los CEO reconocieron que las estrategias de competencia basadas en la I+I+D, tenían una prioridad máxima para sus empresas; para el 2008, el porcentaje de CEO enfocados en I+I+D ascendió a 20%; en 2009, como efecto de la crisis, bajó a 17%; pero en 2010 regresó al 20%, para dispararse, en el 2011, hasta el 29%. (Ver Gráfico 2.11).

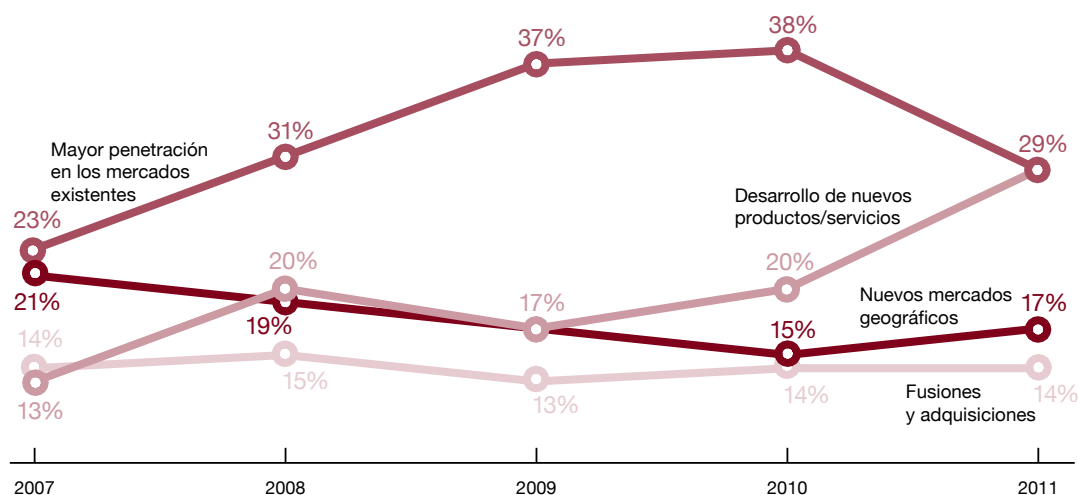
En sólo cinco años, el porcentaje de CEO con enfoques centrados en estrategias de I+I+D casi se triplicó, al pasar de un promedio de 11%, en el período 1998-2006, al 29%, en el 2011, alcanzando al enfoque estratégico favorito de la toda la “post-Guerra Fría”, y al más beligerante de todos, “la lucha por una mayor penetración de los mercados existentes”.

El hecho de que los enfoques estratégicos intensivos en I+I+D estén sumando adeptos, es, por sí mismo, una buena noticia, y lo es más si consideramos que los nueve puntos porcentuales que ganaron los CEO con enfoque en I+I+D, son los mismos nueve puntos que perdieron los partidarios de pelear palmo a palmo los mercados existentes.

Global

Los CEO tienen un nuevo compromiso con la innovación

Gráfico 2.11



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC.

Notas: La suma horizontal de los datos no siempre suma 100 debido a la exclusión de las empresas que no contestaron y, en su caso, al redondeo.

¿Y por qué es una buena noticia? Porque las estrategias que hemos mencionado como típicas de la globalización: “la lucha por los mercados existentes”, “la extensión a nuevos mercados geográficos”, así como “la compra y consolidación de mercados por la vía de las fusiones y adquisiciones”, dieron resultados magníficos para el -cada vez menor- grupo de corporaciones triunfantes de las guerras competitivas, que ahora controlan una porción mayor de sus mercados a costa de los competidores vencidos, y que, por otro lado, no tuvieron la virtud hacer más grande el pastel, ni ensancharon las cadenas de valor que constituyen la base de producción de la riqueza mundial.

Las consecuencias más evidentes del pragmatismo globalizador fueron: “una mayor concentración de la riqueza mundial”; “el abandono de muchos de los grandes y más emblemáticos centros industriales y su conversión en pueblos fantasmas”, como la ahora “Vieja Zona Industrial de Detroit”; “una mayor depredación de los recursos naturales”; “la ralentización del crecimiento de la economía mundial”; y “el surgimiento de un desempleo crónico en las naciones de origen de las corporaciones globales”, que al final se ha traducido en una creciente demanda de coberturas de desempleo, la cual, por supuesto, corre a cargo de los gobiernos.

El hecho de que nuestras encuestas registren un punto de inflexión de las estrategias preferidas por los CEO hacia enfoques intensivos en I+D+D y la posibilidad de que éstos se conviertan en el enfoque dominante, conlleva la expectativa de que la futura economía global cuente con una base de innovación mucho más amplia que la actual, que dé origen a nuevos mercados y cadenas de valor, que genere millones de nuevos empleos mejor remunerados, que tenga una mayor capacidad de crecimiento y creación de riqueza, y que contribuya a disminuir las brechas de desarrollo y bienestar que existen actualmente entre las naciones desarrolladas y las que no lo son. Es por esas razones que estos resultados de la 14ª EGC son, sin duda, una buena noticia.

Las consecuencias del pragmatismo globalizador fueron: Una mayor concentración de la riqueza mundial, el abandono de los grandes centros industriales, una mayor depredación de los recursos naturales y el surgimiento de un desempleo crónico en las naciones de origen de las corporaciones globales

Las estrategias típicas de la globalización, como la compra y consolidación de mercados por la vía de las fusiones y adquisiciones, dieron resultados magníficos para el -cada vez menor- grupo de corporaciones triunfantes de las guerras competitivas, pero no tuvieron la virtud de ensanchar las cadenas de valor que constituyen la base de producción de la riqueza mundial.

México y España: sobre las olas

La otra buena noticia, y el plato fuerte de esta sección, se refiere a que los CEO de España y de México, se han montado, como buenos surfistas que son, en la ola de la innovación, y cada grupo va haciendo puntos en función de su estilo y de su expertise en los mercados internacionales, pero los dos están ahí, si no a la altura de los grandes campeones, sí por arriba del promedio.

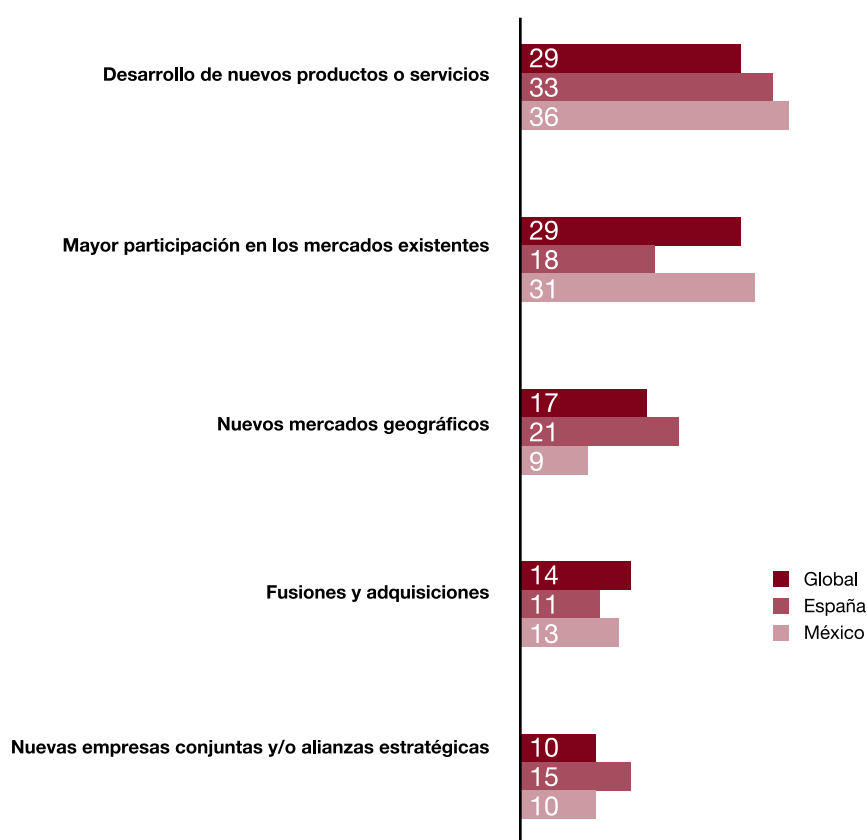
Como podemos apreciar en el Gráfico 2.12, el 33% de los CEO con la bandera amarilla, y el 36% de los CEO de la bandera verde -ambos grupos por encima de la media global de 29%- reconocen que en los próximos 12 meses su principal enfoque estratégico para enfrentar la competencia en los torneos locales e internacionales serán las actividades de I+I+D.

Los españoles parecen tener algunas ventajas, por su experiencia e historia competitiva, sin embargo, los mexicanos también han acumulado ya una masa crítica importante por la actividad de I+I+D que realizan sus grandes empresas industriales y por las exitosas experiencias en I+I+D alcanzadas en muchos de los centros tecnológicos que han instalado las grandes multinacionales manufactureras estadounidenses, japonesas y europeas que operan en el país.

Por otra parte, la coyuntura por la que atraviesa España explica que el porcentaje de CEO enfocados en extender sus actividades a nuevos mercados geográficos (21%) sea mayor al de la media global. Por el lado de México, la concentración de CEO en estrategias de penetración en mercados existentes por arriba de la media global se debe, en buena medida, a que muchas de sus unidades de negocios internacionales son inversiones jóvenes que se encuentran en la etapa de posicionamiento en esos mercados.

Oportunidades de crecimiento en los próximos 12 meses

Gráfica 2.12



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC, de la 4ª EADE, y de la 2ª ECM.
*Empresas que no contestaron excluidas.

¿Es buena idea innovar fuera de casa...?

La información contenida en el Gráfico 2.13, indaga las opiniones de los CEO en relación al “¿Por qué?”, es decir, a los objetivos de las actividades de I+I+D; al “¿Cómo?”, que averigua cómo se desarrollan esas actividades; al “¿En dónde?”, que inquiriere por el lugar donde se realizan y, finalmente, “¿Con quién?”.

Por lo que toca a la primera cuestión, la información habla por sí sola y lo único que cabría destacar es el porcentaje, arriba de la media global de los CEO de México (66%) por realizar actividades de I+I+D para diseñar productos o servicios que contribuyan a mejorar el medio ambiente.

En relación al “¿Cómo?” y “¿Con quién?”. Lo más relevante está en la menor disposición de los CEO de empresas a realizar actividades de I+I+D a través de socios tecnológicos (33%), y también a realizar actividades de I+I+D fuera del territorio nacional (25%), porcentajes que en ambos casos se encuentran por debajo de la media global, que es de 39% y 29%, en ese orden. Con esos porcentajes, los españoles fueron uno de los grupos de CEO en el mundo menos dispuestos a efectuar actividades de I+I+D “fuera de casa”.

Esta actitud contrasta con la de los CEO mexicanos, cuyas respuestas se ubicaron apenas un punto por abajo de la media global, en cuanto a la posibilidad de realizar actividades de I+I+D con o a través de socios tecnológicos (38%). Además, también fue el grupo de CEO más abierto de todos los que participaron en la EGC, a la idea de realizar actividades de I+I+D fuera del territorio nacional, con una aceptación de 46%.

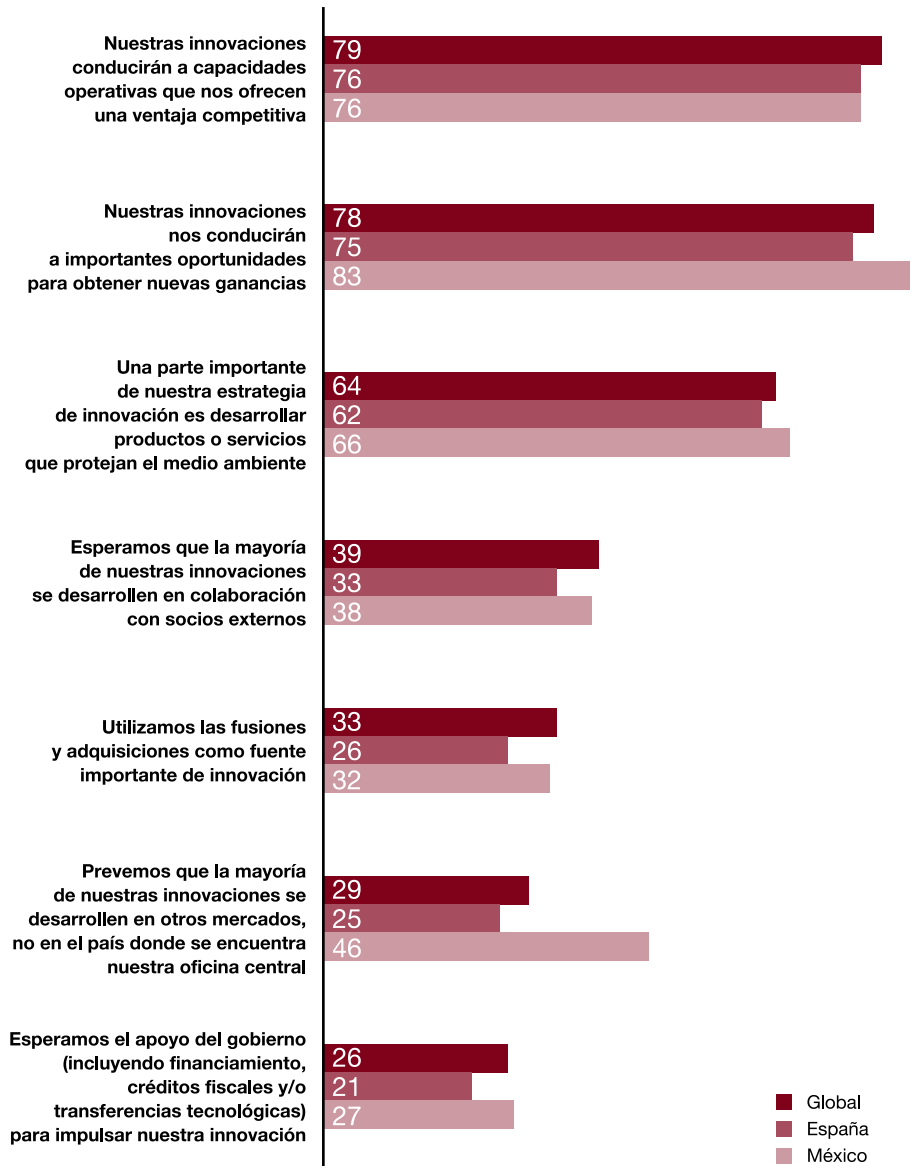
Al respecto, cabe añadir que esta mayor disposición de los CEO de México no se debe a un exceso de valor o de tolerancia al riesgo, sino al deficiente sistema de gestión y protección de la propiedad intelectual que prevalece en nuestro país.

El último punto a destacar en torno a la información del Gráfico 2.13 es la diferencia que hay entre las expectativas de realizar actividades de I+I+D aprovechando cualquier tipo de apoyos del gobierno (exenciones o créditos fiscales, subsidios directos o financiamiento de bajo costo, etc.). En

este aspecto, los CEO de España son uno de los grupos con menores expectativas de contar con apoyos públicos en sus programas y actividades de I+I+D (21%), mientras que los CEO de empresas mexicanas se ubican un punto porcentual arriba de la media global, con 27% de respuestas afirmativas en ese sentido.

Oportunidades de crecimiento en los próximos 12 meses

Gráfico 2.13



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14° EGC, de la 4ª EADE, y de la 2ª ECM. *Porcentaje de CEO que expresaron estar “Totalmente de acuerdo” o “De acuerdo”.

Gestión del talento

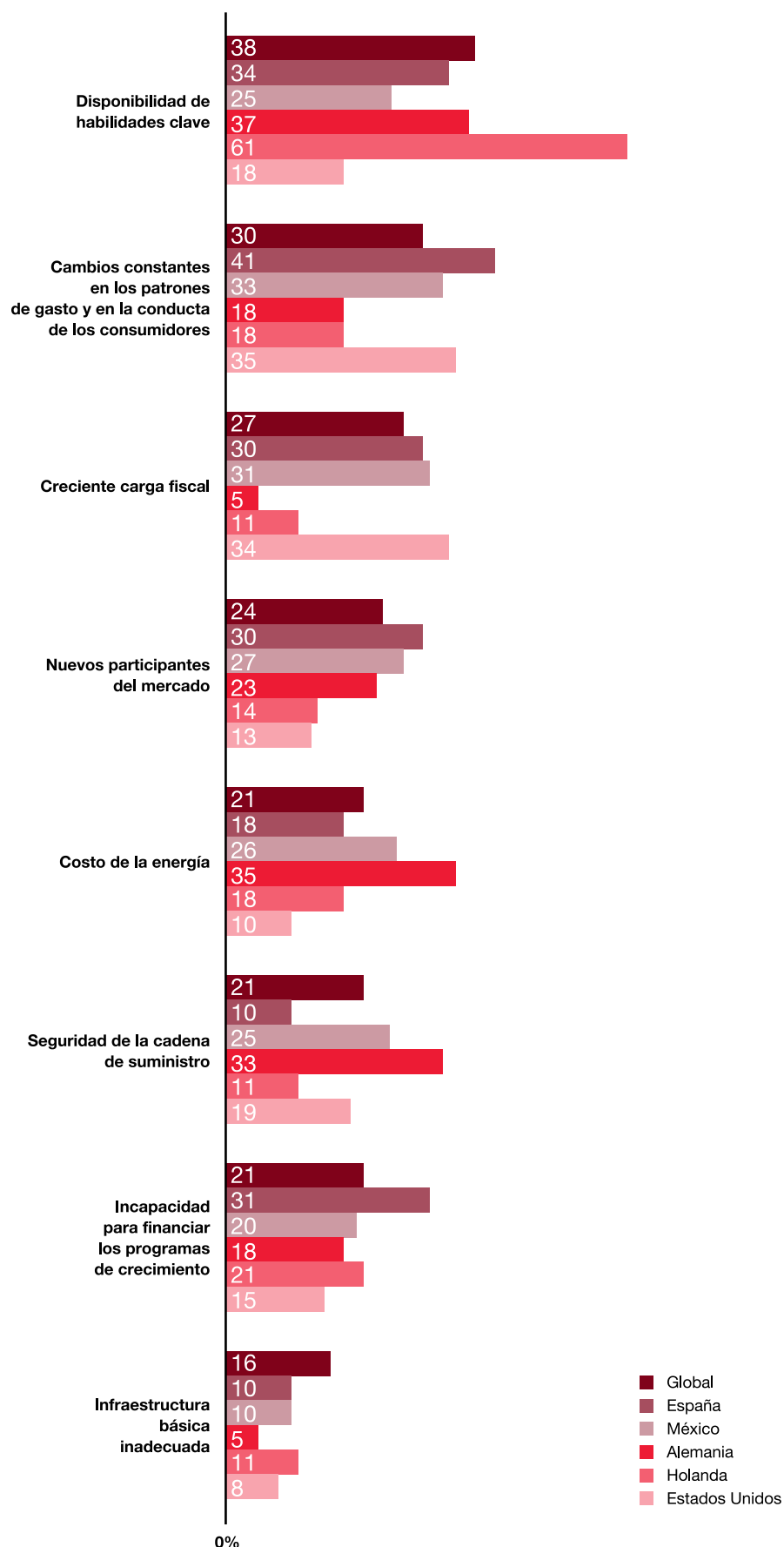
El talento de hallar y conservar talento

Uno de los hallazgos más interesantes de las últimas EGC tiene que ver con la creciente importancia que ha adquirido el talento como uno de los factores clave de la competitividad y de la sustentabilidad de las empresas.

El primer indicador relevante es la percepción que tienen los CEO acerca del nivel de riesgo que enfrentaría su empresa en el caso de que la disponibilidad (oferta) del talento y de las habilidades clave para alcanzar un desempeño competitivo óptimo no fuera suficiente o adecuado.

Así, como se puede revisar en la 13ª EGC, publicada en el 2010, pero con información del 2009, la disponibilidad del talento y de las habilidades clave, ocupó para los CEO, a nivel global, el tercer lugar entre ocho de los riesgos potenciales más importantes a los que están expuestas las empresas, mientras que, en contraste, en la 14ª EGC, ese riesgo pasó al primer lugar, con un 38% de respuestas de los CEO, superando incluso a los cambios en las preferencias y en los patrones de gasto de los consumidores (30%), y a los riesgos relacionados con un posible aumento de la carga fiscal (27%), a la entrada de nuevos competidores (24%) y al aumento en los costos de la energía (21%) (Ver Gráfico 2.14).

Principales riesgos potenciales que preocupan a las empresas (expresión %) Gráfico 2.14



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la 14ª EGC, de la 4ª EADE, y de la 2ª ECM. *Se proporcionaron máximo 3 respuestas.

El factor más escaso

¿Qué explica este cambio dramático en la percepción de riesgo de los CEO? Una probable respuesta es que las empresas se preparan para crecer y competir en un mundo en el que las claves de la competitividad se están desplazando de la tecnología, la escala de operaciones y el músculo financiero, a la capacidad de innovación y a la inteligencia corporativa. En un mundo así, el talento se convierte, de modo inmediato, en el factor más escaso, y la necesidad de asegurar la disponibilidad del personal de talento que requieren en el corto, mediano y largo plazo se vuelve una condicionante para el cumplimiento de la misión y de las metas corporativas.

Otro indicador interesante es la frecuencia de los cambios en las estrategias de Administración y Gestión del Talento (EAT) que realizan las empresas, en respuesta a los cambios en los entornos nacional, regional o global. Al respecto, los resultados de la 14ª EGC reflejan que el 83% de los CEO a nivel global tiene pensado realizar cambios en sus estrategias de EAT en los próximos 12 meses: 31% declaró su intención de hacer cambios significativos, 52% sólo algunos cambios, y únicamente el 17% confesó que no tiene pensado realizar cambios en el corto plazo (Gráfico 2.15).

Un tercer indicador, más interesante aún que los anteriores, se refiere a la percepción de los CEO acerca de los mayores retos que enfrenta su estrategia de EAT en el corto y mediano plazo.

Sobre ese punto, el Gráfico 2.16 nos muestra que los cuatro mayores retos para los CEO, a nivel global, son el abastecimiento limitado de candidatos con las capacidades adecuadas (66% de menciones), los desafíos en el reclutamiento de los empleados más jóvenes (54%), los competidores que reclutan a los mejores elementos (52%) y la propuesta de oportunidades atractivas de desarrollo profesional (50%).

Los riesgos de la falta de talento: ¿desfase mexicano?

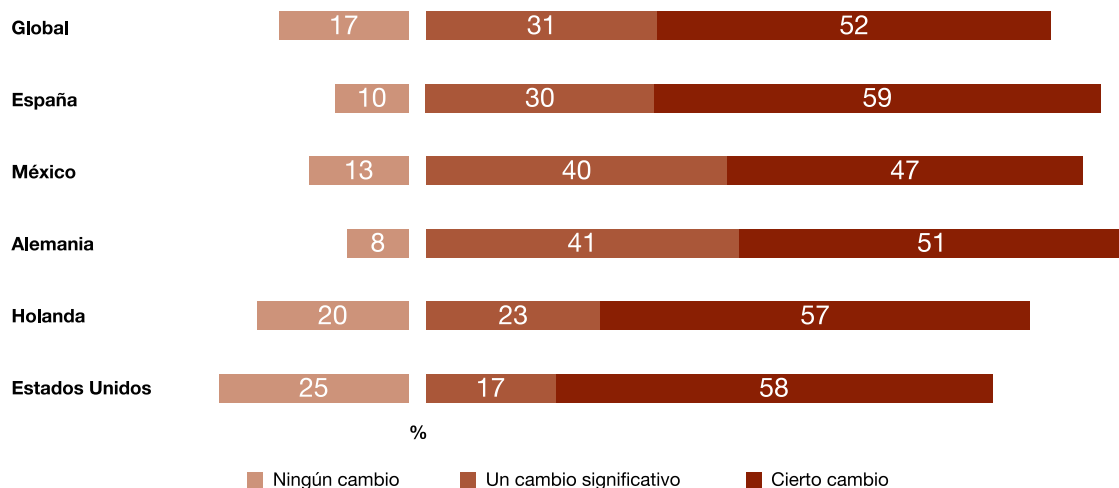
Ahora bien, ¿cuál es la perspectiva de los CEO de España y de los mexicanos acerca de estos temas? Lo primero que llama la atención de estos dos grupos de CEO es que ambos tienen una percepción de riesgo por disponibilidad de personal de talento inferior a la media global (Gráfico 2.14). Para los CEO de España ese riesgo ocupa el segundo lugar, con 34% de menciones, por debajo de los cambios en las preferencias de los consumidores, pero la desviación contra la media global es relativamente pequeña: -4 puntos porcentuales, y puede explicarse con facilidad por la coyuntura del elevado desempleo que se vive en ese país, y que eleva la oferta en los mercados trabajo y de talento.

En cambio, para los CEO de México la percepción de riesgo por disponibilidad de talento ocupa el quinto lugar entre los riesgos potenciales, con sólo 25% de las menciones, porcentaje que es uno de los más bajos registrados en toda la EGC, y contrasta definitivamente con la percepción de riesgo por la disponibilidad de talento de los CEO de Holanda (61%), pero también de los de Brasil (51%) y de los Chinos (48%).

Aquí, la pregunta obligada es: ¿cómo se explica esta marcada diferencia en la percepción de los riesgos por disponibilidad de talento de los CEO de empresas mexicanas en relación a la de sus pares globales? La respuesta a esta pregunta es una invitación abierta a la reflexión..., aunque tal vez la clave de esta diferencia se encuentra en el tipo de especialización interindustrial que ha seguido la economía mexicana en los últimos 20 años.

Cambios en las estrategias de administración de talento

Gráfico 2.15



Fuente: PwC 14th Annual Global CEO Survey.

* La suma horizontal de los datos no siempre suma 100 debido a la exclusión de las empresas que no contestaron y, en su caso, al redondeo.

Los desafíos del talento

Si la disponibilidad del talento y de las habilidades ya es considerada como uno de los riesgos potenciales más importantes en el corto plazo, este reconocimiento debe traducirse en iniciativas más o menos importantes para modificar las estrategias de administración y gestión del talento por parte de las empresas. Al inicio de esta sección explicamos, tomando como referencia la información contenida en el Gráfico 2.15, que el 83% de los CEO a nivel global consideraban realizar cambios significativos (31%) o tan sólo algunos cambios (52%).

La cuestión ahora, es comparar esos resultados con los perfiles de las respuestas proporcionadas por los CEO de México y de España: en este punto, el perfil de los cambios en EAT de los CEO de España se acerca más a la media global en el porcentaje de CEO que pretende realizar cambios significativos en las EAT de las empresas bajo su cargo, mientras que el porcentaje de CEO que espera realizar “algunos cambios” en las EAT (59%) sí es significativamente mayor al de los CEO globales.

Por el lado de los CEO de empresas mexicanas, el perfil de los cambios significativos en las EAT es uno de los más altos (40%) y se acerca más al de los CEO de Alemania que al promedio global, en tanto que el porcentaje de CEO que espera realizar sólo algunos cambios, es de 47%.

Por arriba o por debajo de las medias globales, las proporciones de CEO españoles y mexicanos que están modificando sus EAT nos indica que los dos grupos están leyendo bien el partido, y saben que no pueden quedarse muy atrás de las tendencias globales.

Un cuento de piratas y mexicanos pichicateros

En cuanto a los retos más importantes que perciben los CEO de España y sus colegas mexicanos, los españoles son uno de los grupos más excéntricos de la muestra, ya que para la mayoría de los CEO de todo el mundo el reto principal es la oferta limitada de personal con las habilidades adecuadas, mientras que para los españoles el mayor reto es el de ofrecer oportunidades atractivas de desarrollo profesional dentro de su industria, preocupación que comparten el 60% de los CEO de ese país.

Los españoles también se diferencian del resto de los CEO del mundo en la medida en que, para ellos, el reto que representa el reclutamiento del personal de talento de su empresa por parte de sus competidores –es decir, el pirateo o el robo de talento– es significativamente menor a la media global. Cabe mencionar que los CEO de España comparten esa despreocupación en torno al robo de talento con los CEO de otras naciones europeas como Holanda y Alemania. ¿Acaso los CEO de Europa compiten dentro de un marco ético superior al de los CEO del resto del mundo y principalmente de los estadounidenses y mexicanos? Es difícil de creer.

Cabe mencionar que, durante las entrevistas a profundidad, algunos de los CEO externaron su preocupación por la frecuencia con la que se presentan en México esas prácticas de robo de talentos, máxime que los empleados y ejecutivos involucrados en muchos de los casos aceptaron cambiarse de empleo y de empresa por pequeñas diferencias en el tema de las remuneraciones.

Sobre la perspectiva de los CEO de México, en torno a los principales retos que enfrentan en los mercados de talento, en realidad hay poco que destacar, ya que el perfil de sus respuestas es muy similar al de la media global, y las únicas desviaciones significativas se refieren a una menor preocupación por el escrutinio de las estructuras de remuneración del personal de talento por parte de los accionistas y de la autoridad regulatoria, y por el retiro del personal de mayor edad.

En el primer caso, esa menor preocupación de los mexicanos tiene algo que ver, quizás, con la problemática de la inseguridad y de la delincuencia que enfrenta nuestro país; y en lo que toca al tema del retiro del personal de talento de mayor edad, la diferencia pierde significación en el marco de un país de jóvenes, que atraviesa por el mejor momento de su historia en lo que se refiere a su estructura demográfica.

Retos en la administración del talento

Gráfico 2.16

	Global	España	México	Alemania	Holanda	Estados Unidos
Abastecimiento limitado de candidatos con las capacidades adecuadas	66	40	59	74	77	56
Desafíos en el reclutamiento e integración de los empleados más jóvenes	54	57	59	49	70	68
Los competidores reclutan a algunos de nuestros mejores elementos	52	35	57	33	40	66
Ofrecer oportunidades atractivas de desarrollo profesional en nuestra industria	50	60	58	46	70	51
Dificultad para distribuir globalmente el talento con experiencia	45	41	49	39	43	50
El talento con las capacidades técnicas adecuadas carece de flexibilidad y creatividad	44	35	41	52	27	45
Conocer y pronosticar la disponibilidad de talento en los mercados emergentes	40	33	43	39	27	42
Empleados clave haciendo cambios en su carrera por motivos personales	39	30	30	33	57	53
Retiro de los trabajadores de más edad	35	30	24	44	47	52
Escrutinio de las estructuras de remuneración por parte de los reguladores y/o inversionistas	23	20	15	8	37	27
Baja retención del talento femenino	12	7	11	2	20	16
No sabe/ No contestó	1	1	1	3	0	0

Fuente: PwC 14th Annual Global CEO Survey.

Reflexión final

España en México... la mirada amiga

El presente informe fue diseñado con el objetivo deliberado de que cada uno de los capítulos y secciones tuviera vida propia y fuera concluyente. Esa decisión nos permitió evitar la pesada rutina de repetir en ese formato mínimo llamado “conclusiones”, los hallazgos importantes que ya fueron expuestos en espacios y formatos más amplios y generosos; de ese modo podemos utilizar este espacio para cubrir un objetivo más noble y enriquecedor: el de la reflexión final, un concepto que nos permite revisar los aspectos más relevantes de la investigación bajo una óptica alternativa que tiene por objeto complementar las “ideas fuerza” y desarrollar otras que no fueron suficientemente tratadas en la exposición inicial.

¿Qué fue lo que aprendimos?

Las reformas estructurales de los años 90, que incluyeron la privatización de los bancos y la promulgación de una nueva Ley de Inversión Extranjera, abrió la posibilidad de que personas físicas y empresas de nacionalidad extranjera pudieran invertir en sectores anteriormente restringidos, o adquirir empresas mexicanas con una participación en el capital social de hasta 100%; ellas fueron la clave y el punto de partida que dio inicio a un flujo creciente de inversiones de empresas españolas en México que no se ha interrumpido ni con el estallido de la crisis inmobiliaria y financiera que paró al mundo en el 2008.

Veinte años después, la inversión española acumulada en nuestro país asciende a más de 40,000 millones de dólares, lo que convierte a España en la segunda nación más importante por el valor de sus inversiones, superando a países como Japón, Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda y Canadá; sus empresas proporcionan empleos bien remunerados a cientos de miles de mexicanos; y muchas de ellas ocupan posiciones de liderazgo en sectores industriales y de servicios tan importantes como las industrias automotriz y aeroespacial, los servicios bancarios y financieros, la generación de electricidad, la distribución de gas natural, los servicios públicos de manejo de aguas y saneamiento, la construcción y operación de infraestructuras eléctricas y de transporte, la hotelería, el turismo y los restaurantes, así como en las telecomunicaciones, los servicios informáticos y tecnológicos, y también en la industria editorial.

Por su historia, su cultura y esa alegría de vivir que los caracteriza, los españoles son gentes que saben amar la tierra que los alimenta y el cielo que los cobija e ilumina; esa virtud les permite sumergirse en otras culturas, comprenderlas y adquirir la “membre-cía”. Ante la pregunta de si las empresas que dirigen operan en México como subsidiarias de empresas españolas o con el rango de autonomía de una empresa multinacional, muchos de ellos respondieron que aquí operan como empresas mexicanas, con empleados y ejecutivos mexicanos, y para clientes mexicanos. La misión y la visión que las trajo a este país es de largo plazo, y no son de esas empresas “golondrinas” que amenazan retirarse luego del primer chubasco, o de las que se quejan porque están subiendo los salarios.

A golpe de inversiones, de transferencia tecnológica, buena paga y de otros valores agregados que ya no cabe mencionar aquí, las empresas españolas se han convertido en un factor de desarrollo económico que los mexicanos debemos reconocer, aprovechar y, lo que es más importante..., cuidar e incluso “defender”.

En los últimos años, los ejes del crecimiento económico mundial se han estado moviendo hacia tres nuevos polos geográficos: el primero y más dinámico es la región continental de Asia encabezada por China e India; el segundo, en América del Sur, liderada por Brasil; y el tercero, el grupo de países de Europa Oriental, entre los que destaca la nación con el territorio más grande de todas y que es la República de Rusia, los países BRIC.

El surgimiento de estos nuevos polos de poder económico es uno de los cambios más positivos e interesantes para el conjunto de la economía mundial, pero no lo es tanto para México, y por una dolorosa razón: la economía y la sociedad mexicana continúan arrastrando el pesado lastre de una vida institucional anclada en la primera mitad del Siglo XX, que se resiste a cambiar y que impide la explosión del crecimiento y el desarrollo económico de este país: Por eso no estamos invitados a la fiesta de los BRIC.

Ese pequeño defecto, que desafortunadamente llega a ser más visible que muchas de las grandes virtudes de este gran país, con un enorme territorio y una población variopinta, con uno de los cinco germoplasmas más ricos y diversificados del mundo, y ubicado justo en medio de las dos cuencas oceánicas más ricas y dinámicas del mundo, nos tiene en desventaja frente a esas naciones que han tenido la entereza de revisar su pasado a la luz de su presente y con visión de futuro.

El problema es que el creciente magnetismo de los nuevos polos de desarrollo está jalando hacia ellos a una parte muy importante de la inversión internacional y desviando muchas inversiones que, en otras circunstancias, se hubieran dirigido a México. De hecho, en los últimos años, una parte cada vez mayor de la inversión internacional española se está dirigiendo hacia China, India, Brasil y otros países del Cono Sur Americano.

¿Qué podemos hacer los mexicanos para aumentar, o cuando menos, para conservar nuestra capacidad de atraer a los inversionistas españoles y de todo el mundo?

Esa y muchas otras respuestas se pueden encontrar en este informe España en México... y especialmente en las opiniones francas, directas y a veces duras –pero siempre constructivas- de los 15 CEO de empresas españolas entrevistados por PwC en torno a ese y otros temas, y que respondieron a nuestra convocatoria y a nuestras preguntas con uno de los obsequios más preciados entre todos los que pueden existir: Una mirada amiga...

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 Solís
Luis Martínez Gómez

Coordinación y edición de la publicación

Ma. Fernanda Perea Arellano

Diseño editorial

Berta Rendón García
Gabriel Muñozcano Tourné

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

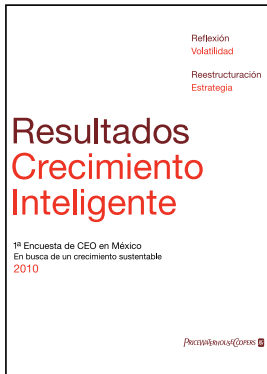
Mariano Escobedo 573
Colonia Rincón del Bosque
11580 México, D.F.

Spanish Desk PwC Mexico

Ignacio Fernández Morodo
ignacio.fernandez@mx.pwc.com
Teléfono: 52636615

www.pwc.com/mx

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.



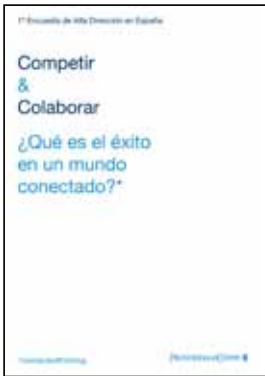
Diez Temas Candentes de la Sanidad Española para 2011

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.

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

© 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.