

# Opinión

## La importancia de mimar a Latinoamérica

**L**atinoamérica está lejos de ser aquella región que generaba hace años más dudas que oportunidades. Actualmente, su crecimiento económico es sostenible y, aunque varía de unos países a otros, está por encima del potencial de las economías desarrolladas, y desde luego, muy por encima de las previsiones de España. Además, aunque algunos Gobiernos de la zona caen en un populismo poco afortunado, generando inestabilidad jurídica a las inversiones extranjeras, la solidez política de la región está fuera de toda duda. Este desarrollo económico y democrático ha garantizado un peso internacional a países como Brasil –que ya es la octava economía mundial–, pero también a Argentina y México, que han participado en las cumbres del G-20.

Muchas empresas españolas apostaron por la zona hace años y aguantaron la crisis de principios de siglo, durante la cual muchas otras multinacionales abandonaron. Ahora recogen una justa recompensa, lo que explica que el 28% de la facturación de las empresas del Ibex proceda de paí-

ses latinoamericanos. Hay casos, como Telefónica, cuya apuesta por Brasil ha quedado más patente; tras su operación en Vivo, obtiene el 41,6% de su facturación.

Esta diversificación supone un afortunado colchón que contribuirá a estas empresas a vadear el parón de la economía española el próximo año, cuando el PIB posiblemente crezca por debajo del 1%. Pero Latinoamérica no solo sostendrá los resultados empresariales durante la crisis, ofrecerá también excelentes expectativas para futuros ejercicios. Al menos, si se cumplen las previsiones de las empresas que todavía ven un potencial enorme para unos países emergentes donde se está desarrollando una clase media ávida por consumir. Sorprende que ante tales posibilidades, los fondos de inversión europeos y españoles apenas le dedican el 4,5% de sus inversiones.

Muchos son los intereses económicos que España se juega allí y muchas las empresas que pretenden desarrollar sus negocios. No en vano es el segundo país inversor del mundo. Por tanto, el Gobierno no puede perder la posición estratégica que desempeña en la zona –en detrimento de países como China– ni detraer recursos ni esfuerzos desde Latinoamérica para desviarlos a otras zonas emergentes como Asia. Igualmente, deberían terminar los continuos conflictos entre el Ejecutivo y la oposición respecto a la política diplomática a seguir en algunos de estos países, en especial Venezuela, Bolivia o Cuba. Para evitar bandazos perniciosos –que en nada beneficia la estabilidad de las empresas españolas–, sería preciso elevar a política de Estado las relaciones con el continente, incluyendo el mundo hispano de Estados Unidos. Y trabajar conjuntamente para pulir los conflictos bilaterales que inevitablemente surgen de vez en cuando.

## Una política formativa única

**E**l presidente de la Junta de Andalucía, José Antonio Griñán, advirtió ayer que dos cuestiones capitales pueden condicionar el futuro de la economía española: hay que centrar las reformas en la consecución de mejores estándares de competitividad en paralelo a una resolución de la crisis financiera que en absoluto depende solo de nosotros; y hay que armonizar las políticas activas de empleo, para evitar una fragmentación irreversible y perjudicial del mercado de trabajo. No es la primera vez que se pone en cuestión la unidad del mercado en materia laboral, crítica creciente a medida que las comunidades autónomas han comenzado a utilizar de forma particular sus prerrogativas en asuntos formativos. Pero ahora toma una importancia capital, puesto que de ello dependerá buena parte de la recomposición del empleo destruido en la larga crisis que padecemos.

Las directrices cruciales en materia formativa, así como en la educativa, deben estar en manos del Gobierno de la nación. De lo contrario, las diferencias entre comunidades autónomas pueden acentuarse de tal forma en el mercado laboral, pueden ser tan localistas, que condicionarán también la evolución de la renta, generando en el medio y largo plazo una fotografía cada vez más poliédrica de la situación social del país.

## Cómo llegar a ser una multinacional



**MAURO F. GUILLÉN / ESTEBAN GARCÍA-CANAL**  
DIRECTOR DEL LAUDER INSTITUTE DE LA WHARTON SCHOOL / CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO

**E**n un momento en el que la crisis económica azota con fuerza a la economía española y a muchas voces críticas cuestionan su fortaleza, un factor clave que contribuye a mantener la confianza sobre las posibilidades de nuestra economía es el incuestionable éxito de las multinacionales españolas. En poco más de 20 años, e impulsadas por varias generaciones de ejecutivos formados en muchos casos en escuelas de negocios españolas de prestigio internacional, empresas como Telefónica, Repsol, Banco Santander, BBVA, ACS, Ferrovial, Iberdrola e Inditex, por nombrar solamente algunas, han pasado a ocupar posiciones muy relevantes en sus respectivos rankings sectoriales a nivel global.

Estas empresas, de acuerdo con datos que hemos recopilado para el Instituto Español de Comercio Exterior (Icex), no suponen más que la punta de un iceberg compuesto por aproximadamente 2.000 empresas españolas que han establecido operaciones de producción y distribución en el exterior. Entre estas cabría destacar otras

muchas que han sabido dar el salto a la economía global en muy poco tiempo y, lo más importante, sin contar como punto de partida con tecnologías de vanguardia ni marcas renombradas internacionalmente.

En nuestro libro *The New Multinationals* (las nuevas multinacionales), analizamos las claves que explican esta rápida internacionalización. La primera de ellas es la excelencia en la ejecución. Aunque las multinacionales españolas no son líderes tecnológicos en sus respectivos sectores, han sabido diseñar y fabricar eficientemente bienes intermedios, o construir y poner en marcha instalaciones productivas y proyectos de infraestructura con rapidez y costes ajustados basándose fundamentalmente en su experiencia en España. Es muy conocida en este sentido la frase pronunciada por Iñaki Santillana en sus tiempos de presidente de Telefónica Internacional, en la que reconocía que la principal tecnología de Telefónica era su capacidad para “cavar zanjas”, esto es, para ampliar con rapidez y eficiencia la red de telefonía básica en el extranjero. Esta ca-

pacidad fue crucial para maximizar el valor de sus inversiones en América Latina. Un segundo factor clave ha sido el crecimiento externo. En lugar de desarrollar proyectos en el exterior partiendo de cero a través de filiales de nueva creación, las empresas españolas han apoyado el grueso de su expansión internacional en alianzas estratégicas y adquisiciones de empresas en el exterior, lo que les ha proporcionado tecnología y saber hacer y/o una infraestructura local. La trayectoria de Santander ha sido paradigmática respecto del uso de alianzas y adquisiciones como forma de acelerar el crecimiento internacional.

Un tercer factor ha sido la capacidad para desenvolverse en países con entornos institucionales débiles, con grandes dosis de intervencionismo y sobrerregulación. Allí donde otras empresas con mayor experiencia internacional han desinvertido o no se han atrevido a entrar, muchas españolas han sabido hacerse un hueco capitalizando la experiencia acumulada en España, en donde hasta fechas no excesivamente lejanas la actividad económi-

ca estaba muy regulada. No deja de ser curioso que el mayor éxito internacional de Alsa haya sido en China, donde ha sabido vencer las diferentes barreras regulatorias. Por último, un factor adicional ha sido la capacidad de la empresa española para capitalizar su experiencia en nichos de mercado específicos. No ha pretendido combatir a las multinacionales establecidas con sus mismas armas, sino que se ha centrado en los segmentos de mercado donde contaba con una mayor ventaja competitiva, para posteriormente dar el salto a otros segmentos, como ilustra el éxito de Inditex.

Como comentamos en nuestro libro, así como en un artículo publicado en la *Harvard Business Review*, el caso de la multinacional española guarda paralelismos con el desarrollo de las multinacionales de países emergentes y menos desarrollados. El éxito de todas estas empresas nos recuerda que en la economía global se puede triunfar en el exterior, aunque se carezca de tecnología y marcas, si se cuenta con una estrategia acertada de aceleración de la expansión internacional.

“Muchas empresas han dado el salto a la economía global sin contar con tecnología de vanguardia ni marcas renombradas”

### CincoDías

Director Jorge Rivera

Subdirectores José Antonio Vega y Juan José Morodo

Redactores Jefe Fernando Sanz (Especiales), Ángeles Gonzalo (Finanzas), Rafaela Perea (Diseño), Nuño Rodrigo (Mercados-5D)

Secciones Cecilia Castelló y Ana Perona (Empresas), Carmen Monforte (Energía), Antonio Ruiz del Árbol (Telecomunicaciones), Marimar Jiménez (Cinco Red), Bernardo Díaz (Economía), Natalia Sanmartín (Vida Profesional), Juan Ferrari (Opinión), Nuria Salobrat (Mercados-5D), Federico Castaño (Política), Paz Álvarez (Empleo y Directivos), Kirru Artea (País Vasco) y Oscar Laguarda (Infografía)

Corresponsales Ana B. Nieto (Nueva York) y Bernardo de Miguel (Bruselas)

Director [CincoDias.com](http://CincoDias.com) Jorge Chamizo. Jefe de sección Arantxa Corella

Gerente Marta Moldes

Operaciones José Luis Gómez Desarrollo Digital Iciar Moscoso del Prado

Producción Ángel Martín Marketing Eduardo Díaz

Suscripciones Alberto Alcantarilla Sistemas Javier Álvarez

Depósito legal: M-7603-1978. Difusión controlada  
Edita Estructura, Grupo de Estudios Económicos, S.A. Miguel Yuste, 42. 28037. Madrid. Teléfono 915 386 100.