

**Cátedra Nebrija Santander**  
en Dirección Internacional de Empresas

# México: un destino natural y estratégico.

Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes III.



**Nebrija**  
*Universidad*



**Santander**

# México: un destino natural y estratégico



**Nebrija**  
*Universidad*



© **Universidad Antonio de Nebrija**

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

**Coordinación del proyecto:**

Gonzalo Solana González

Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

**Edición:** Servicio de Publicaciones  
Universidad Antonio de Nebrija  
Maquetación: Trigraphis

ISBN: 978-84-940119-0-0

Depósito legal: M-20295-2012

Imprime: Trigraphis

# Índice

## México: un destino natural y estratégico

<b>Prólogo</b> .....	9
Por <i>Jesús Zabalza</i> Director General División América. Banco Santander	
<b>Introducción</b> .....	13
<b>Parte I</b>	
<b>Principales resultados</b>	
Capítulo 1 <b>Principales resultados de la investigación</b> .....	17
Por <i>Gonzalo Solana González</i> Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas	
<b>Parte II</b>	
<b>La opinión de los expertos</b>	
Capítulo 2 <b>Un vistazo a la economía mexicana: Desafíos estructurales y proceso de internacionalización</b> .....	41
Por <i>Angel Gurriá</i> Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	
Capítulo 3 <b>México, destino natural para la internacionalización de empresas españolas</b> .....	49
Por <i>Ximena Caraza-Campos</i> Directora de ProMéxico para España Consejería Comercial de la Embajada de México	
Capítulo 4 <b>México 2015: De nuevo en el umbral del desarrollo</b> .....	59
Por <i>José Juan Ruiz</i> Economista, División América. Banco Santander	
Capítulo 5 <b>Las relaciones empresariales entre México y España.</b> .....	79
Por <i>Valentín Díaz Morodo</i> Presidente del Consejo Empresarial entre México y España	
Capítulo 6 <b>México: Competitividad en la era de la globalización</b> .....	85
Por <i>Josu Ugarte</i> Presidente de MONGRAGON Internacional	

Capítulo 7	<b>México es oportunidad</b> ..... 89
	Por <i>Francisco J. Garzón Morales</i> Consejero Económico y Comercial. Jefe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México
Capítulo 8	<b>Relaciones comerciales entre la UE y México</b> ..... 101
	Por <i>Gaspar Frontini y Paul Bonnefoy</i> Jefe de la Unidad "América Latina" en la Dirección General de Comercio de la Comisión Europea y Jefe de la Sección "Economía y Comercio" en la Delegación de la Unión Europea en México, respectivamente.
<b>Parte III</b>	
<b>La experiencia de las empresas</b>	
Capítulo 9	<b>ABENGOA</b>
	<b>"México es un mercado comprometido con el desarrollo sostenible."</b> ..... 121
	Por <i>Norberto del Barrio Brun</i> Presidente Abengoa México
Capítulo 10	<b>BANCO SANTANDER</b>
	<b>"México es un país estratégico para el Banco Santander."</b> ..... 125
	Por <i>Marcos Madureira</i> Director de Comunicación y Public Policy División América Banco Santander
Capítulo 11	<b>BBVA</b>
	<b>"México es una de las economías con mayor potencial de crecimiento de Latinoamérica."</b> ..... 129
	Por <i>BBVA</i> Departamento de Comunicación
Capítulo 12	<b>BODEGAS TERRAS GAUDA</b>
	<b>"México es uno de los mercados clave en los próximos años y su potencial es enorme."</b> ..... 133
	Por <i>Iago Becerra</i> Director Comercial Grupo Terras Gauda
Capítulo 13	<b>CAF México</b>
	<b>"México es un mercado en expansión, que se abre a la innovación comercial y productiva."</b> ..... 137
	Por <i>Maximiliano Zurita</i> Director General de CAF México
Capítulo 14	<b>CESCE</b>
	<b>"México: un mercado estratégico para nuestra actividad en Latinoamérica."</b> 141
	Por <i>Manuel Alves</i> Director de la División Internacional CESCE
Capítulo 15	<b>CIE AUTOMOTIVE</b>
	<b>"Hoy es más productivo y económico para el mercado NAFTA aprovisionarse desde México que desde China."</b> ..... 145
	Por <i>Jesús M<sup>a</sup> Herrera Barandiaran</i> Director General de Cie Automotive
Capítulo 16	<b>EVERIS</b>
	<b>"El mercado mexicano ha sido y es una apuesta estratégica para Everis, en donde se han obtenido excelentes resultados."</b> ..... 149
	Por <i>Manuel García del Valle-Roca</i> Socio Director General de Everis

Capítulo 17	<b>FREIXENET</b> <i>"México es interesante tanto por su mercado interno como por su relación con Estados Unidos."</i> Por José Luis Bonet Presidente Freixenet	153
Capítulo 18	<b>FUTUVER</b> <i>"La situación de estabilidad de México es el marco adecuado para abordar nuestra consolidación en este país."</i> Por Antonio Otero Presidente del Grupo Futuver	157
Capítulo 19	<b>IBERDROLA</b> <i>"Integración en el país, compromiso y eficiencia operativa han sido claves para Iberdrola en México."</i> Por Gonzalo Pérez Director del Grupo Iberdrola en México	161
Capítulo 20	<b>IBEROSTAR</b> <i>"La buena cualificación del personal y la cercanía de Estados Unidos fueron determinantes para instalarnos en México."</i> Por José Antonio González Consejero Delegado de Iberostar Hotels & Resorts	165
Capítulo 21	<b>IDOM</b> <i>"Tras cuarenta años en México no entenderíamos nuestro futuro sin nuestra presencia en este país."</i> Por Tomás González Socio Director de IDOM	169
Capítulo 22	<b>ISLAMEX</b> <i>"México es grande y grandes sus necesidades y oportunidades en el mercado de la distribución comercial."</i> Por Enrique Gómez Propietario y Presidente Ejecutivo. Islamex SA de Cv-México / Fors Iberica SA - España.	173
Capítulo 23	<b>OHL</b> <i>"México es el principal destino de la inversión de OHL."</i> Por Juan Luis Osuna Consejero Delegado de OHL Concesiones Director General de OHL México	177
Capítulo 24	<b>POSADA</b> <i>"México es un mercado de alto potencial y una excelente plataforma para Centroamérica y Estados Unidos."</i> Por José Posada González Presidente de POSADA	181
Capítulo 25	<b>SIBERLINE</b> <i>"México cuenta con un gran potencial agrícola que además abastece al mercado norteamericano."</i> Por Jerónimo Sánchez Pando Gerente de Siberline	183
Capítulo 26	<b>TEKA</b> <i>"México será una prioridad en nuestra estrategia de negocio en los próximos años."</i> Por Anne Vanden Berghe Directora Comercial Internacional. TEKA.	187

Capítulo 27	<b>TELEFÓNICA</b> <i>“No hay empresa global que pueda prescindir de formar parte del dinámico y creciente mercado mexicano.”</i> .....	189
	Por <i>Juan Antonio Abellán Ríos</i> Consejero Delegado - CEO Telefónica México.	
Capítulo 28	<b>ZUMEX</b> <i>“Estratégicamente queríamos posicionarnos en México porque se trata de un país creciente, pero requiere una buena reflexión para que el proceso de implantación tenga éxito.”</i> .....	193
	Por <i>Borja Rodrigo Bravo</i> Analista de Ventas y Mercados de Zumex	
<b>Parte IV</b>		
<b>El análisis de los académicos</b>		
Capítulo 29	<b>Una radiografía de la empresa española en México.</b> .....	199
	Por <i>Carlos Poza Lara y Patricia Mateo Rivero</i> Profesor de Análisis Económico y Profesora de Métodos Cuantitativos de la Universidad Nebrija, respectivamente.	
Capítulo 30	<b>México: destino preferente de la Inversión Directa Española.</b> ..	221
	Por <i>Jesús Paúl Gutiérrez y José Carlos García de Quevedo Ruiz</i> Profesor de Economía Aplicada, Universidad CEU-SAN PABLO y Director General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, respectivamente.	
Capítulo 31	<b>Evolución reciente de las empresas españolas exportadoras e importadoras con México.</b> .....	243
	Por <i>Raúl Mínguez Fuentes</i> Dirección de Análisis y Estrategia. Consejo Superior de Cámaras de Comercio.	
Capítulo 32	<b>La empresa familiar mexicana de ascendencia española.</b> Análisis comparativo por factores estratégicos.....	255
	Por <i>Rashid Abella Yunes y Luis Alejandro Lagunes Toledo</i> Director General del Campus de Puebla y Director de Vinculación, respectivamente. Tecnológico de Monterrey, México.	
<b>Parte V</b>		
<b>Información básica</b>		
Capítulo 33	<b>Datos básicos de México</b> .....	263
Capítulo 34	<b>Direcciones de interés</b> .....	267
<b>Parte VI</b>		
	<b>Bibliografía</b> .....	273

## Índice de cuadros

---

Cuadro 4.1:	Sistema Bancario Mexicano 2005-2011 .....	71
Cuadro 4.2:	Sistema Bancario Mexicano vs Brasil y Resto de Latam. Año 2011 .....	75
Cuadro 8.1:	Comercio de México con Estados Unidos y la UE antes del TLCUEM .....	104
Cuadro 8.2:	Comercio entre la UE y México entre 1999 y 2010 .....	110
Cuadro 8.3:	Principales socios comerciales de México, 1999-2010 .....	110
Cuadro 8.4:	Comercio entre la UE y México por grandes categorías de productos, 2010 .....	112
Cuadro 8.5:	Principales categorías de productos comercializados entre la UE y México, 2010 .....	113
Cuadro 8.6:	Comercio de servicios entre la UE y México, 1999-2009 .....	115
Cuadro 8.7:	Inversión extranjera directa en México, 2000-2010 .....	115
Cuadro 29.1.	Facilidad de hacer negocios en las economías emergentes (E7). (En comparación con 183 economías del mundo) .....	201
Cuadro 29.2.	Facilidad de hacer negocios en México (Por entidades federativas) .....	202
Cuadro 29.3.	Estructura organizativa utilizada (Porcentaje) .....	211
Cuadro 30.1.	Ranking de países por stock de inversión extranjera directa (Millones de dólares) .....	225
Cuadro 30.2.	Países de procedencia de la inversión extranjera en México .....	226
Cuadro 30.3.	Sectores de destino de la inversión extranjera directa en México .....	226
Cuadro 30.4.	Distribución sectorial de los flujos brutos de Inversión Directa Española en México y América Latina 1993-2010 .....	232
Cuadro 30.5.	Contratos de empresas españolas en proyectos licenciados en México en 2010 .....	235
Cuadro 32.1:	Determinación y análisis de factores estratégicos de la empresa familiar: influencia española .....	259

## Índice de gráficos

---

Gráfico 4.1:	Países convergentes 1980-2011 .....	61
Gráfico 4.2:	México en el Retrovisor .....	63
Gráfico 4.3:	México y la TFP .....	65
Gráfico 4.4:	Equilibrios macro 2008-2012 .....	67
Gráfico 4.5:	Stress Test del Crecimiento .....	69
Gráfico 4.6:	Cuota de mercado sobre Depósitos y Crédito .....	72
Gráfico 4.7:	El capital del sector bancario es alto y los stress tests no indican que haya riesgos sistémicos .....	74
Gráfico 4.8:	Índice Sintético de Desarrollo Humano .....	77



Gráfico 29.1.	Expansión de las empresas españolas .....	204
Gráfico 29.2.	Fórmula de instalación productiva .....	204
Gráfico 29.3.	Motivos para la instalación .....	205
Gráfico 29.4.	Obstáculos encontrados en el proceso de instalación .....	206
Gráfico 29.5.	Tipo de instalación utilizada .....	206
Gráfico 29.6.	Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial .....	207
Gráfico 29.7.	Causas de malas experiencias (Porcentaje de empresas).....	209
Gráfico 29.8.	Mejora de las ventas, cuota de mercado y tasa de beneficios en su conjunto .....	210
Gráfico 29.9.	Valoración del empresario .....	210
Gráfico 29.10.	Estrategia de futuro de la empresa española .....	212
Gráfico 29.11.	Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización .....	214
Gráfico 29.12.	Servicios más importantes para el proceso de implantación en México .....	215
Gráfico 30.1.	Entradas de Inversión Extranjera Directa (Millones de dólares) .....	223
Gráfico 30.2.	Flujos de Entradas de IED en México (% del PIB).....	224
Gráfico 30.3.	IED en México por sectores de destino (Millones de dólares).....	227
Gráfico 30.4.	Inversión Directa Española en el Exterior (% del total mundial) .....	228
Gráfico 30.5.	IDE Española (Miles de euros).....	229
Gráfico 30.6.	IDE Española (Miles de euros).....	230
Gráfico 30.7.	Destino de la IDE Española en América Latina (Media anual del período en miles de euros).....	231
Gráfico 31.1.	Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas) .....	245
Gráfico 31.2.	Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas) .....	246
Gráfico 31.3.	Empresas españolas internacionalizadas regulares (nº empresas).....	247
Gráfico 31.4.	Promedio comercializado por empresa española internacionalizada regular según área – Año 2010 (miles de euros).....	248
Gráfico 31.5.	Concentración empresarial del comercio exterior de España – Año 2010 (% sobre total volumen exportado / importado).....	249
Gráfico 31.6.	Empresas españolas exportadoras a México por capítulos: % sobre total compañías exportadoras a México (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas exportadoras a México).....	250
Gráfico 31.7.	Empresas españolas importadoras desde México por capítulos: % sobre total compañías importadoras desde México (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas importadoras desde México).....	251
Gráfico 31.8.	Empresas internacionalizadas regulares por Comunidades Autónomas (número).....	252

## Prólogo

---

Por **Jesús Zabalza**

*Director General. División América. Banco Santander*

Con la asistencia de los líderes empresariales de las 200 empresas latinoamericanas, que representan el 90% de la capitalización bursátil del continente, y más de 150 inversores internacionales, que manejan recursos por valor de más de 300 mil millones de dólares USA, el pasado mes de enero de este año 2012, clausuramos ante el Presidente de México, Felipe Calderón, la “XVI Latin American CEO Conference”.

El propio número de ediciones realizadas indica que este seminario se ha convertido ya en una tradición y a él asisten las principales autoridades monetarias del continente, los presidentes de las mayores empresas con interés en la región e importantes analistas de todo el mundo. Una audiencia tan selecta es, sin duda, la mejor prueba de la apuesta que el sector privado internacional está dispuesto a hacer por América Latina, México en especial, y su potencial de desarrollo.

Allí reunidos, se habló de confianza, de crecimiento, de generación de empleo, de oportunidades, de prosperidad, de clases medias emergentes, y de infraestructuras, de energía, de mercado de trabajo, de sistemas fiscales y de políticas sociales. También de educación, por cierto un tema que los empresarios identificaron como uno de los retos más desafiantes que tenía la región y en el que tanto aporta el Santander a través de su División de Universidades y de Universia.

Atrás en la memoria quedan los debates de las primeras conferencias, que estaban cargados de buenas dosis de pesimismo macroeconómico, desconfianza ante la volatilidad y la inseguridad jurídica, o temor al estancamiento.

Con esto quiero transmitir que Latinoamérica claramente ha cambiado para mucho mejor.

Esta región es una verdadera historia de éxito y ya nadie duda que América Latina es uno de los vectores del crecimiento de la economía global y que invertir allí se ha demostrado una excelente decisión empresarial.

Y en el Banco Santander somos muy conscientes de ello. El compromiso del Santander con este continente no tiene límites. Somos un banco tan iberoamericano como español y lo seguiremos siendo. Como dijo el Presidente Botín: “estaremos en Latinoamérica en las duras y en las maduras”.

Hablar de América Latina es necesariamente hablar de México, la gran potencia del Norte del continente latinoamericano.

Por eso estoy encantado de efectuar la presentación de este nuevo libro de la “Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas” sobre este titán de la región, que está situado con los motores encendidos en la “rampa de despegue” hacia el desarrollo.

Este gran país comparte con la mayoría de sus vecinos del sur la consolidación de la democracia, la estabilidad institucional y unos equilibrios macroeconómicos muy razonables, producto de una política económica estable y predecible.

El dividendo de prosperidad de todo ello ha sido la reaparición de una clase media emergente que demanda nuevos bienes y servicios, más crecimiento, en definitiva, una mayor eficacia y equidad en el funcionamiento del sistema económico y político.

Ese conjunto de reivindicaciones, sin duda, contribuirá a llevar a cabo las reformas clave para el futuro del país, que permitan una adaptación flexible a las condiciones de un entorno más cambiante que nunca.

La apuesta de Banco Santander por México es permanente. Nuestra presencia en México data de 1954, cuando se abrió en la Ciudad de México la primera Oficina de Representación. En cuanto lo permitió la legislación sobre inversión extranjera, el Santander se estableció a través de Santander Investment en 1989 y posteriormente adquirió el Banco Mexicano en 1997 y el Grupo Financiero Serfin en el año 2000, ambos en el proceso de privatización de entidades nacionalizadas por el Gobierno mexicano. Eso nos ha permitido convertirnos en el tercer banco privado del sistema financiero del país.

Siempre creímos en México y ahora nuestra apuesta se refuerza, si cabe, por las dos razones que apunto a continuación.

La primera que, salvo un tsunami en la economía mundial, México tiene un equilibrio macro estable, que le asegura un futuro prometedor.

La segunda razón, porque el sistema financiero de México nada tiene que ver con el que existió durante los 80 o los 90. El sistema se ha reforzado, crecido y diversificado. Está bien regulado y supervisado, y asigna recursos de acuerdo a los principios de la economía de mercado. En definitiva, está preparado para ser actor principal en el despegue de México.

Ahora sí que México despegará hacia el desarrollo sostenible. Y las ponencias que contiene este libro confirman las razones de nuestro optimismo y contribuyen a que la comunidad internacional abandone definitivamente los viejos prejuicios y aproveche racionalmente las grandes oportunidades que el país ofrece.

Ya consolidadas las instituciones y las reglas que garantizan la estabilidad macroeconómica, y recuperada la confianza en el sistema financiero, sólo falta que se continúen las reformas que el país necesita y que estoy convencido de que las va a acometer.

La conciliación del crecimiento económico junto con la continuidad de la redistribución de la renta, convertirán a México en uno de los protagonistas más destacados del nuevo escenario económico mundial.

México lo tiene todo para conseguirlo y contará, como siempre ha contado, con el apoyo decidido del Santander.



## Introducción

---

“México: un destino natural y estratégico” es el tercer libro que publica la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas sobre procesos de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes. Los dos anteriores fueron “China: una necesidad para una empresa global” (2008) y “Brasil: un gran mercado en expansión sostenida” (2010).

El objetivo de este libro es ofrecer información detallada y práctica a las personas interesadas en conocer las posibilidades que ofrece México para las empresas españolas. También es de utilidad para la Administraciones Públicas de ambos países para conocer de primera mano la opinión de los agentes que intervienen en el mercado.

Para ello se ha recurrido a solicitar la colaboración de una selección de personas que conocen a fondo este país y que desarrollan su actividad profesional en distintos ámbitos.

El libro se estructura en cinco grandes apartados: principales resultados, la opinión de los expertos, la experiencia de las empresas, el análisis de los académicos, información básica y bibliografía.

En principales resultados la Cátedra presenta las conclusiones que se han alcanzado tras estudiar los distintos documentos que componen este libro y los análisis realizados.

En la opinión de los expertos encontrará la visión que sobre las posibilidades de México y las relaciones económicas con España y la Unión Europea tienen destacadas personalidades que desarrollan su actividad profesional en diferentes instituciones.

En la experiencia de las empresas los directivos o empresarios españoles relatan qué hacen en México, los motivos por los que se instalaron en ese país, qué es lo que se han encontrado y cómo contemplan en su estrategia de negocio futuro ese mercado. Se ha realizado una selección de empresas de distintos tamaños y sectores en los que tenemos una presencia reseñable.

En el análisis de los académicos se incluyen estudios sobre aspectos relacionados con las empresas españolas en México. Entre estos trabajos está disponible un análisis de los resultados que se han obtenido de una encuesta a empresarios que ha realizado la Cátedra, que permite disponer de una "radiografía de la empresa española en México".

En el apartado de información básica está a su disposición una relación actualizada de datos y direcciones básicas para conocer mejor México.

Por último, se ha recopilado una bibliografía con publicaciones a las que pueden recurrir los interesados en ampliar su conocimiento sobre este país.

Este libro es, por lo tanto, el resultado de un trabajo en equipo en el que la Universidad ha pretendido aportar un contrastado método de trabajo y rigor en el análisis y, sobre todo, cumplir con una de las funciones principales que entendemos que debemos aportar a la sociedad: ser un lugar de encuentro y de intercambio de ideas, en este caso de empresarios, expertos y académicos.

Los miembros del Consejo Académico de esta Cátedra, compuesto por Matilde Madrid, Juan Carlos Collado, Carlos Díaz Huder, Miguel Cuerdo y Jesús Paul, han supervisado y participado en el diseño y desarrollo de este estudio, con la contribución de sus reflexiones y conocimientos.

Queremos agradecer muy especialmente el apoyo incondicional que desde hace muchos años nos da el Banco Santander patrocinando esta Cátedra y en particular el de su Vicepresidente, Matías Rodríguez Inciarte, siempre interesado en las investigaciones universitarias, Jesús Zabalza, Director General de la División América, y Marcos Madureira, Director de Comunicación División América-Santander, por todo el tiempo que nos han dedicado para elaborar este estudio. También han sido muy importantes las orientaciones que nos han dado el Consejero Económico y Jefe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, Francisco J. Garzón, el equipo de Promexico de la Consejería Comercial de la Embajada de México, en particular Ximena Caraza-Campos, y la ayuda prestada por la Cámara de Comercio de España en México. Por último agradecer a la Cámara de Comercio de La Coruña su invitación a participar en una misión comercial con empresarios a México, en donde pudimos conocer de primera mano las inquietudes y necesidades de muchas empresas y la labor que realizan diferentes instituciones de apoyo a la internacionalización.

**México: un destino natural y estratégico**

Parte I:

## **Principales resultados**





## Capítulo 1

### Principales resultados de la investigación

---

Por **Gonzalo Solana González**

*Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas*

Entre las llamadas economías emergentes México aparece como un destino natural y estratégico para las empresas españolas, tal como se recoge en el título de este libro.

En un momento en que es imprescindible intensificar la internacionalización de las empresas españolas, México ofrece a las empresas españolas numerosas oportunidades. Tanto las que se derivan de su cercanía cultural o su mercado como por las facilidades de acceso a la financiación de proyectos empresariales y unos costes laborales muy competitivos a escala mundial.

#### **La economía mexicana y las relaciones económicas con España**

México dispone de un mercado interno grande (112 millones de habitantes), con una población muy joven y una clase media creciente, una renta per cápita elevada (superior a los 10.000 dólares) comparada con la mayoría de las economías emergentes y unas condiciones de estabilidad macroeconómicas destacables.

México es también una plataforma para el acceso a otros mercados gracias a su situación geográfica, a los acuerdos de libre comercio que tiene con casi todo el mundo y a los competitivos costes laborales que presenta.

Además, las importantes reformas emprendidas en sus estructuras económicas se han plasmado en que México sea una de las economías emergentes con mayor facilidad para implantarse y hacer negocios, al tiempo que ofrece un sistema financiero sólido y desarrollado.

Por último, es difícil encontrar un país con unas afinidades culturales e históricas tan intensas, lo que sin duda facilita enfrentarse a un proceso tan complejo como es la internacionalización para las empresas de tamaño reducido.

## **La economía mexicana: pendiente de explotar sus potencialidades.**

Dentro de las denominadas economías emergentes o “economías en crecimiento” México es una singularidad. Su crecimiento en los últimos años ha sido relativamente modesto pero su potencial es muy elevado, dadas sus condiciones de estabilidad macroeconómica, marco regulatorio e institucional, seguridad jurídica, sistema financiero y grado de apertura externa.

De continuar la voluntad reformista de los últimos años es de esperar que México se convierta, cómo señala en el prólogo de este libro el Director General de la División América del Banco Santander, Jesús Zabalza, “en uno de los protagonistas más destacados del nuevo escenario económico mundial”.

En estos momentos México ya es una economía importante. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) es la decimocuarta economía más grande del mundo, la undécima si el cálculo se hace en Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), con una renta per cápita superior a los 10.000 dólares norteamericanos, algo más de 15.000 dólares en PPA, y dispone de una población de 112 millones de habitantes, el undécimo país más poblado del mundo y el segundo de Latinoamérica, con una clase media creciente, una alta proporción de gente joven (más del 70% es menor de 35 años) y una fuerza laboral de más de 47 millones, que podría superar los 70 millones en los próximos 30 años.

Aunque el ritmo de crecimiento en los últimos años no ha sido muy elevado, con una media anual del 2%, las proyecciones de todos los organismos públicos y empresas privadas coinciden en señalar que en 2050 México ocupará, como indica la Directora de ProMéxico en España, Ximena Caraza-Campos, “la séptima u octava posición dentro del escenario económico mundial, superando a países como Francia, Italia, Canadá y Australia”.

El relativo bajo ritmo de crecimiento que recientemente ha registrado la economía mexicana responde a muy diversos factores. Algunos de carácter coyuntural, como la incidencia de las crisis financieras propias o el impacto de la “gripe A”, pero otros se deben a factores internos y de carácter estructural que México debe afrontar para que todas las potencialidades que presenta y todos los esfuerzos reformistas que se han realizado se plasmen en un mayor crecimiento y mejora de las condiciones de vida de sus ciudadanos. Así lo destaca el Secretario General de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Ángel Gurría, en este libro: “México aún no ha sido capaz de generar un crecimiento endógeno vigoroso, redistributivo y de largo plazo. La principal razón es que el país sigue enfrentado a una serie de desafíos estructurales pendientes que limitan su nivel de competitividad, su productividad y su capacidad de desarrollo equitativo”.

En estos desafíos estructurales cabe señalar la necesidad de lograr unos ingresos fiscales más estables y menos dependientes de los ingresos petrolíferos, que suponen cerca de una tercera parte del total y que denotan la existencia de una elevada economía informal; una mejora de su sistema educativo, ya que, aunque México invierte más en educación que la mayoría de los países de la OCDE, sus alumnos están entre los peor preparados, según el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA por sus siglas en inglés); una todavía excesiva dependencia de la economía norteamericana; un marco laboral más eficiente y sobre todo más incluyente, ya que cerca de la mitad de los jóvenes mexicanos entre 15 y 19 años ni estudia ni trabaja y sólo el 43% de las mujeres en edad de trabajar está en la fuerza laboral; una mayor competencia en el mercado interno, en especial en sectores estratégicos como son las telecomunicaciones, los transportes o la energía; disponer de un sistema nacional de innovación que potencie la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), que se sitúa en el último lugar de la OCDE con un 0,5% del PIB anual frente al 2% de la media de la OCDE; y lograr avances significativos en la seguridad o percepción de seguridad ciudadana, que se ha convertido, a pesar de los innegables esfuerzos que están realizando los Gobiernos mexicanos, en una desventaja competitiva que frena la capacidad de crecimiento del país. Garantizar las libertades básicas es fundamental para potenciar el desarrollo de su mercado interno y mejorar las economías de escala de un mercado tan importante.

Entre las fortalezas de la economía mexicana hay que destacar el compromiso de los gobiernos mexicanos con la estabilidad macroeconómica. Así lo ponen de manifiesto los indicadores relativos a la inflación y las equilibradas cuentas de su sector público y de intercambios con el exterior, el volumen de deuda pública, el nivel de reservas o la baja prima de riesgo, así como la manera en que han superado hasta la fecha la incidencia adversa de la crisis financiera internacional.

Otro aspecto muy positivo de la economía mexicana son los esfuerzos realizados para fortalecer su integración en la economía internacional. México es uno de los países más abiertos del mundo, con una red de tratados internacionales de libre comercio que le otorga intercambios preferenciales con 43 países, 6 acuerdos de complementación económica, y acuerdos para la promoción y protección de inversiones con 25 países, que dan acceso preferencial a un mercado potencial de más de 1.000 millones de consumidores y al 75% del PIB mundial y que otorga una considerable certidumbre jurídica y operativa. Entre estos acuerdos destaca para las relaciones entre México y España, el Tratado de Libre Comercio entre la UE y México (TLCUEM) del que realizan un profundo análisis en este libro el Jefe de la Unidad América Latina en la Dirección General de Comercio de la Comisión Europea y el Jefe de la Sección Economía y Comercio en la Delegación de la Unión Europea en México, Gaspar Frontini y Paul Bonnefoy. Como indican estos autores "la entrada en vigor del TLC UE-México marcó una nueva era en las relaciones

entre Europa y México. El acuerdo liberalizó sustancialmente el comercio entre las dos partes y además permitió el desarrollo de una relación comercial con reglas claras, previsibilidad y seguridad jurídica. Hoy, cuando han pasado once años desde la entrada en vigor del TLCUEM podemos evaluar el éxito de esta cooperación comercial. Se ha registrado un incremento de los flujos de comercio de bienes y servicios entre México y la UE. Al mismo tiempo, las inversiones europeas en México han alcanzado una participación mucho más importante que en el comercio de mercancías”.

Estos acuerdos y las mejoras realizadas en los últimos años en la legislación que regula la inversión extranjera han permitido situar a México entre los destinos más atractivos para la Inversión Extranjera Directa (IED). Como señalan en un exhaustivo estudio de la inversión directa española en México el Profesor de Economía Aplicada de la Universidad CEU- San Pablo y el Director General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Jesús Paul y José Carlos García de Quevedo, “la economía mexicana, que a inicios de los noventa había quedado prácticamente excluida de los mercados internacionales de capitales como consecuencia de la “crisis del tequila”, desde los últimos años del pasado siglo volvió a ser un destino predilecto de los inversores internacionales, convirtiéndose en el segundo receptor de IED de América Latina, tras Brasil, y uno de los mayores receptores a nivel mundial”. De acuerdo con el World Investment Prospects Survey de 2011, México es el sexto país más atractivo para inversiones del mundo, después de China, India, Brasil, Estados Unidos y Rusia. Este es un aspecto crucial para el futuro de México dada su ubicación geográfica, con una frontera de más de 3.000 kilómetros con Estados Unidos y un fácil acceso a los mercados de Asia, a través del Océano Pacífico, y de Europa por el Océano Atlántico. En este mismo sentido, también hay que considerar que en los últimos 6 años México ha rebajado su arancel medio del 11% al 5%.

Así mismo hay que destacar los avances realizados para disponer de unas condiciones favorables para el desarrollo de la actividad empresarial en su mercado interno. Según el “Doing Business” del Banco Mundial, México es el país de Latinoamérica que ofrece las mejores condiciones para el desarrollo de negocios. A ello hay que añadir la disponibilidad de mano de obra abundante a un coste competitivo (según Boston Consulting Group, el coste medio de mano de obra en la industria en México era de 3,1 dólares/hora en 2010, frente a 2 dólares/hora en China, y se situará en torno a los 3,6 dólares/hora en 2015 mientras que en China será de 4,4 dólares/hora) y una oferta de capital humano cualificado que continúa creciendo a la vista de que cada año se gradúan más de 90.000 estudiantes en Ingeniería y Tecnología. Este hecho se refleja en el índice de desarrollo humano de la ONU, que sitúa a México por delante de Rusia, Brasil, Colombia, Turquía, China e India. En este ámbito, relacionado con las condiciones internas para el desarrollo de la actividad empresarial, hay que valorar la disposición de un sistema financiero

sólido y eficiente. Como resalta José Juan Ruiz, Economista de la División América del Banco Santander “la reconstrucción del sistema bancario tras la hecatombe de 1994 es uno de los cambios estructurales más visibles que recientemente ha ocurrido en México. El sistema financiero de México nada tiene que ver con el que existió durante los años 80 y 90. El sistema se ha reforzado, crecido y diversificado. Está bien regulado y supervisado. Ha sido capaz de sostener un flujo de crédito al sector privado que ha “suavizado” el ciclo y potenciado el papel de la demanda interna como motor de crecimiento”.

Todos estos procesos reformistas se están plasmando en un cambio sigiloso pero robusto de mejora de la eficiencia de la economía mexicana por la vía de la integración de sus estructuras y procesos productivos en la economía mundial y una paulatina diversificación. Como indica el Presidente de MONDRAGÓN Internacional, Josu Ugarte, “México tiene todos los atributos para ser un país decisivo en la nueva complejidad que acarrea la globalización. Sin embargo, como el resto de países, competirá por un desarrollo mayor y necesitará atraer más inversiones extranjeras, pero al mismo tiempo deberá implantarse en otros países emergentes para no quedar fuera de la innovación, los clientes y el dinamismo”.

La economía mexicana ha realizado una “reforma silenciosa”, que se basa en la disposición de fundamentos económicos sólidos, y que de continuar por esta senda reformista le permitirá, al margen de circunstancias coyunturales, explotar todas sus potencialidades en un futuro cercano.

### **Las relaciones México-España: un espacio natural y de grandes oportunidades.**

Como indica el Consejero Económico y Comercial y Jefe de la oficina económica y comercial de la Embajada de España en México, Francisco J. Garzón, “España y México iniciaron desde comienzos de los 90 un proceso de profundización de sus relaciones comerciales y económicas que ha conducido dos décadas después a que México se haya consolidado como un socio económico y comercial de primer orden para España, un socio estratégico. México es un mercado natural, en el que se siente bienvenido y en el que resulta fácil, aunque no se trate de algo inmediato, comprender el entorno y las claves para relacionarse con las administraciones y empresas y hacer negocios”.

En lo referente a los intercambios comerciales, aunque el peso en el total de intercambios es reducido en términos porcentuales, México es el cuarto destino de las exportaciones españolas al mundo, si exceptuamos a los países europeos, y el primero de Latinoamérica.

En el ámbito de las inversiones, España se ha consolidado como el segundo mayor inversor en México, sólo por detrás de los Estados Unidos, con una inversión en la

última década que supera los 40.000 millones de dólares, más del 15% del total recibido por la economía mexicana, que se distribuye por la práctica totalidad de sectores productivos: luz, teléfono, carreteras, bancos o comercio.

De hecho, hay registradas inversiones de más de 3.600 empresas españolas en México en la última década, es decir no sólo hay compañías españolas de gran tamaño en México. A este respecto también es importante considerar la aportación que hace en este libro el economista de la Dirección de Análisis y Estrategia del Consejo Superior de Cámaras, Raúl Mínguez, en un estudio detallado de demografía empresarial exportadora e importadora, al señalar que “la consolidación es la pauta común de las relaciones comerciales entre España y México durante la primera década del siglo XXI. Más allá de las cifras agregadas de comercio bilateral, la intensidad y el dinamismo de los intercambios de mercancías entre España y México tienen su reflejo en el número de empresas involucradas en dichas relaciones. El tejido español exportador e importador regular con México ha aumentado gradualmente desde la década de los noventa a ritmos superiores a los observados respecto a la Unión Europea o América Latina”.

El futuro de estas relaciones parece halagüeño, dado el elevado grado de complementariedad de las dos economías. En lo referente a las inversiones, existe una coincidencia casi perfecta entre lo que México demanda y lo que España puede ofrecer, tal y como se puede comprobar al ver cuáles son los sectores prioritarios de tracción de inversiones de la Secretaría de Economía de México: aeronáutico, automotriz, industria alimentaria, energías renovables y los servicios de tecnologías de la información y software.

A los anteriores sectores se tiene que añadir el turismo y las infraestructuras. En materia turística el Gobierno de México ha lanzado un ambicioso Acuerdo Nacional de Turismo, en el que pretende doblar antes de que finalice el año 2018 el número de turistas internacionales hasta alcanzar los 50 millones. Por otro lado, el Gobierno mexicano tiene en marcha el Plan Nacional de Infraestructuras 2007-2012, con una inversión total cercana a los 150.000 millones de euros para el desarrollo de infraestructuras de transportes, energía y medio ambiente, a lo que hay que sumar los proyectos que desarrollan los diferentes Estados de la República. Aquí es importante destacar la labor del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS) y del Fondo Nacional de Infraestructura (FONADIN), instituciones que favorecen la inversión en infraestructura mediante diversos apoyos para la financiación de proyectos, facilitando la entrada de capital privado en el sector. Todo parece indicar que estos programas de inversiones en infraestructuras tendrán continuidad con el próximo Gobierno, dadas las necesidades de mejoras en este campo. De acuerdo con el Global Competitiveness Report 2010-11 del Foro Económico Mundial, México ocupa el puesto 75 de 139 países estudiados en cuanto a competitividad de sus infraestructuras, con cuellos de botella importantes en carreteras, ferrocarriles, puertos, aeropuertos y energía.

Tampoco habría que desdeñar las oportunidades comerciales que se derivan de tener un mismo idioma. Además de las externalidades positivas que ofrece para desarrollar negocios, en la economía del conocimiento reforzar por la vía de los negocios la presencia del español es un paso para mantener el español como lengua vehicular y potenciar la transmisión del conocimiento científico.

Como destaca el Consejero Económico y Comercial y Jefe de la oficina económica y comercial de la Embajada de España en México, Francisco J. Garzón, “no cabe duda que en los sectores señalados la oferta y la presencia española en el país no podría ser más complementaria con las prioridades y necesidades de México”.

Pero además de las potencialidades que ofrece el mercado interno, México se presenta para las empresas españolas como una plataforma de acceso a otros mercados, especialmente a los Estados Unidos. México es la puerta de entrada al mercado norteamericano, principalmente al dinámico mercado hispano de ese país, que ya abarca a más de 50 millones de personas con un poder de consumo cercano al billón de dólares. Como indica el Secretario General de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Ángel Gurría, “cada año las empresas españolas exportan miles de millones de dólares a Estados Unidos pagando aranceles considerables dependiendo del sector. Muchas de estas empresas podrían atender su mercado estadounidense desde México, a partir de una asociación con una empresa mexicana que tenga canales de exportación y distribución y que ya opere en el marco del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCMUE). El potencial de este tipo de asociaciones es enorme”.

Los vínculos históricos y culturales existentes se ponen de manifiesto en la estructura empresarial mexicana, ya que como señalan en este libro el Director General del Campus de Puebla y el Director de Vinculación, Tecnológico de Monterrey, México, Rashid Abella y Luís Alejandro Lagunes, “el 60% de las empresas familiares mexicanas con capital nacional, que hoy están entre la tercera y cuarta generación, proviene de familias españolas que se asentaron en nuestro país a principios del siglo XX”. Sin embargo, el nivel de intercambios comerciales es reducido para las potencialidades y complementariedades que se detectan a pesar del gran impulso que se ha dado a las relaciones económicas entre México y España en los últimos años. De hecho, como resalta el economista de la Dirección de Análisis y Estrategia del Consejo Superior de Cámaras, Raúl Mínguez, “el promedio exportado por empresa española a México es reducido y alejado de los valores medios vendidos al conjunto mundial, a la Unión Europea e incluso a la totalidad de América Latina”.

En opinión del Presidente del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnologías, Valentín Díez Morodo, “debemos ser imaginativos, buscando la creación de un mayor número de alianzas estratégicas para lograr una mejor posición en nuestros mutuos mercados mediante la complementación



en sectores tales como: automotriz, alimentario, calzado, muebles, materiales para construcción, juguetes, curtiduría, textiles, confección y bienes de equipo”.

En este mismo sentido, el Secretario General de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Ángel Gurría, propone “construir una asociación estratégica para convertir a ambas economías en plataformas de exportación a Europa, en el caso de España, y a Estados Unidos y América Latina, en el caso de México, aprovechando los tratados de libre comercio que ambas naciones tienen entre sí y con sus respectivas zonas geoestratégicas, para superar una relación bilateral tradicional, hasta cierto punto poco innovadora”.

## **Los negocios de las empresas españolas en México.**

La encuesta realizada por esta Cátedra, con la colaboración de la Cámara de Comercio de España en México, ofrece información relevante sobre los procesos de implantación de las empresas españolas en México, de cómo se han organizado, de las principales dificultades con las que se han enfrentado, de las estrategias desarrolladas y, por último, de los resultados obtenidos. Estos datos se complementan con los matices que introducen en sus textos los empresarios y directivos de las compañías que describen sus experiencias en este libro y con la opinión de expertos y académicos que se recogen en este estudio.

### **Los procesos de implantación.**

México no es un mercado reciente para la empresa española. Los vínculos históricos y culturales entre España y México explican que el mercado mexicano haya sido visto desde hace muchos años por la empresa española como un lugar donde establecerse en el exterior. Este es el caso de ABENGOA “cuya llegada a México se produce en 1979, a través de la comercialización de algunos productos y servicios y en 1981 inaugura su sede y comienza a desarrollar su actividad directamente desde el terreno y como empresa ya instalada en el país”; de FREIXENET, que “a principios de los años 80 del pasado siglo empieza la implantación en México” o de OHL, cuya “presencia en México se remonta a más de 30 años”.

Por otro lado, México es un país de fácil implantación, al menos en términos relativos frente a otros mercados emergentes. Esto es así tanto por la apertura de su economía como por su regulación, tal y como lo pone de manifiesto el Banco Mundial en su informe “Doing Business”, y por razones culturales para la empresa española en particular. Como indica el Presidente de MONDRAGON Internacional, Josu Ugarte, “México es el país en que las empresas españolas pueden instalarse con mayor facilidad. Desde el punto de vista legal, jurídico, cultural las diferencias no son importantes”.

Esto no significa que la búsqueda de un socio local no sea recomendable, ya que aunque la cultura es similar, el mejor conocimiento de las costumbres y maneras

locales facilita la implantación y el acceso al mercado. A esta opción han recurrido, con distintos objetivos, empresas españolas como BODEGAS TERRAS GAUDA para mejorar su distribución, al señalar que “si algo nos ha enseñado nuestra experiencia en México es que las relaciones personales abren cantidad de puertas y solucionan muchos entuertos” o CIE AUTOMOTIVE, que buscó un socio local para hacer una joint venture y “cuatro años después CIE adquirió el 50% de su socio. Una vez aprendidas las lecciones nos sentimos fuertes para continuar en solitario. Podríamos decir que “ya somos mexicanos””. Por su parte, IDOM hizo un planteamiento similar de instalación: “inicialmente nos asociamos con una empresa local, lo que nos permitió acometer servicios sin el riesgo que conlleva una estructura propia, nos permitió ir conociendo el mercado local y configurar una imagen de marca en México. A finales del siglo XX decidimos apostar por el desarrollo del negocio en solitario”.

### **La facilidad de implantación en México se pone de manifiesto en la rapidez y en el uso generalizado de constitución de filiales.**

Las empresas españolas instaladas en México han necesitado menos tiempo en tomar esta decisión desde que empezaron a exportar a este país que en otros lugares y han recurrido mayoritariamente a la constitución de filiales, frente a otras opciones más complejas y habituales para acceder a otros mercados, como son las joint ventures. Así, para TEKA “la entrada en el mercado mexicano se realizó mediante la constitución de una filial comercial en un principio, sin ningún socio local ni representante anterior, y gracias al rápido crecimiento que se obtuvo, en 1996 se inauguró una planta industrial”.

No obstante, es importante tener en cuenta la regulación de inversiones extranjeras en México, ya que existen sectores protegidos por el Gobierno y que condicionan la manera de implantarse en este país. Como señala CESCE “en los seguros de crédito el proyecto México ha sido largo y complicado. La ley que regula la actividad aseguradora no permitía que sociedades extranjeras que tuvieran en su capital al Estado participaran directa o indirectamente en el capital de sociedades aseguradoras o afianzadoras mexicanas. La posterior modificación de la norma nos permitió obtener la autorización a los cuatro meses de presentarla”. Procesos similares, dado su presencia en sectores regulados, se encuentran en este libro en las colaboraciones de BBVA, Banco Santander, Iberdrola y Telefónica.

### **El motivo de instalación de las empresas españolas en México ha sido, hasta la fecha, su mercado interno.**

Los motivos fundamentales que han llevado a las empresas españolas a instalarse en México son fundamentalmente los relacionados con el mercado interno, tanto por su tamaño como por su potencial de crecimiento. Así, SIBERLINE destaca que “México es un país con una extensión 4 veces mayor a la de España, con un gran

potencial agrícola, con una tecnología de la distribución y racionalización del agua que estaba poco desarrollada y es un país muy joven y en desarrollo". Para CAF fue importante "la alta demanda de servicios ferroviarios de pasajeros en las tres principales ciudades del país y que México es un mercado en expansión, abierto a la innovación comercial y productiva". Igualmente CESCE señala que "el mercado de seguros de crédito en Latinoamérica está en fase de desarrollo, siendo los parámetros del mismo aún reducidos en cuanto a tasas de penetración y volumen de negocio, a pesar de que las tasas de crecimiento en los últimos cinco años han superado el 20%. El potencial del seguro de crédito en la región es enorme". Así, CIE AUTOMOTIVE destaca el potencial de crecimiento del mercado mexicano al manifestar que "los mexicanos todavía compran la mitad de vehículos que se adquieren en España, con una población que más que duplica a la española". También EVERIS resalta que "la principal oportunidad que ofrece el mercado mexicano para una consultora como la nuestra es, sin duda, el enorme tejido empresarial existente, en permanente expansión y transformación, y que en los últimos años está dando el paso de grupos empresariales familiares a grandes corporaciones con modelos de gestión y operación mucho más profesionalizados". Para ISLAMEX "México es grande y grandes sus necesidades y oportunidades en el mercado de la distribución comercial", y para TEKA "fue determinante las economías de escala, la mejora de la eficiencia y, sobre todo, la cercanía al cliente".

### **Una clase media creciente y un grupo numeroso de personas con alta capacidad adquisitiva.**

Entre las potencialidades de la economía mexicana se encuentra una creciente clase media y un volumen de población importante con una capacidad de compra elevada. Como señala FREIXENET "México tiene más de 110 millones de habitantes, de los cuales un 12% aproximadamente son los que tienen el nivel socio-económico para comprar vinos y espumosos de calidad. Este sector de población es muy potente en su capacidad de compra, que valora más la calidad o novedad del producto que el precio en sí mismo". También POSADA "detectó grandes ventajas y oportunidades gracias al rápido y notable desarrollo del país en todos los ámbitos, sociales y económicos. México es un mercado muy importante, dadas las expectativas de crecimiento y la mejora de la renta disponible".

### **Las empresas españolas valoran como poco importantes los obstáculos encontrados para su implantación en México.**

Los obstáculos encontrados por las empresas españolas en su proceso de ubicación en México se consideran poco importantes y parecen más reducidos que en la mayoría de los denominados países emergentes y en desarrollo. Ninguno de los identificados ha sido considerado como muy importante. No obstante, hay determinantes aspectos a considerar a la hora de implantarse en México que a continuación se describen.

## **Mismo idioma no significa identidad cultural y de costumbres**

El hecho de compartir idioma no debe confundirse con una misma cultura y costumbre. Así, FUTUVER destaca entre las dificultades encontradas en México “el cambio cultural: aunque hablamos el mismo idioma, la cultura es diferente, la forma de trabajar, la formación y los ritmos políticos”. Para SIBERLINE “el principal problema es el idioma, ya que al hablar español, tú crees que piensan igual que tú, lo cual es un gran error”. Por su parte, TELEFÓNICA destaca que “hemos tenido que enfrentarnos a una serie de desafíos comerciales originados en la cultura nacional. Lo paradójico, para nosotros, consiste en que las cuantiosas similitudes culturales que existen entre españoles y mexicanos han hecho profundamente evidentes las diferencias”.

Para IDOM, en cambio, “con México existe una cercanía cultural que permite, además de conversar en el mismo idioma, un entendimiento en valores que resultan ajenos en otros lugares. Es, además, un lugar donde la tecnología y los productos españoles son apreciados y valorados”.

## **Las garantías jurídicas en la instalación preocupan pero han mejorado en los últimos años.**

Aunque los niveles de seguridad jurídica en México son elevados, sobre todo en comparación con otros mercados emergentes, la mayoría de los empresarios españoles en México encuestados han considerado que las garantías jurídicas son el segundo obstáculo más importante encontrado en el proceso de instalación en este país, por detrás de la burocracia de las Administraciones Públicas.

Esta valoración debe ser contemplada con precaución a la vista de las mejoras introducidas en los últimos años en la regulación de inversiones extranjeras y en el establecimiento de tratados internacionales, así como por los esfuerzos realizados por el Gobierno mexicano al respecto, tal como ponen de manifiesto los avances que en esta materia se recogen en los estudios del Banco Mundial sobre “Doing Business”. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las empresas encuestadas se implantaron en México hace bastantes años. Así, IBERDROLA manifiesta que “en general el sistema jurídico mexicano, aunque todavía es demasiado burocrático, es considerado seguro y fiable. Ha sido clave la alta seguridad jurídica existente para las inversiones en el sector eléctrico. Esta seguridad se ve respaldada por los diversos tratados comerciales internacionales suscritos”.

## **El desarrollo de la actividad empresarial en México.**

Como ponen de manifiesto los informes “Doing Business” del Banco Mundial y resaltan los profesores de la Universidad Nebrija, Carlos Poza y Patricia Mateo “dentro de los mercados emergentes, es en México donde más facilidad de hacer

negocios hay. Pero México no sólo ha mejorado con respecto a los principales mercados emergentes sino con respecto a sí mismo”.

En cualquier caso, como en cualquier otro mercado, las empresas encuentran dificultades para el desarrollo de su actividad cotidiana. En el caso de México los principales obstáculos están relacionados, por orden de importancia, con la seguridad ciudadana, la competencia en el mercado y los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública. Así lo pone de manifiesto la compañía POSADA: “las principales dificultades detectadas en México han sido principalmente de índole burocrática, en particular con aduanas, y los que se derivan de la seguridad ciudadana, pero en términos generales es un país en el que no es complicado instalarse para desarrollar una actividad empresarial.”

**En México la mayoría de las empresas españolas disponen de instalaciones productivas, siendo reducido el uso de oficinas de representación.**

La mayoría de las empresas españolas instaladas en México disponen de una instalación productiva, el 61%, lo cual puede explicarse tanto por la facilidad de implantación como porque el destino principal de la inversión es la fabricación en este país.

Por su parte, el porcentaje de empresas que disponen de una oficina de representación es reducido, sobre todo en comparación con otros mercados emergentes, dado que la implantación en México para las empresas españolas no es especialmente compleja.

**El problema de la seguridad ciudadana en México es el obstáculo más importante.**

El obstáculo más relevante que identifican las empresas en el desarrollo de su actividad en México es la seguridad ciudadana. Este aspecto es el único que se considera como “muy importante” en la encuesta realizada.

Para FUTUVER entre las principales dificultades que han encontrado en México están “los niveles de seguridad personal en algunos Estados, aunque destaca que la economía mexicana ofrece numerosas oportunidades que compensan estos inconvenientes”.

Como indican los profesores de la Universidad Nebrija, Carlos Poza y Patricia Mateo, las razones “señaladas por las empresas españolas coinciden con las conclusiones publicadas por el World Economic Forum 2011, en donde se indica explícitamente que el crimen, el robo y la corrupción son algunos de los mayores problemas de la economía mexicana”.

### **La existencia de una economía informal elevada y de sectores fuertemente regulados dificulta la competencia.**

El que la competencia en el mercado aparezca entre los principales obstáculos de las empresas españolas en México responde tanto a factores relacionados con la fortaleza de otras compañías, locales y de otros países allí instaladas, como a la presencia de una economía informal destacada y a las regulaciones existentes en los considerados sectores estratégicos por el Gobierno mexicano. Este es el caso del mercado de telecomunicaciones, en el que hay limitaciones a la participación de empresas extranjeras. Así, TELEFONICA señala que “nos hemos encontrado con dificultades de carácter regulatorio y una importante litigiosidad en este sector: las reformas regulatorias necesarias se dilatan en el tiempo, retrasando el desarrollo de la industria”. Como señala el Secretario General de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Ángel Gurría “entre las reformas que le hacen falta a México, quizá la más urgente es la reforma de su sistema de creación e implementación de reformas, para evitar que los poderes fácticos y los intereses electorales a corto plazo frenen la evolución de sus marcos regulatorios, de su economía y de su sociedad”. Reducir la excesiva intervención en sectores productivos básicos y mejorar su regulación es vital para mejorar la eficiencia productiva del mercado interno mexicano y explotar mejor las posibilidades que ofrece como plataforma de acceso a otros países.

El 10% de los empresarios que han contestado esta encuesta indican que ha tenido que hacer frente a competidores mexicanos que no cumplen la legislación vigente, al tiempo que resaltan que las empresas extranjeras sufren una mayor fiscalización por parte de las instituciones públicas. Para el BANCO SANTANDER “un reto importante para lograr un avance más claro de la economía mexicana radica en fortalecer su grado de formalización, es decir, en la inserción de individuos y empresas en todo el proceso de desarrollo”. En el futuro de la economía mexicana “un elemento central es la existencia de una competencia real; competencia es el nombre del juego”, tal y como señala el BANCO SANTANDER.

### **Demasiada burocracia de las Administraciones Públicas dificulta el desarrollo de la actividad.**

Tras la seguridad ciudadana y la libre competencia, los trámites burocráticos y el funcionamiento de las Administraciones Públicas son el tercer mayor obstáculo que encuentran las empresas españolas para el desarrollo de su actividad en México. En esta línea se pronuncia CAF al indicar que “en ocasiones se ha detectado margen de mejora en la coordinación entre las distintas instituciones gubernamentales así como en la tramitación y funcionamiento de la administración pública” y EVERIS al señalar que “los ciclos electorales y los constantes cambios en la Administración son otras de las dificultades adicionales que considerar”.

## **La fiscalidad y las relaciones laborales presentan sus particularidades.**

La fiscalidad es otro de los aspectos señalados por las empresas que suponen un obstáculo para el desarrollo de su actividad. Aunque el número de impuestos que tienen que pagar las empresas es reducido, la gestión burocrática de los mismos es elevada y en conjunto se estima que los pagos por impuestos y cargas sociales representan en media un total superior al 52% de los beneficios.

De hecho las empresas españolas en México encuestadas consideran que la fiscalidad es un obstáculo "importante" en el desarrollo de su actividad. Así lo atestiguan algunas de las empresas que cuentan su experiencia en este libro, como CAF que destaca que "la complejidad y falta de continuidad en la política tributaria son consideradas un problema serio, ya que dificulta los planes de largo plazo", FREIXENET que indica que "existen unos impuestos muy elevados", IBEROSTAR que entre las dificultades que han encontrado en México están "los numerosos cambios fiscales y que los grandes contribuyentes están sometidos a una alta presión legal y fiscal, al existir aún un elevado volumen de economía sumergida" o SIBERLINE que señala que "la contabilidad e impuestos son bastante complicados, con un gran aparato burocrático; realizar cualquier gestión requiere mucho tiempo".

Las relaciones laborales también presentan particularidades. Tal y como señala CIE AUTOMOTIVE "otra de las dificultades que hemos tenido que afrontar en México es la poca o nula fidelidad que tienen los trabajadores con la compañía. Por ello, hemos creído necesario involucrarles en la gestión de la empresa, para que se sientan actores principales así como en los resultados, donde todos los operarios tienen una participación sobre los beneficios de la compañía. La movilidad de las personas supera el 15% de rotación". Algo similar le ha ocurrido a EVERIS al indicar que "el principal reto que nos enfrentamos estuvo relacionado con el mercado laboral. Veníamos de un mercado estable con una movilidad reducida y nos encontramos con una demanda de profesionales muy elevada, muy sensible al tema económico y con esquemas salariales cuando menos "imaginativos". Para la contratación del equipo ejecutivo el proceso fue aún más complejo. La oferta con experiencia en consultoría era mucho más limitada y los profesionales con experiencia son más difíciles de encajar en modelos de compañía consolidados y fuertes como el nuestro. A diez años vista podemos decir que este ha sido nuestro principal logro, con un equipo directivo de 34 Gerentes y directores mexicanos". Por su parte, en las actividades turísticas IBEROSTAR destaca "el elevado nivel de educación y cualificación del personal y la buena actitud de los empleados hacia el servicio y excelente trato a los clientes".

Por último, EVERIS llama la atención sobre "los ciclos comercial y de facturación y cobro en el mercado mexicano, que son sensiblemente superiores a los que estamos acostumbrados en Europa y que hay que considerar a la hora de establecerse en el país" y SIBERLINE indica que "en muchas ocasiones hay dificultades de cobro, retrasos e impuntualidad y la justicia es lenta".

### **Las malas experiencias son reducidas y sólo reseñables en el caso del ordenamiento jurídico, sistema aduanero y relaciones con la Administración Federal.**

Las malas experiencias de empresas españolas en México se han debido a un insuficiente conocimiento del ordenamiento jurídico y de la Administración Federal y a problemas con el sistema aduanero. En cualquier caso los porcentajes son reducidos, en comparación con otros mercados emergentes: 1 de cada 4 empresas con el ordenamiento jurídico, 1 de cada 5 con el sistema aduanero y 1 de cada 6 en el caso de las relaciones con la Administración Federal. En el resto de cuestiones planteadas los resultados son casi simbólicos para la mayoría de las empresas.

En el ordenamiento jurídico EVERIS indica que “otro reto al que nos hemos tenido que enfrentar, principalmente en el desarrollo de servicios para la administración pública, es la legislación de compras, de gran complejidad y que ampara escasamente a los proveedores”. A este respecto IBEROSTAR pone de manifiesto “la existencia de numerosos organismos oficiales con facilidades de inspección y sanción en todas las materias, con numerosos cambios en las normas, lo que origina el difícil conocimiento por parte de las empresas de todas las regulaciones a cumplir”.

En el caso del sistema aduanero, BODEGAS TERRAS GAUDA señala que “los trámites aduaneros son complejos y cambiantes, según la interpretación de los funcionarios y agentes. Nuestras exportaciones no son continuas y esto tiene como consecuencia que a veces un cambio en la operativa no nos es correctamente informado con los problemas correspondientes”. También FREIXENET pone de manifiesto los problemas que tiene con la importación de vinos, en donde “existe una normativa muy estricta, que va cambiando anualmente, unos impuestos muy elevados en los que han vuelto a aparecer los marbetes, un sistema fiscal y de control que consta de unas cintas que se adhieren a las botellas. Es un sistema muy costoso porque hay que colocarlos manualmente en cada botella”.

### **Las compañías españolas usan en su mayoría estructuras organizativas mixtas.**

La facilidad de implantación y los reducidos obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad de las empresas españolas en México explican que la estructura organizativa de estas compañías sea en su mayoría de carácter mixto. Sólo es reseñable la descentralización en la gestión de compras mientras que el área funcional más centralizada, como es lógico, es la relativa a tecnología e I+D+i.

En la mayor parte de las empresas españolas en México la mayoría de los directivos son mexicanos. La presencia de directivos españoles en estas compañías es del orden del 20%. En cuanto a la formación de estos directivos el 70% han recibido formación internacional, el 60% española y el 50% mexicana.



A este respecto CIE AUTOMOTIVE indica que “tenemos que aprender mucho de las diferencias culturales y adaptarnos a ellas. Desde la dirección de CIE se lidera la estrategia de negocio e implantamos el modelo de gestión propio del Grupo en todas las plantas pero sin olvidar las diferencias del país. En nuestra primera empresa en México teníamos la mayoría de los puestos cubiertos con españoles y fue un fracaso”. En opinión de ZUMEX “el perfil del directivo mexicano es muy exigente. Están bien preparados y capacitados, dado que en su mayoría han sido formados en Estados Unidos, y les gusta trabajar con altos niveles de calidad. Por lo general, el profesional mexicano es emprendedor, abierto a escuchar y percibir proyectos interesantes”.

### **Resultados obtenidos.**

Los resultados obtenidos por las empresas españolas que se han instalado en México son plenamente satisfactorios, tanto en términos de ventas, beneficios y cuota de mercado como en aspectos relacionados con perspectivas de negocio futuro y reputación.

### **Aumento generalizado de las ventas.**

Más del 90% de las empresas españolas instaladas en México declaran que han aumentado sus ventas tras su implantación en México. El 81% indican que han incrementado su facturación desde las instalaciones productivas que disponen en México en el propio mercado local y algo más del 40% que sus exportaciones desde México han crecido.

En este sentido, EVERIS indica que “el mercado mexicano ha sido y es una apuesta estratégica donde se han obtenido excelentes resultados”.

### **La instalación en México ha ayudado a ganar cuota de mercado.**

Dos terceras partes de las empresas españolas instaladas en México indican que han ganado cuota de mercado desde que están en este país; más del 90% en el mercado local mexicano y la mitad sin contar con México.

### **La práctica totalidad de empresas españolas en México han incrementado sus beneficios desde que están en este país.**

Estas mejoras en las ventas y en la cuota de mercado se reflejan en la obtención de beneficios: el 85% de las empresas españolas implantadas en México ha obtenido beneficios desde que están en este país.

## **La presencia en México también aumenta el potencial de crecimiento y la reputación.**

La valoración subjetiva de los empresarios de su implantación en México también es muy positiva, considerando mayoritariamente que esta decisión de internacionalización aumenta sus perspectivas de crecimiento y ha mejorado su posición frente a la competencia, así como su imagen ante clientes y competidores y su reputación. A FUTUVER México les ha aportado “posicionamiento internacional, refuerzo del liderazgo y consolidación en otras áreas de actividad” y para TEKA “la presencia en México está contribuyendo a mejorar nuestra imagen ante clientes, nuestra reputación ante organismos y a posicionarnos ante nuestros competidores, pero la principal aportación es que han aumentado nuestras perspectivas de crecimiento y obtención de beneficios”.

## **Estrategias futuras de negocio**

Entre las empresas españolas instaladas en México se observan dos planteamientos estratégicos claros y complementarios: ampliar cuota de mercado y expandirse regionalmente.

## **México como plataforma de acceso a otros mercados.**

Parece que en los planteamientos empresariales españoles en México el uso de este país como plataforma de expansión a otros mercados es una segunda fase tras la consolidación en el mercado local. En este sentido la mayoría de las empresas españolas en México tiene previsto contratar a más empleados en sus instalaciones mexicanas y desarrollar más productos en sus instalaciones productivas mexicanas. Para el BANCO SANTANDER “México sin duda es plataforma en muchos sentidos. En México hemos encontrado las condiciones óptimas de oportunidad de negocio, de potencial de crecimiento y de sentido estratégico, condiciones que hoy soportan los resultados y que validan nuestras decisiones”. Para FUTUVER “México actuará como sede de apoyo para el crecimiento internacional en el mercado latinoamericano por su posición estratégica”. Igualmente, IBEROSTAR se ha instalado en México con la “intención de incrementar nuestro posicionamiento en el mercado emisor de Estados Unidos, para el que México es uno de los destinos principales”. Para ISLAMEX “México es una plataforma ideal para el resto de Latinoamérica, no sólo por su propia inercia, también como punto estratégico de sus vecinos del norte, Estados Unidos, los cuales cada vez implantan más sus filiales en México con este objetivo, desarrollarse en Latinoamérica antes de que lo hagan otras potencias, como China en particular, y así controlar esta zona estratégica para ellos”.

## **El futuro pasa por los mercados emergentes**

Por último, las empresas españolas instaladas en México coinciden en que su línea estratégica para su desarrollo es aumentar la presencia en los denominados emergentes y en particular en México. Ninguna de las empresas encuestadas contestó que “no es importante o poco importante” México en el futuro de su compañía. Así, el BBVA considera que de cara al futuro “el potencial de crecimiento que tienen las economías emergentes va a configurar el modelo de crecimiento de la economía mundial y hará que las entidades financieras tengan que prestar especial atención al mix geográfico en el que desarrollan su negocio”. Para CIE AUTOMOTIVE “México nos ha dado una gran oportunidad de participar en el mercado NAFTA. Para los próximos años apostamos fuertemente por continuar creciendo en México; México se ha convertido en el centro de producción ideal para abordar el mercado NAFTA. Hoy es más productivo y económico para el mercado NAFTA abastecerse desde México que desde China” Igualmente, para EVERIS “el potencial del mercado mexicano para una empresa como la nuestra es enorme, y más si consideramos el emplazamiento estratégico del país, que permite el desarrollo de ofertas específicas y muy competitivas para Estados Unidos y servir como centro de operaciones perfecto para Centroamérica y el Caribe”.

## **Políticas de apoyo a la internacionalización.**

En los procesos de internacionalización las políticas de apoyo público son especialmente importantes, sobre todo para las empresas de menor dimensión que suelen utilizarlos con asiduidad. Así, POSADA indica que “para instalarnos y desarrollar la actividad empresarial hemos contado con los servicios de organismos oficiales españoles de apoyo a la internacionalización y de las Cámaras de Comercio”.

En el caso de México, en consonancia con el grado de apertura de este país y las particulares vinculaciones culturales e históricas que existen, el recurso por parte de las empresas a los servicios públicos es algo menor que en otros mercados emergentes pero sigue habiendo un porcentaje elevado de compañías que demanda este apoyo. Según esta encuesta la mitad de las empresas españolas ya instaladas en México han utilizado algún tipo de ayuda pública española y una cuarta parte han recurrido a ayuda pública mexicana. Estos porcentajes son elevados sobre todo si se considera que las grandes empresas españolas ya están presentes en este mercado.

## **Valoración positiva de los servicios de apoyo pero se solicitan mejoras.**

La valoración de las empresas de estos servicios es positiva, sobre todo los que ofrecen la Embajada y la Oficina Comercial, el ICEX y las Cámaras de Comercio. En cualquier caso las empresas demandan servicios más avanzados y específicos a sus necesidades comerciales y en destino y, más en particular, información sobre competidores, ordenamiento jurídico y sectorial así como facilitar la relación con administraciones locales y contactos con proveedores y clientes.

También son valorados muy positivamente los servicios que ofrecen compañías privadas de consultoría o despachos de abogados.

Por último, las empresas ya instaladas recomiendan a los interesados en México consultar a otras compañías españolas que ya conocen este mercado. La mitad de los encuestados indican que han recurrido a esta opción y que les resultó de gran utilidad. Este es uno de los motivos por los que en este libro se recoge la experiencia de 20 empresas españolas en México, de diferentes sectores y tamaños, en las que se pueden encontrar ideas y sugerencias para que cada empresa valore la oportunidad de instalarse en este país y cómo hacerlo. Para IDOM “la significativa presencia de empresas españolas facilita el aterrizaje en el mercado e incluso permite una integración personal y profesional que sería mucho más difícil en otros lugares”.

## Algunos aspectos a considerar para hacer negocios en México.

Como indica el Consejero Económico y Comercial y Jefe de la oficina económica y comercial de la Embajada de España en México, Francisco J. Garzón, México es un “mercado abierto y con muy buenas condiciones, donde no existen controles de cambio, ni barreras a la repatriación de capital o beneficios”.

No obstante, a la hora de instalarse en México, más allá de estudios de mercado y de viabilidad económica, hay una serie de aspectos a considerar. Los más relevantes son los siguientes:

- 1) **Inversiones extranjeras.** Aunque se han introducido considerables mejoras en los últimos años, en la Ley de Inversiones Extranjeras de 1993 subsisten restricciones en determinadas actividades. Con carácter general, se reserva exclusivamente al Estado mexicano las actividades relacionadas con el petróleo, electricidad, generación de energía nuclear y correos. En el transporte terrestre de pasajeros, comercio al por menor de gasolina y servicios de radiodifusión la actividad se reserva a mexicanos o a sociedades mexicanas con cláusulas de exclusión a extranjeros. En el transporte aéreo e instituciones de seguros se permite la participación de capitales extranjeros en un rango entre el 10 y el 49% del capital. Hay otras actividades en las que también se limita la participación extranjera y en las que una participación superior al 49% requiere de una resolución favorable de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.
- 2) **Sistema tributario.** En México las empresas deben hacer frente a seis<sup>1</sup> tipos diferentes de impuestos, principalmente corporativos y cargas sociales, lo que sitúa al país en el puesto número ocho entre los países con menor número de impuestos, según el Banco Mundial. Sin embargo hay dos aspectos no

<sup>1</sup> Impuesto sobre el valor añadido (IVA), sobre los vehículos, sobre la propiedad, sobre las nóminas, contribuciones a la Seguridad Social e impuestos sobre la renta de las compañías.

tan favorables. En primer lugar, en lo referente al tiempo que las empresas deben dedicar a la gestión de los referidos impuestos el país se encuentra en el puesto 147 de las 183 economías analizadas por el Banco Mundial, aunque su comportamiento es mejor en este aspecto que la media de los países de Latinoamérica y Caribe, y mejor que el de China y Brasil; y por otro lado, en su conjunto los pagos por impuestos y cargas sociales representan en media un total superior al 52% de los beneficios, siendo superado en este aspecto tan solo por 37 de las economías analizadas en el citado estudio.

En este ámbito cabe mencionar un hecho que ha venido a aumentar recientemente la complejidad del cumplimiento de las obligaciones tributarias. Se trata de la introducción en 2008, a efectos de obtener un mayor control fiscal, de un nuevo impuesto, el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), que coexiste con el Impuesto sobre la Renta (ISR). Ambos impuestos gravan la diferencia entre ingresos y gastos deducibles, si bien se diferencian en algunos conceptos incluibles (p.ej. el IETU no considera ingresos ni gastos por intereses), así como en que el IETU se basa en un cálculo de flujos de caja (ingresos efectivamente recibidos y pagos efectivamente realizados) y el ISR sigue un criterio de devengo. Si bien tan solo se pagará aquel de los dos impuestos que resulte en una mayor cuota tributaria, deben calcularse ambos para determinar cuál de las dos cifras se debe pagar, de tal modo que la carga administrativa para las empresas aumenta considerablemente.

- 3) **Mercado laboral.** Además del alto nivel de rotación laboral, en México los trabajadores participan en los beneficios (utilidades) de las empresas, por mandato constitucional (art. 123) en un porcentaje establecido actualmente en el 10% de la base del ISR. Si bien las empresas de nueva creación no están sujetas a este reparto de beneficios durante su primer año de funcionamiento, es conveniente conocer esta obligación a la hora de establecerse y configurar la estructura y la plantilla de la empresa.
- 4) **Relaciones con la Administración mexicana** en sus distintos niveles, ya sea federal, estatal o local. En términos generales el ordenamiento jurídico es transparente y predecible y la actuación de políticos y funcionarios respetuosa con las normas y observadora de compromisos y contratos. Sin embargo, a nivel local se han observado algunas dificultades, de modo que en ocasiones la alternancia de responsables políticos en los municipios, cada tres años, ha venido asociada a revisiones o alteraciones injustificadas de contratos.

Por otro lado, las empresas deben ser muy cuidadosas en el análisis de todas las cuestiones relacionadas con los derechos de propiedad y uso de la tierra, lo que tiene especial incidencia en proyectos de infraestructuras de transporte y energía,

y en general todo aquel que requiera la compra, alquiler o usufructo de tierras, especialmente en zonas rurales. Tras la Revolución Mexicana, y durante varias décadas, se procedió al reparto de más del 50% del territorio nacional bajo la forma de ejidos, propiedades rurales de uso colectivo que incluían tanto tierra de uso común como tierra parcelada de uso individual, pero que no podía ser vendida o alquilada a terceros. Con la reforma constitucional de 1992 pasó a ser posible arrendar o vender las tierras de uso común, así como, con autorización de la asamblea ejidal, la venta o arrendamiento de parcelas individuales a terceros no miembros del ejido. Sin embargo, la elevada fragmentación de la propiedad de la tierra, la ausencia en ocasiones de derechos de propiedad bien delimitados y la idiosincrasia de estas comunidades, con un lógico ancestral apego a las tierras, pueden llegar a plantear verdaderos retos, lo que es necesario contemplar cuidadosamente si se pretende el desarrollo de proyectos de inversión en terrenos ejidales. La labor de las empresas involucrándose decididamente en el desarrollo social y económico de las comunidades donde instalan sus proyectos, es de singular importancia como vía para garantizar la sostenibilidad y viabilidad de los mismos.

- 5) **Seguridad ciudadana.** La incidencia de la violencia más directamente ligada al crimen organizado no se experimenta por igual en toda la geografía mexicana, de modo que amplias zonas del país, si bien quizá no están completamente exentas de algún posible suceso, se pueden considerar relativamente tranquilas. En cuanto a las zonas más vulnerables, éstas incluyen algunos de los Estados que tradicionalmente son destino del mayor volumen de inversión, pero, aunque no es fácil de discernir, parece que a la luz de los datos los flujos de inversión no se han visto afectados por el momento. Un reciente análisis de la Secretaría de Economía muestra cómo en los seis Estados fronterizos con Estados Unidos, la inversión extranjera en el periodo 2006- 2010, en comparación con el periodo 2001- 2005, no solo ha aumentado en términos nominales sino que todos y cada uno de ellos han aumentado su participación sobre el total de inversión recibida por México en este periodo.

Junto a estos aspectos cualquier empresa que quiera instalarse en México debe tener presente las siguientes consideraciones que desarrolla en este libro la Directora de ProMéxico en España, Ximena Caraza-Campos: tener una visión a largo plazo; evaluar la posibilidad de contar con un socio local; conocer el marco regulatorio; garantizar el respeto al medio ambiente y la correcta inserción social en el entorno (la sostenibilidad está incluida en la legislación mexicana a nivel federal, estatal y municipal) y aplicar los principios de la responsabilidad social, en especial en comunidades aisladas y utilizar el respaldo institucional de organismos públicos y empresariales mexicanos y españoles existentes para facilitar el desarrollo de proyectos.

Estos planteamientos se ven ratificados por la experiencia de la mayoría de las empresas españolas instaladas en México. El BANCO SANTANDER “ha acompañado al crecimiento del país y respondido en su momento a los retos sistémicos que la banca ha afrontado, aportando solidez, visión y compromiso que van más allá de los negocios y que demuestran la vinculación de largo plazo con México y con sus perspectivas de desarrollo”. Según IBERDROLA “para el desarrollo con éxito de su compañía en México ha sido fundamental la integración en el país, en su sociedad y la aplicación de los valores de Iberdrola; el desarrollo de una política de Responsabilidad Social adecuada, estricto respeto al medio ambiente y a la legislación aplicable y, vocación de permanencia”. Por su parte IDOM “se instaló en México con vocación de permanencia. Tras cuarenta años de actividad no entenderíamos el futuro sin nuestra presencia en este país”. Así también lo ha entendido OHL, al señalar que “México es un gran objetivo de inversión y que la gran apuesta del grupo por México le ha llevado a estar presente en su mercado bursátil”. Para ZUMEX “México es un mercado en el cual la mayoría de los negocios, si están bien planteados se desarrollan satisfactoriamente, pero implican un periodo de maduración superior a otros mercados. En México hay que tener claras las estrategias e ir implementándolas en base a la lectura del mercado de una manera constante y firme”.

Como se puede comprobar en este libro, el mercado mexicano está lleno de oportunidades aunque, como todos, presenta sus dificultades y riesgos. Lo que está claro es que para la empresa española, por la dimensión del mercado interno y externo, por su cercanía de lengua y cultura, por la facilidad de implantación y por su potencial de crecimiento futuro, México es un destino natural y estratégico.

**México: un destino natural y estratégico**

Parte II:

## **La opinión de los expertos**





## Capítulo 2

# Un vistazo a la economía mexicana: Desafíos estructurales y proceso de internacionalización

Por Angel Gurriá

*Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*

### Un vistazo a la economía mexicana

En contraste con episodios anteriores, la economía mexicana resistió relativamente bien los embates de la crisis financiera internacional del 2008-2009. Si bien México fue uno de los países más afectados por la recesión, lo cual se reflejó en una contracción del PIB mexicano de más de un 6% en 2009<sup>1</sup>, los efectos de la crisis en los mercados financieros mexicanos se contuvieron relativamente bien. El sistema de tipo de cambio flexible desahogó las presiones de los mercados, mientras que el sistema bancario, bien capitalizado y apoyado con políticas de estabilización oportunas, se mantuvo relativamente estable.

Gracias a una política macroeconómica y monetaria responsables, el país no sufrió tampoco una crisis fiscal ni fluctuaciones descontroladas de precios. La tasa de inflación anual en 2009 se ubicó en un 3.57%<sup>2</sup>, el nivel más bajo desde 2005 y desde luego, no comparable con los niveles de dos dígitos que México experimentó en crisis anteriores. La caída del empleo, si bien fue sensible en los sectores manufactureros, tampoco fue tan pronunciada como en muchos otros países de la OCDE.

Gracias a esta estabilidad, la economía mexicana experimentó una fuerte recuperación, a pesar de la desaceleración de la recuperación en Estados Unidos y Europa. Durante 2010, el PIB registró un crecimiento cercano al 5.5%<sup>3</sup>; las

<sup>1</sup> Banco de México, "Informe Anual 2009", Resumen, p.2. Ver: <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/%7B7447993F-55EF-F7FD-7E30-01015753E686%7D.pdf>

<sup>2</sup> Milenio, "Banco de México: La inflación cierra 2009 en 3.57%". Ver: <http://impreso.milenio.com/node/8699896>

<sup>3</sup> OECD Economic Surveys Mexico, May 2011, p.8.

exportaciones se incrementaron en cerca de un 30%<sup>4</sup>; la inversión extranjera directa (IED) en México creció cerca de un 17%, impulsada por una constante mejora del ambiente para los negocios<sup>5</sup>; mientras que la IED de México en el exterior aumentó un 81%, convirtiendo a México en la principal fuente de IED en América Latina<sup>6</sup>. Si bien se espera que el crecimiento económico se modere ligeramente en 2011, ubicándose en un 4.3%<sup>7</sup>, este ritmo de crecimiento prácticamente duplicaría el de los países de la OCDE.

Esta estabilidad y este crecimiento, sin embargo, no han sido suficientes para restituir los niveles de empleo previos a la crisis y, sobre todo, para reducir las disparidades sociales que tanto daño le hacen al país. México aún no ha sido capaz de generar un crecimiento endógeno vigoroso, redistributivo y de largo plazo. La principal razón es que el país sigue enfrentando una serie de desafíos estructurales pendientes que limitan su nivel de competitividad, su productividad y su capacidad de desarrollo equitativo. Esto no le permite avanzar con velocidad y lo sigue haciendo vulnerable y, en ocasiones, disfuncional.

## Los desafíos estructurales: hora de levar las anclas

¿Cuáles son esos cambios estructurales que México tanto necesita? Para empezar, México requiere de una reforma de fondo en su sistema fiscal. Los ingresos fiscales de México son los más bajos de los países de la OCDE y unos de los más bajos de América Latina. Si bien las reformas de 2007 y 2009 han ayudado a incrementar estos ingresos, cerca de una tercera parte del presupuesto del gobierno sigue dependiendo de los ingresos petroleros en un contexto de veloz agotamiento de estos recursos energéticos. El sistema fiscal de un país refleja la calidad de su pacto social. A México le urge transformar su sistema fiscal en un instrumento de desarrollo y para ello tiene que incrementar la capacidad de recaudación del Estado mexicano, así como la calidad del gasto público.

México también requiere de una reforma educativa profunda. En pleno siglo XXI, el sistema educativo mexicano produce estudiantes en desventaja. En el último examen del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés), los estudiantes mexicanos volvieron a quedar en el último lugar de la OCDE, por debajo inclusive de otras economías emergentes<sup>8</sup>. México invierte más en educación que la mayoría de los países de la OCDE (como porcentaje del

---

4 Secretaría de Economía, Estadísticas de Comercio Internacional, Exportaciones Totales de México. Ver: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Estadisticas\\_de\\_Comercio\\_Internacional](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Estadisticas_de_Comercio_Internacional)

5 CEPAL, "La Inversión extranjera Directa en América Latina y el Caribe", p.10. Ver: <http://www.eclac.org/noticias/paginas/8/33638/2011-283-IED-Presentacion-es.pdf>

6 Idem, p.16.

7 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), "Evolución Económica Reciente y Perspectivas para 2011", Junio 2011, p.3.

8 OECD, PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World "Briefing note for Mexico", p.3.

PIB), sin embargo sus alumnos están entre los peor preparados entre los 65 países que evalúa PISA. Esto tiene que cambiar, y para que esto suceda se tiene que elevar la calidad de los profesores mexicanos, pero también de la gestión de las escuelas y su equipamiento.

Al país le urge también actualizar su marco laboral. El que tiene es obsoleto y le resta competitividad; le impide generar inversiones, crecimiento y empleos de calidad. México necesita un mercado laboral más eficiente, y sobre todo más incluyente. Actualmente, cerca de la mitad de los jóvenes mexicanos entre 15 y 19 años ni estudia ni trabaja<sup>9</sup>. Mientras que tan sólo el 43% de las mujeres en edad de trabajar está en la fuerza laboral<sup>10</sup>. Al seguir obstaculizando una reforma laboral seria, México se obstaculiza a sí mismo.

Para incrementar la productividad y la competitividad se necesita también mejorar los niveles de competencia de la economía mexicana. La falta de competencia efectiva en sectores estratégicos como el de las telecomunicaciones, los transportes o la energía, no sólo desincentiva las inversiones, también se traduce en un impuesto invisible para los consumidores mexicanos. Las reformas recientemente aprobadas y firmadas por el Presidente Calderón son un paso crucial en el mejoramiento de la competencia. Si bien el texto de la nueva ley perdió algunos elementos importantes en el proceso de aprobación, aporta instrumentos mucho más eficaces para investigar y sancionar prácticas monopólicas.

La baja competencia también se traduce en un bajo nivel de innovación. Este es otro gran desafío. México está en el último lugar de la OCDE en Intensidad de Investigación y Desarrollo (I&D): el gasto en I&D como porcentaje del PIB en México se ubicó en 2008 por debajo del 0.5%, el mismo nivel que en 1999; lo cual contrasta con un promedio superior al 2% en la OCDE y cercano al 1.5% en China<sup>11</sup>. La debilidad científica e innovadora de México se refleja también en el hecho de que ninguna institución mexicana de educación superior figura entre las top-200 de la lista de The Times Higher Education World University Rankings 2010-2011<sup>12</sup>. A México le urge construir un sistema nacional de innovación, que permita impulsar a sus regiones más atrasadas para generar un crecimiento endógeno vigoroso, verde e incluyente.

Asimismo, México tiene que mejorar las capacidades de su sector público. En este campo México ha tenido avances relevantes recientemente, como la revisión de las normas que regulan la operación de la administración pública federal, el

<sup>9</sup> OECD, Directorate of Education, "OECD-MEXICO AGREEMENT TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN MEXICAN SCHOOLS", Brief for Secretary-General Angel Gurría, 1 October 2010.

<sup>10</sup> OECD, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, "Initial Technical Assessment by the OECD Secretariat of the proposed Labour Market Reform in Mexico", 2010, p.5.

<sup>11</sup> OECD Factbook 2010, p. 151.

<sup>12</sup> Ver: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>

esfuerzo por ampliar el uso del gobierno móvil y la realización de un estudio amplio y crítico de la OCDE sobre la Gobernabilidad Pública en México. Sin embargo queda mucho por hacer, como mejorar la coordinación dentro de la administración pública federal y entre los diferentes niveles de gobierno, o mejorar la implementación del sistema de servicio profesional de carrera. Y, por supuesto, también es urgente implementar una reforma del Estado de derecho. La inseguridad en México, y sobre todo la percepción de la inseguridad, se están convirtiendo en un factor – podríamos decir que es una desventaja competitiva – que frena la capacidad de crecimiento del país.

Otra de las áreas en las que México sigue enfrentando retos estructurales es el campo de sus relaciones económicas con el exterior.

## El proceso de internacionalización de México

México ha dado pasos importantes para fortalecer su integración a la economía mundial. Es uno de los países más abiertos del mundo, con una red de tratados de libre comercio que le otorga intercambios preferenciales con 43 países<sup>13</sup>. Además cuenta con 6 Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos para la Promoción y Protección de Inversiones con 25 países. Esto le ha permitido desarrollar una potencia exportadora muy importante. Sus exportaciones anuales alcanzan los 300.000 millones de dólares (una tercera parte de las exportaciones totales de toda América Latina)<sup>14</sup>. Este marco de acuerdos también ha permitido posicionar al país como uno de los destinos más atractivos para la inversión extranjera directa (IED), captando cerca de 266.000 millones de dólares de IED entre 1999 y 2011<sup>15</sup>. De acuerdo con el *World Investment Prospects Survey 2011*, México es hoy la sexta plataforma de inversiones más atractiva del mundo, después de China, India, Brasil, Estados Unidos y Rusia.

Sin embargo, los desafíos siguen siendo considerables. Por ejemplo, la gran mayoría de las empresas mexicanas no exporta. De acuerdo con el último estudio de la OCDE sobre las PYMES en México, solamente el 1% de las PYMES mexicanas realiza actividades de exportación<sup>16</sup>. Algunos estudios más recientes sugieren que este porcentaje se ha incrementado recientemente a cerca de un 3-4%. Sin embargo esta proporción sigue siendo sumamente baja; sobre todo si

---

<sup>13</sup>De acuerdo con datos de PROMEXICO.

Ver: [http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/acuerdos\\_y\\_tratados\\_comerciales](http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/acuerdos_y_tratados_comerciales).

<sup>14</sup>De acuerdo con la CEPAL las exportaciones de bienes de América Latina en 2010 se aproximaron a los 873,000 millones de dólares.

<sup>15</sup>Secretaría de Economía, "Reporteador de Flujos de Inversión".

Ver: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/Tablas\\_Reporteador\\_de\\_IED](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/Tablas_Reporteador_de_IED)

<sup>16</sup>OECD, "SMEs in Mexico: Issues and Policies", 2007, p.62.

se considera que las PYMES representan cerca del 99% de los establecimientos productivos del país<sup>17</sup> y si se compara con otras economías emergentes como la India, en donde las PYMES contribuyen con cerca del 40% de las exportaciones nacionales<sup>18</sup>.

La diversificación del comercio exterior de México sigue siendo un gran pendiente. Si bien las importaciones sí se han diversificado significativamente<sup>19</sup>, todavía el 80% de las exportaciones mexicanas se destinan a Estados Unidos, y dependen por lo tanto del dinamismo de la economía estadounidense. A pesar de tener un TLC con la Unión Europea (UE), México sólo destina el 4.7% de sus exportaciones a los mercados europeos y menos del 3% a los mercados asiáticos<sup>20</sup>.

La dependencia de Estados Unidos también sigue siendo fuerte en el campo de las inversiones. A pesar de que las empresas europeas juegan un papel cada vez más importante como fuente de IED en México, las inversiones por parte de las empresas estadounidenses siguen ejerciendo una gran influencia en las relaciones económicas de México con el exterior. De acuerdo con los últimos datos de la Secretaría de Economía, el 85% de los flujos de IED que llegaron a México durante el primer trimestre de 2011 provinieron de Estados Unidos<sup>21</sup>.

México tiene que dar pasos más contundentes en su estrategia de diversificación. El impacto de la crisis en la economía estadounidense está reduciendo su capacidad importadora. Estados Unidos sigue siendo la primera potencia económica mundial. Sin embargo, durante los próximos años, no podrá aportar la misma energía al crecimiento de México. Por lo tanto, los empresarios mexicanos tendrán que voltear a otras regiones. China y las otras economías emergentes de Asia deben de dejar de verse como competidores y buscarse como socios. Las empresas mexicanas deberían incursionar en proyectos binacionales de exportación, en asociación con empresas asiáticas, para acceder a mercados en regiones como América Latina y Europa, especialmente en los países con los que México tiene un TLC.

La relación con el bloque europeo también debe fortalecerse mucho más. Si bien varios países europeos están atravesando por un período difícil de bajo crecimiento, alto desempleo y austeridad en el gasto público, la UE sigue siendo la

---

<sup>17</sup>Idem, p.13.

<sup>18</sup>Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises of India, "Report of Prime Minister's Task Force on Micro, Small and Medium Enterprises Government of India January 2010", p.1.  
Ver: [http://msme.gov.in/PM\\_MSME\\_Task\\_Force\\_Jan2010.pdf](http://msme.gov.in/PM_MSME_Task_Force_Jan2010.pdf)

<sup>19</sup>De acuerdo con la Secretaría de Economía las importaciones de Estados Unidos a México pasaron del 73% del total importado por México en 2000 al 45% en 2010. Ver: [http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/400/1/images/nvos\\_cuad\\_resumen\\_2011/MEXIMPTOTANU.pdf](http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/400/1/images/nvos_cuad_resumen_2011/MEXIMPTOTANU.pdf)

<sup>20</sup>Secretaría de Economía, Estadísticas de Comercio Internacional, Exportaciones Totales de México.  
Ver: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Estadisticas\\_de\\_Comercio\\_Internacional](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Estadisticas_de_Comercio_Internacional)

<sup>21</sup>Secretaría de Economía, "MÉXICO CAPTÓ 4,787.7 MDD DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA DURANTE EL 1º TRIMESTRE 2011", Boletín de Prensa No. 106, 23/05/2011. Ver: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Boletines](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Boletines)

principal fuente mundial de comercio e inversiones productivas. En este contexto, la relación de México con algunos países europeos resulta clave. La relación con España destaca como una de las más importantes.

## **Las relaciones con España: un espacio de grandes oportunidades**

Las relaciones económicas entre México y España han crecido sostenidamente en las últimas décadas. Los intercambios comerciales entre ambos países han aumentado a una tasa anual promedio de 7% entre 2000 y 2009<sup>22</sup>. No obstante, estos intercambios aún representan una fracción muy pequeña de los intercambios totales de cada país con el exterior: para México las exportaciones a España representan cerca del 1% de sus exportaciones totales<sup>23</sup>, mientras que para España las ventas al mercado mexicano representan cerca del 1.5% de sus exportaciones<sup>24</sup>. Esta baja integración comercial entre México y España es producto de algunas fallas estructurales, como la falta de un sistema de comunicaciones y transportes competitivo entre ambos países o la ausencia de una plataforma de interacción entre sus PYMES, así como de mecanismos de interacción sistemática entre autoridades económicas locales. Hay quien dice “geografía es destino”, pero hay países que ya han probado lo contrario, por ejemplo China o Corea.

Las inversiones de empresas españolas en México también han aumentado con particular dinamismo durante los últimos años. Entre enero de 1999 y diciembre de 2009, las empresas españolas establecidas en México realizaron inversiones por cerca de 40.000 millones de dólares<sup>25</sup>. Sin embargo, gran parte de dichas inversiones se ha concentrado en el sector servicios, particularmente en bancos, telefonía móvil, energía, seguros y comercio especializado. Por lo mismo han tenido bajo impacto en la relación comercial bilateral. Las inversiones de empresas mexicanas en España, que sumaron cerca de 1.500 millones de euros entre 2002 y 2009<sup>26</sup>, también se han concentrado en un grupo reducido de empresas y sectores, como comunicaciones y transportes, actividades inmobiliarias y construcción.

Si bien estos son vínculos importantes, también son expresión de una relación económica bilateral tradicional, hasta cierto punto poco innovadora. El gran reto de las relaciones económicas entre México y España es construir una asociación

---

<sup>22</sup>PROMÉXICO, “Síntesis de la Relación Comercial México – España”, 02/03/2010, p.2.

Ver: [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_espana.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_espana.pdf)

<sup>23</sup>De acuerdo con los datos de la Secretaría de Economía, Estadísticas de Comercio Internacional, Exportaciones Totales de México. Ver: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Estadisticas\\_de\\_Comercio\\_Internacional](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Estadisticas_de_Comercio_Internacional)

<sup>24</sup>De acuerdo con datos del Instituto Nacional de estadística de España, tomando como base las exportaciones totales FOB de España en 2009 (159,000 millones de euros). Ver: [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_comerext.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_comerext.htm)

<sup>25</sup>PROMÉXICO, “Síntesis de la Relación Comercial México – España”, 02/03/2010, p.4. Ver: [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_espana.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_espana.pdf)

<sup>26</sup>Idem, p.6.

estratégica para convertir a ambas economías en plataformas de exportación a Europa, en el caso de España, y a Estados Unidos y América Latina, en el caso de México, aprovechando los tratados de libre comercio que ambas naciones tienen entre sí y con sus respectivas zonas geoeconómicas. Si bien México es un mercado muy interesante para el exportador español, por su juventud, pluralidad sectorial y crecimiento, especialmente en este momento de bajo crecimiento en España, México ofrece mucho más potencial de negocios que sólo su mercado interno.

Las empresas españolas deben de ver a México más como socio que como mercado. México puede convertirse en la puerta de entrada al mercado de Estados Unidos. Especialmente al dinámico mercado hispano en ese país, que ya abarca 50,5 millones de personas con un poder de consumo que, de acuerdo con estudios recientes, ya se acerca al billón de dólares (*\$1 trillion*)<sup>27</sup>. Cada año, las empresas españolas exportan miles de millones de dólares a Estados Unidos, pagando aranceles considerables dependiendo del sector. Muchas de estas empresas podrían atender su mercado estadounidense desde México, a partir de una asociación con una empresa mexicana que tenga canales de exportación y distribución y que ya opere en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), aprovechando también el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCMUE). El potencial de este tipo de asociaciones empresariales es enorme.

En contrapartida, las empresas mexicanas deberían aprovechar la experiencia de internacionalización y de exportación al mercado europeo de las empresas españolas para facilitar su acceso a los diferentes mercados de la UE, aprovechando las ventajas que ofrece el mercado único y el TLCMUE. Promover las asociaciones estratégicas entre empresas mexicanas y españolas con este objetivo en mente, a través de acciones conjuntas entre agencias como PROMÉXICO y el Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX) o sus equivalentes regionales, ayudaría a México a intensificar y diversificar sus relaciones económicas con España, contribuyendo a potenciar y diversificar sus relaciones económicas con el exterior. La integración de los mercados financieros de ambos países a través de la presencia de los grandes bancos españoles en México es un elemento adicional que puede ser crucial para la promoción de dichas asociaciones, especialmente entre las PYMES de ambos países.

En los próximos años, España va a necesitar apoyarse en las relaciones que tiene con las economías emergentes, en donde el crecimiento económico será considerablemente superior al de sus principales socios en la zona euro. México puede ser uno de esos socios estratégicos.

---

<sup>27</sup>De acuerdo con estimaciones de Marketwire: "Latino Population Growth Fuels \$1 Trillion Buying Power", March 28, 2011. Ver: <http://www.marketwire.com/press-release/Latino-Population-Growth-Fuels-1-Trillion-Buying-Power-1418363.htm>



## Concluyendo

México tiene grandes desafíos pendientes, pero es un país con una estabilidad macroeconómica envidiable, un gran dinamismo exportador y la población más joven y trabajadora entre los países de la OCDE. Tiene una de las tasas de crecimiento económico más altas y de desempleo más bajas de este grupo de países. Sus avances recientes en materia de desregulación y simplificación administrativa le han permitido avanzar al lugar número 35 en el ranking de Doing Business 2011 del Banco Mundial (entre 183 países evaluados)<sup>28</sup>. Goldman Sachs pronostica que será la quinta economía con el octavo PIB per cápita más alto del mundo en 2050<sup>29</sup>. En suma, es un país con un enorme potencial.

Pero para desarrollar plenamente ese potencial y generar un crecimiento sostenible de largo plazo que le permita reducir sus enormes disparidades, México debe dotarse de un nuevo sistema de generación de acuerdos políticos para diseñar y aplicar reformas estructurales en campos cruciales para su desarrollo. De entre todas las reformas que le hacen falta a México, quizá la más urgente es la reforma de su sistema de creación e implementación de reformas, para evitar que los poderes fácticos y los intereses electorales de corto plazo frenen la evolución de sus marcos regulatorios, de su economía y de su sociedad.

En la medida en que México avance en la implementación de estas reformas, aumentará su nivel de competitividad y de productividad, así como su ingreso per cápita y la capacidad de su gobierno para reducir las disparidades. Esto le permitirá consolidar su posición como plataforma para los negocios internacionales, estimulando el empleo digno y la incorporación de empresas y trabajadores al sector formal. La relación con la UE, y en particular con España debe ser vista como otro gran catalizador para lograr estos objetivos. Estoy seguro de que la creciente integración económica y la cooperación reforzada entre México y España jugarán un papel cada vez más importante como motor de progreso y entendimiento en ambos lados del Atlántico, en favor de una economía internacional más fuerte, más limpia y más justa.

---

<sup>28</sup>Presidencia de la República, "Avances en 4 Años de Gobierno", p.25

<sup>29</sup>Goldman Sachs, "BRICS and Beyond", 2007, p.37. Ver: <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/BRIC-Full.pdf>

## Capítulo 3

# México, destino natural para la internacionalización de empresas españolas.

Por Ximena Caraza-Campos

*Directora de ProMéxico para España*

*Consejería Comercial de la Embajada de México*

Los lazos históricos, culturales y de amistad que unen a México con España son sin duda una realidad que ha marcado la historia entre ambos países y son, hoy en día, un vínculo que vive uno de sus mejores momentos. En los últimos años hemos observado un crecimiento constante en la cooperación bilateral para el desarrollo, el intercambio económico y el flujo de inversiones entre nuestros países. Ello nos permite afirmar que en el actual contexto internacional, difícilmente hay dos socios que se entiendan, se apoyen y se estimen tanto como México y España.

La actual coyuntura de la economía mundial le ha dado una nueva dimensión a este vínculo bilateral en lo que respecta a las relaciones empresariales entre compañías españolas y mexicanas. Esta nueva dimensión se traduce en la creciente internacionalización de las empresas, una alternativa digna de evaluación para enfrentar los embates de la crisis financiera mundial, ya que ofrece a las empresas la oportunidad de diversificar sus actividades y ampliar su mercado en otras regiones de este mundo cada vez más globalizado.

Son numerosas las empresas de ambos países que han sabido aprovechar esta importante coyuntura, pero aún quedan muchas oportunidades por explotar en esta relación bilateral; estamos aún lejos del nivel que demandan nuestras sociedades y del enorme potencial que brindan las estrechas relaciones de negocios entre México y España.

Los grupos empresariales españoles tienen una destacada presencia en México en sectores económicos como el financiero, turístico, de infraestructuras, energético, telecomunicaciones, editorial, entre otros. Entre dichas empresas encontramos muchas de las que integran el IBEX 35, pero también se ha observado en años recientes, una creciente presencia de pequeñas y medianas empresas de origen español en la producción, distribución y comercialización de bienes de consumo.

Esta importante participación se observa claramente en los datos de la inversión extranjera directa recibida por México en el periodo comprendido entre el año 2000 y el 2010, donde España se coloca como el segundo mayor inversionista extranjero con más de 39 mil millones de dólares, lo que representa el 15% del monto total captado en dicho periodo, solo detrás de los Estados Unidos, vecino y principal socio de México, según datos de la Dirección General de Inversión Extranjera (DGIE) de la Secretaría de Economía. Al cierre del 2010 se registraron un total de 3396 empresas con inversión proveniente de España, siendo ello reflejo de la confianza que los inversionistas han depositado en México, los buenos resultados obtenidos en el desarrollo de sus negocios y la destacada posición de la economía mexicana como destino de nuevos proyectos productivos para las compañías españolas, en relación a otras economías del mundo.

Esta realidad se tiene que analizar desde diferentes perspectivas para comprender que no sólo se refiere al hecho de que españoles y mexicanos compartamos historia, cultura, amistad e idioma, al ser México el país con mayor número de habitantes de habla hispana en el mundo; sino que también responde a diversos factores que revisaremos más adelante, los cuales colocan a México como un destino natural para la internacionalización de empresas españolas.

En primer lugar analizaremos el factor de la competitividad de la economía mexicana, entendida como su capacidad de ofrecer ventajas comparativas que facilitan el establecimiento de nuevos negocios y el desarrollo de proyectos productivos, en un entorno global de crisis. En segundo término, destaca la complementariedad de sectores productivos entre España y México, en los que existen oportunidades precisas considerando el adelanto y las necesidades particulares para cada uno de los casos. Finalmente se destacarán algunos elementos claves para el aproximamiento de empresas españolas al mercado mexicano dentro de sus planes de internacionalización.

### **Competitividad de la economía mexicana: factor clave para el desarrollo de nuevos negocios.**

Actualmente, el Fondo Monetario Internacional ubica a México como la 14ª economía más grande del mundo y de acuerdo con proyecciones recientes de las principales agencias internacionales de evaluación, se estima que hacia 2050 ocupará la séptima u octava posición dentro del escenario mundial, superando a países como Francia, Italia, Canadá y Australia.

Tras haber superado la reciente crisis global, la economía mexicana creció 5,5% en 2010, impulsada principalmente por el comercio, muestra de su dinamismo a nivel internacional y de las enormes oportunidades que presenta. En el 2011

el crecimiento del PIB según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) fue del 4%, mientras que para el año 2012, las proyecciones de crecimiento de México se han ajustado al alza y hoy en día las expectativas de las corredurías internacionales estiman un crecimiento entre el 3.3 y 3.5%.

Aunado a lo anterior, el Gobierno mexicano ha trabajado desde hace varias décadas en la instrumentación de una serie de políticas contra cíclicas que en la actualidad han mostrado su eficiencia a nivel macroeconómico. Se ha preservado una disciplina fiscal que se traduce en finanzas públicas sanas, logrando en 2010 un déficit gubernamental del 0,8% del PIB sin considerar la inversión de Pemex, y 2,8% del PIB al incluirla. Por su parte, la deuda neta del gobierno mexicano representó 32% del PIB y mantendrá una tendencia descendente en los próximos años. La relación de reservas internacionales a deuda externa mexicana brinda confianza a los mercados internacionales, ya que debido a la constante acumulación de reservas en los últimos años (crecimiento de 25% en 2010), se han alcanzado máximos históricos, superando en el 2011 los 119 mil millones de dólares. Estas sólidas bases macroeconómicas de México se han traducido en el reducido nivel de riesgo país, uno de los más bajos entre todas las economías emergentes.

México es un país con una población superior a los 112 millones de habitantes, en su mayoría jóvenes, ya que más del 70% de la población es menor de 35 años, según el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Con ello, México se ubica como el 11° país más poblado del mundo y el 1° entre las naciones de habla hispana, con una población económicamente activa que supera los 47 millones y que podrá llegar a superar los 70 millones en los próximos 30 años. Este bono demográfico significa una ventaja competitiva que potenciará el crecimiento económico del país durante las próximas décadas, reflejándose por una parte en un mercado interno sólido; y por la otra, en una gran oferta de mano de obra con disponibilidad de capital humano calificado que continúa creciendo, factor clave sin duda para el desarrollo empresarial y el establecimiento de nuevos negocios. De acuerdo con cifras de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), más de 90.000 estudiantes mexicanos se gradúan cada año de Ingeniería y Tecnología en instituciones educativas del país. Este factor se identifica de manera positiva en el Índice de Desarrollo Humano elaborado por la ONU, y que sitúa a México por encima de países como Rusia, Brasil, Colombia, Turquía, China e India.

Por otra parte, la ubicación geográfica de México, con una frontera de más de 3 mil kilómetros con el principal mercado a nivel mundial – Estados Unidos –, aunado a su fácil acceso a los mercados de Asia, a través del océano Pacífico, y de Europa a través del Océano Atlántico, le han permitido desarrollar una firme vocación hacia el exterior. México cuenta con tratados de complementariedad

económica y libre comercio con más de 40 países, lo que le da acceso preferencial a un mercado potencial de exportación de más de mil millones de consumidores y al 75% del PIB mundial. Esta situación permite que México haya consolidado un equilibrio externo sin precedentes. El déficit en cuenta corriente del país ha pasado de 5.8% del PIB en 1994 a 0.5% en la actualidad. Todo ello, hace al país más competitivo y menos vulnerable ante eventos externos adversos.

En cuanto a las relaciones empresariales entre México y España, el acuerdo más importante que las rige es el Tratado de Libre Comercio México – Unión Europea (TLCUEM), en vigor desde julio de 2000. Dentro de los objetivos del TLCUEM destacan el fomento al intercambio de bienes y servicios, la liberalización del comercio, la atracción de insumos y tecnologías para las empresas mexicanas, la promoción de inversión extranjera directa y el incremento de las oportunidades y alianzas estratégicas. Asimismo, existen otros acuerdos en vigor entre México y España que facilitan el desarrollo de negocios entre ambos países, como es el caso del Acuerdo de Cooperación Industrial, Energética y Minera desde 1979; el Tratado General de Cooperación y Amistad en vigor desde 1991; el Convenio para evitar la doble tributación desde 1994; el Nuevo Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones que fue aprobado en abril de 2007; el Acuerdo de Cooperación Turística vigente desde 1996 y el Convenio sobre Transportes Aéreos que también fue aprobado en abril de 2007. Todos estos instrumentos brindan una certidumbre jurídica y operativa que indudablemente facilita el aterrizaje y crecimiento de las actividades empresariales.

El Gobierno Mexicano se ha preocupado por incrementar la competitividad del país en el contexto internacional y a ello se suman los esfuerzos de reestructuración administrativa enfocados a facilitar el establecimiento de nuevos negocios, los cuales se ven reflejados de manera satisfactoria en el informe "Doing Business 2010-2011" elaborado por el Banco Mundial. Este informe muestra como el sistema tributario mexicano incentiva la inversión productiva en el país, ya que la tasa impositiva total de México es menor a la de países como España, India, China, Francia, Italia, Brasil o Argentina. Por su parte, el ágil proceso de importación y exportación de productos en México permite optimizar los procedimientos de la cadena de suministro, por lo que en términos de comercio transfronterizo, el Banco Mundial nos ubica por encima de países como Chile, Costa Rica, Hungría, Turquía, Grecia, Colombia, India, Brasil, Argentina y Rusia. De este modo, México se sitúa en una destacada posición entre los evaluados dentro del ranking que mide el comportamiento de otras variables, como la facilidad para abrir un negocio, el acceso a permisos de construcción, registro de propiedad, la obtención de créditos, la protección al inversionista, cumplimiento de contratos y la facilidad para cerrar un negocio. Esto sitúa a México como el país más competitivo de América Latina en lo que respecta al desarrollo de negocios.

A pesar de que tomar la decisión de entrar en un mercado distinto al suyo es un proceso complejo para cualquier empresa, el hecho de que exista una afinidad tangible y que el mercado de destino brinde la facilidad para el impulso de nuevos proyectos a través de su competitividad, es un factor clave para que esta decisión sea viable. Afortunadamente, esto es lo que sucede para la comunidad empresarial española con México, país en el que han encontrado buen puerto para sus planes de expansión internacional.

## **Complementariedad de sectores productivos entre México y España.**

México y España son dos países con una reconocida vocación hacia el exterior, que han vivido una evolución industrial y productiva paralela en las últimas décadas, pero en algunos casos de manera asimétrica. Esto ha permitido que en la actual coyuntura internacional existan sectores en los que se identifica una complementariedad que merece atención, por presentar grandes oportunidades para intensificar los intercambios comerciales y los flujos de inversión en ambos sentidos. Esta situación no es limitativa para el desarrollo de negocios en sectores distintos a los que se mencionarán más adelante, sino que únicamente se buscan destacar aspectos que ofrecen ocasiones particulares para lograr el crecimiento y la rentabilidad en nuevos proyectos de inversión productiva de empresas españolas en México y con ello el crecimiento de la industria mexicana.

El desarrollo industrial de España ha presentado altos niveles de crecimiento desde su incorporación a la Unión Europea, desarrollo que ha sido estimulado con el financiamiento de actividades enfocadas a la investigación, desarrollo e innovación en diversos sectores. Esta realidad se ha visto reflejada en la competitividad alcanzada por las empresas españolas y el acceso a posiciones de liderazgo en el contexto internacional. Por su parte, México en la actualidad está experimentando un crecimiento que presenta grandes retos, en los cuales las empresas españolas pueden aportar su experiencia y conocimiento, además de ampliar sus perspectivas de mercado y crecimiento internacional, mediante la consolidación de alianzas y sociedades con empresas mexicanas que se verán beneficiadas con el incremento de su competitividad.

Encontramos un claro ejemplo de ello en el sector de infraestructuras, donde las empresas españolas lideran el mercado internacional, particularmente en construcción, ingeniería y concesiones. Estos grupos empresariales están llevando su conocimiento y experiencia a un número cada vez mayor de países y se han convertido en transnacionales con estructuras capaces de operar en cualquier mercado internacional. El gobierno mexicano, a su vez, ha instrumentado el programa de desarrollo de infraestructuras más ambicioso de la historia, con el

objetivo de elevar la cobertura, calidad y competitividad en el sector, buscando convertir al país en una plataforma logística internacional. El Plan Nacional de Infraestructura 2007 – 2012 contempla una inversión total cercana a los 150.000 millones de euros, de la cual casi la mitad se financia con recursos privados mediante esquemas como las concesiones, los proyectos para la prestación de servicios y las obras públicas no presupuestales. Este esfuerzo sin precedentes del Gobierno Federal Mexicano, se suma a los proyectos que se desarrollan en los diferentes Estados de la República y ofrece oportunidades concretas para las grandes empresas españolas, pero también para pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción, que buscan diversificar y ampliar sus mercados. Aquí es importante destacar la labor del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS) y del Fondo Nacional de Infraestructura (FONADIN), instituciones que favorecen la inversión en infraestructura mediante diversos apoyos para la planeación y financiación de proyectos, facilitando la entrada de capital privado en el sector.

El sector de las energías renovables está muy relacionado con el de infraestructuras, y ha adquirido en los últimos años una dimensión muy particular dentro de la relación bilateral entre México y España. Debido a la necesidad de reducir el alto nivel de dependencia energética, a la exigencia social por el respeto al medio ambiente y a las políticas establecidas por la Unión Europea, este sector ha registrado un gran crecimiento durante los últimos años en España. Esta expansión responde principalmente al esquema de tarifas o primas mínimas empleado por la administración española, al importante desarrollo de las principales tecnologías renovables, que ha supuesto la creación de potentes sectores industriales de fabricación de equipos y componentes asociados a estas tecnologías, y a la inversión en el campo de investigación, desarrollo e innovación en el sector. Estos factores han convertido a España en un jugador estratégico en el sector de las energías renovables en el contexto internacional y han colocado a sus empresas como líderes en el mercado global.

En los últimos años México se ha sumado de forma gradual a la tendencia mundial, identificando la necesidad y ventajas que representa el desarrollo de este tipo de tecnologías para la generación de energía, además de que ha establecido compromisos concretos para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en el marco de la 16ª Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, que fue presidida por México. El territorio mexicano cuenta con un potencial excepcional de recursos naturales y condiciones particulares para convertirse en un polo industrial para la fabricación y comercialización de componentes. Las acciones y reglamentos ya implementados por el Gobierno Federal Mexicano han permitido un gran empuje del sector, sin embargo, se continúa trabajando en la definición de un marco

regulatorio más amplio para la generación de energías renovables a gran escala y así continuar consolidando el crecimiento de este rubro. Hoy en día las empresas privadas pueden invertir en este tipo de proyectos bajo esquemas como las obras públicas financiadas, el autoabastecimiento, la cogeneración y la exportación de energía, los cuales sumados al gran potencial de los recursos naturales en México, hacen financieramente viable y atractivo el desarrollo de un gran número de proyectos. Este esfuerzo del Gobierno Mexicano no ha hecho más que empezar, por lo que las oportunidades para empresas promotoras, desarrolladoras, tecnológicas y de ingeniería en el sector serán enormes en los próximos años.

Otro sector en el que históricamente se ha observado una importante participación de empresas españolas en México es el financiero y su experiencia ha sido excelente. Los principales bancos de España han logrado grandes resultados en nuestro país, reportando importantes beneficios desde sus corporativos mexicanos, lo que ha fomentado la reinversión y la diversificación de sus operaciones. Actualmente, la bancarización de la economía mexicana se encuentra en una etapa de expansión, con lo que las oportunidades para nuevas inversiones de entidades de cualquier tamaño son enormes, considerando el rápido crecimiento de la población económicamente activa y del ingreso per cápita en el mercado interno. Adicionalmente, la búsqueda de sociedades y compra de acciones en el sector se ha convertido en una alternativa para la participación en el mercado tanto para instituciones financieras como para inversionistas de ambos países.

Por otra parte, las opciones que ofrece México en materia turística lo han convertido en uno de los destinos más atractivos del mundo para visitantes nacionales y extranjeros, situación que ha abierto enormes oportunidades para los grupos hoteleros y desarrolladores turísticos internacionales, particularmente para las empresas de España. Desde hace ya varios años, las empresas españolas del sector han aprovechado su experiencia en el mercado y la han potenciado con la calidad del servicio mexicano y la belleza de sus destinos, para desarrollar algunos de los proyectos más emblemáticos a nivel mundial. Sin embargo, la capacidad turística de México no se limita a los destinos de sol y playa, donde se localizan la gran mayoría de los desarrollos de empresas españolas, sino que también existe otra variedad de regiones y tipos de turismo que representan una ventana mucho más amplia para la inversión en nuevos proyectos que, sin duda, puede ser aprovechada para ampliar la oferta y operación internacional de estos grupos.

Los sectores aeronáutico y de automoción, especialmente los relacionados con la industria metalmecánica, presentan una complementariedad de gran importancia entre los mercados mexicano y español. En el caso de España, estos sectores se han desarrollados de manera significativa desde hace ya varias décadas, adquiriendo una mayor relevancia desde la incorporación de España a la Unión Europea. Esta



situación ha derivado en que la industria de componentes española tenga mayor importancia dentro de los procesos productivos, ya que cada vez se subcontratan y suministran más sistemas completos ya premontados. De igual modo en los últimos años, estos sectores en España han asumido funciones más complejas, como la coordinación con otros proveedores y la inversión en I+D+i, lo que ha dado lugar a la creación de clústers y polos industriales con alta especialización. Por su parte el sector de automoción en México es un sector maduro, dinámico y en continuo crecimiento, ubicándose entre los diez principales productores del mundo. Por su parte, el sector aeronáutico mexicano está en una fase de rápido crecimiento, con un nivel de exportaciones que se ha triplicado en tan solo 6 años y solamente en 2010 reportó exportaciones por 3.266 millones de dólares. Es así que México se ha convertido en el país de mayor atracción de inversión en el ramo de manufactura aeronáutica y es el sexto receptor de inversión en I+D+i, lo que coloca al país en una importante posición como centro de manufactura e innovación. No obstante la difícil coyuntura internacional, México ha logrado mantener un crecimiento sostenido en estos sectores y ha continuado atrayendo inversiones de armadoras y proveedores para robustecer la cadena de valor nacional en los últimos meses. Esto abre enormes oportunidades, tanto comerciales como de inversión, para las empresas españolas, considerando la importancia para estos sectores de la ubicación estratégica cerca de sus clientes, junto al interés en buscar una competitividad cada vez mayor en lo que se refiere a costos de operación y capacidad de la mano de obra.

Son muy claras las oportunidades que presenta la relación bilateral entre México y España para incrementar los intercambios comerciales y los flujos de inversión en ambos sentidos. Además de los sectores señalados anteriormente, encontramos otros como el de servicios, tecnologías de la información, agroalimentario, inmobiliario y contenidos digitales, en los que las sinergias van en aumento, con nuevas oportunidades para el desarrollo de negocios que fortalecen día a día, las estrechas relaciones empresariales mexicanas y españolas.

## **Elementos clave para la implantación de empresas españolas en el mercado mexicano.**

Además de los elementos de competitividad y complementariedad entre las economías de México y España, existen otras variables que resultan sumamente importantes al momento de evaluar la compleja decisión de incursionar en un nuevo mercado.

Al momento de que cualquier empresa piense embarcarse en un proyecto, ya sea de comercio o de una implantación productiva, particularmente en el caso de México, es muy importante que se tenga una visión de largo plazo para llevar

a cabo su plan de negocios. Ello permite que las relaciones tanto empresariales como con las instituciones públicas, adquieran la solidez necesaria para que se cuente con el apoyo y seguimiento puntual de las partes.

Como se hacía mención anteriormente, el mercado mexicano presenta particularidades que deben entenderse para que un proyecto pueda reportar el éxito esperado. El hecho de que una empresa pueda llegar a familiarizarse y a conocer estos rasgos por completo, es un proceso que requiere de tiempo y que en muchas ocasiones no se calcula adecuadamente en el plan de negocios que desarrollan las empresas. Por este motivo, es fundamental que se evalúe la posibilidad de contar con un socio local, que tenga la experiencia suficiente y una red de contactos adecuada para facilitar el aterrizaje en primera instancia. La búsqueda y selección de un socio mexicano, con el que se establezca una relación de confianza y se logre un compromiso total con el proyecto, permite reducir significativamente los tiempos para comenzar a operar en cualquier sector.

Adicionalmente, para consolidar una visión de negocio a largo plazo y buscar una sociedad que facilite la implantación en el nuevo mercado, es fundamental que se conozca el marco regulatorio que regirá el desarrollo del proyecto. Con ello, tanto la empresa como el proyecto podrán beneficiarse de la seguridad jurídica, que sin duda es una de las principales ventajas competitivas que ofrece la relación bilateral entre México y España. Es una realidad que las empresas españolas que han decidido ampliar sus actividades hacia el mercado mexicano, coinciden en que han obtenido una certeza jurídica y claridad en las reglas del juego para su implantación.

Hoy en día, los aspectos políticos, sociales y medioambientales también deben de ser tomados en cuenta al momento de evaluar el desarrollo de nuevos negocios en México, siempre atendiendo a los valores de sostenibilidad y responsabilidad social, que pueden ser determinantes para el éxito del proyecto. La sostenibilidad es un elemento que está incluido en la legislación mexicana a nivel federal, estatal y municipal debiendo contemplarse al momento de constituir una sociedad, construir y operar una empresa en territorio mexicano, para garantizar el respeto al medio ambiente y la correcta inserción de sus actividades en el entorno. Por su parte, la responsabilidad social es un concepto mucho más amplio no siempre incluido en la ley, pero que resulta clave al momento de desarrollar cualquier proyecto y más aún, cuando éste se realiza en comunidades aisladas que de alguna manera resultan impactadas por su actividad. La consideración de estos factores desde la planeación del proyecto, permite generar buenas sinergias tanto con las instituciones gubernamentales como con la sociedad, lo cual facilitará su desarrollo y la buena convivencia con todas las partes involucradas.

Otra herramienta de gran utilidad con la que cuentan las empresas de ambos países para apoyar su internacionalización es el respaldo institucional que brindan tanto organismos empresariales como agencias e instituciones gubernamentales españolas y mexicanas para facilitar el desarrollo de proyectos. En los últimos años, se ha identificado la posición estratégica de España como plataforma de acceso a la Unión Europea para las empresas mexicanas y a su vez México se coloca como puerta de entrada natural al mercado de América del Norte para las empresas españolas. Por ello, es fundamental que las compañías se acerquen a estas organizaciones con la finalidad de conocer sus servicios y aprovechar los apoyos, con miras a complementar y sumar esfuerzos en beneficio de su proyecto. De entre los organismos e instancias mexicanas dedicadas a estos fines, destacan ProMéxico, Bancomext, NAFIN, la Secretaría de Economía, las Secretarías de Desarrollo Económico Estatales, el COMCE, entre otros; mientras que en España se encuentra el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Consejo Superior Cámaras, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, las Agencias de Promoción Económica de las Comunidades Autónomas y la CEOE, por mencionar algunos.

De la observación de todos estos antecedentes, podemos afirmar de manera conclusiva que México es un país que ofrece mucho más que las notas negativas que se aprecian en los noticieros internacionales, casos en que desgraciadamente se puntualiza en hechos aislados, con las imágenes más crudas de la problemática que está enfrentando al gobierno y la sociedad mexicana con los carteles de la droga y el crimen organizado. Estas imágenes dejan de lado la riqueza del territorio, los recursos naturales, el talento humano y la hospitalidad de su gente, además de todos los factores económicos y de desarrollo comentados. Por todo ello, México es, sin lugar a dudas, un destino atractivo para los planes de internacionalización de empresas españolas, quienes en sus procesos de evaluación deben considerar todos estos elementos y buscar el acercamiento a las diversas regiones, Entidades Federativas y Municipios de México, para conocer sus particularidades y las oportunidades concretas que cada uno ofrece.

Si bien es cierto que los lazos históricos, culturales y de amistad entre México y España, de los que hemos hablado, pasan por uno de sus mejores momentos, también es cierto que la actual coyuntura de la economía mundial ha abierto enormes oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios. Es por ello que debemos enfocar los esfuerzos para lograr el incremento de los flujos en beneficio de ambas economías, logrando que cada día podamos ver más México en España y también más España en México.

## Capítulo 4

# México 2015: De nuevo en el umbral del desarrollo

Por José Juan Ruiz

*Economista, División América. Banco Santander*

*EN LA MEDIDA EN QUE LA HISTORIA ES PROFETICA ES INTERESANTE;  
PERO EN LA MEDIDA EN QUE ES PROFETICA NO ES HISTORIA  
EDMUNDO O'GORMAN, AFORISMOS*

### Introducción

En Septiembre de 2011 el World Economic Outlook del Fondo Monetario Internacional confirmaba que México, con sus 110 millones de habitantes y un PIB de 1.6 billones de dólares de Paridad de poder de compra, era el decimoprimer país del mundo. La renta per cápita implícita en esos datos - 15.121 US \$ PPP en 2011 - situaba a México en el puesto 62 del ranking de prosperidad de los países miembros del FMI, a "tiro de piedra" de los 20.000 US \$ que tradicionalmente se consideran el umbral de renta per cápita de los países desarrollados<sup>1</sup>.

Como algunas otras de las grandes economías de Latinoamérica, México volvía a estar en la rampa de "despegue".

Con casi todas ellas, México comparte la consolidación de la democracia, la mejora institucional, y unos equilibrios macroeconómicos muy razonables, producto de una política económica más estable y predecible que en el pasado. El dividendo de prosperidad de todo lo anterior - como también ha ocurrido en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú o Uruguay - ha sido la reaparición de una clase media emergente que, con mayor o menor énfasis, demanda nuevos bienes y servicios, más crecimiento, más participación y, en definitiva, una mayor eficacia - y quizás equidad - en el funcionamiento del sistema económico y político.

Ese mapa de reivindicaciones hará que la capacidad de los Gobiernos futuros para llevar a cabo reformas que permitan una adaptación flexible a las condiciones de un entorno más cambiante que nunca, sea el elemento determinante del futuro.

Si las reformas se hacen y se hacen bien, México saltará al desarrollo. Si no se hacen, o se hacen de forma incompleta o en la dirección errónea, México es probable que se quede atrás y las expectativas de prosperidad de su sociedad civil una vez más resulten defraudadas.

## **México y las Reformas... o el cambiante entusiasmo**

México fue uno de los primeros países del continente que en la segunda mitad de la década de los años 80 se embarcó en lo que todavía por aquel entonces se llamaba "reformas estructurales".

Tras la homérica crisis que el país sufrió en 1994, México fue capaz de estabilizar la economía y, muy especialmente, reconstruir su sistema financiero y bancario. En los años post-tequila México recompuso sus instituciones y políticas económicas, profundizó la apertura de su economía y su condición de economía abierta y preservó los equilibrios macro.

Incluso en la Gran Recesión de 2008 fue capaz de instrumentar políticas anti-cíclicas que modularon las pérdidas de PIB y de empleo que hubieran podido resultar de la gran volatilidad de los mercados de capitales mundiales y, sobre todo, de la profundidad de la crisis en EEUU y la elevada interdependencia de la economía mexicana con la estadounidense.

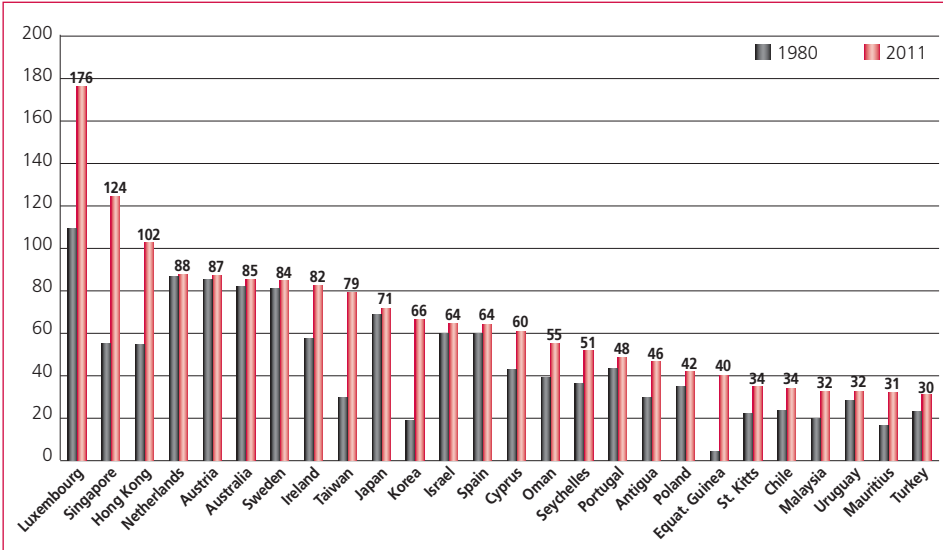
Pese a ello, México no ha conseguido que se le perciba como un "país reformador". De hecho, el rezago relativo que en términos de crecimiento ha acumulado se ha tendido a atribuir a esta pérdida del impulso reformista y, en menor medida, a diferencias estructurales que diferencian a México de economías de Sudamérica exportadoras de "commodities" y a los BRICs asiáticos más dinámicos.

## **México en el retrovisor: 1980-2011.**

Los impresionantes éxitos económicos de los países emergentes de Asia en las últimas décadas pueden hacernos olvidar lo difícil que es llegar a ser un "país desarrollado". Aunque el "desarrollo" es un concepto mucho más rico que simplemente sobrepasar un determinado nivel de renta per cápita, incluso desde una estrecha perspectiva cuantitativa resulta fácil documentar la dificultad de la convergencia real.

**Gráfico 4.1:****Países convergentes 1980-2011**

26 países con renta per cápita > 30% USA en 2011 y que han mejorado convergencia respecto a 1980.



Basta con tomar a Estados Unidos como “métrica” y comprobar que de los 184 países para los que el FMI tiene datos de renta per cápita en US \$ de Paridad de Compra, sólo 7<sup>2</sup> países tienen en 2011 un nivel de renta superior al norteamericano. Desde 1980 sólo tres países – Luxemburgo, Singapur y Hong Kong – han sido capaces de entrar en este selecto club.

Hay 15 países que disfrutan de una renta per cápita que se sitúa entre el 75% y el 100% de la renta norteamericana. Cuando esa lista se compara con la que existía en 1980 se comprueba que 6 países - Holanda, Austria, Australia, Suecia, Irlanda y Taiwán – son los “nuevos miembros” del club de economías prósperas; los otros nueve ya eran prósperos hace treinta años.

Hay otros 16 países entre el 50% y el 74% de la renta per cápita americana, de los que sólo 7 han conseguido “converger” en los últimos treinta años: Japón, Corea, Israel, España, Chipre, Omán y Seychelles.

Finalmente, hay 24 países que tienen entre el 30% y el 49% de la renta per cápita de referencia. De ellos 14 países – entre ellos México – ya estaban en esta categoría hace tres décadas y 10 son “recién llegados”. La mayor parte de ellos son productores de petróleo o pequeñas islas del Caribe. Las únicas economías de tamaño medio que han sido capaces de “emerger” han sido Portugal, Polonia, Chile, Malasia, Uruguay y Turquía.

<sup>2</sup> Qatar, Luxemburgo, Singapur, Noruega, Brunei, Hong Kong y Emiratos Árabes.

En síntesis, aun siendo conscientes de lo limitado que puede llegar a ser definir un “país desarrollado” como toda economía que tiene más de un 30% de la renta per cápita de Estados Unidos, los datos de los últimos 30 años nos dicen que solo hay 65 economías que en el mundo satisfagan ese criterio y de ellas 39 ya lo cumplían en 1980. Es decir, que en los tiempos del vértigo de la globalización, sólo 26 economías han sido capaces de saltar ese umbral del 30% de la renta norteamericana y, simultáneamente, mejorar su situación relativa respecto a 1980.

### **Definitivamente crecer sostenidamente es muy difícil.**

Y hacerlo a buen ritmo, lo es todavía más. Por eso resulta muy conveniente acotar adecuadamente las expectativas de lo que en términos de crecimiento es posible y de lo que – “*ceteris paribus*”, el entorno, la tecnología, las políticas, las instituciones y el stock de capital físico y humano – simplemente no lo es.

México no está entre los 26 países “elegidos”, lo que no significa que su balance de crecimiento sea un fracaso absoluto.

De hecho, como demuestra el Gráfico 4.2 que describe el crecimiento entre 1980 y 2011 de la economía mexicana y lo compara con el registrado en Estados Unidos, a lo largo de estas tres décadas ambas economías crecieron básicamente lo mismo - en torno al 2.75% - si bien México lo hizo con mucha más volatilidad<sup>3</sup>.

Efectivamente, entre 1980 y 2011 México experimentó dos hecatombes macroeconómicas: una en 1982 - con “default” del soberano y con crisis bancaria - y otra en 1994, sin “default” pero con una nueva y trágica crisis financiera. La destrucción de crecimiento potencial que ambas implicaron produjo retrocesos de convergencia de los que el país todavía se está recuperando.

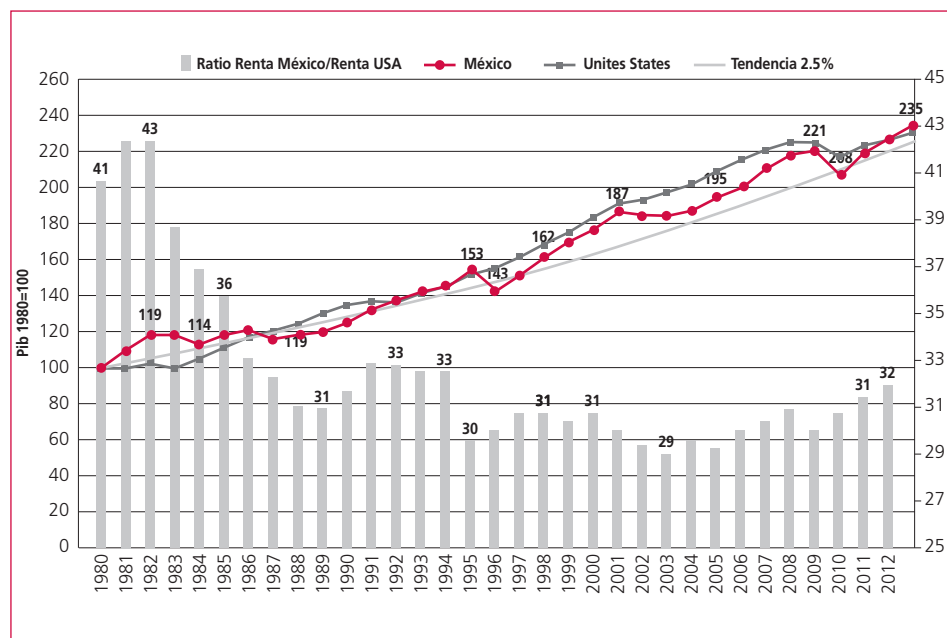
Así, tras la crisis de la deuda externa tuvieron que pasar doce años antes de que México recuperara su nivel de PIB real de 1982. En términos de renta per cápita relativa frente a Estados Unidos, el país nunca se repuso del empobrecimiento relativo que supuso la Década Perdida: en 1992, la renta relativa – 33% - era todavía 10 puntos porcentuales inferior al nivel que se alcanzó en 1982.

Cuando en 1994 se produjo la Crisis del Tequila, la convergencia relativa volvió a retroceder – esta vez un 10% - y tanto como consecuencia del moderado crecimiento de la economía mexicana a partir de entonces, como del extraordinario boom vivido durante 15 años por la economía norteamericana, según las previsiones del FMI el nivel del año 1994 sólo se recuperará hacia finales del año 2012.

---

<sup>3</sup> La desviación estándar del crecimiento del PIB mexicano entre 1980 y 2011 es 3.7% y en Estados Unidos de 2.1%

**Gráfico 4.2:**  
**México en el Retrovisor**  
 Crecimiento PIB 1980-2012 y Convergencia Renta con USA.



Aunque la recurrencia de las crisis contablemente explican los bandazos de la convergencia mexicana, no falta quien diga que otros países emergentes - incluso de la región, como por ejemplo Chile y Uruguay- también sufrieron crisis macroeconómicas<sup>4</sup> y, sin embargo, sí han sido capaces de mejorar en términos relativos los resultados económicos de Estados Unidos. Para quienes así piensan, las razones de la mediocridad del reciente crecimiento mexicano se encuentran bien en la falta de reformas estructurales, bien en los decepcionantes resultados que en términos de crecimiento acabaron realmente generando las políticas de apertura y oferta.

Finalmente hay quienes sostienen que la mera estabilización de la economía mexicana y su reconstrucción institucional fueron logros que consumieron tanta energía política y social que lo que resulta notable es que aún el país pudiera crecer un 2.7% en promedio anual.

La realidad es que México fue un “adelantado” de las reformas liberalizadoras. En particular, su apuesta por la apertura comercial y por la integración en los flujos internacionales de inversión global fue francamente temprana y decidida.

<sup>4</sup> No entraremos en el tema si las crisis fueron shocks “exógenos” o crisis cuyos orígenes fueron endógenos. Dada la extensión de la crisis de 1982 parece probable que en cada país se diera una combinación de unos y otros factores. Algo similar puede decirse de 1994, una crisis que antecedió a la crisis de los países asiáticos o de Rusia, y en la región a las de Argentina y Brasil.



Hacia 1982, el peso de las importaciones y exportaciones de bienes y servicios mexicanas sobre el PIB era del 29%, en 1990 del 38% y en el año 2000 del 64% y desde entonces ha oscilado en torno al 70%.

Por lo que respecta a la integración en los flujos de capitales<sup>5</sup> dirigidos a los países emergentes, a principios de los años 80 México suponía el 41% de las inversiones en los emergentes, un porcentaje que más que duplicaba el peso del siguiente país en la lista: Brasil. En 1990, México seguía liderando el ranking, aunque ya solo recibía el 25%, y China, con un 14% de los flujos, ya había comenzado a ser un receptor relevante de ahorro externo. En el año 2000, con un 11%, México todavía era el tercer país del ranking, tras China y Brasil.

En 2011, según las estimaciones del Institute of International Finance, México, con el 6% de los flujos, será el cuarto país receptor tras Brasil, China e India.

La literatura económica - con las inevitables discrepancias - suele señalar que hay una robusta relación entre el crecimiento de un país y su apertura comercial.

Las teorías del crecimiento endógeno suelen también reparar que hay una relación positiva entre el tamaño de la economía, las posibles economías de escala y la tasa de crecimiento de la economía. La pregunta obvia es por qué México - una economía abierta desde finales de los 80 y de tamaño más que significativo - no ha crecido más. O puesto menos benevolentemente, ¿por qué México ha tenido un crecimiento mediocre pese a sus reformas?

Dos investigadores<sup>6</sup> de la FED de Minneapolis se hicieron en noviembre del año pasado la misma pregunta y señalaron:

*“el conjunto más popular de teorías explicativas del estancamiento de México se concentran en la ineficiencia de su sistema financiero y la falta de garantías de cumplimiento de los contratos”*

Comparando las experiencias de México y Chile tras las crisis de los 80 los dos economistas señalan que la diferencia crucial entre ambos países es que Chile fue capaz de reconstruir rápidamente su sistema financiero y de reformar en profundidad su regulación de quiebras. Ambos cambios permitieron que en la economía chilena, unos bancos solventes y bien regulados reasignaran capital y trabajo desde las empresas menos competitivas a las más productivas, induciendo así un crecimiento de la productividad total de los factores (TFP) que en México jamás se llegó a producir.

---

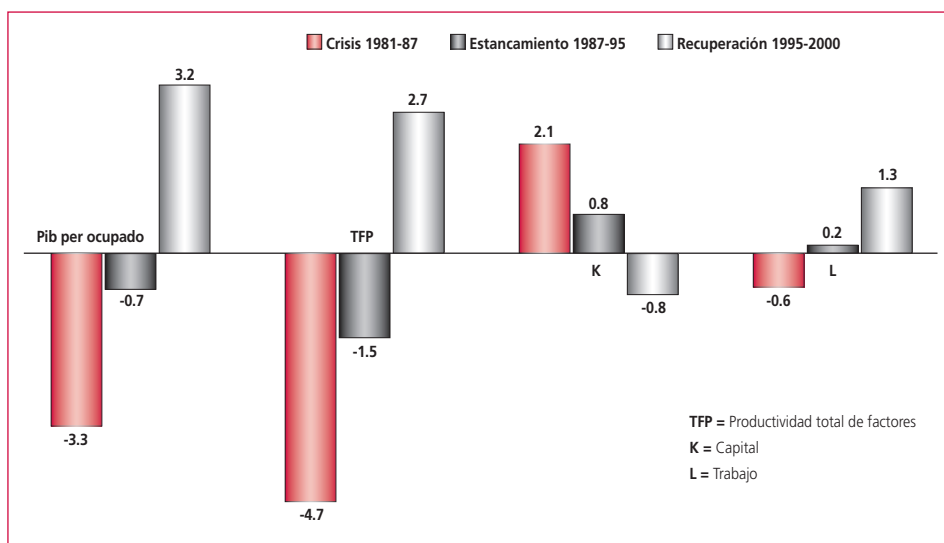
<sup>5</sup> Inversión directa más inversiones en carteras - bonos y acciones - netas. Los datos provienen del IIF.

<sup>6</sup> 2010. Timothy J. Kehoe, Klm J. Ruhl “Why Have Economic Reforms in Mexico not generate Growth?. FED Minneapolis, Research Department Staff Report 453. Nov 2010. [http://www.minneapolisfed.org/publications\\_papers/pub\\_display.cfm?id=4575](http://www.minneapolisfed.org/publications_papers/pub_display.cfm?id=4575)

Todo lo contrario. La inmovilización en la economía mexicana de los recursos productivos supuso la supervivencia de muchas empresas ineficientes que, a partir del mismo momento en que fueron “salvadas”, dedicaron parte de sus recursos no a la inversión productiva sino a actividades que impedían la entrada en el sector de nuevos competidores potencialmente más productivos.

Aun admitiendo que los resultados de la contabilidad del crecimiento son muy sensibles a los supuestos que se adoptan sobre la función de producción y los valores adjudicados a los factores productivos, las diferencias que encuentran en la evolución de las productividades factoriales son muy marcadas: frente al 3.5% que la TFP creció en Chile entre 1983 y el año 2000, en México cayó un 1.6% en la fase de estancamiento de los años 1987-1995 y creció un 2.7% en la fase de recuperación de los años 1995-2000.

**Gráfico 4.3:**  
**México y la productividad**



Para explicar lo ocurrido entre el 2000 y 2008 - una vez que la economía mexicana había regresado a una situación macro de razonable equilibrio - han ido gradualmente apareciendo otro tipo de explicaciones con enfoques que van más allá de lo estrictamente económico.

Por ejemplo, Carlos Elizondo<sup>7</sup> se ha preguntado por qué pese a la “mediocridad” del crecimiento, la sociedad y el sistema político mexicano no han sido capaces de

<sup>7</sup> Carlos Elizondo Mayer-Serra . ¿ Por qué estamos como estamos?. La economía política de un crecimiento mediocre. Debate, 2011.

crear la presión suficiente para inducir un nuevo “salto” cualitativo y cuantitativo. Jorge Castañeda<sup>8</sup> y Héctor Aguilar Camín<sup>9</sup> se han hecho básicamente la misma pregunta para, con pequeñas matizaciones, casi todos ellos contestarse que la razón estriba en la incapacidad del actual sistema político mexicano para generar las mayorías necesarias legitimadoras de una nueva oleada de reformas. Francisco Luzón también ha solido referirse a ese bloqueo institucional para explicar la persistencia de unas culturas y unas reglas de juego que configuran todo un sistema de “candados” que impiden el cambio de la economía mexicana.

La ausencia de cambio y de reasignación de recursos, obviamente, consolida las vulnerabilidades estructurales del país: las carencias de su sistema educativo, la escasa competencia, la extensión de la economía informal y el patrón de fuerte concentración de la renta y la riqueza.

Si todo es tan difícil y complejo, ¿por qué habría que apostar por México?

Básicamente por tres razones.

En primer lugar, porque, salvo hecatombe mundial, México es poco probable que caiga en desequilibrios macro como los que padeció en 1982 y 1994. Más bien todo lo contrario: el país tiene una posición de partida muy razonable en términos de equilibrios y capacidad de respuesta de política económica.

En segundo lugar, porque el sistema financiero de México nada tiene que ver con el que existió durante los 80 o los 90. El sistema se ha reforzado, crecido y diversificado. Está bien regulado y supervisado, y asigna recursos de acuerdo a los principios de la economía de mercado. En definitiva, está preparado para ser instrumental en el despegue de México.

Y finalmente porque, al igual que buena parte de Latinoamérica, México es una democracia que se está convirtiendo en una sociedad de clases medias, lo que - antes o después - hará inevitables los cambios y la apertura de los “candados”.

## **Las lecciones aprendidas: México en la Gran Recesión**

Pocos países del mundo estaban ex-ante más expuestos que México a los efectos macro y financieros de la Gran Recesión de 2008. A la estructural dependencia de la economía mexicana de EEUU unos meses más tarde se le unieron los impactos de la Gripe A sobre la propia actividad interna y sobre el turismo, y, por si esto fuera poco, el temor a un derrumbe sin paliativos de las remesas de emigrantes y de los flujos de inversión directa.

---

<sup>8</sup> Jorge Castañeda. Hoy o Mañana. El misterio de los Mexicanos. Aguilar. 2011

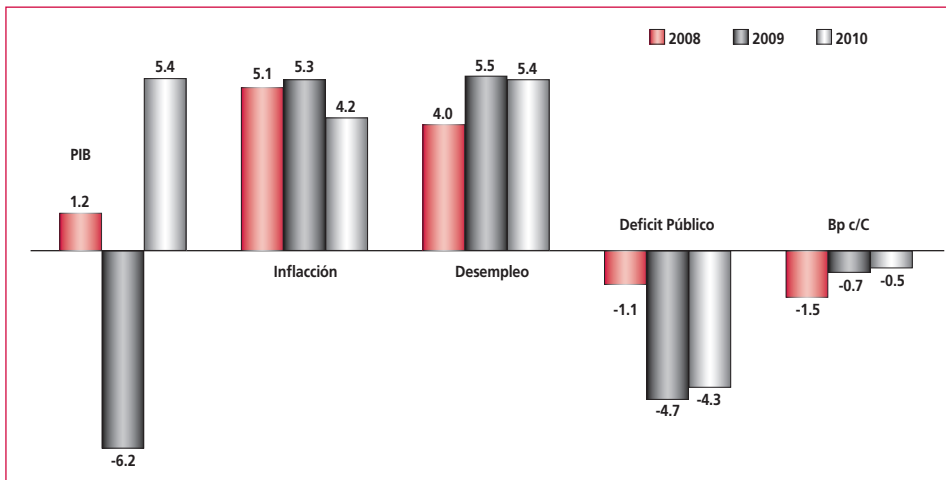
<sup>9</sup> Héctor Aguilar Camín y Jorge Castañeda, Un futuro para México, Nexos. 2009.

Ante la evidencia de que algunas empresas mexicanas habían apalancado sus resultados apostando mediante derivados a la estabilidad del tipo de cambio del peso, la comunidad inversora temió por las consecuencias de los efectos riqueza y de balance que estaba generando la depreciación cambiaria con la que las autoridades correctamente decidieron proteger su economía de los efectos del shock externo. El temor a que la desconfianza y la recesión pusieran en marcha una súbita reversión de las inversiones en acciones y bonos corporativos realizadas por los inversores institucionales internacionales en los años inmediatamente precedentes, añadió mucha tensión a los primeros compases de la crisis.

Paradójicamente, la situación era tan potencialmente desestabilizadora que su superación ha “graduado” a México de cualquier resquemor sobre la fortaleza de su economía y el rumbo de sus políticas económicas.

Es verdad que México sufrió una de las mayores caídas de PIB en 2009 - según el FMI el -6.1%, con la demanda interna retrocediendo un 8% - pero también lo es que de la crisis se salió con rapidez - en 2010, la economía ya crecía un 5.4% - y sin dañar de forma irreparable sus equilibrios macroeconómicos.

**Gráfico 4.4:**  
**Equilibrios macro 2008-2012**



La inflación - pese a la depreciación del 18% del tipo de cambio efectivo nominal - se mantuvo por debajo del 5.5%, la tasas de desempleo en la economía formal aumentó 1.5 puntos porcentuales y se situó en un 5.5%, y el déficit público - como consecuencia de una caída en 1 punto porcentual de los ingresos y un aumento de 2.9 puntos de los gastos - llegó al -4.7% del PIB, un nivel a priori no preocupante dado su carácter temporal y al 35% de la ratio de deuda pública

neta sobre el PIB del que se partía. Finalmente, la Balanza por Cuenta Corriente registró en 2009 un déficit del 0.7% del PIB, la mitad que un año antes.

Gran parte de este balance positivo se debió a que México, por primera vez en muchas décadas, fue capaz de aplicar políticas de demanda anti- cíclicas tanto fiscales - como ya se ha señalado - como monetarias: el tipo de interés de política económica pasó del 8.25% al 4.50%, y el tipo de cambio se dejó flotar. Pero es evidente que la capacidad de respuesta que exhibieron las autoridades tenía su origen en la credibilidad y en la reputación que se había conseguido tras décadas de manejo prudente de las políticas de demanda.

Salir de la crisis pronto, sin incurrir en ninguna crisis bancaria y sin levantar el menor atisbo de riesgo soberano o externo graduó a México de los fantasmas de las crisis de 1982 y 1994. México volvía a ser un “país normal”. Un país que enfrentado a un grave shock externo era capaz de adoptar políticas compensatorias sin poner en riesgo ni sus equilibrios macro ni la sostenibilidad de su senda de desarrollo.

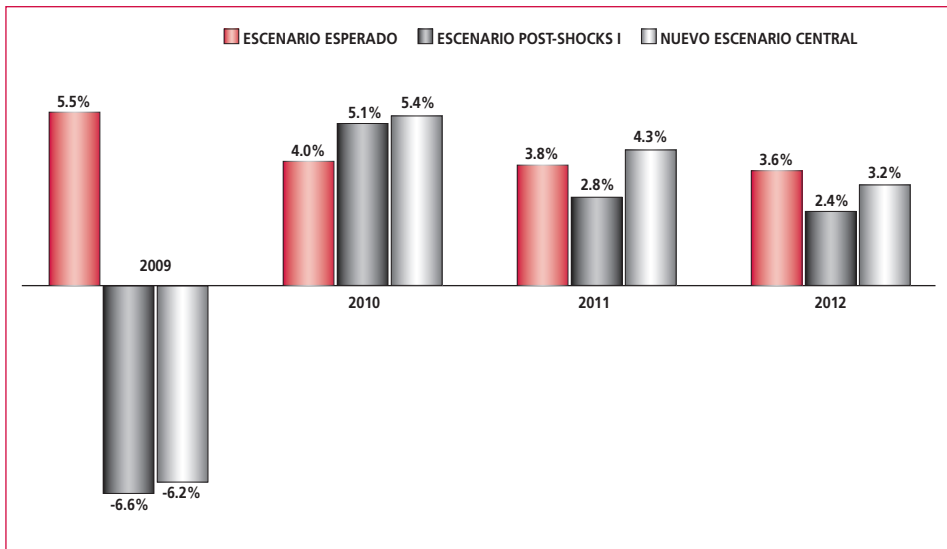
Ser una “economía normal” desde luego no supone que México sea inmune a las consecuencias de la Gran Recesión que desde 2008 atrapa a buena parte de las economías desarrolladas del mundo. Nadie sabe mejor que las autoridades y los economistas mexicanos que el “decoupling” no existe para las economías emergentes.

Para México lo que ocurre en la economía global - y muy en concreto en Estados Unidos - puede llegar a condicionar hasta el 70% de su ciclo económico. En nuestros modelos, hemos tratado de capturar esta interdependencia real y financiera a través de tres variables: el crecimiento de los países desarrollados, como “proxy” del estado de la economía mundial, el precio de los “commodities” y la prima de riesgo, como estimación de la capacidad y coste de acceso a los mercados internacionales de capital.

Las exportaciones de México a los países desarrollados suponen el 26% del PIB mexicano y coloca a esta economía como la más vulnerable en Latinoamérica a una desaceleración del crecimiento de la OCDE. A cambio, México no es ya un país que pueda definirse como un puro exportador neto de materias primas - de hecho, entre las grandes economías de Latinoamérica es - pese al petróleo - la que pone en juego una fracción menor de su PIB: apenas un 1.1% frente al 18% de Chile o el 11% de Argentina. Finalmente, la vulnerabilidad de México a un súbito frenazo de las entradas de capital la aproximamos por la ratio que supone el servicio de la deuda externa- intereses y amortizaciones de la deuda - sobre las reservas internacionales. Para el año 2011, ese ratio asciende al 43%, similar al de Chile, y el más bajo de la década.

Teniendo en cuenta estos canales de “contagio”, si asumimos que la economía global en 2012 va a crecer a ritmos moderados pero positivos – en el entorno del 3%, frente al 6% que era la norma en los años 2005-2008 - convenimos que el precio de los “commodities” va a sufrir un ajuste del 10% a la baja para ir convergiendo al promedio móvil de los últimos diez años, y asumiendo que los mercados de capital seguirán reflejando bajos niveles de tolerancia al riesgo y gran volatilidad, pero que para México será posible acceder a la financiación internacional aunque se le cargue una prima de riesgo promedio 100 puntos básicos superior a la del periodo 2005-2008, nuestros modelos de simulación nos sugieren que México será capaz de mantener una senda de crecimiento positiva.

**Gráfico 4.5:**  
**Stress Test del Crecimiento**



En concreto, nuestro modelo prevé que en 2012, aun en un contexto internacional ligeramente más adverso que el que supone el consenso, la economía mexicana podría seguir creciendo a tasas en torno al 3.25% sin requerir estímulos monetarios o fiscales muy significativos.

En caso de que el entorno europeo o americano se deteriorara más de lo previsto, las autoridades todavía estarían en condiciones de usar los márgenes de maniobra que conservan y de esta forma compensar hasta un 60% del shock negativo que sobre el crecimiento mexicano podría derivarse del agravamiento de la recesión.

Una parte no despreciable de la “resistencia” de México al deterioro del entorno deriva de los dos factores que han caracterizado su recuperación post-2009:

- Haber conseguido que la aportación neta del sector exterior en las primeras fases de la recuperación fuera de la intensidad adecuada para lograr que creciera el empleo formal - un 16% respecto a 2006 - y el salario real. Dadas la contracción de la economía de EEUU - de lejos el principal socio comercial de México - gran parte de este resultado es atribuible a no haber permitido que el tipo de cambio efectivo real se "retrasara". Pero tampoco hay que perder de vista que en estos años México ha tenido un silencioso éxito a la hora de diversificar la composición geográfica de sus exportaciones. Así, la cuota de mercado de EEUU en el total de exportaciones no tradicionales ha pasado de un 90% en el año 2000 a un razonable 78%. Obviamente, la contrapartida de esta diversificación de mercados es la propia sofisticación de la oferta productiva mexicana, hoy muy alejada de las pre-concepciones que algunos se empeñan en mantener. No hay economía en América Latina - ni siquiera Brasil - que haya conseguido integrar su estructura y sus procesos productivos en la economía global más que lo ha hecho la mexicana - particularmente tras la crisis de 2009 y la reestructuración de las industrias de sus socios en el NAFTA - y en esta diversificación probablemente es donde radica su mayor ventaja competitiva.
- La segunda característica de la "resistencia" mexicana se deriva del hecho de que el país - evitando una nueva crisis bancaria - ha sido capaz de haber profundizado muy notablemente su sistema financiero. Ello ha permitido sostener un flujo de crédito al sector privado que ha "suavizado" el ciclo y potenciado el papel de la demanda interna como motor de crecimiento

Mientras que las economías del sur del continente siguen concentradas en la definición de la estrategia que les permita "desprimarizar" su modelo de desarrollo, o al menos añadir más valor añadido a las exportaciones de "commodities" que explican parte de su reciente bienestar, la maquila mexicana y la explotación de parte de sus ventajas competitivas han conseguido hacer de México una economía compleja con procesos integrados en la economía global. El caso más notorio - y desconocido - es el de la industria de construcción aérea, hoy un sector que produce más valor añadido que el conglomerado industrial que en torno a Embraer existe en Brasil. En lugar de empresas - mejor en lugar de "solo" empresas grandes e internacionales - México ha generado procesos. Pero las cuentas le salen y quizás ahí es donde realmente esté el futuro.

Mientras otras economías se preparan para hacer frente a la irrupción de China en sus mercados no ya como "empresarios" o compradores de materias primas, sino como competidores, México ya ha dejado atrás esa etapa. O mejor, nunca disfrutó de esa bonanza traída por los vientos del este. Todo lo contrario, China les desplazó del gran mercado de consumo de EEUU y compitió con ellos por capitales. Hoy la cosa ya ha cambiado. Y claramente a favor de México. Para esta economía, lo "peor" está detrás y lo mejor todavía está por venir.

## Bancos y Gentes

La reconstrucción del sistema bancario tras la hecatombe de 1994 es uno de los cambios estructurales más visibles que recientemente han ocurrido en México.

El cuadro 4.1 describe las principales magnitudes de la intermediación bancaria mexicana. Como se puede apreciar, una década después de la gran crisis financiera y social que supuso el Tequila, el crédito bancario total apenas representaba el 10% del PIB. En ese mismo año, Chile tenía una ratio de crédito/PIB del 62%, lo que puesto en términos absolutos y a tipos de cambio constantes del año 2009, significaba que los 16 millones de chilenos tenían acceso a 5.000 millones de US \$ más que los casi 105 millones de mexicanos<sup>10</sup>.

**Cuadro 4.1:**  
**Sistema Bancario Mexicano 2005-2011**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011E
<b>SISTEMA FINANCIERO</b>							
<b>Crédito Total</b> % variación anual		25.0%	24.4%	9.2%	3.9%	7.3%	12.5%
<b>Ahorro Total</b> % variación anual		13.9%	14.0%	3.7%	9.3%	14.9%	7.4%
<b>Elasticidad crédito al PIB</b>		2.1	2.7	1.2	-	0.7	1.7
<b>Elasticidad ahorro al PIB</b>		1.1	1.5	0.5	-	1.5	1.0
<b>Crédito/PIB</b> Moneda local	10%	11%	12%	12%	13%	13%	14%
<b>Ahorro/PIB</b> Moneda local	19%	19%	20%	19%	21%	22%	22%
<b>Crédito Ahorro</b>	52%	57%	62%	65%	62%	58%	60%
<b>Crédito millones US\$ Ctes 2009</b> (tc fin año)	68,357	85,442	106,305	116,038	120,581	129,377	145,549
<b>Ahorro millones US\$ Ctes 2009</b> (tc fin año)	132,680	151,101	172,308	178,705	195,353	224,380	240,984
<b>PIB millones US\$ Ctes 2009</b> (tc fin año)	708,047	794,273	866,251	932,715	910,249	1,001,210	1,074,857

Fuente: División América Banco Santander.

México es uno de los ejemplos más claros en los que uno pueda pensar cuando reflexiona sobre cómo puede producirse una recuperación macroeconómica después de una crisis bancaria y del soberano. Es uno de los casos más claros de Recuperación Ave Fénix: ocurrir, ocurre... pero la expansión se hace a ritmos

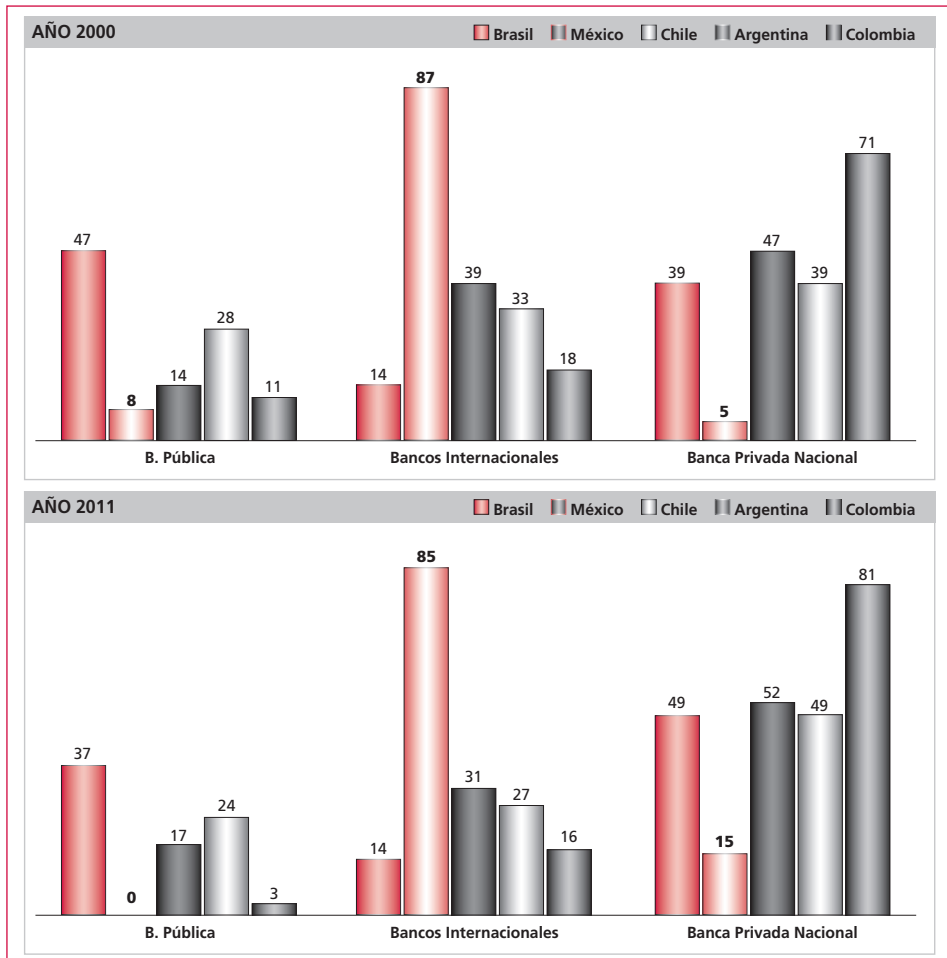
<sup>10</sup>En concreto, el dato del stock total de crédito en Chile en el año 2006 es de 90.706 millones de US \$ del año 2009, mientras que el stock mexicano ascendía a 85.442 millones de US \$.



más lentos que los episodios anteriores, por lo que la fase de crecimiento subpar es más prolongada que el promedio histórico. Y eso que en el caso mexicano, el extraordinario crecimiento de EEUU y el acceso de sus grandes empresas a la financiación de proveedores y más tarde de los vecinos mercados de capitales permitieron acelerar el proceso al convertir a la demanda exterior neta en uno de los grandes aportadores de crecimiento.

Más allá del impacto sobre el ritmo de actividad del negocio bancario, la crisis cambió la naturaleza del sistema. México perdió gran parte de su industria bancaria nacional – pública y privada - y la sustituyó por franquicias internacionales que invirtieron en el país. En 2.000, la banca internacional en México tenía una cuota de mercado sobre la suma de depósitos y de crédito del 87%, la banca pública del 8% y la banca privada nacional del 5%.

**Gráfico 4.6:**  
**Cuota de mercado sobre Depósitos y Crédito**



Por el contrario, hacia ese año 2.000 en el resto de la región la banca pública seguía teniendo peso - el 48% en Brasil, el 28% en Argentina, y el 14% en Chile - y la banca privada nacional era dominante: 71% de cuota en Colombia, 47% en Chile y en torno a 40% en Brasil y Argentina.

Una década después, México ya había perdido totalmente su banca pública y rebajado ligeramente el peso de la banca internacional. En el resto del continente quien decaía era la banca internacional y la banca pública - excepto en Chile - y crecía sobre todo la cuota de la banca privada nacional: 10 puntos más de cuota en los tres países sudamericanos.

México tiene una morfología de sistema bancario diferenciada al resto, y el aumento de la capacidad de sus bancos para canalizar financiación hacia el sector privado, si bien ha aumentado a lo largo de la década, claramente lo ha hecho a menor ritmo que la región. Mientras que entre 2000 y 2010 el crecimiento acumulativo medio anual del crédito en México ha sido del 7.3% en dólares corrientes, la región se ha expandido a un 14.4%. Por su parte, el ahorro bancario- suma de depósitos y fondos mutuos- mexicanos lo han hecho a 8.8% frente una tasa regional ponderada del 15%.

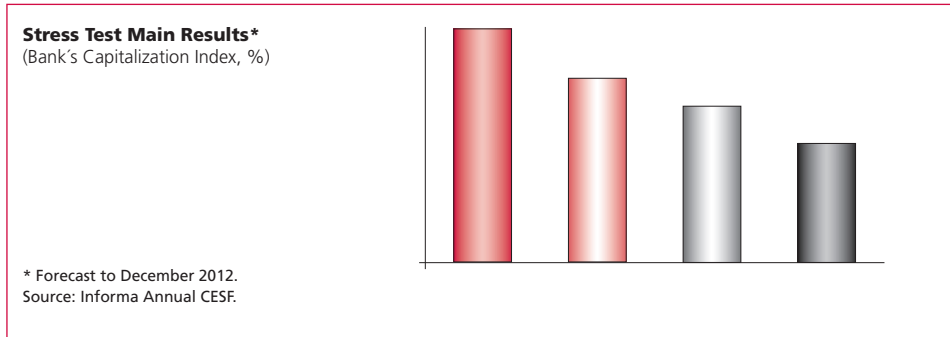
La pregunta relevante para el futuro es si el causante de la moderación crediticia ha sido la morfología o el inevitable periodo de ajuste que un sistema bancario tiene que penar tras una crisis tan destructiva como la de 1994.

Mi opinión es que han sido estas últimas causas - la lentitud en la recuperación de la tecnología y de la cultura de pago de los clientes, el legado de los malos activos sobre la rentabilidad y, sobre todo, la insuficiencia de capital para crecer sosteniblemente el negocio - lo que explica el retraso.

Lo más relevante cara al futuro es que los datos y las declaraciones invitan a pensar que ese proceso ya ha acabado.

Hace apenas unas semanas, en la Conferencia de Banca Global del Grupo Santander en México, el Secretario de Estado de Economía presentaba el Gráfico 4.7, en el que se describe la capacidad de absorción de shocks del capital del sistema bancario mexicano.

**Gráfico 4.7:**  
**El capital del sector bancario es alto y los stress tests no indican que haya riesgos sistémicos.**



El capital del sistema duplica el capital regulatorio mínimo - 15.8% frente al 8% legal - y en un escenario macro adverso aún estaría 4,5 puntos porcentuales por encima del mínimo legal y casi un 30% aun en el caso de que movimientos bruscos de los tipos de cambio e interés generaran efectos riqueza y descalces con impacto muy severo en la morosidad y en las provisiones dotadas.

Esa situación no se daba hasta hace relativamente poco. Y esa circunstancia ha condicionado la evolución del sistema bancario mexicano durante buena parte de los últimos 15-20 años.

El cuadro 4.2 compara la situación estructural del sistema bancario mexicano con la del brasilero, y aporta datos sobre el resto de sistemas de Latinoamérica y el total regional. En el cuadro se puede ver que el crédito de los bancos mexicanos apenas es un 14% del que conceden los bancos brasileros, que los depósitos de México equivalen al 18% de los de Brasil, que los fondos de inversión apenas son el 9% y los activos totales un 15%.

**Cuadro 4.2:**  
**Sistema Bancario Mexicano vs Brasil y Resto de Latam. Año 2011**

	México	Brasil	México vs Brasil	Resto Latam	Total Latam
Crédito consumo+tarjetas	28	276	10%	100	404
Crédito hipotecario	28	91	31%	83	202
Crédito comercial	81	607	13%	298	986
<b>Crédito Total</b>	<b>137</b>	<b>974</b>	<b>14%</b>	<b>481</b>	<b>1,592</b>
<b>Estructura %</b>					
<i>Crédito consumo+tarjetas</i>	20%	28%		21%	25%
<i>Crédito hipotecario</i>	20%	9%		17%	13%
<i>Crédito comercial</i>	59%	62%		62%	62%
<b>Depósitos</b>	<b>141</b>	<b>796</b>	<b>18%</b>	<b>497</b>	<b>1,434</b>
Vista	95	320	30%	284	699
Plazo	46	476	10%	213	735
<b>% Ahorro</b>					
Depósitos	<b>62%</b>	<b>44%</b>		<b>88%</b>	<b>55%</b>
Vista	41%	18%		50%	27%
Plazo	20%	27%		38%	28%
<b>Fondos de inversión</b>	<b>88</b>	<b>1,000</b>	<b>9%</b>	<b>67</b>	<b>1,155</b>
<b>% Ahorro</b>	<b>38%</b>	<b>56%</b>		<b>12%</b>	<b>45%</b>
<b>Ahorro</b>	<b>229</b>	<b>1,796</b>	<b>13%</b>	<b>564</b>	<b>2,589</b>
<b>Fondos Pensiones</b>	<b>109</b>			<b>325</b>	<b>325</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>347</b>	<b>2,300</b>	<b>15%</b>	<b>810</b>	<b>3,457</b>
Crédito / Ahorro	60%	54%		85%	61%
Crédito / Depósitos	97%	122%		97%	111%
<b>BAI</b>	<b>5,958</b>	<b>39,465</b>	<b>15%</b>	<b>14,370</b>	<b>59,793</b>
<b>B. Neto</b>	<b>4,338</b>	<b>36,283</b>	<b>12%</b>	<b>11,171</b>	<b>51,792</b>
<b>Ratio BIS</b>	<b>14.1</b>	<b>17.0</b>	<b>-17%</b>		
<b>ROE</b>	<b>15.0</b>	<b>21.3</b>	<b>-30%</b>		
<b>Eficiencia</b>	<b>53.2</b>	<b>58.2</b>	<b>-9%</b>		
<b>Recurrencia</b>	<b>42.4</b>	<b>47.8</b>	<b>-11%</b>		
<b>Market cap Vill US \$</b>	<b>121</b>	<b>400</b>	<b>-70%</b>		
<b>PBV</b>	<b>2.0</b>	<b>1.7</b>	<b>18%</b>		
<b>PER</b>	<b>8.4</b>	<b>20.2</b>	<b>-58%</b>		

Fuente: División América Banco Santander.

México es un 15% de los beneficios antes de impuestos de la banca brasileña y el beneficio neto aún una proporción menor: el 12%. Los beneficios netos de Brasil equivalen al 66% de los obtenidos por todo el resto de bancos de la región.

Esa tremenda brecha de volúmenes y nivel absoluto de rentabilidades no se compadece de las diferencias acotadas que ambos sistemas tienen en términos de nivel de capitalización, eficiencia, recurrencia o "price-to-book value". En todos los casos estamos hablando de porcentajes en el entorno del 15%-20% y no de cinco veces como en las referencias de negocio.

Si se acepta la tesis de que una gran parte de la diferencia entre ambos sistemas se explica por la lenta recomposición del sistema bancario mexicano desde la crisis - un aviso a navegantes para los países europeos que hoy transitan por situaciones más parecidas de lo que se suele admitir - y se añade nuestro favorable pronóstico sobre la situación de la macro e institucionalidad de México, la única conclusión posible es que el futuro posible es la convergencia.

Es decir, un crecimiento del negocio bancario mexicano similar o por encima del que experimente el sistema brasileño. Se podrá discutir sobre los tempos, sobre si el proceso será gradual o acelerado... pero el destino es claro: México debe incrementar en términos absolutos y relativos su nivel de bancarización y en 4-6 años al menos duplicarlo.

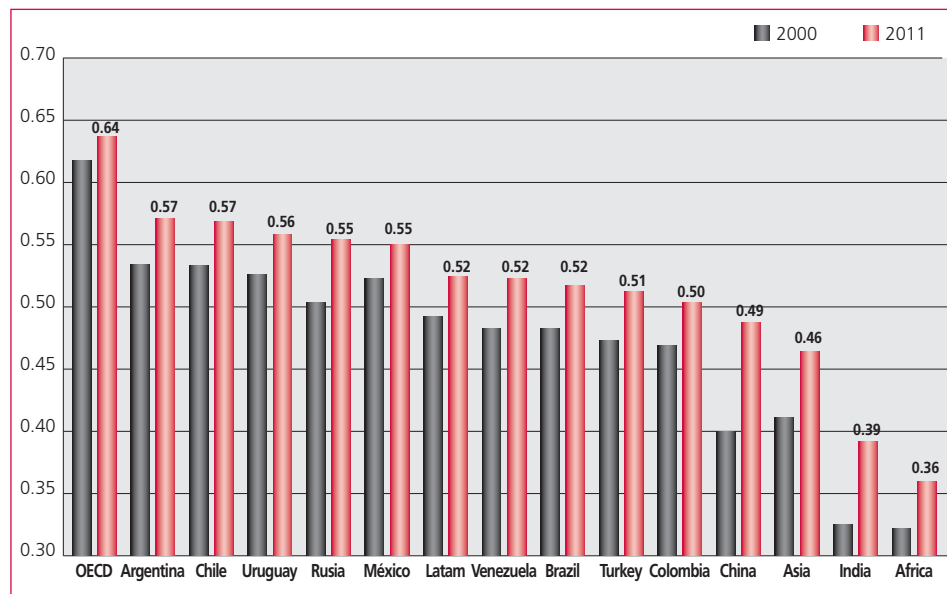
En síntesis, con un sistema muy poco profundo, con rentabilidades atractivas, bien capitalizado y bajo riesgo macro interno, desde el lado de la oferta no hay una limitación estructural a que el sistema crezca.

¿Y del lado de la demanda?

Del lado de la demanda están las gentes.

Es cierto que en términos de desarrollo humano, renta, concentración de la renta y la riqueza o nivel de educación, las 7 grandes economías de Latinoamérica se agrupan en 3 intervalos diferenciados. En el superior están Argentina, Chile y Uruguay. En el inferior, Colombia, Brasil y Venezuela. Y en el intermedio México a mitad de camino de los que han alcanzado niveles que están en los umbrales del desarrollo y de los que viene desde atrás. El gráfico 4.8 presenta los resultados que se obtienen ponderando al 25% cada uno de esos indicadores.

**Gráfico 4.8:**  
**Índice Sintético de Desarrollo Humano**



No es obvio que México pueda tener un problema diferencial de “desarrollo humano” que le incapacite para dar el salto al desarrollo. Todo lo contrario. Ocupa posiciones por delante de Turquía, Brasil y desde luego India. Y su nivel absoluto está tan solo un 15% por debajo del promedio de la OCDE.

Y será esa gente, las clases medias emergentes del país, las que ayuden al país a dar el salto adelante.

¿Qué falta entonces?

En mi opinión, aunque hay muchas áreas a mejorar, hay dos cosas que realmente sí que son condiciones “sine qua non” del salto adelante.

La primera que el sistema político sea capaz de generar mayorías suficientes para hacer las reformas.

La segunda que las reformas se hagan de tal forma que se concilie la necesidad de crecer y redistribuir con la de absorber una parte significativa de la actual economía informal en la economía formal. Sin ese paso, las ganancias de productividad serán cada vez más difíciles de arrancar y el crecimiento menor y más difícil de sostener en el tiempo. Ese es el reto.

## Conclusiones

Hace unos días el Secretario General Iberoamericano, Enrique Iglesias, declaraba en la Cumbre de Davos:

“Yo creo que México tiene unas posibilidades importantes en 2012. La economía está reaccionando y hay una democracia que está funcionando, con altibajos, pero funcionando. Yo soy optimista respecto al país y a sus expectativas”

Nosotros también creemos en México y en sus posibilidades. Hemos apostado por él. Y vamos seguir haciéndolo. Eso sí, cruzando los dedos para que las reformas finalmente se hagan y liberen el inmenso potencial de prosperidad que el país y sus gentes atesoran.

## Capítulo 5

### Las relaciones empresariales entre México y España.

Por **Valentín Díez Morodo**

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

Para mí es un gran honor hablar de las de la relaciones empresariales entre nuestros países pues hace más de 20 años que presido el Comité Bilateral de Hombres de Negocios México-España, en el seno del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, el mismo que tuvo como antecedente al Consejo Empresarial Mexicano de Asuntos Internacionales que fue creado a principios de los años 70.

La actividad desarrollada por este Comité ha sido de una importancia tal que, durante el período, cuando no había relaciones diplomáticas entre nuestros queridos países, fue la única entidad que vinculaba a los sectores productivos hispano-mexicanos.

En 1977, una vez reanudadas las relaciones diplomáticas, las numerosas afinidades existentes entre ambos países favorecieron el incremento de actividades entre las comunidades empresariales, mayormente impulsadas con la participación del Comité Bilateral México-España.

Los intercambios comerciales se incrementaron y, en sólo 4 años, se llegó a la cifra récord de exportaciones mexicanas, las mismas que casi alcanzaron los 2.000 millones US.

Entre los productos que consolidaron su presencia en la corriente comercial podemos destacar el garbanzo, que exportamos desde hace más de 100 años y sin el cual no se concibe un verdadero cocido madrileño.

Asimismo, el petróleo se sumó a esta corriente, convirtiéndose en nuestra principal exportación, de tal manera que llegó a representar el 90% de las ventas mexicanas



a España; sin embargo, el petróleo tiene una significación especial, no sólo por el volumen de ventas que alcanzó, sino porque se logró el establecimiento de una alianza estratégica entre PEMEX y PETRONOR mediante la participación accionaria de PEMEX en la refinería española, de tal manera que PEMEX, en medio de un mercado lleno de incertidumbre, lograba tener un mercado seguro para el crudo mexicano y PETRONOR, aseguraba el suministro de un producto necesario para el funcionamiento de sus plantas y vital para la economía de España.

El auge de las relaciones económicas determinó que España se convirtiera en el principal cliente de México en el Continente Europeo, situación que actualmente se disputa con Alemania, ya que las exportaciones hacia este país también han mostrado un gran dinamismo.

Conviene señalar que los últimos 30 años de la vida económica de la comunidad internacional se han caracterizado por un gran dinamismo, originado por el proceso de globalización, en el cual los países luchan por lograr acceder a un mayor número de mercados y captar mayor volumen de inversión extranjera directa y, atendiendo a esta dinámica, el empresariado mexicano decidió llevar a cabo una profunda transformación de sus instituciones, teniendo como objetivo la actualización de los mecanismos que permitieran propiciar las condiciones adecuadas al desarrollo de los negocios internacionales.

Así, en 1999, se modificó la estructura del CEMAI, uniéndose a otras dos organizaciones empresariales: CONACEX (Consejo Nacional de Comercio Exterior, cuya esfera de influencia se ubicaba en el Norte del país), y el COECE (Consejo de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior), creando una sola institución: el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE).

Esta estructura fortalecida actúa como órgano de consulta con el sector privado nacional y extranjero y, a la vez, como canal de comunicación ante los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, y ante asociaciones, cámaras y toda clase de organismos privados y públicos, con el fin último de fortalecer la economía mexicana y crear en nuestro país las condiciones necesarias para enfrentar a un mundo cada día más globalizado. Así, el COMCE ha participado activamente en el diseño de la política de apertura establecida por el Gobierno mexicano.

Actualmente, el COMCE cuenta con más de 70 comités bilaterales de hombres de negocios en diversos países, los cuales tienen sus contrapartes en el extranjero, constituidas por las organizaciones más representativas del sector privado en cada uno de los países en donde se encuentran. Asimismo, cuenta con delegaciones del COMCE en 26 de las 32 entidades federativas de la República Mexicana.

A través del Comité Bilateral México España, los negocios se han intensificado de tal manera que, en los últimos años, la inversión española ha adquirido una gran relevancia, ya que numerosas empresas se han establecido en nuestro país y participan en sectores claves para nuestro desarrollo, como son: el eléctrico, distribución de gas, turístico, aeroportuario, infraestructura y financiero, por señalar sólo algunos de ellos, pero más importante aún es que una gran proporción de éstas, han sido pequeñas y medianas empresas que han transmitido su enorme experiencia al sector productivo mexicano.

A 31 de diciembre de 2010 el capital español estaba presente en 3.558 sociedades mexicanas, constituyéndose como el 2º país inversionista más importante en México por el número de sociedades en las que participa y 3º por el monto de la inversión, segundo dentro de la Unión Europea, sólo superado por Holanda.

La presencia de inversión española en México ha adquirido dimensiones muy importantes por las habilidades y fortalezas que tiene como una de las principales economías del mundo. Sin lugar a dudas, América Latina representa una prioridad para España, pero México lo es de una manera y especial, pues las relaciones con México adquieren una singular dimensión como consecuencia, no sólo de la existencia de una historia, cultura, raíces consanguíneas y una profunda amistad, sino porque, actualmente, México es un país considerado entre los emergentes como muy atractivo y, por tanto, los empresarios españoles han sabido diferenciarlo del resto de los países.

Hoy, tenemos unas variables económicas muy sólidas; somos un mercado creciente con una estabilidad reconocida; somos un país con altas tasas de crecimiento en su comercio exterior desde 1993; y tenemos el privilegio de tener acceso preferencial a los dos mercados más grandes del mundo: los Estados Unidos de Norteamérica y la Unión Europea.

Esto ha favorecido la inversión de empresas españolas en nuestro territorio, como las que participan activamente en el sector financiero, habiendo adquirido acciones en dos importantes bancos mexicanos; en el turismo, a través de cadenas hoteleras; y en la energía, a través la construcción de plantas eléctricas. Conviene destacar que la inversión española en México rebasa los 39.000 millones de dólares.

La actividad del Comité Bilateral México-España se ha mantenido con enorme intensidad, pues continuamente se ha atendido la visita de numerosos funcionarios del Gobierno Español así como representantes y funcionarios de las diversas Entidades Autonómicas con sendos grupos de empresarios interesados en establecer mecanismos de cooperación, de inversión o alianzas estratégicas con México.

Pero independientemente de estos eventos, que naturalmente marcan la evolución de las relaciones México – España por el impulso que reciben con la presencia de tan importantes personajes, la actividad cotidiana de las comunidades empresariales de ambos países se ha visto favorecida por la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio Unión Europea-México (TLCUEM), especialmente en el ámbito de las inversiones, lo que ha propiciado un mayor intercambio entre pequeñas y medianas empresas, por la experiencia que España tiene en este rubro, creando interesantes alianzas estratégicas.

En algún momento se podría considerar que muchas de las fortalezas de la economía española coinciden con las del comercio exterior mexicano, pero es ahí donde debemos ser imaginativos, buscando la creación de un mayor número de alianzas estratégicas para lograr una mejor posición en nuestros mutuos mercados mediante la complementación en sectores tales como: Automotriz, alimentario, calzado, muebles, materiales para construcción, juguetes, curtiduría, textiles, confección y bienes de equipo, por sólo señalar algunos.

Este enorme impulso que han recibido las relaciones hispano mexicanas en estos más de 30 años, después de la reanudación de relaciones entre ambos Gobiernos, se ha visto favorecido por un hecho muy importante y especial ya que muchos de esos empresarios mexicanos, también lo son españoles que dejaron su patria en busca de oportunidades, y que a base de empeño, creatividad y trabajo, triunfaron en diversas actividades y pusieron, muy en alto, las banderas de la Patria que los vio nacer y la del País que les abrió los brazos como a unos hijos más.

A pesar del gran impulso que, como he señalado, ha recibido la relación bilateral, también podría decir que el nivel de intercambios comerciales entre México y España todavía es reducido, debido a que ambos países nos hemos visto inmersos en un proceso de integración en nuestros respectivos bloques y, tanto los empresarios españoles como los mexicanos han demostrado una gran capacidad para competir en los mercados que nos resultan naturales.

Esta exitosa experiencia nos debe servir, hoy, para buscar, identificar y desarrollar nuevas oportunidades en nuestros respectivos mercados a fin de incrementar el volumen de intercambios.

En el caso de México, el enfoque hacia Norteamérica ha sido muy positivo, ya que, actualmente, somos el tercer proveedor más importante de los Estados Unidos y el primer proveedor hispanoamericano de Canadá. Sin embargo, esto ha originado una fuerte concentración de nuestros envíos al exterior, ya que el 84% de ellos son hacia el área del TLCAN y, en consecuencia, la participación de nuestras exportaciones hacia otros mercados se ha visto reducida a pesar de su crecimiento.

Los logros alcanzados por el empresariado mexicano en el mercado norteamericano son una muestra de nuestra capacidad exportadora, y de que nuestros productos tienen calidad y son competitivos, por lo que nos debemos ver motivados a reforzar nuestra actividad de promoción en el mercado español, ya que las oportunidades que brinda son muy amplias, pero debemos identificarlas y actuar en consecuencia.

España es un mercado que en el año 2010 realizó importaciones por más de 322.000 millones US, y México sólo suministramos 3,831 millones US; es decir, el 1.2% de su importación total; situación similar se presenta con las importaciones procedentes de España. Por tanto, resulta necesario que ambos logremos identificar nuevos nichos de mercado que contribuyan a incrementar nuestros intercambios. En el caso de México, resulta vital para lograr una real diversificación geográfica y estructural de nuestro comercio exterior.

Muchos son los beneficios mutuos que se han logrado a través de estos intercambios, sin embargo, como se ha visto en el aspecto comercial, no hemos llegado a niveles acordes a la dimensión de los mercados, aunque en materia de inversión, la situación es más interesante, pues puedo señalar que la participación de los empresarios españoles ha sido un complemento muy importante para el ahorro interno de México, aportando capital, pero también ha transferido tecnología y ha creado empleos; asimismo, es importante señalar que los empresarios mexicanos han realizado importantes inversiones en España.

Para concluir, deseo manifestar mi convencimiento de que ambos países nos encontramos en un momento crucial para alcanzar todos los objetivos que nos proponemos y que, para apoyarlos más decididamente, se ha creado el Consejo Empresarial Hispano Mexicano que tendrá su sede en la ciudad de Madrid.



## Capítulo 6

# México: Competitividad en la era de la Globalización

Por **Josu Ugarte**

*Presidente de MONDRAGON Internacional.*

La globalización ha multiplicado la complejidad y la profundidad del cambio en la gestión empresarial en todos los eslabones de la cadena de valor, desde la innovación y el I+D hasta el servicio post-venta, la producción y la distribución.

La industria es el sector donde se están dirimiendo las grandes luchas de poder. El impacto de la industria en el PIB de un país es enorme: además de la propia manufactura, genera miles de empleos asociados a servicios informáticos, contables, seguridad y logística, auditores,... (Según Mckinsey por cada dos empleos industriales se generan uno en servicios).

Asimismo, la industria acarrea innovación financiando más del 65% del total de R&D invertido en USA, 70% del total R&D invertido en China, y aproximadamente el 75% del total R&D invertido en Korea y Japón. Las compañías que conducen este salto son las farmacéuticas, informática y electrónica, automoción, así como otras empresas en el campo científico o de servicios técnicos (Goldman Sachs en su "The new geography of global innovation").

Como señala Guillermo Dorronsoro es muy importante no perder la industria ya que "cuando decides dejar de hacer, y dedicarte solo a pensar cómo se hacen las cosas, pronto descubres que la mejor forma de pensar es haciendo y si olvidas cómo se hace, pronto olvidas cómo se piensa".

En el presente artículo me voy a referir a tres temas esenciales: la competitividad de Mexico en este nuevo mundo, es decir, compitiendo con otros países por incrementar su cuota de mercado y lógicamente su PIB. En segundo lugar, cuando una empresa española decide realizar una inversión exterior directa, cuál es su análisis al incluir Mexico como posible destino. En tercer lugar, una vez implantada la fábrica, cómo desarrolla su actividad, cuáles son sus resultados.

Comencemos por el rol de México como país frente a sus competidores: China, India, Brasil a corto plazo y Vietnam, Indonesia y, quizá Filipinas en un futuro. Todos ellos países por encima o cercanos a los 100 Millones de habitantes que se están industrializando, invirtiendo en I+D y desarrollando sus mercados internos. Todos ellos han comenzado con industrias de bajo valor añadido (calzado, textil, juguetes,..) y han comenzado a migrar hacia industrias de transformación metálica más sencilla pero más avanzada. Cada uno de los países lleva su ritmo pero la estrategia es similar: migrar en la cadena de valor hacia negocios más rentables.

La competitividad en el mundo industrial se dirime en tres áreas: coste, tecnología y marca. Actualmente y, a raíz de la crisis financiera, han surgido dos áreas adicionales que abordaremos más tarde: la financiera y la diplomacia corporativa.

China dispone de costes de personal sin cualificar entre \$1,99 en la costa a \$0.4 en el interior. India de \$3.00, Brasil \$8.24 debido a su sistema de protección social y México \$3.1. Actualmente, gran parte de la industria mundial que está migrando a China y Brasil e India desarrollan industrias para su consumo interno, no para exportar. México desarrolla su mercado interno y el norteamericano por cuestiones de proximidad.

La tecnología se puede explicar a través de dos factores clave: el consumo de máquina herramienta y bienes de equipo y el talento generado. En el primer caso, China es líder mundial y se está apoyando en esta fortaleza para erigirse en el campeón mundial de una serie de industrias (automoción, electrodomésticos, ascensores, placas solares, aerogeneradores,..) consumiendo el 47% de toda la maquinaria mundial, más que los 10 países siguientes juntos. En el 2010 China invirtió \$27.280M, India \$1.740, Brasil \$1.488 y Mexico \$1.013. Este dato es demoledor: la nueva maquinaria produce con mejores costes y con mejor calidad. La acumulación de estos activos por parte de China durante los últimos 4 años le permite tener una posición competitiva colosal, aprovechando sus bajos costes a lo largo de toda la cadena de valor. Por tanto, sus precios son imbatibles. Además, el talento que generan es tremendo: China forma 500.000 ingenieros superiores por año, más que USA y Europa conjuntamente.

Respecto a la marca, México dispone de empresas de auténtico renombre mundial como América Móvil, Femsa, Mabe, Grupo Bimbo, Gruma, Grupo Alfa, Mexichem, Cemex o Pemex. Aunque sólo Pemex en el puesto 64 y América Móvil en el puesto 269 aparecen en la lista Fortune 500. Chinas aparecen 46, Indias 8 y brasileñas 7. No aparecen ni filipinas ni vietnamitas. Por tanto, Mexico debe incrementar el número de empresas líderes en su sector para competir en igualdad de condiciones.

Desde el punto de vista de competitividad industrial, México evolucionará positivamente en la parte de costes. Según Boston Consulting Group el coste medio mexicano era de \$3,1 por hora trabajada y alcanzará los \$3.6 en el 2015. China en el 2010 alcanzaba los \$2.0 y se prevé para el 2015 que alcancen los \$4.4, es decir, por encima del coste mexicano. Por tanto, en la variable costes, México podrá defender sus industrias con mayor facilidad que la actual debido al incremento previsto por parte de China. Aunque algunos economistas prevén un regreso de muchas industrias manufactureras a USA como consecuencia de la inflación de costes china, en mi opinión, el regreso será a México, donde los costes seguirán siendo mucho más competitivos que los americanos. Pero, ¡atención! USA es muy flexible y presionará a la baja sus costes salariales para conseguir recuperar algunas producciones.

Ahora bien, si México quiere tener un rol mucho más importante que el actual, deberá acometer una serie de acciones para mejorar su competitividad. Conseguir un mejor funcionamiento de la Universidad y los Centros tecnológicos para alimentar de innovaciones a las empresas es una de las apuestas. Dimensionar adecuadamente sus puertos para acoger un incremento de exportaciones y mejorar sus costes logísticos es otra área de mejora (su primer puerto en tráfico de TEUS está en el puerto 76, Manzanillo y Veracruz en el puerto 119). Además, debe diversificar geográficamente sus exportaciones, si no cada vez que USA tenga un crecimiento débil, México lo sufrirá. Las empresas mexicanas competitivas deben rápidamente instalarse en los mercados emergentes para diversificar sus riesgos, captar innovaciones, contagiarse del dinamismo de muchos países asiáticos, y estar cerca de los clientes que, un día, llegarán a México. Muchos de los productos industriales manufacturados que he nombrado arriba se venderán en China. Ahora mismo, entre el 25 y el 50% de la demanda o producción de coches, electrodomésticos, ascensores, máquina herramienta, paneles solares, aerogeneradores,... se dan en China. El gobierno chino está creando "global players" a partir de la consolidación industrial en su territorio. Estas grandes corporaciones están saliendo fuera a conquistar otros mercados. Uno de los grandes secretos para la industria mundial es que deberá estar ubicada en el mercado chino, si no, aquellos países que no lo estén, perderán irremediablemente la carrera competitiva.

Para poder invertir en el exterior, una de las claves está en disponer de financiación suficiente. En este sentido México está teniendo menos dificultades que los países occidentales. Pero, si decidieran firmemente apoyar un proceso de internacionalización masivo, deberán articular soluciones financieras para las grandes y especialmente para las Pymes mexicanas.



Además, y en este aspecto sí creo que se debería mejorar, habría que formar a "diplomáticos" que realizasen las labores de contacto con las Administraciones de los países emergentes para identificar y obtener ayudas para la implantación de inversiones en dichos países y defender los intereses de las empresas mexicanas en estos países, ya que, siempre, se encuentran con dificultades para operar normalmente por dificultades de tipo legal, aduanero, fiscales u otras.

México es el país en que las empresas españolas pueden instalarse con mayor facilidad. Desde el punto de vista legal, jurídico, cultural, las diferencias no son importantes. Alguno de los lectores podría reprocharme que las diferencias culturales son enormes, pero mi respuesta es que depende de con qué otro país se le compare: Brasil, Rusia, China o India son infinitamente más complicados desde el punto de vista cultural que Mexico, y, como hemos mencionado anteriormente, estos países más algún otro asiático son los países industriales actuales y de futuro.

Por razones políticas, hay que negociar con los diferentes estados federales, ya que algunos de ellos ofrecen ayudas para las implantaciones industriales.

Nuestra experiencia como Corporación MONDRAGON ha sido buena. Nuestra primera implantación industrial en el exterior fue en Guadalajara en el año 1989 con Copreci, empresa fabricante de componentes para barbacoas. Tras ella, han llegado otras seis empresas adicionales. Todas han disfrutado de implantaciones sencillas, sin complejidades administrativas especiales. La selección de los trabajadores ha sido correcta y la formación suficiente. Los primeros años sufrimos tasas de absentismo importantes y tasas de rotación de personal altas. Algunas de ellas han orientado sus producciones a USA mientras que otras se han dedicado al mercado mexicano.

Como diferencia respecto a otros países es la facilidad de implantación, los resultados que han sido positivos desde los primeros años. México era nuestro mejor mercado desde 1989 hasta el 2000 pero a partir de ahí ha quedado estancado, desarrollándose muy positivamente el reto de mercados importantes: Brasil, India, China, Rusia,..

Como conclusión, desde el punto de vista estratégico, México tiene todos los atributos para ser un país decisivo en la nueva complejidad que acarrea la globalización: población, cercanía al mercado USA y facilidad para atraer inversiones hispanas. Sin embargo, como el resto de países, competirá por un desarrollo mayor y necesitará atraer a más inversiones extranjeras, pero al mismo tiempo deberá implantarse en otros países emergentes para no quedar fuera de la innovación, los clientes y el dinamismo.

## Capítulo 7

### México es oportunidad

---

Por **Francisco J. Garzón Morales**

*Consejero Económico y Comercial.*

*Jefe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México.*

México es oportunidad. Este es uno de los eslóganes más repetidos de entre los recientemente acuñados por la administración mexicana, en su esfuerzo por posicionarse como uno de los lugares más atractivos del mundo para hacer negocios. Y probablemente es uno de los más afortunados.

El entorno no ha sido especialmente propicio en los últimos tiempos. Además de a la crisis económica, compartida con el resto de economías de su entorno y del mundo, México ha debido hacer frente a los efectos de la Gripe A sobre el turismo y los flujos de personas y, muy singularmente, a las repercusiones que para su imagen ha tenido la violencia asociada a la lucha contra el narcotráfico. Se corresponda o no con las estadísticas y los hechos, lo cierto es que el reflejo en los medios internacionales de esta lucha ha trasladado la percepción de que México es un país violento y peligroso. Y a pesar de todo ello, México sigue siendo oportunidad.

Las empresas españolas parecen no tener dudas a este respecto. La intensidad del comercio entre los dos países y, sobre todo, la abrumadora presencia de empresas de origen español, ponen de manifiesto que el empresariado de nuestro país percibe a México como un mercado lleno de oportunidades. Cada día más.

A lo largo de las próximas líneas trataré de explicar brevemente los elementos que hacen de México, en efecto, un atractivo mercado para invertir, y por qué las empresas españolas son exitosas en él. Pero también señalaré algunas de las particularidades que las empresas pueden esperar de este mercado, y algunos de los elementos que impiden a México crecer más rápido, su gran asignatura pendiente, que le mantiene aún lejos de su verdadero potencial como tierra de oportunidades.

## México como destino de inversión

México ha sido tradicionalmente, junto con Brasil, el destino de inversión más atractivo de Latinoamérica, representando en 2010 el 19% y el 24%, respectivamente, del total de stock de inversión acumulada por Latinoamérica y el Caribe en las últimas décadas, según datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)<sup>1</sup>. Adicionalmente, en términos per cápita, México es el primer destino, con una inversión per cápita acumulada hasta el mismo año 2010, un 18% superior a la de Brasil.

En el contexto de la crisis financiera internacional, en 2009 México sufrió un fuerte retroceso de la Inversión Extranjera Directa (IED), en línea con el experimentado en el mundo en general, si bien en 2010 la IED recibida por México ascendió ya a 19.626 millones de dólares, según la Secretaría de Economía mexicana, un 26% más que el año anterior. Este aumento multiplica más que por cinco la tasa de crecimiento global de las inversiones en el mundo en 2010, y evidencia que México continúa posicionado como un destino preferente de inversión a nivel global.

¿Cuáles son, por tanto, los elementos que configuran a México como polo de atracción de inversiones? En primer lugar, una vez superados los efectos de la crisis de la deuda de los ya lejanos años ochenta, así como los del “tequilazo” de mediados de los noventa, México se caracteriza por una política macroeconómica y de reformas estructurales sensata. En los dos últimos sexenios, México sin duda ha alcanzado la estabilidad macroeconómica imprescindible para facilitar un entorno favorable a la inversión y la creación de empleo, así como para avanzar hacia mayores niveles de renta y de inclusión social.

En la actualidad, el déficit público, incluyendo el importante gasto en inversión requerido por PEMEX, no excede del 2,5% del PIB, con un ratio de deuda pública con respecto al PIB en torno al 32%, uno de los más bajos entre los países de la OCDE. Y la inflación, que cerró 2010 con un 4,4% anual, se encuentra en torno al 3,5%, cumpliendo el objetivo del Banco de México del 3% con una banda de fluctuación de un punto porcentual, y muy lejos de los episodios hiperinflacionarios del pasado.

Por su parte, la balanza por cuenta corriente presenta un saldo, si bien deficitario, prácticamente equilibrado con un déficit del 0,5% del PIB en 2010, las reservas internacionales se encuentran en máximos históricos, y el tipo de cambio del peso ha evolucionado en consecuencia, sin los grandes sobresaltos del pasado, aunque

---

<sup>1</sup> UNCTAD World Investment Report, 2011, anexo estadístico.

con cierta tendencia a la depreciación en los momentos más álgidos de la crisis internacional, tanto en 2008-2009 como en los últimos meses de 2011.

Desde el punto de vista macroeconómico, por tanto, la estabilidad parece ser un hecho, y tan solo se echa de menos un crecimiento más robusto, dada la tasa de crecimiento promedio de la última década, que no supera el 2%, modesta si se compara con la experimentada por otros países emergentes. Volveremos más adelante sobre este aspecto.

Con respecto a los mercados de bienes y factores, México se ha convertido progresivamente en una economía cada vez más liberalizada y abierta. El sistema bancario mexicano, bien regulado y capitalizado tras los tortuosos años ochenta y noventa, ha superado sin problemas la reciente crisis financiera; mientras que hay una abundante mano de obra con capacitación técnica y de acuerdo con cifras de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, más de 90.000 estudiantes se gradúan cada año en Ingeniería y Tecnología.

Debemos, así mismo, destacar cómo la economía mexicana lleva casi dos décadas abriéndose al exterior y compitiendo con otros bloques comerciales. En efecto, México es el país del mundo, exceptuando a la Unión Europea como bloque, con mayor número de tratados de libre comercio en vigor, 11 en la actualidad, que le dan acceso preferencial a 43 países y a más de 1.000 millones de consumidores, lo que le convierte en una magnífica plataforma comercial. Adicionalmente, México ha rebajado su arancel medio del 11% al 5% en los últimos 6 años.

Sin duda, los acuerdos de libre comercio más importantes firmados por México son el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), de 1994, y el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM), de julio de 2000, sus principales socios comerciales y principal origen de la inversión extranjera que el país recibe.

Precisamente el TLCAN y la cercanía al principal mercado del mundo, los Estados Unidos, explican buena parte del éxito de México como destino de inversión. Aproximadamente el 52% de la inversión recibida por México en la última década procede de los Estados Unidos, y está principalmente centrada en las manufacturas, de modo que los inversores aprovechan los costes laborales más reducidos, acompañados de buenas infraestructuras industriales y capacidad logística, para abastecer el mercado americano. Esto es cada vez más cierto a medida que los costes laborales en China han venido creciendo en los últimos años, al igual que lo han hecho los costes del transporte a nivel global. Las grandes empresas, americanas o europeas, han modificado su estrategia para pasar de la

producción *off shore*, al *near shoring*, en el que la proximidad geográfica y las facilidades para comunicarse con agilidad y en la misma franja horaria, adquieren cada vez un mayor protagonismo.

Pero México además representa, no debemos olvidarlo, un importante mercado como destino en sí mismo. Se trata del 11º país más poblado, con 112 millones de habitantes, y la 14ª mayor economía del mundo, con 1,24 billones de dólares de PIB y una renta per cápita de 11.210 dólares en 2012, según estimaciones del FMI. Esto sitúa a México como un país de renta media baja, pero con niveles de renta superiores a los de muchos países de su entorno y por encima de buena parte de los de los grandes países emergentes.

## **La inversión española en México: a la búsqueda de las oportunidades**

España y México iniciaron desde comienzos de los 90 un proceso de profundización de sus relaciones comerciales y económicas que ha conducido a que dos décadas después, México se haya consolidado como un socio económico y comercial de primer orden para España, un socio estratégico.

En lo referente a los intercambios comerciales, baste decir que México es el cuarto destino de las exportaciones españolas en el mundo, si exceptuamos los países europeos, y el primero en Latinoamérica.

Pero es en el ámbito de las inversiones donde se aprecia la magnitud de esta relación. De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía<sup>2</sup> mexicana, España se ha consolidado como el segundo mayor inversor en México, por detrás de Estados Unidos, con una inversión en la última década por encima de los 40.000 millones de dólares, más del 15% del total. Una inversión que se distribuye en prácticamente todos los sectores productivos y de servicios, de tal modo que hoy en día es difícil ir al banco, hablar por teléfono, dar al interruptor de la luz, tomar una carretera o simplemente ir de compras en México, sin que el servicio o producto, de alguna manera, sea proporcionado por una empresa española.

De hecho, la Secretaría de Economía tiene registradas inversiones de más de 3.600 empresas españolas en México en la última década. A la vista de estas cifras, está claro que no se trata solo de las grandes empresas e inversiones, sino que además centenas de servicios y productos son facilitados por las medianas y pequeñas empresas españolas implantadas en este país.

---

<sup>2</sup> Cifras referidas al periodo 2000 – julio de 2011, con datos de la Dirección General de Inversión Extranjera. <http://www.economia.gob.mx>.

No es nuestro propósito hacer un repaso exhaustivo de las empresas y sectores protagonistas de esta inversión, pero sí señalaremos que de acuerdo con las fuentes de la Secretaría de Economía, está principalmente destinada a los servicios financieros y seguros con el 41,33%, transporte y comunicaciones con el 21,71%, la industria manufacturera con el 14,6%, los servicios profesionales con el 5,76%, la construcción con el 5,25% y, a más distancia, con menos de un 2%, los servicios inmobiliarios y el comercio.

A las primeras grandes inversiones de la segunda mitad de los noventa, principalmente la banca y seguros, se unieron rápidamente las de telefonía, energía eléctrica y gas, hoteles, manufacturas, partes de automóviles, y un largo etcétera. En la actualidad debemos destacar además la intensa actividad relacionada con el Programa Nacional de Infraestructuras<sup>3</sup> que se viene ejecutando desde 2007, en los sectores de infraestructuras de transportes, energía y medio ambiente, y que ha concitado el interés de todas las grandes constructoras y concesionarias españolas, seguidas a su vez por múltiples empresas dedicadas a la ingeniería, consultoría, y gestión y supervisión de proyectos.

¿A qué se debe, por tanto, la extraordinaria presencia de empresas españolas en México? Desde luego, a la empresa española le son aplicables los factores que hacen en general de México un destino atractivo para la inversión: la estabilidad macroeconómica, la apertura al exterior, la posición estratégica al lado del principal mercado del mundo, el sistema bancario, la oferta de mano de obra con costes y formación razonables, y el tamaño y poder adquisitivo del propio mercado mexicano.

Ni que decir tiene que un factor adicional importante es la gran afinidad entre los dos países, los estrechos lazos históricos y culturales, en los que el idioma juega un importante papel. Para el español, México es un mercado natural, en el que se siente bienvenido, y en el que le resulta fácil, aunque no se trate de algo inmediato, comprender el entorno y las claves para relacionarse con administración y empresas, y hacer negocios.

Pero a mi juicio lo más relevante es el elevado grado de complementariedad de las dos economías, y en concreto, en lo que respecta a las inversiones, la coincidencia casi perfecta entre lo que México demanda y lo que España tiene que ofrecer. Basta echar un vistazo a los sectores prioritarios de atracción de inversiones de la Secretaría de Economía de México para darnos cuenta de esto. Sin ánimo de ser exhaustivos, entre estos sectores se encuentra el aeronáutico, el automotriz, la industria agroalimentaria, las energías renovables y los servicios de TI y software.

---

<sup>3</sup> El Programa Nacional de Infraestructuras 2007-2012 ha sido uno de los principales empeños políticos del Presidente Felipe Calderón. Contemplaba originalmente una inversión de 220.000 millones de dólares entre inversión pública y privada e incluye proyectos tanto del sector energético (62% del total previsto), como de infraestructuras de transporte y telecomunicaciones (30%) y aguas (8%). El grado de ejecución actual del Programa es de aproximadamente dos terceras partes del mismo.

Pues bien, hay empresas españolas líderes en el sector contribuyendo a desarrollar el cluster aeronáutico de Querétaro, y la potente industria española de componentes de automoción hace tiempo que está presente y comprendió que tanto por el mercado interno como por el acceso al americano, México era un destino prioritario.

Si nos referimos a las energías renovables, que han pasado a ocupar un lugar prioritario en la agenda de la administración mexicana, son las empresas españolas las que están liderando su desarrollo en México. En lo que respecta a la energía eólica, aproximadamente dos de cada tres megavatios en el Istmo de Tehuantepec, principal polo de desarrollo de este tipo de energía, están siendo promovidos e instalados por empresas de origen español. Y los primeros proyectos de generación fotovoltaica de cierta capacidad han sido adjudicados por la Comisión Federal de Electricidad a empresas de nuestro país.

También en lo que respecta al sector agroalimentario, con empresas aportando técnicas de producción y de procesamiento de frutas y hortalizas, principalmente en los estados del norte, hay una presencia española. Y en lo referente a las Tecnologías de la Información y el software, observamos una creciente presencia de empresas innovadoras españolas implantándose en México en estos momentos, con todo tipo de productos y soluciones, ya sea para el sector público o empresarial, que están teniendo mucha aceptación.

A lo anterior hay que añadir dos sectores fundamentales como son el turismo y las infraestructuras. México ha declarado 2011 como Año del Turismo, y el Gobierno ha aglutinado esfuerzos para lanzar un ambicioso Acuerdo Nacional de Turismo con el que pretende, en el horizonte de 2018, más que doblar el número de turistas internacionales hasta alcanzar la cifra de 50 millones. No cabe duda de que nuestras empresas promotoras y cadenas hoteleras, que tienen importantes proyectos en la Península de Yucatán y Baja California, y miran con verdadero interés otros polos de desarrollo promovidos por la Secretaría de Turismo de México, tienen aquí que jugar, lo están jugando ya, un importante papel.

Y por último, hemos de volver a mencionar el Programa Nacional de Infraestructuras. De acuerdo con el Global Competitiveness Report 2010 – 2011 del Foro Económico Mundial, México ocupa un lugar muy rezagado en el mundo<sup>4</sup> en cuanto a la competitividad de sus infraestructuras, con cuellos de botella importantes en carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos y energía. Pero lo importante es que las autoridades son conscientes de ello, y le están poniendo remedio, ya

---

<sup>4</sup> De acuerdo con el Foro Económico Mundial, por la competitividad de su infraestructura, México se ubica en el lugar 75 de 139 países estudiados. A nivel sectorial, México ocupa el lugar 62 en carreteras, 65 en aeropuertos, 76 en ferrocarriles, 89 en puertos y 91 en suministro eléctrico. En América Latina, México (75) se ubica en 11º lugar, detrás de Chile (40), Panamá (44), Uruguay (53), Brasil (62) y Guatemala (66).

que si bien el ambicioso Programa Nacional de Infraestructuras 2007 – 2012 no tiene visos de ser ejecutado en su totalidad (esperamos que tenga continuidad en el próximo sexenio), los avances son tangibles y en los últimos cinco años el gasto en infraestructuras representa, en promedio, 1,5 puntos de PIB más que con anterioridad. En este contexto, las empresas españolas han sido las grandes animadoras de todo tipo de licitaciones, ya sean proyectos financiados por el presupuesto, proyectos para la prestación de servicios, o concesiones con riesgo de demanda, con mención especial a su éxito en aquellos proyectos de mayor tamaño o complejidad técnica. Los beneficiados, aparte de la lógica actividad de las empresas, sin duda son el erario público y la sociedad mexicana en general.

Por todo lo anterior, no cabe duda de que la oferta y la presencia española en el país no podría ser más complementaria con las prioridades y necesidades de México. Por ello es por lo que México está lleno de oportunidades.

## **Algunos aspectos a considerar al hacer negocios en México**

Como ya hemos apuntado, nos hallamos ante un mercado abierto y con muy buenas condiciones, donde no existen controles de cambios, ni barreras a la repatriación de capital o beneficios, si bien aún subsisten determinadas restricciones<sup>5</sup> a la inversión extranjera directa que es importante conocer.

Las más destacadas, al margen de las actividades que se reserva exclusivamente el Estado (fundamentalmente las relacionadas con petróleo y energía), son aquellas actividades en las que sólo se permite la inversión a sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros, como es el caso del transporte terrestre de pasajeros, turismo y carga, y de los servicios de radiodifusión, y aquellas actividades en las que se permite la participación extranjera tan sólo hasta determinado porcentaje. Entre estas merece la pena destacar el transporte aéreo (hasta un 25% de participación extranjera), o las instituciones de seguros y la telefonía fija (hasta un 49%).

En lo referente al sistema tributario, si bien México no es un país en el que las cargas fiscales sean especialmente elevadas, aun tiene cierto camino que recorrer para facilitar que el cumplimiento de las obligaciones tributarias sea menos gravoso para las empresas.

En términos comparativos, de acuerdo con los análisis del Banco Mundial<sup>6</sup>, las empresas en México deben hacer frente a seis<sup>7</sup> tipos diferentes de impuestos,

---

<sup>5</sup> Ver Ley de Inversiones Extranjeras de 1993 y sus sucesivas modificaciones para más detalles.

<sup>6</sup> Doing Business Index 2012.

<sup>7</sup> Impuesto sobre el valor añadido (IVA), sobre los vehículos, sobre la propiedad, sobre las nóminas, contribuciones a la Seguridad Social e impuestos sobre la renta de las compañías.



principalmente corporativos y cargas sociales, lo que sitúa al país en el puesto número ocho entre los países con menor número de impuestos. Sin embargo hay otros dos aspectos no tan favorables. En primer lugar, en lo referente al tiempo que las empresas deben dedicar a la gestión de los referidos impuestos, indicativo del grado de dificultad y carga administrativa que suponen para las mismas, el país se encuentra en el puesto 147 de las 183 economías analizadas por el Banco Mundial, aunque su comportamiento es mejor en este aspecto que la media de los países de Latinoamérica y Caribe, y mejor que el de China y Brasil; y por otro lado, en su conjunto los pagos por impuestos y cargas sociales representan en media un total superior al 52% de los beneficios, siendo superado en este aspecto tan solo por 37 de las economías analizadas.

En este ámbito cabe mencionar un hecho que ha venido a aumentar recientemente la complejidad del cumplimiento de las obligaciones tributarias. Se trata de la introducción en 2008, a efectos de obtener un mayor control fiscal, de un nuevo impuesto, el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), que coexiste con el Impuesto sobre la Renta (ISR). Ambos impuestos gravan la diferencia entre ingresos y gastos deducibles, si bien se diferencian en algunos conceptos incluíbles (p.e. el IETU no considera ingresos ni gastos por intereses), así como en que el IETU se basa en un cálculo de flujos de caja (ingresos efectivamente recibidos y pagos efectivamente realizados) y el ISR sigue un criterio de devengo.

Si bien tan solo se pagará aquel de los dos impuestos que resulte en una mayor cuota tributaria, deben calcularse ambos para determinar cuál de las dos cifras se debe pagar, de tal modo que la carga administrativa para las empresas aumenta considerablemente.

Una particularidad adicional en el ámbito fiscal/laboral es que en México los trabajadores participan en los beneficios (utilidades) de las empresas, por mandato constitucional (art. 123), en un porcentaje establecido actualmente en el 10% de la base del ISR. Si bien las empresas de nueva creación no están sujetas a este reparto de beneficios durante su primer año de funcionamiento, es conveniente conocer esta obligación a la hora de establecerse y configurar la estructura y la plantilla de la empresa.

Otro aspecto importante a mencionar, es lo que las empresas pueden esperar al tratar con la Administración mexicana en sus distintos niveles, ya sea federal, estatal o local. En términos generales el ordenamiento jurídico es transparente y predecible, y la actuación de políticos y funcionarios respetuosa con las normas y observadora de compromisos y contratos. Sin embargo, es importante poner de manifiesto que a nivel local se han observado algunas dificultades, de modo que

en ocasiones la alternancia de responsables políticos en los municipios ha venido asociada a revisiones o alteraciones injustificadas de contratos<sup>8</sup>.

A este respecto, el singular ciclo político en el nivel local en México, de tan solo tres años y sin opción a reelección, puede dotar a los ayuntamientos de cierta inestabilidad que en ocasiones es susceptible de propiciar cambios de criterio o de política con ocasión de los sucesivos relevos. En el debate político mexicano está presente en la actualidad la conveniencia o no de aumentar la duración de los mandatos en los gobiernos locales, así como de permitir la reelección (esto último, al igual que en las demás esferas de la Administración). Instituciones como el Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO, han abogado recientemente por ello.

Por otro lado, las empresas deben ser muy cuidadosas en el análisis de todas las cuestiones relacionadas con los derechos de propiedad y uso de la tierra, lo que tiene especial incidencia en proyectos de infraestructuras de transporte y energía, y en general todo aquel que requiera la compra, alquiler o usufructo de tierras, especialmente en zonas rurales. Tras la Revolución Mexicana, y durante varias décadas, se procedió al reparto de más del 50% del territorio nacional bajo la forma de ejidos, propiedades rurales de uso colectivo que incluían tanto tierra de uso común, como tierra parcelada de uso individual, pero que no podía ser vendida o alquilada a terceros. Con la reforma constitucional de 1992 pasó a ser posible arrendar o vender las tierras de uso común, así como, con autorización de la asamblea ejidal, la venta o arrendamiento de parcelas individuales a terceros no miembros del ejido. Sin embargo, la elevada fragmentación de la propiedad de la tierra, la ausencia en ocasiones de derechos de propiedad bien delimitados, y la idiosincrasia de estas comunidades, con un lógico ancestral apego a las tierras, pueden llegar a plantear verdaderos retos, lo que es necesario contemplar cuidadosamente si se pretende el desarrollo de proyectos de inversión en terrenos ejidales.

La labor de las empresas involucrándose decididamente en el desarrollo social y económico de las comunidades donde instalan sus proyectos, es de singular importancia como vía para garantizar la sostenibilidad y viabilidad de los mismos.

Cabe, por último, una referencia a la seguridad como uno de los aspectos que más preocupan al empresariado español cuando analiza oportunidades de negocio en

---

<sup>8</sup> Este precisamente ha sido el origen del conflicto en dos procedimientos actuales de solución de controversias entre empresas españolas y el Estado mexicano en virtud del Acuerdo de Protección y Promoción Recíproca de Inversiones firmado entre España y México, uno de ellos en situación de aviso de intención, y por tanto aun no sometido a arbitraje, y el otro pendiente de resolución en el CIADI. Debemos decir que actualmente tan solo hay otro caso, en situación de aviso de intención, e históricamente se ha producido otro único caso, que fue resuelto por el CIADI a favor de la empresa española.

México en estos momentos. Tras su toma de posesión al frente de la presidencia de los Estados Unidos Mexicanos, el presidente Calderón puso en práctica una política de lucha frontal y decidida contra los cárteles mexicanos, contra el tráfico de drogas y armas, y el lavado de dinero. A través de esfuerzos en inteligencia sin precedentes en el país, y el despliegue de miles de efectivos del ejército y la policía federal, ésta política ha llevado a la detención de numerosos líderes de los carteles, pero también ha traído asociada una ola de violencia sin precedentes. En qué medida esto afecta a la seguridad de las personas y de los activos, y en qué medida repercute sobre la actividad empresarial, son preguntas recurrentes en la actualidad. Y si bien la respuesta no es sencilla, merece la pena tratar de hacer algunos comentarios al respecto.

En primer lugar cabe decir que la incidencia de la violencia más directamente ligada al crimen organizado no se experimenta por igual en toda la geografía mexicana, de modo que amplias zonas del país, si bien quizá no están completamente exentas de algún posible suceso, se pueden considerar relativamente tranquilas. En cuanto a las zonas más vulnerables, éstas incluyen algunos de los Estados que tradicionalmente son destino de mayor volumen de inversión, pero, aunque no es fácil de discernir, parece que a la luz de los datos los flujos de inversión no se han visto afectados por el momento.

Un reciente análisis de la Secretaría de Economía<sup>9</sup> muestra cómo en los seis Estados fronterizos con Estados Unidos, la inversión extranjera en el periodo 2006- 2010, en comparación con el periodo 2001-2005, no solo ha aumentado en términos nominales para el conjunto de estos estados, sino que todos y cada uno de ellos han aumentado su participación sobre el total de inversión recibida por México en este periodo. Adicionalmente, de acuerdo con este análisis, cinco de los siete estados con mayor número de fallecimientos en los últimos años han aumentado igualmente su participación en la inversión recibida por México.

No cabe duda de que en muchos casos las empresas se ven afectadas en la forma de mayores gastos de seguridad, y que en ocasiones sus planes de negocios o la libertad de movimientos de su personal, en determinadas zonas del país, se ven restringidos o condicionados. Es muy necesario tener esto en cuenta a la hora de planificar cualquier inversión en el país, sin embargo, partiendo de la base de que cada proyecto merece un análisis cuidadoso de los riesgos particulares que pueda enfrentar, las oportunidades siguen justificando la presencia en México.

---

<sup>9</sup> "Comportamiento de la inversión extranjera directa a nivel nacional y subnacional: seguridad y otros factores", Subsecretaría de Competitividad y Normatividad. Julio de 2011.

## Los retos de México

A pesar de los múltiples factores que le favorecen, como el tamaño de su mercado y ubicación geográfica, a pesar de tener una economía abierta y ser un importante receptor de IED, México ha registrado tasas de crecimiento bastante moderadas en la última década, con una media que no alcanza el 2%. De hecho, en lo que respecta al crecimiento, se ha visto claramente superado en este tiempo por otros grandes mercados emergentes como Brasil (3,7% de crecimiento medio), o Rusia (5%), y desde luego por India (7,5%) y China (10,5%)<sup>10</sup>.

Cabe argumentar que India y China aún tienen mucho camino por recorrer para situarse en los niveles de renta per cápita de México, y que Rusia y con posterioridad Brasil, sólo recientemente han superado a México en lo que respecta a este indicador, y que una vez alcanzados niveles de renta medios, les será más difícil mantener elevadas tasas de crecimiento sostenidas en el tiempo.

Sin embargo, si México desea aumentar los niveles de vida de amplias capas de la población excluidas económica y socialmente, deberá aumentar drásticamente la robustez de su crecimiento. De acuerdo con la última encuesta del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el 46,2% de la población vive en situación de pobreza, y el 10,4% en situación de pobreza extrema. La estabilidad macroeconómica, como ya hemos argumentado, parece alcanzada, pero la gran asignatura pendiente es el crecimiento.

En la actualidad, es frecuente que el debate económico y político se centre en los motivos por los que México no crece lo suficiente a pesar de la apertura económica y de las importantes reformas de los últimos años, y en lo que debe hacerse para superar esta aparente incapacidad para crecer.

El diagnóstico suele centrarse en una serie de reformas pendientes, en ocasiones verdaderos desafíos, que México debe afrontar en los próximos años, entre ellas la reforma política, la reforma del mercado de trabajo, una reforma fiscal que reduzca la dependencia del presupuesto mexicano con respecto de los ingresos del petróleo, mejoras en la educación, y medidas para acabar con la importantísima economía informal.

Destacaremos, sin embargo, la falta de competencia en importantes sectores de la economía como uno de los aspectos más importantes entre los señalados a la hora de identificar los principales obstáculos al crecimiento. Análisis de la

---

<sup>10</sup>Datos extraídos del World Economic Outlook Database del FMI, septiembre de 2011.

Comisión Federal de Competencia y de la OCDE<sup>11</sup> coinciden en los principales sectores aquejados de una falta de competencia, como el del transporte aéreo, el transporte de pasajeros por carretera, el farmacéutico, la banca minorista o el sector de las telecomunicaciones. A estos habría que añadir el sector de hidrocarburos y el suministro de energía eléctrica, reservados al Estado como ya hemos mencionado.

Precisamente energía y telecomunicaciones, por su carácter de input fundamental para la mayor parte de los sectores de la economía, tienen quizá una mayor relevancia a estos efectos. Medidas como la apertura a la inversión extranjera en la telefonía fija y la aplicación de regulación asimétrica ex – ante en determinados segmentos de los mercados de telecomunicaciones, así como una mayor participación de la iniciativa privada en el sector de hidrocarburos y de electricidad, permitirían aumentar la competencia, reducir los precios y mejorar la calidad en beneficio de los consumidores. Como es sabido, la presión competitiva exige de las empresas innovación e inversión en nuevos procesos y servicios, y promueve el crecimiento y la creación de empleos. Esta debería ser una de las vías a contemplar por México para robustecer su crecimiento en los próximos años y cumplir sus objetivos de desarrollo y alivio de la pobreza.

## **A modo de conclusión**

Si México destaca en la última década por su estabilidad, no podemos dejar de mencionar un aspecto fundamental como es la estabilidad política. No en vano hace ahora casi dos sexenios se produjo, por primera vez en setenta años, la alternancia de partidos políticos al frente del Gobierno federal. Se añadía así, al resto de virtudes de México como mercado, la característica de una democracia madura en la que la alternancia en el poder es vista con naturalidad, garantizándose el juego de equilibrios que facilita el desarrollo de las sociedades modernas.

La estabilidad económica y política son, por tanto, los mimbres fundamentales que, junto al tamaño de la economía, la apertura al exterior y las necesidades de inversión en sectores clave con amplia complementariedad con la oferta española, convierten a México en un destino preferente. En este contexto las empresas españolas seguirán viendo a México, sin duda, como una gran oportunidad a explorar.

---

<sup>11</sup>OCDE Economic surveys, mayo de 2011.

## Capítulo 8

### Relaciones comerciales entre la UE y México

Por **Gaspar Frontini y Paul Bonnefoy**

*Jefe de la Unidad "América Latina" en la Dirección General de Comercio de la Comisión Europea y Jefe de la Sección "Economía y Comercio" en la Delegación de la Unión Europea en México, respectivamente.*

*Las opiniones expresadas en este artículo lo son a título personal y no representan necesariamente la posición de la Comisión Europea.*

En los últimos quince años o poco más, la economía mexicana se ha caracterizado por una notable estabilidad macroeconómica y un fuerte dinamismo del comercio exterior y la inversión extranjera, gracias a una sostenida política de apertura combinada con una prudente gestión fiscal y monetaria. El grado de apertura alcanzado es tal que México tiene la mayor participación en el comercio mundial de América Latina y por mucho (casi 50% más que Brasil). A pesar de las políticas favorables, de una envidiable situación geográfica, de la riqueza de sus recursos humanos y naturales y de la diversidad de su estructura productiva, México ha seguido un ritmo de crecimiento relativamente lento, principalmente debido a la lentitud o postergación de importantes reformas estructurales.

En el plano internacional y por obvias razones geográficas, la economía mexicana está estrechamente ligada a la de Estados Unidos, lo que es fuente a la vez de innumerables oportunidades pero también de riesgos considerables, por la dependencia y vulnerabilidad que genera esta relación casi exclusiva y por cierto fuertemente asimétrica. Sin embargo México es un actor multilateral de importancia creciente, miembro de la OCDE, de la OMC y del G 20, del que asume la presidencia en 2012. Y al mismo tiempo, México ha buscado diversificar sus relaciones bilaterales, especialmente negociando tratados de libre comercio numerosos con sus socios de América, Europa y Asia<sup>1</sup>.

Las relaciones bilaterales de México con la Unión Europea se llevan principalmente en el marco del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y

<sup>1</sup> Hasta hace unos años, se decía que México era el país del mundo con mayor número de TLCs. Hoy quizá sea el segundo (después de Chile). La UE tiene acuerdos con aún más países, pero no con sus principales socios.

Cooperación (también llamado “Acuerdo Global”), firmado en 1997 y dentro del cual se inscribe el Tratado de Libre Comercio (TLCUEM), que entró en vigor a partir del 2000. El Tratado ha favorecido un crecimiento sustancial del comercio y la inversión entre las partes; México es el segundo socio comercial de la UE en América Latina (vigésimo en el mundo), y la UE es el tercer socio comercial de México, después de Estados Unidos y (desde el año pasado) China, y la segunda fuente de inversión extranjera en México.

## **El TLCUEM, un acuerdo pionero.**

El Tratado de Libre Comercio entre la UE y México (TLCUEM) entró en vigor en dos etapas, en 2000 para el comercio de mercancías y en 2001 para los servicios. Fue al mismo tiempo una consecuencia del TLCAN<sup>2</sup> y un reconocimiento del potencial de la economía mexicana. Pero para la UE fue también el primero de una serie de acuerdos comerciales con países de América y Asia, y en ese sentido inauguró un nuevo instrumento de la política comercial europea. Por eso, tanto como por sus efectos sobre las relaciones económicas entre la UE y México, es interesante hoy volver sobre el contexto y objetivos de la negociación, así como sobre el contenido del acuerdo y su funcionamiento a lo largo de once años. En una conferencia dada en México en el 2002, el entonces miembro de la Comisión Europea Pascal Lamy definía el TLCUEM como “the first, the fastest, the best”<sup>3</sup>.

## **Contexto de la negociación del TLCUEM y objetivos de la UE y de México<sup>4</sup>**

Cuando se empezó a hablar seriamente de un acuerdo comercial entre la UE y México, hacia el año 1995, el contexto comercial mundial era claramente multilateral, con la reciente creación de la OMC y la conclusión exitosa de la Ronda de Uruguay. Tal era también la prioridad casi exclusiva de la política comercial de la UE, que no contemplaba negociar acuerdos comerciales bilaterales fuera de su zona de vecindad inmediata (Europa y Mediterráneo), donde los TLCs tenían motivaciones múltiples, no puramente comerciales.

La UE, impulsada por sus nuevos Estados miembros España y Portugal, buscaba por esos años reforzar sus relaciones con América Latina, a través de acuerdos globales con tres pilares: diálogo político, cooperación y comercio. Sin embargo,

---

<sup>2</sup> El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (o NAFTA en inglés) reúne a México, Estados Unidos y Canadá y entró en vigor el 1 de enero de 1994.

<sup>3</sup> “Mexico and the EU: Married Partners, Lovers, or just Good Friends?”, conferencia en el ITAM, 29 de abril de 2002; [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/september/tradoc\\_118831.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/september/tradoc_118831.pdf).

<sup>4</sup> Sobre la negociación del TLCUEM, ver los artículos de Karl Falkenberg y de Jaime Zabłudovsky, que fueron los dos jefes negociadores, en *logros y retos a diez años del Acuerdo Global México – Unión Europea*, Universidad Nacional Autónoma de México y Delegación de la Unión Europea en México, Ed. Gernika, México 2010.

se concebía el pilar comercial como una declaración de intención a medio plazo, imprecisa y sin compromisos inmediatos de liberalización o de reglas comunes.

Tal fue la propuesta inicial de la UE a México, y el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación (también llamado “Acuerdo Global”), firmado en diciembre 1997, efectivamente no contiene compromisos comerciales. Sin embargo, sí contiene un compromiso claro de negociar rápidamente un verdadero acuerdo comercial, especifica una ambiciosa lista de temas a cubrir y objetivos, y también establece un arreglo institucional que haría posible la rápida adopción de un Tratado de Libre Comercio: en suma, el Acuerdo Global contiene un mandato de negociación comercial predeterminado.

Para México, un acuerdo comercial con la UE era una continuación coherente de la política de apertura y reforma económica iniciada primero unilateralmente y luego con el TLCAN. La UE era su segundo socio comercial, aunque lejos de Estados Unidos. La concentración extrema del comercio exterior de México con sus vecinos de Norteamérica se había acentuado aún más por efecto del TLCAN, alcanzando en 2000 el 90% de las exportaciones y el 75% de las importaciones. México buscaba diversificar su comercio exterior reduciendo su dependencia de Estados Unidos, y al mismo tiempo atraer inversión europea buscando aprovechar una situación de primer país que tendría TLCs con las dos primeras potencias comerciales mundiales.

Para la UE, los efectos y oportunidades del TLCAN, combinados con el potencial de crecimiento de la economía mexicana, fueron la motivación principal de negociar un acuerdo con México. Para la industria europea, exportadores e inversionistas, el objetivo esencial era obtener igualdad de condiciones con Estados Unidos y Canadá en el mercado mexicano. En los años 90 la UE enfrentaba en México un arancel promedio de cerca de 9% con picos de más de 30%, mientras los aranceles entre países de Norteamérica se iban eliminando.

Entre 1993 y 2000, la participación de la UE en las importaciones mexicanas se redujo de 12,1% a 8,6%. Mientras la participación de Estados Unidos en el comercio de México (exportaciones + importaciones) pasaba de 75% a 80%, la de la UE se reducía de 9% a 6%. Aunque globalmente México representa para la UE un socio comercial relativamente secundario (oscilando por el 20º lugar, con poco más de 1% del comercio exterior total), es de más importancia en algunos sectores – como automotor, químico, servicios financieros. Además, el TLCAN ofrecía posibilidades atractivas de acceso al mercado de Estados Unidos, y en menor medida de Canadá y América Latina, a partir de inversiones en México.



**Cuadro 8.1:**  
**Comercio de México con Estados Unidos y la UE antes del TLCUEM**

	Exp MX→US	Exp MX→UE	Imp US→MX	Imp UE→MX	Total MX-US	Total MX-UE
<b>1993</b>	42,9 (83%)	2,8 (5,4%)	45,3 (69%)	7,9 (12,1%)	88,2 (75%)	10,7 (9,1%)
<b>2000</b>	146,2 (88%)	5,8 (3,8%)	127,5 (73%)	15,1 (8,6%)	273,7 (80%)	20,9 (6,1%)
<b>En miles de millones de USD y en % de las exportaciones e importaciones totales de México.</b>						

Fuente: Secretaría de Economía de México.

Los objetivos directos de ambas partes coincidían: compensar los efectos del TLCAN en los flujos comerciales, aprovechar la complementariedad de ambas economías y facilitar las inversiones europeas en México. Al mismo tiempo los intereses defensivos eran limitados, de manera que dejando de lado algunos sectores de agricultura y servicios se pudo lograr un acuerdo con relativa facilidad y rapidez.

Es interesante señalar una diferencia en el contexto de política comercial: mientras que para México el TLCUEM continuaba una política comercial de apertura por medio de acuerdos bilaterales con sus principales socios, para la UE se trataba de una excepción, que luego se convertiría en inflexión, pero siempre en el marco de una política comercial con prioridad multilateral.

El TLCUEM fue el primer acuerdo comercial fuera del entorno geográfico de vecindad de la UE<sup>5</sup>; fue también el primero en incluir compromisos y reglas comunes más allá de la reducción arancelaria (obstáculos no arancelarios, servicios, compras públicas, propiedad intelectual, etc.), y el primero en incluir su propio mecanismo bilateral de solución de controversias y sobre todo fue el primero en obedecer esencialmente a motivaciones comerciales de acceso a mercados. Todas estas innovaciones se encontrarán repetidas en el acuerdo de la UE con Chile dos años después, ya sin la motivación defensiva frente al TLCAN<sup>6</sup>, y luego en varios acuerdos recientes o negociaciones en curso de la UE con países o subregiones de América y Asia. Se trató pues de un acuerdo pionero, que marcó una evolución importante hacia el uso regular de los tratados bilaterales en la política comercial de la UE<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Salvo el TDCA con Sudáfrica, casi simultáneo pero que obedecía a motivaciones mucho más políticas.

<sup>6</sup> Chile negoció primero con la UE y luego con Estados Unidos. Para la UE la motivación de un TLC con Chile no es tan clara como con México; sin duda se esperaba en esa época concluir no solo con Chile sino con Mercosur al mismo tiempo, lo que no ha sido posible hasta hoy.

<sup>7</sup> Valga señalar sin embargo que no se trató de una ruptura en la política comercial de la UE, en la que la prioridad sigue siendo el marco multilateral. Nótese que, contrariamente a México, la UE no tiene TLC ni ha abierto negociaciones con sus principales socios comerciales (Estados Unidos, China, Japón, Rusia).

## Contenido y funcionamiento del TLCUEM<sup>8</sup>

Como ya se ha dicho, el texto legal del acuerdo comercial no forma parte del “Acuerdo Global” de 1997, sino que está contenido en dos decisiones del Consejo Conjunto creado por dicho Acuerdo Global.

La Decisión 2/2000 (marzo 2000) cubre los temas de competencia exclusiva de la CE, es decir, comercio de mercancías (incluyendo eliminación de aranceles y medidas no arancelarias tales como restricciones cuantitativas, trato nacional, salvaguardias, cooperación aduanera, normas y medidas técnicas, medidas sanitarias y fitosanitarias), y también compras públicas, disposiciones de cooperación en materia de propiedad intelectual y de competencia, un mecanismo de solución de controversias y un dispositivo institucional.

La Decisión 2/2001 (febrero 2001) cubre los temas en que existe (o existía en esa época) algún nivel de competencia nacional de los Estados miembros de la UE y en los que por lo tanto se requería una ratificación por los Parlamentos nacionales: comercio de servicios, inversiones, y disposiciones adicionales sobre propiedad intelectual y solución de controversias.

- **Aranceles de productos industriales**

La negociación sobre acceso a mercados para productos industriales no presentó dificultades mayores, salvo en lo que se refiere a la definición de las reglas de origen. En este tema México habría preferido reglas ligeras – en que el origen se reconozca a partir de una leve transformación local – debido a su estructura industrial y a su amplia red de acuerdos comerciales. En contraste, la UE necesita reglas más exigentes – basadas en una transformación sustancial – para evitar concederles a través de México ventajas unilaterales a otros socios comerciales con los que la UE no tiene acuerdos preferenciales.

El Acuerdo dispone la eliminación total de los aranceles de todos los productos industriales que cumplan con las reglas de origen, lo que se cumplió según el calendario previsto, es decir, desde el 1-01-2003 para exportaciones mexicanas a la UE y desde el 1-01-2007 para exportaciones europeas a México.

- **Aranceles de productos agroalimentarios**

En el sector agropecuario hay en ambas partes intereses defensivos y sensibilidades que no hicieron posible una liberalización total. Después de un período de transición de 10 años, se estima que actualmente más del 70% del comercio de productos agrícolas en ambos sentidos entra libre de aranceles o

---

<sup>8</sup> Los textos completos del Acuerdo se pueden consultar en la página de la Secretaría de Economía de México: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_TLCuem](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_TLCuem).

restricciones cuantitativas, y para la mayor parte de sus demás exportaciones a la UE México dispone de cuotas (que en muchos casos no alcanza a ocupar plenamente). Adicionalmente, se dispuso que la liberalización de los productos agroalimentarios excluidos se renegociaría ulteriormente.

- **Otras disposiciones de acceso a mercados de mercancías**

Además del desmantelamiento arancelario, el TLCUEM contiene reglas en materia de procedimientos y cooperación aduanera, prohíbe las restricciones cuantitativas a la importación o exportación, impone el criterio de trato nacional en materia fiscal y reglamentaria, prevé una serie de salvaguardias (que no se han usado por ninguna de las partes), y admite el derecho de cada una de las partes a adoptar medidas técnicas, sanitarias y fitosanitarias siempre que no sean discriminatorias ni más restrictivas que lo necesario para alcanzar sus objetivos legítimos.

En todos estos temas, el TLCUEM reafirma las reglas de la OMC al mismo tiempo que crea un arreglo institucional para identificar, discutir y solucionar los problemas que se presenten en la implementación del Acuerdo y en su caso desarrollar disposiciones específicas. Con ese fin se establecieron tres Comités Especiales en temas de comercio de mercancías: Asuntos aduaneros y reglas de origen; Normas y reglamentos técnicos; Medidas sanitarias y fitosanitarias.

Aunque algunos problemas y obstáculos han persistido durante años, especialmente en temas sanitarios y fitosanitarios, estos comités han funcionado con bastante regularidad, generando un clima de confianza entre ambas administraciones, y jugando un rol muy útil para facilitar el comercio en el marco de relaciones fluidas y transparentes, y esto sin que haya sido necesario recurrir al mecanismo formal de solución de controversias<sup>9</sup>.

- **Compras públicas**

El TLCUEM incluye un capítulo que regula el acceso de los proveedores de bienes, servicios y obras de la otra parte a las compras públicas en las mismas condiciones que para proveedores nacionales, para compras cuyo monto esté por encima de ciertos umbrales. Quedaron sin embargo excluidas, a petición de México, todas las entidades subnacionales (estados y municipios en México, y sus equivalentes en países europeos). Con esta limitación, los proveedores mexicanos obtienen en la UE condiciones similares a las del Acuerdo sobre Contratación Pública de la OMC (GPA en inglés, del que México no es miembro) y los proveedores de la UE obtienen en México la paridad con el TLCAN. El Acuerdo también establece un Comité Especial de compras públicas, que se ha ido reuniendo de manera irregular según las necesidades.

---

<sup>9</sup> Salvo en una ocasión, aunque por tratarse de un problema de medidas compensatorias contra subsidios (adoptadas en México contra importaciones de aceite de oliva de la UE) se recurrió al mecanismo de la OMC y no al bilateral.

- **Comercio de servicios**

Aunque el TLCUEM cubre en principio todos los sectores de servicios (salvo audiovisuales, de transporte aéreo y de cabotaje marítimo) en los cuatro modos de prestación, solo contempla listas de compromisos para el sector de servicios financieros, incluyendo en particular el derecho de establecimiento<sup>10</sup>. Para los demás sectores, el Acuerdo solo contempla una cláusula de “standstill”, por la cual las partes se comprometen a no adoptar medidas más restrictivas que las ya existentes en la fecha de entrada en vigor, y un compromiso de disponer a los tres años “la eliminación, en lo esencial, de toda discriminación restante del comercio de servicios entre las partes”.

- **Inversiones y pagos relacionados**

Al igual que para los servicios no financieros, el capítulo de inversiones solo incluye en sustancia la prohibición de adoptar medidas más restrictivas que las existentes a la fecha de entrada en vigor (cláusula de “standstill”) y una cláusula de revisión a los tres años.

Paralelamente al TLCUEM existen tratados bilaterales de inversión entre México y muchos de los Estados miembros de la UE (actualmente 16), ya que la competencia comunitaria en esta materia era muy limitada antes del Tratado de Lisboa (diciembre de 2009).

- **Propiedad intelectual**

El TLCUEM no incluye compromisos específicos en materia de propiedad intelectual, sino que se limita a reafirmar la adhesión de las partes a una serie de instrumentos internacionales. A pesar de eso, también se establece un Comité Especial para resolver dificultades que se pudieran presentar en temas de protección de derechos de propiedad intelectual. Ese Comité se ha reunido regularmente desde el 2006, y ha podido tratar incluso de problemas que no estaban mencionados en el Acuerdo, tales como protección de indicaciones geográficas.

Aunque el TLCUEM no menciona la protección de indicaciones geográficas, es interesante señalar que existe un acuerdo entre la UE y México sobre el reconocimiento y la protección de denominaciones de bebidas espirituosas, firmado en 1997 y actualizado en 2004, que cubre indicaciones mexicanas y europeas.

- **Solución de controversias**

Como ya se ha dicho, el TLCUEM fue el primer acuerdo de la UE en incluir un dispositivo de solución de controversias, propuesto en la negociación por

---

<sup>10</sup>El Acuerdo también establece un Comité Especial de servicios financieros, pero éste nunca se ha reunido por no haberse presentado problemas que lo justifiquen.

México (que ya lo tenía en el TLCAN) y que es muy similar al de la OMC. A pesar de que no ha sido necesario utilizarlo, se puede considerar como un elemento indispensable para garantizar el cumplimiento de los compromisos del Acuerdo, es decir, para conferirle certeza y seguridad jurídica. Es interesante notar que la UE ha incluido mecanismos similares en todos sus acuerdos posteriores.

### **Cláusulas evolutivas y riesgo de erosión del TLCUEM**

El TLCUEM incluye tres cláusulas de revisión explícitas, que apuntan a extender la apertura de acceso a mercados de productos agroalimentarios, de servicios no financieros y para inversiones fuera de sectores de servicios. Aunque se han llevado a cabo discusiones en los tres temas, no se ha podido hasta el momento llegar a un acuerdo sobre lo que podría cubrir la apertura adicional.

En el sector agroalimentario, los intereses ofensivos de ambas partes son conocidos y llegar a un acuerdo equilibrado necesitaría por ambas partes concesiones en sectores altamente sensibles (tales como bananas en la UE y algunos productos lácteos en México). Más allá de las razones específicas por las que no se ha podido concluir esta negociación, es probable que en la voluntad de ambas partes también haya influido el limitado interés económico del sector dentro de la relación bilateral: conviene recordar que el comercio de productos agroalimentarios no pasa del 4% del comercio total de mercancías entre la UE y México.

En los servicios el interés económico es claro y substancial por ambas partes. La UE espera una mayor apertura en sectores en que sus empresas son competitivas y enfrentan barreras y restricciones en México (el sector de telecomunicaciones es el más evidente). Por parte de México el principal interés ofensivo está en el “modo 4” de proveeduría (es decir desplazamiento de personas). El principal problema de la negociación de servicios ha sido la presencia en México de intereses defensivos – aunque discutibles ya que el país ganaría mucho en términos de competitividad si eliminara barreras que protegen situaciones de monopolio con las consiguientes ineficiencias y costos – reforzados por obstáculos legales y políticos.

En el tema de inversión México ha manifestado interés en integrar en el TLCUEM los acuerdos bilaterales de protección de inversiones que mantiene con la mayoría de los Estados miembros de la UE. Para la UE esto es legalmente posible solo desde el Tratado de Lisboa (diciembre de 2009), pero no tendría sentido sino en el contexto de un capítulo completo de inversiones, incluyendo también compromisos de acceso a mercados y de trato nacional. Dichos compromisos resultan inseparables de la revisión de servicios (que incluye “modo 3”, es decir inversión en sectores de servicios), y por lo tanto la negociación de inversión afronta en México las mismas dificultades que la de servicios.

Sin embargo con el paso del tiempo y la evolución de la situación la negociación separada de cada una de las tres cláusulas de revisión, incluso concluida satisfactoriamente, podría resultar insuficiente ya que dejaría fuera otros temas en los que alguna de las partes podría tener interés en revisar el Acuerdo, como por ejemplo, reglas de origen, derechos de propiedad intelectual, compras públicas o incidencia del comercio sobre temas laborales o medioambientales. En estos y otros temas el TLCUEM, que fue en su momento un acuerdo pionero, ha ido siendo sobrepasado por otros acuerdos más recientes que alcanzan mayor cobertura, compromisos más ambiciosos y reglas más completas, tales como los que la UE ha suscrito con países de América (Chile, Colombia, Perú, América Central, Caribe, quizás próximamente Canadá y Mercosur), de Asia (Corea, y negociaciones en curso con India y varios países de la ASEAN) y otros. Una revisión global del TLCUEM, que tuviera en cuenta todos estos aspectos, podría ser una alternativa a la negociación limitada y difícil de las cláusulas de revisión.

## **Las relaciones comerciales entre la UE y México y la cuestión del impacto del TLCUEM**

En esta sección se pretende examinar en forma sucinta la evolución y la estructura de las relaciones comerciales entre México y la UE desde la entrada en vigor del TLCUEM, tratando al mismo tiempo de dar elementos de respuesta a la cuestión de la efectividad del Acuerdo. Por cierto este análisis descriptivo y muy general solo puede entregar una primera impresión sobre el impacto del Acuerdo. Sería necesario elaborar un análisis más detallado, especialmente a nivel de productos específicos según su nivel de reducción arancelaria, comparar con la evolución del comercio con otros socios y disponer de una modelización, para acercarse a una evaluación del impacto económico del Acuerdo, y aun así subsistirá siempre un elemento importante de incertidumbre ligado sobre todo a los efectos de otros múltiples factores<sup>11</sup>.

### **Evolución del comercio de mercancías entre la UE y México desde la entrada en vigor del TLCUEM**

En 2010, el comercio total de mercancías entre México y la UE alcanzó 34.5 mil millones de euros (ver Cuadro 2), lo que representa un incremento del 122% en once años, ya que era de 15,5 mil millones de euros en 1999. Como en el mismo período el comercio exterior total de la UE creció en 86% y el de México en 58%<sup>12</sup>, se ve que desde que entró en vigor el TLCUEM el ritmo de crecimiento del comercio entre México y la UE supera al del comercio de cada una de las partes

<sup>11</sup>La Comisión Europea lanzará próximamente un estudio de evaluación global del impacto del TLCUEM.

<sup>12</sup>Según datos del FMI, en € para fines de comparabilidad.

con el conjunto de sus demás socios, al contrario de lo sucedido en el período anterior y especialmente después de la firma del TLCAN. Esta evolución puede considerarse como un indicador de la efectividad del Acuerdo.

**Cuadro 8.2:**  
**Comercio entre la UE y México entre 1999 y 2010**

	1999	2003	2007	2008	2009	2010	2010/1999
<b>Export UE → MX</b>	10 585	14 390	20 956	21 934	16 002	21 389	+102%
<b>Import UE → MX</b>	4 949	6 547	12 110	13 721	10 040	13 112	+165%
<b>Export + Import</b>	15 534	20 937	33 066	35 655	26 042	34 501	+122%
<b>Export - Import</b>	5 636	7 843	8 846	8 214	5 962	8 278	
<b>En millones de EUR y en % de variación acumulada.</b>							

Fuente: Eurostat.

Aunque la relación comercial sigue generando un importante déficit para México, es interesante notar que desde que existe el TLCUEM las exportaciones de México hacia la UE han crecido en 165%, es decir, a un ritmo más sostenido que sus importaciones, que solo han aumentado en 102% en once años. Esto se traduce por una reducción del déficit medido en términos relativos (en 2010 las exportaciones cubren 61% del valor de las importaciones, comparado con solo 47% en 1999) aunque tiende a mantenerse su valor absoluto.

**Cuadro 8.3:**  
**Principales socios comerciales de México, 1999-2010**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>UE</b>	6,1	6,8	6,8	7,4	7,4	8,0	7,9	8,6	9,3	8,3	7,8
<b>USA</b>	80,4	76,5	75,4	74,5	71,6	69,3	67,6	65,5	64,2	64,1	63,9
<b>Canadá</b>	2,2	2,3	2,3	2,1	2,2	2,4	2,5	2,6	2,8	3,4	3,2
<b>América Latina</b>	2,8	3,2	3,3	3,7	4,3	4,8	5,0	5,3	5,5	5,2	5,4
<b>China</b>	0,9	1,3	2,1	3,1	4,0	4,3	5,2	5,7	6,1	7,5	8,3
<b>Japón</b>	2,2	2,9	3,2	2,6	3,1	3,3	3,3	3,3	3,1	2,8	2,8
<b>Corea</b>	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4	1,6	2,2	2,4	2,3	2,5	2,3
<b>Resto Mundo</b>	4,1	5,8	5,6	5,4	6,0	6,3	6,3	6,5	6,7	6,3	6,3
<b>En % del comercio exterior total de México (exportaciones + importaciones).</b>											

Fuente: Secretaría de Economía con datos del Banco de México.

Lo anterior sugiere indudablemente un impacto favorable del Acuerdo sobre los flujos comerciales en el mediano plazo. La participación de la UE en el comercio exterior de México creció de 6,1% en 2000 (8,6% de las importaciones mexicanas y 3,5% de las exportaciones) a 9,3% en 2008 (respectivamente 12,6% y 5,8%). Esta evolución reflejó una cierta diversificación ya que al mismo tiempo disminuía la participación de Estados Unidos, y aumentaba también la de otros socios de México en Asia y América. Sin embargo, al igual que el conjunto del comercio

mundial, el dinamismo del comercio entre la UE y México ha resistido mal la crisis mundial del 2009. En ese año los flujos en ambos sentidos sufrieron una contracción de cerca del 30%, que en el 2010 se ha recuperado solo en parte. El comercio entre la UE y México fue más afectado por la crisis y se está recuperando más lentamente que el comercio de México con otros socios, de manera que en estos dos últimos años se ha perdido parte del efecto favorable del TLCUEM sobre los flujos comerciales entre México y la UE. La participación de la UE se ha reducido desde el 2009, regresando en el 2010 a 7,8% (respectivamente 10,8% de importaciones y 4,8% de exportaciones), es decir al nivel del 2005-2006.

Sería prematuro analizar en qué medida lo sucedido en estos dos últimos años refleja solo un impacto diferenciado de la crisis, o un agotamiento de los efectos del TLCUEM por razones más estructurales. Aunque probablemente haya un poco de ambos factores, también parece pertinente señalar otros elementos que jugaron un papel importante. La reducción de la parte de Europa en el comercio exterior de México no favorece a su principal socio, sino que corresponde principalmente al fuerte dinamismo del comercio de México con China. Esta es una evolución muy anterior a la crisis y seguramente se mantendrá en años venideros. China ha logrado multiplicar su comercio con México por un factor 15 en 10 años, convirtiéndose en el segundo proveedor de México desde el 2009, y desplazando a la UE como segundo socio comercial en el 2010. Así entonces, la relativa diversificación del comercio exterior de México desde 10 años no se ha revertido (la participación de Estados Unidos se redujo de 80% a 64%), pero en 2009-2010 ha disminuido la participación de Europa mientras seguía incrementándose la de China.

Al comparar el comercio de la UE con México al de la UE con otros países de América Latina, se observa que a pesar de existir un acuerdo comercial vigente solo con México (y Chile desde el 2003), los demás países de la región comercian bastante más que México con la UE. El promedio de participación de la UE en el comercio de América Latina es de cerca del 15%, o sea casi el doble de su participación en el comercio de México; esto se explica por la enorme importancia para México de su comercio con Estados Unidos. En términos de evolución, entre 1999 y 2010 las importaciones de la UE provenientes de México han aumentado más que las provenientes de sus principales otros socios de América Latina, aunque sucede lo contrario con las exportaciones de la UE, que han aumentado más hacia otros países de América Latina que a México.



## Estructura del comercio de mercancías entre la UE y México

**Cuadro 8.4:**  
**Comercio entre la UE y México por grandes categorías de productos, 2010**

	UE→MX M€	UE→MX %	MX→UE M€	MX→UE %
1 <b>Productos alimenticios</b>	622 095	2,9	810 680	6,2
2 <b>Productos primarios no comestibles</b>	2 401 577	11,2	2 900 504	22,1
3 <b>Productos químicos</b>	3 917 015	18,3	1 031 154	7,9
4 <b>Maquinarias</b>	6 586 018	30,8	4 160 408	31,7
5 <b>Equipos de transporte</b>	2 783 947	13,0	1 861 122	14,2
6 <b>Otros productos manufacturados</b>	4 586 862	21,4	2 052 764	15,7
<b>TOTAL</b>	21 391 424	100,0	13 113 732	100,0

1 = SITC 0,1 y 4; 2 = SITC 2 y 3; 3 = SITC 5; 4 = SITC 71 a 77; 5 = SITC 78 y 79; 6 = SITC 6 y 8.  
Los totales no corresponden a la suma debido a una categoría de varios, no identificados y ajustes (SITC 9).

Fuente: Eurostat.

A grandes rasgos, la estructura del comercio entre la UE y México es bastante similar en ambos sentidos, se compone en su mayor parte de productos manufacturados (en 2010, 84% de las exportaciones europeas y 70% de las mexicanas) con una clara predominancia de las maquinarias y equipos de transporte (respectivamente 31 y 13% de las exportaciones de la UE, y 32 y 14% de las de México). El resto son principalmente combustibles minerales (19% de las exportaciones mexicanas y 10% de las exportaciones de la UE). Los demás productos primarios y los productos agro-alimentarios cuentan por una parte bastante menor del comercio en ambos sentidos.

**Cuadro 8.5:**  
**Principales categorías de productos comercializados entre la UE y México, 2010**

Exportaciones UE→MX (HS2)	Valor (M€)	%	Exportaciones MX→UE (HS2)	Valor (M€)	%
Maquinarias, equipos y aparatos mecánicos (84)	4 456	21,1	Maquinarias, equipos y aparatos eléctricos (85)	2 942	22,6
Vehículos terrestres y sus partes (87)	2 237	10,6	Combustibles minerales (27)	2 517	19,3
Combustibles minerales (27)	2 206	10,5	Vehículos terrestres y sus partes (87)	1 857	14,2
Maquinarias, equipos y aparatos eléctricos (85)	2 085	9,9	Aparatos ópticos, médicos, etc. (90)	1 282	9,8
Productos farmacéuticos (30)	1 438	6,8	Maquinarias, equipos y aparatos mecánicos (84)	1 191	9,1
Productos químicos orgánicos (29)	832	3,9	Productos químicos orgánicos (29)	432	3,3
Hierro y acero (72)	798	3,8	Plásticos y artículos de plástico (39)	260	2,0
Aparatos ópticos, médicos, etc. (90)	681	3,2	Bebidas (22)	221	1,7
Plásticos y artículos de plástico (39)	660	3,1	Productos farmacéuticos (30)	219	1,7
Aviones y sus partes (88)	544	2,6	Minerales (26)	143	1,1
<b>Total 10 primeras categorías de productos</b>	<b>15 938</b>	<b>75,6</b>	<b>Total 10 primeras categorías de productos</b>	<b>11 091</b>	<b>84,8</b>

Fuente: Eurostat.

Al considerar el comercio a nivel de sectores productivos<sup>13</sup> se observa que la mayor parte de los intercambios se concentra en un reducido número de sectores (ver cuadro 5): las diez primeras categorías de productos corresponden al 85% de las exportaciones mexicanas y al 76% de las europeas. Además, los intercambios son en gran parte intrasectoriales. De esas diez categorías, ocho son las mismas en ambos sentidos aunque en orden diferente: maquinarias y aparatos eléctricos y mecánicos, vehículos terrestres, aparatos ópticos y médicos, productos químicos (orgánicos, farmacéuticos y plásticos), combustibles minerales. Estas ocho categorías cubren el 69% de las exportaciones de la UE a México y 82% de las exportaciones de México a la UE.

Sin embargo, a un nivel de desagregación relativamente más fino aparecen diferencias significativas, que a título de ejemplo comentamos aquí para los tres principales sectores del comercio entre México y la UE.

En los sectores de maquinarias, equipos y aparatos mecánicos y eléctricos que juntos constituyen en 2010 la principal categoría de productos exportados tanto por la UE a México (31% del total) como por México a la UE (31,7%), la diferencia consiste en la mucho mayor concentración de las exportaciones mexicanas en un pequeño número de productos. Mientras en el caso de la UE este sector encubre una gran diversidad de productos, en gran parte bienes de capital, la mitad de las exportaciones de México en estos dos capítulos corresponde a solo dos categorías: teléfonos y ordenadores, respectivamente 12,4% y 3,3% de las exportaciones totales de México a la UE).

En el caso de los vehículos de transporte terrestre, con 10,6% de las exportaciones de la UE a México y 14,2% de las de México a la UE), la diferencia es de otro orden: en esta industria altamente integrada mundialmente la UE exporta principalmente a México partes de autos (55% de sus exportaciones a México en este capítulo) mientras México exporta a la UE (y también a otros clientes) casi exclusivamente autos completos (85% de sus ventas a la UE en este capítulo).

En el sector de los combustibles minerales, México exporta a la UE petróleo bruto (19% de sus exportaciones totales en 2010) e importa productos refinados (10,5% de sus importaciones totales) por un valor casi equivalente.

Otra asimetría en la relación comercial es la que se refiere al déficit persistente de México con la UE, y que está en parte ligado a la estructura sectorial y geográfica de su comercio exterior. En general, México importa principalmente bienes intermedios y bienes de capital, muchos de los cuales vienen de Europa, mientras que la mayor parte de sus exportaciones son productos de consumo y se dirigen en más del 80% al mercado norteamericano; es decir que los insumos importados de Europa son necesarios para la producción de los bienes exportados a otros destinos. Esta estructura, que se ve acentuada por la importante inversión europea, en parte motivada por el fácil acceso desde México al mercado de Estados Unidos, significa que el déficit de México con la UE es inseparable de su excedente con Estados Unidos. En ese sentido no representa un problema para México ni un resultado desfavorable del TLCUEM sino que refleja la inserción de México en la economía mundial, favorecida entre otros factores por sus acuerdos comerciales.

A pesar de lo anterior, la importancia y la persistencia del déficit con la UE son frecuentemente percibidas en la opinión pública y parte del sector privado de México como un efecto negativo, o al menos como un indicador de un aprovechamiento insuficiente del Acuerdo por parte de la industria mexicana. Aunque esta percepción resulta errónea, ya que el déficit de México con la UE es perfectamente coherente con la estrategia general de crecimiento exportador de México, es al mismo tiempo indudable que el déficit con la UE podría reducirse mediante una mejor diversificación de las exportaciones mexicanas.

### **Comercio de servicios e inversión directa**

Contrariamente a lo sucedido con el comercio de mercancías, el TLCUEM no estableció preferencias significativas en comercio de servicios ni en inversiones, aparte del subsector de servicios financieros (que en la práctica es principalmente inversión). Esto no ha impedido un fuerte crecimiento de los intercambios en estas áreas, lo que corresponde a la vez a una tendencia mundial y a oportunidades generadas indirectamente por el Acuerdo.

En 2010, el comercio total de servicios entre México y la UE (exportaciones + importaciones) alcanzó un valor total de 8230 millones de euros, lo que es equivalente al 24% del comercio total de mercancías. Esta proporción es especialmente alta para México, ya que su comercio de servicios con el mundo equivale solo a 7% de su comercio de mercancías. Esto refleja el que la UE sea para México un socio mucho más importante para los intercambios de servicios, con una participación de poco menos del 30%, que para las mercancías (8%).

**Cuadro 8.6:**  
**Comercio de servicios entre la UE y México, 1999-2009**

	1999	2003	2007	2008	2009	2008/99 %	2009/99 %
<b>Export UE, total</b>	1 674	3 375	4 765	4 943	4 143	5147	207
<b>Export UE, transporte</b>	455	877	1 127	1 196	967	1318	190
<b>Export UE, viajes</b>	407	678	1 022	1 015	836	1037	155
<b>Export UE, serv. de negocios</b>	305	953	1 333	1 475	1 045	1216	299
<b>Export UE, otros</b>	507	867	1 283	1 257	1 295	1575	211
<b>Export MX, total</b>	1 617	2 953	3 316	3 663	2 653	3084	91
<b>Export MX, transporte</b>	309	578	709	812	625	845	173
<b>Export MX, viajes</b>	904	1 709	1 768	1 634	1 069	1127	25
<b>Export MX, serv. de negocios</b>	276	433	513	876	587	702	154
<b>Export MX, otros</b>	128	233	327	341	371	406	217
<b>Comercio total (Exp + Imp)</b>	3 291	6 328	8 082	8 606	6 795	8231	150
<b>Saldo (Exp UE – Exp MX)</b>	57	422	1 449	1 279	1 490	2062	
<b>En millones de EUR y en % de variación acumulada.</b>							

Fuente: Eurostat, datos de balanza de pagos.

Desde que entró en vigor el TLCUEM, el comercio de servicios entre la UE y México se ha incrementado a un ritmo aún mayor al del comercio de mercancías: +150% entre 1999 y 2010. Las exportaciones de servicios de la UE a México son más importantes y en los últimos diez años han crecido más que las de México a la UE (ver cuadro 6). Esto es especialmente marcado en el caso de los servicios de negocios, subsector en el que las exportaciones de la UE a México se han casi cuadruplicado entre 1999 y 2010.

**Cuadro 8.7:**  
**Inversión extranjera directa en México, 2000-2010**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Acumulado 2000-2010	%
<b>UE</b>	8 349	6 662	13 632	9 571	6 018	11 554	93 819	38,0
<b>US</b>	11 553	12 878	12 373	10 822	6 790	5 269	125 270	50,7
<b>Total</b>	24 122	20 052	29 734	26 295	15 334	18 679	247 011	100,0
<b>En millones de USD y en %.</b>								

Fuente: Secretaría de Economía de México.

La inversión directa de origen europeo en México acumulada entre 2000 y 2010, es decir desde que se firmó el TLCUEM, alcanza más de 93 mil millones de dólares, lo que corresponde al 38% de la IDE total, poco menos que la proveniente de Estados Unidos; en la década anterior al 2000 la participación de la UE en la IED en México era del orden del 20%. La importancia de la inversión europea (principalmente proveniente de España, Países Bajos, Reino Unido y Alemania) aparece como uno de los resultados más significativos del TLCUEM. La inversión europea se ha dirigido a industrias manufactureras (38%), a servicios financieros (26%) y a otros sectores de servicios. También ha habido desde que existe el TLCUEM un aumento importante de la inversión directa de origen mexicano en la UE, por un monto acumulado de cerca de 13 mil millones de euros.

## Conclusiones y perspectivas

La entrada en vigor del TLC UE-México marcó una nueva era en las relaciones entre Europa y México. El acuerdo liberalizó sustancialmente el comercio entre las dos partes y además permitió el desarrollo de una relación comercial con reglas claras, previsibilidad y seguridad jurídica, lo que constituye un logro tan importante como la liberalización arancelaria y un complemento indispensable.

Hoy, cuando han pasado once años desde la entrada en vigor del TLCUEM podemos evaluar el éxito de esta cooperación comercial. Se ha registrado un incremento de los flujos de comercio de bienes y servicios entre México y la UE, que corresponde a los objetivos principales que se habían fijado ambas partes cuando se negoció el Acuerdo: relativa diversificación para México, reequilibrio frente a Estados Unidos para la UE. Al mismo tiempo, las inversiones europeas en México han alcanzado una participación mucho más importante que en el comercio de mercancías, lo que constituye un efecto indirecto del Acuerdo que también corresponde a los objetivos iniciales de ambas partes: oportunidades para la industria europea, tanto en el mercado mexicano como en otros utilizando a México como plataforma; y en México creación de riquezas, incremento de la competitividad y generación de empleos.

Sin embargo también es cierto que el impacto positivo del acuerdo ha ido mermando frente a una situación internacional que ha evolucionado considerablemente durante estos últimos diez años. Nuevos actores comerciales, en particular pero no exclusivamente, China, han irrumpido con fuerza en el mapa del comercio internacional. La crisis de 2008 fue un nuevo hito en la redistribución del poder económico a escala mundial. La integración de las economías, las cadenas globales de producción y el comercio de servicios juegan cada vez más

un papel determinante en el comercio internacional. En estas circunstancias las insuficiencias, pero también las mejoras posibles, del TLC son cada vez más evidentes.

Sobre la base de las considerables oportunidades generadas por el TLCUEM la Unión Europea y México pueden y deben reflexionar como profundizar aún más su relación comercial, tanto a nivel multilateral como bilateral. Las preguntas son: ¿cómo podemos estrechar las relaciones e incrementar los intercambios comerciales en sectores de interés mutuo como el agropecuario o el sector de servicios?, ¿cómo lidiar con la importancia creciente de los obstáculos no arancelarios? Más allá de los intercambios comerciales, ¿cómo potenciar las inversiones bilaterales?

Como se ha dicho sería posible, y sin duda deseable para ambas partes, revisar y actualizar el Acuerdo, a la vez para extender la liberalización a sectores hasta ahora cubiertos solo parcialmente, como la agricultura o los servicios, y para ponerlo al nivel de los acuerdos que la UE ha ido desarrollando con países competidores de México. Esto implicaría mejorar el acceso a mercados cumpliendo con las cláusulas de revisión, reexaminar algunos aspectos de reglas de origen (en particular posibilidad de acumulación con otros socios), y extender y profundizar reglas comunes en muchos temas en que pueden generar más certidumbre, lo que es esencial para facilitar el comercio y atraer inversionistas.

En particular hay que estudiar qué medidas se pueden tomar para aumentar los flujos de inversión entre la UE y México. Europa da la bienvenida a los inversores mexicanos. Los inversores europeos también querrían aumentar su presencia en México puesto que disponen de las tecnologías y el saber hacer en sectores donde los intereses comerciales concuerdan. Para ello sería necesario ampliar la apertura del mercado mexicano a la inversión extranjera en un abanico más amplio de sectores. Teniendo en cuenta las nuevas competencias de la Unión Europea en el marco del Tratado de Lisboa se abren potencialmente perspectivas de negociación prometedoras.

La Unión Europea y México también pueden trabajar juntos para impulsar la integración económica regional con sus socios en América Latina, sobre todo si tenemos en cuenta los Acuerdos de Asociación que la UE acaba de firmar o está aún negociando con sus socios latinoamericanos. Ello permitirá potenciar el desarrollo económico en la región, dentro del marco de la relación estratégica y de asociación de la UE con toda la región latinoamericana.

Complementariamente al Acuerdo comercial, desde el principio se habían previsto mecanismos de cooperación para facilitar la implementación del Acuerdo y para

apoyar a pequeñas y medianas empresas mexicanas interesadas en desarrollar sus relaciones con la UE. Estas acciones han sido sin duda muy exitosas puntualmente y han apoyado el proceso de diversificación del comercio exterior de México. Aunque el impacto global de estas acciones sobre el comercio entre México y la UE tiene necesariamente unos límites, hay que señalar que solo son un modesto complemento a los proyectos de apoyo a empresas exportadoras del propio gobierno mexicano.

Mas allá del ámbito bilateral, México y la UE colaboran en foros internacionales como el G20 y la Organización Mundial del Comercio para luchar contra el proteccionismo y siguen apoyando conjuntamente la conclusión del programa de Doha para el desarrollo en la OMC. Europa y México pueden salir reforzados de la crisis financiera y económica mundial si impulsan juntos una serie de medidas internacionales para potenciar el comercio internacional.

Finalmente, el desarrollo de las relaciones comerciales y económicas entre México y la UE también dependerá de otros factores que afectan el aprovechamiento del Acuerdo, como son el entorno económico, otras políticas económicas y esencialmente la evolución de la competitividad general tanto en México como en la UE. El desafío principal tanto de Europa como de México es de no sólo mantener, sino aumentar su competitividad en un mundo cada vez más competitivo. Para ello, es necesario llevar a cabo reformas económicas. México y Europa están cada uno por su lado decididos a seguir este camino.

En México quedan reformas por realizar, por ejemplo la liberalización de sectores importantes de la economía como la energía, el transporte y las telecomunicaciones que son esenciales para la circulación de mercancías y, en el caso de las telecomunicaciones, de servicios de valor añadido como el comercio electrónico. Reformas en el ámbito de las compras públicas, especialmente a nivel sub-federal, llevarían a reducciones de gastos y a una mayor competitividad de los servicios públicos. La UE, por su parte, en su agenda 2020, se ha propuesto una serie de objetivos económicos y de reformas ambiciosos, con el fin de realzar su competitividad y aumentar su ritmo de crecimiento económico.

El décimo aniversario de la entrada en vigor del TLC entre la Unión Europea y México marcó una etapa histórica en las relaciones bilaterales. Es de esperar que el actual decenio brinde aún más oportunidades para que empresas y ciudadanos de ambas partes puedan sacar el máximo provecho de los lazos comerciales. La responsabilidad para lograr este objetivo incumbe a ambas partes y depende de la voluntad política común.

**México: un destino natural y estratégico**

Parte III:

## **La experiencia de las empresas**





## Capítulo 9

### ABENGOA

*Abengoa comienza su actividad en México en 1979. En la actualidad tiene en México más de 150 profesionales y 1.500 operarios. Tiene oficinas en Ciudad de México, Tabasco y Querétaro, y está prevista una nueva apertura en León.*

### ***“México es un mercado comprometido con el desarrollo sostenible.”***

Por **Norberto del Barrio Brun**  
*Presidente Abengoa México*

Abengoa es una compañía internacional que aplica soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente, generando electricidad a partir del sol, produciendo biocombustibles, desalando agua del mar o reciclando residuos industriales.

Abengoa traspasa por primera vez las fronteras españolas en el año 1963, fundando la primera filial en Argentina, para posteriormente extender la actividad a Brasil, Uruguay, México, Perú y Chile. A mediados de la década de los 70, Abengoa inicia sus operaciones en Marruecos y Argelia, y en los 80 entra en el mercado de Estados Unidos. Fruto de su vocación internacional, Abengoa desarrolla hoy su actividad en los cinco continentes.

La llegada de Abengoa a México se produce en el año 1979, a través de la comercialización de algunos de los productos y servicios que Abengoa prestaba en la época. En esos años se llevaron a cabo diversos suministros de equipos por parte de Abengoa para algunos proyectos claves en el país. En 1981 inaugura su primera sede y comienza a desarrollar su actividad directamente desde el terreno y como empresa ya instalada en el país.

Durante esta década de los años 80, Abengoa lleva a cabo grandes proyectos que se realizaron utilizando la llamada “Línea del Rey”(crédito FAD de España), que le

ayudaron a consolidarse en el mercado mexicano y que le permitieron entrar en contacto con las principales compañías del país.

Entre los primeros hitos de la compañía en el país azteca, destacan de manera especial el llevado a cabo en el año 1985, año en el que se adjudica la primera obra pública con el Instituto Mexicano del Petróleo; el primer contrato para la Comisión Federal de Electricidad de México, en el año 1999, y la inauguración de la actual sede corporativa en la capital, en julio del año 2000.

A partir de 1999, Abengoa llevó a cabo en México numerosos proyectos pioneros bajo el esquema de “construcción, arrendamiento y transferencia”; que posteriormente dieron lugar a los conocidos como “Pidiregas” (proyectos de impacto diferido en el registro del gasto) y obra pública financiada, así como a uno de los primeros proyectos de plantas de generación de energía destinada a cubrir picos de demanda de energía con turbina de gas.

Este desarrollo de Abengoa no habría sido posible sin la colaboración de sus más de 150 profesionales y 1.500 operarios que, distribuidos en los diversos proyectos, consolidan nuestro liderazgo en desarrollo sostenible en México. Nuestra presencia se consolida con las oficinas corporativas en Ciudad de México, las de Tabasco y Querétaro, así como la apertura de una nueva oficina en León.

En relación a las inversiones que Abengoa ha llevado a cabo en los últimos años podemos destacar la mayor planta de fabricación de América de estructuras reticulares, tanto de torres de líneas de transmisión, como de colectores cilindro parabólicos destinados a plantas termosolares, en Construcciones Metálicas Mexicanas (Comemsa); y la planta de tratamiento y confinamiento de residuos industriales más avanzada y con mayor capacidad de procesamiento del país, inversión realizada por Abengoa en la empresa Sistemas de Desarrollo Sustentables (SDS).

En esta misma línea, y entre los proyectos de tipo concesional que se han desarrollado, destaca de forma relevante por su singularidad el Centro Cultural Mexiquense, primer proyecto del país de este tipo. El complejo consta de 8.500 m<sup>2</sup> de museos, biblioteca, numerosos módulos de talleres con más de 60 salas para impartir clases de diferentes expresiones artísticas, un edificio administrativo, varios auditorios, un teatro al aire libre, una sala de conciertos para 1.200 personas, cafetería, restaurante y estacionamientos para más de 1.000 vehículos. El centro fue inaugurado en septiembre 2011.

Del mismo modo, otro proyecto de tipo concesional con gran importancia es el acueducto “El Zapotillo”, consistente en el desarrollo de 139 km de tuberías de gran diámetro, varias estaciones de bombeo, con una potencia total instalada

de 24.000 kv; una planta de tratamiento de agua potable de 3.800 litros por segundo; un tanque almacenamiento de 100.000 m<sup>3</sup> de capacidad, y un circuito de distribución de 40 km en el municipio de León, el cual esta recientemente contratado y en ejecución.

En junio de 2010, Abengoa y General Electric (GE) anunciaron el desarrollo de la planta de cogeneración de energía más grande de México. La construcción comenzó en septiembre de 2010, tiene prevista una duración de 36 meses y la explotación comercial está prevista para el año 2012. Abengoa acometerá su posterior operación y mantenimiento integral durante un periodo de concesión de 20 años.

La iniciativa se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Energía 2007-2012, en la que se ha reforzado la estrategia de protección ambiental de Pemex para optimizar el uso de la energía eléctrica, orientada a lograr el auto abastecimiento, disminución de emisiones contaminantes, aumento de eficiencia y disminución de costos. Así, este proyecto, pionero para Petróleos Mexicanos, se ha convertido en la primera planta de cogeneración a gran escala con capacidad para suministrar vapor y energía eléctrica al centro industrial Nuevo Pemex y, además, disponer de excedentes de electricidad para otros centros.

El proyecto consiste en el desarrollo de una planta de cogeneración de energía eléctrica y vapor en el complejo procesador de gas Nuevo PEMEX, así como de varias líneas de transmisión. La planta tendrá capacidad para generar 277 megavatios de electricidad y 800 tn de vapor por hora. El complejo procesador de gas Nuevo PEMEX, que ocupa una superficie de 464 ha se localiza en el estado de Tabasco, a 35 km de la ciudad de Villahermosa. Actualmente, el complejo abastece y distribuye oportunamente los hidrocarburos que el país necesita.

Con el objetivo de identificar, dar seguimiento y cumplimiento a todos los requerimientos sociales, ambientales y de seguridad para la correcta ejecución del proyecto, incluyendo, el beneficio de las comunidades aledañas, así como del personal que, directa o indirectamente, se ve afectado (empleados, trabajadores, proveedores o cliente), Abengoa realizará periódicamente una evaluación integrada para identificar los riesgos, impactos y posibilidades sociales y ambientales del proyecto. Del mismo modo, ha previsto también la divulgación de información y la atención de las consultas relacionadas con el proyecto en las comunidades locales sobre asuntos que pueden afectarles de manera directa.

Se estima que durante el desarrollo de las instalaciones de la planta de cogeneración, de las subestaciones y de las líneas de transmisión se generarán 600 puestos de trabajo en la zona, ascendiendo a un máximo de 1.500 en las etapas críticas de construcción.

La planta de cogeneración suministrará electricidad y vapor al complejo de procesamiento de gas de Nuevo Pemex, propiedad de una filial de Pemex, mediante un contrato de prestación de servicios durante 20 años. Se espera que la planta abastezca directamente el 55 % de la demanda de vapor de Nuevo Pemex y el 100 % de su demanda de electricidad. El excedente que se genere se proporcionará a otros 125 complejos de Pemex en todo México y a otras instalaciones como 18 hospitales, varios centros petroquímicos, tres refinerías y otras instalaciones administrativas.

La relación de Abengoa con GE se consolida el pasado mes de julio cuando GE anuncia la calificación de Abengoa como socio potencial de consorcio por General Electric (GE) Energy. La combinación de la tecnología y la gestión de proyectos de GE, con la dilatada experiencia de Abengoa en ingeniería y construcción, ha significado para PEMEX una garantía sólida para la construcción de plantas de una forma eficiente y rentable.

Tanto es así que el pasado mes de marzo, durante la 12ª cena anual de los premios Project Finance celebrada en la ciudad de Nueva York, la planta de cogeneración de Abengoa y GE, resultó ganadora del Premio a la Operación Energética Latinoamericana del Año y a la Operación Latinoamericana del Año. La revista eligió como ganadora la financiación de la planta de cogeneración de energía de 300 megavatios que se está construyendo en Tabasco (México) porque posibilitaba la construcción de la primera planta energética, de propiedad independiente, en abastecer a la petrolera estatal mexicana Pemex.

Estos premios consolidan la posición de Abengoa como uno de los líderes mundiales en la aplicación de soluciones innovadoras para un desarrollo sostenible y pone de relieve la fortaleza de GE Energy Financial Services en estructuraciones de inversiones complejas en activos energéticos críticos y duraderos.

## Capítulo 10

### BANCO SANTANDER

*El Grupo Financiero Santander México cuenta con más de 9 millones de clientes y dispone de 1.100 oficinas donde trabajan cotidianamente 12.500 empleados.*

***“México es un país estratégico para el Banco Santander.”***

Por **Marcos Madureira**

*Director de Comunicación y Public Policy*

*División América Banco Santander*

El Grupo Financiero Santander México es uno de los grupos financieros más importantes del país, con más de 9 millones de clientes y 1.100 oficinas donde trabajan cotidianamente 12.500 empleados.

Con un modelo de negocio claro y eficiente, Santander México es ejemplo de las mejores prácticas bancarias, con productos que corresponden a una segmentación de los clientes y con estrategias innovadoras y eficaces, pero al mismo tiempo con un manejo muy prudente de sus riesgos.

Con una cartera de productos diversificada y orientada a negocios clave para el Banco, ésta incluye desde productos básicos de ahorro hasta créditos para sectores fundamentales como pymes, empresas, agronegocios y grandes proyectos de infraestructura. También nos enfocamos a productos para individuos y su patrimonio, como el crédito hipotecario o una oferta de valor atractiva en materia de tarjetas de crédito, así como productos sofisticados de inversión.

Gracias a una estrategia clara y a un modelo de negocios bien perfeccionado, Santander México, el Banco más eficiente y el más rentable del país, con crecimientos superiores a dos dígitos en sus negocios clave.

La estrategia ha estado claramente dirigida a desarrollar una oferta competitiva y sólida para los clientes, anticipándose a la competencia en mercados con gran potencial, apoyados en un modelo de venta y servicio multicanal que ofrece resultados y potencial de crecimiento.

Nuestro objetivo es robustecer el crecimiento del negocio, consolidar los productos y el modelo multicanal de atención al cliente, consolidándonos como modelo de referencia en el sistema financiero mexicano y como una de las principales generadoras de beneficios para Banco Santander a nivel global en los próximos años.

Banco Santander ha estado presente en México de manera fortalecida desde 1997, luego de la adquisición del entonces Banco Mexicano y posteriormente de Banca Serfín. Desde entonces, Santander ha acompañado al crecimiento del país y respondido en su momento a los retos sistémicos que la banca ha afrontado, aportando solidez, visión y compromiso que van más allá de los negocios y que demuestran la vinculación de largo plazo con la nación y con sus perspectivas de desarrollo.

México representa una oportunidad única por diferentes razones. Por un lado, el grado de penetración de los servicios bancarios, sobre todo considerando el desarrollo relativo de su economía, arroja un potencial de crecimiento que es atractivo por sí mismo. Si a esto se le añaden las perspectivas favorables para su economía, con un aumento relativo de los niveles de ingreso y riqueza de su población, la cual además se trata de una población joven, demandante de bienes y servicios, combinada con un sólido entorno de regulación financiera, entonces se tienen todos los elementos necesarios para lograr una historia de éxito.

México sin duda es plataforma en muchos sentidos para la región de América Latina. Así pues, Banco Santander ha encontrado en México las condiciones óptimas de oportunidad de negocio, de potencial de crecimiento y de sentido estratégico, condiciones que hoy soportan los resultados y que validan nuestras decisiones.

Como se ha señalado, las oportunidades que México ofrece son enormes. Su condición de economía en desarrollo, su extensión geográfica, su estructura poblacional, sus relaciones comerciales internacionales y el potencial de un mercado interno que ha madurado a pasos enormes, representan algunas de estas oportunidades. Ahora bien, estas oportunidades también implican retos a los cuales hemos tenido que hacer frente.

Un reto importante para lograr un avance más claro de la economía mexicana radica en fortalecer su grado de formalización, es decir, en la inserción de

individuos y empresas en todo el proceso de desarrollo. Lo anterior constituye un elemento necesario para avanzar en la bancarización y en la penetración de los servicios financieros. En paralelo, supone también construir una mayor cultura financiera en la sociedad en su conjunto, para destacar los beneficios y atacar viejas ideas que aún existen en cuanto a los servicios bancarios.

Por otro lado, los aspectos normativos de un sistema bancario que está madurando, los cuales reeditúan al final a favor de la banca misma y de la propia institución, requieren de atención permanente y de una permanente interacción con el resto de los participantes en la industria y con las autoridades. Las dificultades que atravesó la macroeconomía mexicana después de una crisis de grandes proporciones en 1995, con un sistema financiero al borde del colapso, dieron paso a la actual política de regulación bancaria, que ahora constituye sin duda un esquema de regulación de vanguardia a nivel global.

De esta forma, los retos que hemos enfrentado a lo largo de estos años están íntimamente ligados a los procesos de cambio del país para su modernización, procesos en los que el banco ha participado y se ha comprometido a ser parte activa y factor de certidumbre.

Ante el entorno financiero que se ha vivido en los últimos años a nivel global, que sin duda aminoró las posibilidades de negocio en muchas regiones, México ha sostenido una condición macroeconómica estable que refleja la capacidad del país y su sistema de pagos para mantener una perspectiva prometedora.

De esta forma, conforme se ha logrado construir un entorno económico estable y certero, lo anterior se ha reflejado en una mayor necesidad de crédito en sectores clave como la vivienda, las empresas, las Pymes, el desarrollo de infraestructura y aún en el apetito del público por instrumentos cada vez más sofisticados de inversión, sectores todos en los que el banco participa activamente y mantiene posiciones de liderazgo.

Para Santander México un elemento central es la existencia de una competencia real en la industria bancaria; competencia es el nombre del juego. Con un sistema bancario fuerte, el país se encuentra inmerso en un esquema real de competencia entre las instituciones bancarias, el cual se traduce en mejores productos y opciones más competitivas para los usuarios, al tiempo que demanda una constante innovación para todos los intermediarios.

De esta forma, Santander trabaja continuamente para diseñar productos y esquemas novedosos que atiendan a las necesidades nuevas que arroja esta esperada expansión, expansión compartida por el resto de las naciones emergentes. Así, por ejemplo, hemos logrado un acuerdo sin precedentes con



la principal instancia de gobierno promotora de la inversión, a través del cual explotaremos nuestro conocimiento global y la infraestructura única que ofrece nuestro banco, para apoyar a las empresas que buscan establecer operaciones en México o bien a compañías mexicanas que pretenden explorar otros mercados.

Hemos encontrado en la segmentación de clientes, en la atención multicanal – ejemplificada a través del centro de atención telefónica que es el más avanzado en América Latina- y la inteligencia de marketing, ventajas competitivas que nos posicionan como líderes en los tiempos que corren y hacia delante. Lo anterior, combinada con una clara estrategia enfocada hacia sectores clave de alto rendimiento, nos anticipa que en los próximos años consolidaremos nuestro modelo de negocio y con ello el valor de nuestra franquicia.

Santander México ha venido construyendo durante muchos años una trayectoria de éxito. Hacia delante tenemos metas claras, con una visión bien definida de lo que queremos hacer y donde queremos estar. Los tiempos que vienen son nuestros, a través de los cuales continuaremos construyendo una historia de éxito que acompañe en paralelo el desarrollo de México.

## Capítulo 11

### BBVA

*El negocio en México aporta el 30% del resultado del Grupo BBVA, tiene más de 18 millones de clientes en México y da empleo a más de 36.000 personas. Dispone de la mayor red de sucursales en México.*

***“México es una de las economías con mayor potencial de crecimiento de Latinoamérica.”***

Por **BBVA**

*Departamento de Comunicación*

Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) es la mayor institución financiera privada de México, con depósitos de clientes por importe de 36.652 millones de euros a marzo de 2012 y 18,5 millones de clientes. En la misma fecha, el total de activos asciende a 76.070 millones de euros y el número de empleados es de 36.110. GFBB es filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), uno de los grupos financieros más grandes de la Zona Euro.

BBVA es un grupo financiero con presencia en 33 países del mundo con 111.306 empleados, más de 50 millones de clientes y 7.466 oficinas, destacando su compromiso con la región latinoamericana donde es una de las franquicias líderes del sector financiero.

En el 2000 BBVA compró el 36,6% del banco mexicano Bancomer, participación que posteriormente fue ampliando hasta alcanzar el 59,4% en 2003, y el 100% en 2004. Con esta operación BBVA formó una franquicia líder en Latinoamérica, con una cuota de mercado en banca del 9,1%.

Hoy, la unidad de negocio de BBVA en México aporta el 30% del resultado atribuido del Grupo BBVA, con datos del primer trimestre de 2012.

BBVA entró en el mercado mexicano en el marco de un plan para hacer de BBVA uno de los bancos retail más eficientes y rentables del mundo, basado en el desarrollo de un nuevo modelo de banca muy apalancado en las nuevas tecnologías, y con la intención de implementarlo en mercados de alto crecimiento.

La adquisición de Bancomer fue un gran paso en la consolidación internacional del Grupo BBVA, afianzando su potencial de crecimiento y creación de valor.

En su momento, Bancomer aportó una importante base de negocio a la franquicia en Latinoamérica, con:

- Más de 4,5 millones de clientes bancarios.
- Más de 2,5 millones de clientes de fondos de pensiones.
- Un 30% de cuota de mercado en México.
- Potencial de la economía mexicana y posibilidades de desarrollo del negocio bancario, con un significativo margen para la mejora de la eficiencia operativa.

La creación de una franquicia líder en México se apalancó en factores complementarios, como la marca de Bancomer, el know-how local de sus ejecutivos y el conocimiento tecnológico de BBVA, así como la experiencia y trayectoria en banca retail de este último.

La operación de compra de Bancomer en el 2000 era una de las más grandes que se había hecho hasta el momento. Las principales dificultades vinieron por la integración de los negocios y la necesidad de adaptar las culturas entre las dos entidades.

En 2004 BBVA realizó la compra de los minoritarios de Bancomer y reforzó así su posición en el primer grupo financiero mexicano. Para ello lanzó una OPA sobre el 40,6% restante del capital de Bancomer que no poseía y elevó su participación desde el 59,4% hasta el 100%.

La compra de los minoritarios cumplía dos premisas básicas en la estrategia de crecimiento rentable de BBVA: creaba valor para sus accionistas y tenía sentido estratégico.

BBVA reforzó así su apuesta por México y por BBVA Bancomer, tras el éxito en su transformación, a lo largo de los tres años anteriores, consolidándose como un banco sólido, rentable, innovador y orientado hacia el cliente.

Para BBVA, estar presente en México era la oportunidad para operar en una de las economías de mayor potencial de Latinoamérica y con un bajo nivel de bancarización. Por tanto, se desenvolvía en un mercado con un alto potencial de desarrollo del negocio bancario.

Al mismo tiempo, BBVA también aportaba ventajas para el desarrollo del sector financiero mexicano y para el crecimiento de la economía del país, gracias a su modelo de negocio que aplica la tecnología al desarrollo de la banca retail en los segmentos de particulares, pequeñas y medianas empresas y grandes multinacionales, y a las inversiones que BBVA haría con el paso del tiempo.

Gracias a todo ello, BBVA Bancomer se ha convertido en una gran historia de éxito:

- Es la primera franquicia financiera en México, líder en el negocio bancario, tanto en créditos como en recursos de clientes, con cuotas superiores al 25%.
- Es el primer grupo en bancaseguros, con una cuota de mercado del 38,8%, y la segunda gestora de pensiones con un 21,3% de cuota de mercado.
- Es el primer grupo en el negocio de transferencias internacionales hacia México, con una cuota del 40%.
- Con 1.653 oficinas, tiene la mayor red de sucursales en México, con un claro liderazgo en reconocimiento de la marca y con la primera red de distribución en el 91% de los estados mexicanos.
- Disfruta de una sólida posición de capital.
- Su rentabilidad sobre Recursos Propios asciende al 21% en 2011 (vs. 5,6% en 2000) y un ratio de eficiencia del 41,2% en 2011 (vs. 70% en 2000).

De cara al futuro, BBVA estima que el potencial de crecimiento que tienen las economías emergentes como México va a reconfigurar el modelo de crecimiento de la economía global. La aportación de éstas al crecimiento mundial será muy superior en los próximos años a la de los países desarrollados. Además, frente a la visión tradicional sobre los mercados emergentes y su volatilidad, la crisis financiera ha demostrado que su crecimiento no es necesariamente más incierto que el de las economías desarrolladas.



## Capítulo 12

### BODEGAS TERRAS GAUDA

*Para Bodegas Terras Gauda el mercado mexicano es su quinto mercado de exportación, el primero hispanohablante y segundo de América, sólo superado por Estados Unidos.*

***“México es uno de los mercados clave en los próximos años y su potencial es enorme.”***

Por Iago Becerra

*Director Comercial Grupo Terras Gauda*

Desde la revolución vitivinícola que surgió en Galicia a raíz de la constitución en 1980 de la D.O. Rías Baixas, José María Fonseca, actual presidente, comienza a ver las cosas claras en el mundo del vino. Con la fundación de Viñedos do Rosal, S.A. y de Adegas das Eiras se concretó la intención y la ilusión de los socios fundadores por hacer hincapié en lo que eran los vinos de O Rosal.

La filosofía de la bodega era que el Albariño, siendo como es una variedad nobilísima, podría dar mayor dimensión unido a otras cepas, siempre autóctonas, que le aportasen nuevos matices y que le dieran a los vinos de O Rosal una categoría mayor de la que ya tenían de por sí.

Desde un inicio, la empresa fue consciente de la necesidad de diversificar las ventas de sus productos, con lo que las primeras exportaciones fueron prácticamente coetáneas a las primeras ventas en el mercado nacional. Estas primeras experiencias, Alemania, Suiza, Argentina, Venezuela..., eran realmente pedidos recibidos y servidos a clientes fuera de las fronteras españolas, más que un trabajo de exportación.

El trabajo real de exportación comenzó a finales de los años 90, cuando el corto equipo comercial de la bodega hasta entonces, comenzó a trabajar mano a mano con los distribuidores, definiendo una política comercial común y un plan de

marketing para trabajar cada uno de los mercados. Al mismo tiempo, comenzó un trabajo de prospección en mercados con ciertas afinidades al nacional y a los que se consideraba más fácilmente accesibles. Así pues se eligieron una serie de mercados, todos ellos hispano-parlantes, para llevar a cabo esta labor de prospección.

En aquellos momentos, el trabajo serio de exportación de los vinos españoles estaba comenzando a ser habitual. En nuestro sector, con unas cuantas honrosas excepciones, la labor de exportación había sido casi inexistente. Aún así México era ya uno de los principales destinos de las exportaciones de vino españolas en América, siendo además los vinos españoles líderes en ventas en este mercado, por delante de los vinos estadounidenses, italianos, franceses y una reseñable producción local.

Bodegas Terras Gauda eligió pues México como uno de los primeros mercados objetivo. Los motivos fueron: la afinidad cultural, el idioma, la presencia de otros vinos españoles en este mercado y la existencia de una importante colonia de gallegos en este país los cuales sería objetivo de ventas y figura a fidelizar por su alto poder de prescripción.

Tras varias experiencias nosotros encontramos este socio estratégico en México en 2001. Desde entonces seguimos vinculados a él en una relación provechosa para ambas partes. Se da la casualidad que es un distribuidor atípico en cuanto tiene un surtido muy corto de productos, por lo que nuestras marcas ocupan un espacio nuclear en su actividad.

Este distribuidor, de tamaño pequeño, es muy ágil y siempre ha estado muy bien conectado. Si algo nos ha enseñado nuestra experiencia en México es que las relaciones personales abren cantidad de puertas y solucionan muchos entuertos. La excepcional relación de nuestro distribuidor con otros operadores del mercado nos ha dado entrada en ellos, a veces incluso dejando de lado sus propios protocolos, como consecuencia de la especial relación con nuestro distribuidor y su red de contactos.

Actualmente para Bodegas Terras Gauda el mercado mexicano es su quinto mercado de exportación, el primero hispanoparlante y segundo de América, solo superado por EE.UU y a la misma altura que Canadá. Supone alrededor del 4% de nuestras exportaciones y todas las ventas se realizan a un mismo cliente quien revende a otros operadores (otros distribuidores regionales, cadenas de alimentación o vinotecas y grandes almacenes). Se trata de un único punto de facturación y logístico, si bien en este último aspecto hay excepciones debido al volumen de algún distribuidor regional, el cual algunas veces consolida con varios

productores en España y se envía directamente a destino. Comercializamos en México tres productos de nuestro portafolio, a saber, Terras Gauda, Abadía de San Campio y Terras Gauda Etiqueta Negra, si bien el distribuidor también representa otros productos de las empresas del grupo.

Desde hace ya más de 6 años se le viene apoyando al distribuidor con visitas comerciales al mercado (al menos dos al año), así como la organización de visitas inversas de clientes, acciones en punto de venta, cenas-maridaje en destino o apoyo en participación en determinados eventos, caso de la Alimentaria México o el Salón de Los Grandes Vinos de Palacio de Hierro.

Las principales dificultades que nosotros nos hemos encontrado en México han sido dos: el tratamiento de la mercancía y la gestión aduanera.

Aunque se ha mejorado considerablemente en los últimos años, el tratamiento y conservación del vino de prácticamente todos los eslabones de la cadena, dejaba mucho que desear. Esto provocaba que el producto llegara al consumidor final en unas condiciones no óptimas por lo que éste se podía ver decepcionado en sus expectativas o recibir una impresión más pobre de la que debería recibir.

Este problema empezaba por el importador que no elegía correctamente las condiciones del envío marítimo, seguía por el desconocimiento del depósito aduanal, quien no tenía en cuenta las especiales condiciones de temperatura que estos productos requieren, el operador logístico interno y finalmente el vendedor final (restaurante o tienda) quien no trataba al producto con la diligencia debida.

Este problema, especialmente grave para vinos blancos como los nuestros, que son frescos y delicados, está en vías de solucionarse, por un lado por la labor "evangelizadora" de bodegas e importadores y por otro por un cliente final cada vez más exigente y más conocedor.

El otro problema que experimentamos todavía de modo más o menos ocasional son los trámites aduaneros. Son complejos y cambiantes según la interpretación de funcionarios y agentes. Nuestras exportaciones no son continuas, sino que se agrupan en dos o tres envíos al año. Esto tiene como consecuencia que a veces un cambio en la operativa no nos es correctamente informado con los correspondientes problemas. Un doble o un triple chequeo de etiquetado, facturación, packing list y resto de documentación de acompañamiento, no aseguran el correcto despacho. En el departamento de logística todavía recuerdan un tormentoso envío de muestras para una feria y en el comercial una retención de un contenedor de mercancía en depósito aduanero durante 8 semanas por una incorrecta descripción de una mercancía que suponía menos del valor del 0,1%



del pedido. Sigue siendo una traba importante sobre todo por la incertidumbre que genera en casos de estar próximos a rotura de stock.

México es todavía un mercado lleno de oportunidades para el vino. Aunque el consumo per cápita es extremadamente bajo comparado a otros países del entorno, está en franco aumento y hay cada vez más consumidores jóvenes y no tanto que se van iniciando en su consumo, al contrario que, por ejemplo, ocurre en España. Igualmente la hostelería es un sector en auge, tanto la orientada al mercado interno, tanto como la orientada al turista extranjero. Ambas son vías para la comercialización de nuestros productos.

Por último podemos decir que, aunque poco a poco, el consumidor mexicano es mejor conocedor, con lo que vamos a un escenario donde productos como los nuestros tienen mejor cabida.

La amenaza principal está relacionada con la última oportunidad, que es el todavía bajo nivel de conocimiento del consumidor medio. Esto es una desventaja que se agudiza al constatar que el segundo país exportador de vinos a México es Chile. La propuesta de valor de los vinos del país Andino se centra más en vinos sencillos, con un marketing más cercano, opuesto lo que ofrece España, quizá más centrado en las élites y conocedores.

La estrategia de Terras Gauda en el mercado mexicano pasa por mejorar su cuota. Actualmente rondamos alrededor del 8% de todo el vino DO Rías Baixas vendido en México. Deberíamos en un plazo no menor de 2 años alcanzar el 10-12% pero manteniendo nuestro posicionamiento de marca (solo en restaurantes de primer nivel y tiendas especializadas y de precio). Igualmente es elemento de mejora el aumentar nuestra presencia en otras zonas del país ya que nuestras ventas se encuentran principalmente en México DF, Puebla, Pachuca y Guadalajara y tener mayor presencia en las zonas turísticas, sobre todo en la zona destino del turismo de EE.UU., donde los vinos de este país, los chilenos y locales tienen mayor difusión.

Será sin duda uno de los mercados clave en los próximos años y su potencial es enorme. La empresa lo afronta muy esperanzada ya que su trabajo de más de 10 años ha hecho posicionar y aposentar correctamente la marca, se conoce el mercado y se cuenta con el socio idóneo para desarrollarlo.

## Capítulo 13

### CAF MÉXICO

*CAF está presente en México desde 1992 ofreciendo soluciones integrales en materia de transporte ferroviario, incluyendo proyectos de tranvías, trenes ligeros, trenes para metros y trenes para suburbanos.*

***“México es un mercado en expansión, que se abre a la innovación comercial y productiva.”***

Por Maximiliano Zurita  
*Director General de CAF México*

CAF México está orientada a ofrecer soluciones integrales en materia de transporte ferroviario de pasajeros, ofreciendo servicios que abarcan desde diseño, fabricación, operación, mantenimiento y suministro de equipos y componentes, hasta la elaboración de proyectos ejecutivos y la construcción integral de un sistema para su operación.

Se incluyen proyectos de tranvías, trenes ligeros, trenes para metros, trenes suburbanos, todas ellas bajo las más estrictas normas de seguridad y confiabilidad, con los más recientes avances tecnológicos.

En 1992 CAF realizó trabajos de mantenimiento mayor a los trenes de rodadura neumática del metro de la Ciudad de México y ganó la licitación de 15 trenes de rodadura férrea del metro capitalino en la serie NE92 para la Línea 1. Estos tienen el mayor índice de fiabilidad del Metro (mayor número de kilómetros sin fallas). En 1994-95 entrega 22 trenes para el metro de la Ciudad de Monterrey. En 1997 llevó a cabo la rehabilitación de material rodante del metro de la Ciudad de México, que significó modernización del sistema, permitiéndole al Metro aumentar su parque en 15 trenes de rodadura neumática. En 2002 ganó la licitación de 45 trenes de rodadura neumática para el metro capitalino, serie NM-02 para la línea 2; CAF es el principal proveedor de ruedas metálicas de seguridad del Metro. En 2005 logró la concesión para operar el sistema 1 del Tren Suburbano de la Zona

Metropolitana del Valle de México. En 2007 ganó la licitación para proveer al STC de nueve trenes para la línea A del Metro, serie FE-07. En 2008 inició operaciones comerciales del Sistema 1 del Tren Suburbano de la Zona Metropolitana del Valle de México y desde 2009 a la fecha ha abierto su planta en México, ubicada en Huehuetoca, Estado de México, donde se construyen los trenes de la línea A del metro de la Ciudad de México y coches del Tren Suburbano de la Zona Metropolitana del Valle de México. Se le ha adjudicado el contrato para prestación de servicio de 30 trenes de 7 coches cada uno, de rodadura férrea, serie FE-10 y mantenimiento de 15 años para la Línea 12 del Metro de la Ciudad de México.

Los principales motivos por los que CAF se ha instalado en México son los siguientes:

- Alta demanda de servicios de transporte ferroviario de pasajeros en las tres principales ciudades del país, lo que implica mayor número de carros, así como la necesidad de mantener los existentes en buen estado físico y funcional.
- Las entidades federales y estatales, ante el incremento de la demanda, se ven rebasadas y buscan apoyarse cada vez más en terceros.
- Es un mercado en expansión, que se abre a la innovación comercial y productiva.
- Se goza de una estabilidad económica con las principales variables macroeconómicas, en donde la inflación se ha estabilizado y el tipo de cambio se maneja con una banda de flotación que evita variaciones abruptas.
- Es un mercado con amplio potencial de crecimiento en el tema de transporte ferroviario de pasajeros, hay mucho por hacer.
- Tradicionalmente existen buenas relaciones políticas y comerciales entre México y la Comunidad Europea.
- Hay disponible mano de obra calificada y accesible.
- Existe una importante afinidad histórica y cultural entre México y España.
- Se pueden lograr economías de escala que traigan como resultado mejorar la eficiencia en el manejo de nuestros recursos.
- Actualmente, uno de los atractivos de México es su importante plataforma de exportación manufacturera de más de 246.000 millones de dólares en 2010. Además, se suman otros 260.000 millones de dólares de importaciones manufactureras, que ubican a México como una de las economías más abiertas al exterior y con mayor actividad comercial en el orbe.

Entre las dificultades que nos hemos encontrado en México las principales son las siguientes:

- En ocasiones se ha detectado margen de mejora en la coordinación entre las distintas instituciones gubernamentales, así como en la tramitación y funcionamiento de la administración pública, lo que podría favorecer el desarrollo empresarial en el país.
- Distribución partidista del país y la alta dependencia política que tienen los proyectos de gran envergadura, como corresponde a los del sector en el que participamos.
- La complejidad y falta de continuidad en la política tributaria son consideradas un problema serio, ya que dificulta el diseñar planes de largo plazo.

No obstante, México es un mercado lleno de oportunidades entre las que destacan:

- hay mucho por hacer en materia de infraestructuras. La infraestructura instalada para transporte ferroviario de pasajeros es muy poca en comparación a su demanda por lo que hay un gran potencial de crecimiento.
- Los ciudadanos demandan servicios eficientes, rápidos y seguros.
- El bono demográfico que se está dando en las principales ciudades del país, mismo que requerirá de una mayor oferta de servicios de transporte, tanto del sector público como privado.
- La necesidad de contar con servicios de transporte cada vez más eficientes y amigables con el medio ambiente.
- Gobiernos Federales y Estatales que están más abiertos a la inversión privada en el sector.
- La implantación de tranvías, trenes de proximidad y metro se han tomado como estandarte de campañas y promesas políticas

Para CAF la expansión de la economía mexicana no la vemos como una afectación para el transporte ferroviario de pasajeros, sino como una oportunidad para que nuestros productos y servicios se posicionen, desarrollen, compitan y aprovechen los beneficios de los nuevos mercados.

Una economía como la de México se vuelve atractiva, caracterizada por una gran competitividad, y por ende, debemos implementar mejoras en nuestros productos, servicios y procesos productivos. La internacionalización de una empresa implica

mayores gastos, y para compensar los mismos, hay que generar valor agregado a la empresa, con un enfoque en el cliente.

Por ello, nuestra estrategia futura en el mercado mexicano pasa por llevar nuestros productos y servicios a nuevas regiones con alto potencial, incrementando nuestra participación de mercado, aumentar nuestra participación en sistemas existentes, coadyuvar con las autoridades mexicanas con la finalidad de que se liberen y lleven a cabo la mayor cantidad de proyectos y exportar productos y servicios desde México.

## Capítulo 14

### CESCE

*CESCE ofrece sus servicios de seguro de crédito, caución y servicios relacionados a través de tres compañías: Cescemex, Cesce Finanzas México y Cesce Servicios. La inversión total en México asciende a nueve millones de dólares. Se prevé que en 2012 México represente para CESCE el 12% de las primas de la región y el 25% de los beneficios.*

### ***“México: un mercado estratégico para nuestra actividad en Latinoamérica.”***

Por **Manuel Alves**

*Director de la División Internacional CESCE.*

CESCE inició su actividad de presencia internacional en 1998 cumpliendo esencialmente 3 objetivos estratégicos que llevarán a una clara opción por el mercado latinoamericano:

- Complementar el servicio de gestión integral de riesgos que se prestaba al sector empresarial y financiero español en los mercados exteriores.
- Instalarse en mercados de crecimiento potencial elevado.
- Ampliar la diversificación geográfica de los riesgos asumidos.

En la actualidad CESCE está presente en 8 países de la región: México, Colombia, Venezuela, Perú, Brasil, Chile, Argentina y Uruguay, éste último a través de la oficina de Buenos Aires. En todos los países se desarrollan los ramos de caución, crédito doméstico y a la exportación, cubriendo el riesgo comercial y político.

El Grupo CESCE es un grupo compuesto por empresas especializadas en seguro de crédito y caución, en información económica y comercial, en recobros y en tratamiento de la información, siendo su misión constituirse como un grupo especializado en la gestión integral del riesgo comercial. Para el desarrollo de la actividad aseguradora cuenta con el respaldo de un cuadro reasegurador en el que se incluyen los principales reaseguradoras del mundo.

CESCE está presente en México a través de tres sociedades (seguros de crédito, caución y servicios relacionados) que desarrollan el modelo de negocio de gestión de riesgos y que permiten mantener el mismo alcance de la oferta al sector industrial, empresarial y financiero en todos los países donde CESCE está presente.

La legislación mexicana de seguros no permite que se desarrollen en una única compañía estos sectores, por lo que para cumplir este objetivo Cesce está actuando a través de tres compañías: Cescemex, Cesce Fianzas México y Cesce Servicios.

La inversión total realizada en México asciende a nueve millones de euros y se prevé que México represente para CESCE el 12% de las primas de la región en 2012 y el 25% del beneficio.

En los seguros de crédito el proyecto México ha sido largo y complicado. La ley que regulaba la actividad aseguradora no permitía que sociedades extranjeras que tuvieran en su capital como accionista al Estado participaran directa o indirectamente en el capital de sociedades aseguradoras o afianzadoras mexicanas. Este hecho dificultaba la inversión de CESCE debido a que tiene como accionista mayoritario al Estado español.

Esta limitación no permitió a CESCE participar en el proceso abierto de compra de la compañía Comesec en 1998, momento que marca el principio de nuestro proyecto en México. La modificación a la norma antes mencionada fue aprobada finalmente por el Parlamento en 2006 y obtuvimos la autorización para participar en el capital de Seguros Bancomext a los cuatro meses desde la presentación formal de la solicitud.

Seguros Bancomext era una sociedad controlada al 100% por Bancomext, creada como consecuencia de la venta de la participación del Estado mexicano en Comesec, para desarrollar el seguro de crédito, principalmente las coberturas de riesgo político por cuenta del Estado mexicano derivadas de operaciones de exportación. Hoy Cescemex se constituye como el accionista mayoritario, con un 51% de su capital. El 49% restante pertenece a Bancomext.

La evolución de Cescemex ha sido muy positiva, incrementando los últimos cuatro años la cifra de primas un 94%, obteniendo una cuota de participación en el mercado del 20% que la coloca en el tercer lugar del ranking de las compañías que operan.

El mercado de seguros de crédito en Latinoamérica está en fase de desarrollo, siendo los parámetros del mismo aún reducidos en cuanto a tasas de penetración y volumen de negocio (exceptuando el mercado chileno). A pesar de que las tasas

de crecimiento han sido positivas en los últimos cinco años, a excepción de 2009, con porcentajes no inferiores al 20%, las primas totales siguen siendo reducidas, 280 millones de dólares.

Esta situación de baja penetración del producto, inversa a otros mercados como el europeo, se debe a distintos factores, entre los cuales podríamos considerar los períodos anteriores de inestabilidad económica, muy marcados por la hiperinflación, la estructura productiva de la región, tanto por la organización empresarial -en la que no existe un importante segmento de medianas empresas-, como por la elevada proporción de los productos exportadores no asegurables por el crédito, como son las “commodities”, y un mercado de soluciones y productos bancarios bastante más próximos al modelo norteamericano.

El potencial del seguro de crédito en la región es enorme y deberá evolucionar de forma muy favorable una vez alcanzado un período de gran estabilidad y crecimiento económico como el que vivimos actualmente en Latinoamérica.

A diferencia del mercado de fianzas el seguro de crédito está siendo gestionado en su totalidad por grupos internacionales, aplicando su experiencia y conocimiento en toda la región. Este factor incide en el alto nivel de servicios que se ofrece y en el grado de competencia entre todos los operadores.

México es el tercer mercado de la región por detrás de Brasil y Chile, con una cuota del mismo del 19%. Presenta un crecimiento medio del 12% en el periodo 2005-2011, siendo el crecimiento medio de la región del 20%. La siniestralidad en 2011 del sector ha alcanzado el 30% de la prima adquirida.

En el campo de la finanzas se constituyó en 2010 Cesce Fianzas México. La actividad de la compañía se inició en 2011, estando ya bien considerada por los agentes del mercado y por las empresas constructoras mexicanas, españolas e internacionales que están participando en licitaciones públicas y privadas, así como en diferentes tipos de proyectos.

Nuestra breve experiencia en la actividad afianzadora es positiva, alcanzándose los objetivos de contratación fijados en el Business Plan. En este prevemos una participación gradual en el enorme mercado mexicano de fianzas, manteniendo una política de suscripción prudente y conservadora que tiene como principal objetivo un elevado nivel de servicio a los clientes y una rentabilidad adecuada.

El mercado de fianzas en Latinoamérica genera un volumen de primas de 2.055 millones de dólares, siendo México el más grande. Representa un 22,4% del total de la región, alcanzando un total de primas de 460 millones de dólares.



Ha experimentado tasas de crecimiento en los últimos ejercicios, a excepción del 2009, año de contracción en el PIB del país por la crisis. En 2011 el crecimiento es del 11% respecto al año anterior. Presenta una siniestralidad en torno al 18% sobre prima adquirida, porcentaje que permanece estable durante los últimos cinco años y que está ligeramente por debajo del obtenido en toda la región.

El mercado del país es muy "mexicano", el 80% de la prima es generada por cuatro grandes afianzadoras locales. Estas sociedades están entre las diez primeras de toda Latinoamérica en términos de primas.

En el corto plazo se prevén cambios normativos que introducirán la caución como producto alternativo a la fianza. Está pendiente la aprobación de una nueva ley de Seguros y Fianzas dentro de la reforma del sistema financiero para cumplir los requisitos establecidos en Solvencia II, en la que se incorpora la posibilidad de hacer seguro de caución dentro de las aseguradoras de seguros de crédito.

La principal diferencia de la caución frente a la fianza es la probable reducción de la reglamentación o la simplificación del producto, lo que posibilitará, por ejemplo, la introducción de la ejecución a primer requerimiento, acción que hasta la fecha es impracticable.

Por último, con objeto de poder ofrecer servicios complementarios a la actividad aseguradora tanto a las empresas del Grupo CESCE como al mercado, en 2011 se ha constituido Cesce Servicios. Esta empresa gestionará actividades complementarias al seguro para las empresas del Grupo Cesce en México y para el mercado, principalmente información económica y financiera, estudio de la solvencia de los deudores mexicanos y acciones de cobros de impagados.

## Capítulo 15

### CIE AUTOMOTIVE

*CIE AUTOMOTIVE cuenta con 6 plantas productivas en México. Facturó 268,5 millones de euros en el año 2010 y contaba a finales del primer semestre de 2011 con 3.685 colaboradores, de los cuales el 20% son mujeres.*

***“Hoy es más productivo y económico para el mercado NAFTA aprovisionarse desde México que desde China.”***

Por **Jesús M<sup>a</sup> Herrera Barandiaran**  
*Director General de Cie Automotive*

CIE MÉXICO es un grupo industrial especialista en gestión de procesos de alto valor añadido, localizado en México. Es proveedor global de servicios integrales, componentes y subconjuntos para el sector automotriz del mercado NAFTA. En dicho mercado somos un proveedor Tier 1.5 diferenciado, por nuestro tamaño y por desarrollar soluciones multi-tecnología.

Integramos diferentes tecnologías añadiendo más valor a los productos y eligiendo en cada momento la tecnología que mejor se adapte a las necesidades técnicas y económicas de nuestros clientes. Las tecnologías y procesos asociados con los que trabajamos son: conformado de metal (estampación y soldadura), mecanizado, aluminio, plástico, pintura y montaje de subconjuntos.

Localizadas estratégicamente próximas a las instalaciones de las principales montadoras del país (FORD, DC, GM, HONDA, NISSAN), contamos con 6 plantas productivas en los Estados de Guanajuato, Coahuila y el Estado de México.

**CIE CELAYA:** Primer greenfield de CIE Automotive en México. Creada en 2002 está situada en Celaya, Guanajuato. 14.000 m<sup>2</sup> de área productiva dedicados a la estampación, al conformado de tubo y a la inyección de aluminio. Con capacidad anual de 20 millones de piezas estampadas y 3.000 toneladas de aluminio fundido, emplea a 331 personas. Sus principales clientes son GM, Continental, TRW, FTE, Nexteer, Anvis,... Certificada con la TS16949-2009 y la ISO 14001-2004.

**PEMSA CELAYA:** Creada en 1982 y sita en Celaya, Guanajuato. Cuenta con 1.352 trabajadores y 76.000 m<sup>2</sup>, con capacidad de 242.000 Cajas de Pick-Up anuales. Producto estrella que vende estampado, ensamblado y pintado. También produce estampados estructurales y paneles para DCX, CNH, Ford, GM, Aventec, International, Nissan,... Certificada con la TS16949 y la ISO 14001.

**NUGAR TULTILÁN:** Se constituyó en 1978 en Tultitlán, Estado de México, cuenta con 30.000 m<sup>2</sup> productivos, con capacidad de 105 millones de golpes (más de 40 prensas). Produce estampados estructurales con soldaduras y ensambles para VW, GM, DCX, Avente, Ford,... Trabajan 985 personas y está certificada con la TS16949-2002.

**PEMSA SALTILLO:** Greenfield del año 2008 como respuesta a la necesidad de DCX de un proveedor de pintura de cajas pick up junto a sus instalaciones de Derramadero, Coahuila. Cuenta con 386 colaboradores.

**PEMSA RAMOS ARIZPE:** Se creó en el año 2007 en Ramos Arizpe, Coahuila. Dispone de 69 máquinas de inyección de plástico desde 60 a 3.000 toneladas, distribuidas en sus 21.500 m<sup>2</sup> de área productiva. Produce piezas plásticas ensambladas y/o pintadas para la industria automotriz (refrigeración, motor, interior trim) para los clientes DCX, GM, Lear, IACNA, Johnson Controls, Magna; así como piezas plásticas de línea blanca. Con 460 trabajadores, está certificada con la TS16949-2002.

**MATIC:** Greenfield constituido el año 2009 en Celaya, Guanajuato. Cuenta con 4.300 m<sup>2</sup> de área productiva con sendas líneas de mecanizado de última generación, para producir piezas de dirección, transmisión y suspensión del automóvil. Cuenta con 160 empleados.

CIE MÉXICO facturó 268,5 millones de euros en el año 2010 y contaba a finales del primer semestre de 2011 con 3.685 colaboradores, de los cuales el 20% son mujeres.

El sector automoción es un sector completamente globalizado. Por ello es necesario estar presentes en todos los mercados, ya sea europeo, americano, Mercosur y Asia. No podemos dejar de estar en cada uno de estos mercados. Este es el motivo por el que en 2002 empezamos nuestra andadura en México, como respuesta a la fuerte presión que estábamos recibiendo por parte de nuestros clientes europeos.

Como siempre que entramos en un país nuevo nuestro objetivo en 2002 fue ir de la mano de un socio industrial local, pero en aquellos años no encontramos el socio oportuno y por ello tuvimos que empezar solos montando un "greenfield". México desde hace décadas no cuenta con empresarios locales fuertes ya que este país ha sido absorbido por empresas americanas.

Por tanto, los comienzos no fueron nada fáciles; y realmente hasta el año 2006 que hicimos una joint venture con un socio mexicano no rentabilizamos al negocio. Esta joint la realizamos al 50% aportando por nuestra parte la empresa que habíamos montado en "greenfield" (CIE CELAYA) y el socio mexicano aportó otra empresa (PEMSA CELAYA); las dos en la tecnología de estampados. En nuestra primera empresa teníamos la mayoría de los puestos claves cubiertos con españoles y esto fue un gran fracaso. En la "joint-venture" el Consejero Delegado era español y puntualmente recibíamos asistencia técnica europea, pero todos los puestos estaban cubiertos por personal mexicano. La combinación del saber hacer de los mexicanos en su mercado y las ideas estratégicas aportadas por CIE fueron la clave del éxito. Cuatro años después, CIE adquirió el 50% de su socio. Ahora que CIE MEXICO ya es 100% nuestro, nos sentimos, una vez aprendidas las lecciones, fuertes para continuar con el proyecto en solitario. Podríamos decir que "ya somos mexicanos".

Otra de las dificultades que hemos tenido que afrontar en la gestión de personas en México es la poca o nula fidelidad que tienen con la compañía. Por ello hemos creído necesario involucrarles en la gestión de la empresa, para que se sientan actores principales; así como en los resultados, donde todos los operarios tienen una participación sobre los beneficios de la compañía.

Como en todos los países en los que CIE ha desarrollado su negocio tenemos que aprender mucho de las diferentes culturas y adaptarnos a ellas. Desde la Dirección de CIE se lidera la estrategia de negocio e implantamos el modelo de gestión propio del Grupo en todas las plantas pero sin olvidar las diferencias de cada país.

Otro riesgo que nos encontramos en estos momentos es la movilidad de las personas que supera el 15% de rotación. Se debe a la necesidad de mano de obra cualificada que tiene México para afrontar el crecimiento del país. Está provocando subidas salariales muy importantes, que tendremos que afrontar con incremento de productividad.

México nos ha dado una gran oportunidad de participar en el mercado NAFTA, que va a ser una réplica en los próximos años del coche europeo (más pequeño, ecológico y eficiente en consumo). Por ello, el tener una gran presencia en clientes europeos que están incrementando su cuota de mercado en NAFTA y tener plantas productivas en México garantizan un futuro muy ilusionante.

En estos momentos nuestros clientes nos están pidiendo capacidad instalada de las tecnologías que no disponemos en México, como forja y fundición, y ampliar las actuales de mecanizado y aluminio.

Para los próximos años apostamos fuertemente por continuar creciendo nuestro proyecto de implantación en México. México se ha convertido en el centro de

producción ideal para abordar el mercado NAFTA. Hoy en día el país no sufre las amenazas de países emergentes. Por ejemplo, hoy es más productivo y económico para el mercado NAFTA abastecerse desde México que desde China.

NAFTA en la crisis del 2009 pasó de producir 16 millones de coches a producir 10. Toda esta recuperación de mercado se va a llevar a cabo en los próximos años. También se estima un crecimiento importante de la demanda de vehículos en el propio mercado doméstico. El país poco a poco va creando una clase social media con capacidad de consumo. México tiene una población de aproximadamente 130 millones de personas y sin embargo los mexicanos compran la mitad de vehículos que se adquieren en España, con sólo 50 millones de habitantes.

Para los próximos años apostamos fuertemente por continuar desarrollando nuestro proyecto de implantación en México, porque se ha convertido en el centro de producción ideal para abordar el mercado NAFTA. Nuestra visión para los próximos cuatro años es duplicar las instalaciones actuales para así doblar la facturación. En gran medida la consecución de este objetivo dependerá de las compañías locales que consigamos integrar.

Nuestro crecimiento hasta hoy ha venido en un 50 por ciento por compra de compañías que luego hemos elevado al doble en facturación, y el otro 50 por ciento mediante "greenfields". Ciertamente ahora nos encontramos con el problema de las prisas de nuestros clientes para que produzcamos más y en todas las tecnologías, y la dificultad de adquirir compañías cuando no existen apenas empresas familiares para poder comprar esa base productiva y a partir de ahí continuar con nuestro crecimiento. Si optamos por la opción del "greenfield" el plazo de maduración se demora en, por lo menos, tres años. Por tanto el perímetro de CIE MÉXICO en el corto y medio plazo dependerá del ritmo de las adquisiciones o de la construcción de "greenfields".

Al contrario de otros mercados, este de NAFTA, y con base productiva en México, tiene asegurado un crecimiento espectacular.

## Capítulo 16

### EVERIS

*Se instala en México en 2001 cinco años después de su fundación en Madrid, desarrollando proyectos de consultoría de negocio y tecnológica para dos importantes entidades financieras del país. En estos momentos ofrece sus servicios a compañías del sector de telecomunicaciones, banca, seguros, administración pública, industria y energía.*

***“El mercado mexicano ha sido y es una apuesta estratégica para Everis, en donde se han obtenido excelentes resultados.”***

Por **Manuel García del Valle-Roca**  
*Socio Director General de Everis*

Como dice nuestro lema “la actitud marca la diferencia” y si algo ha caracterizado a Everis desde sus comienzos ha sido la actitud emprendedora y de expansión geográfica. Para nosotros, lejos de ser una opción táctica, la apertura de nuevas oficinas ha estado siempre presente en nuestros planes estratégicos y, por tanto, en nuestro modelo organizativo y de gestión.

En 1998, apenas dos años después de nuestra fundación en Madrid (bajo el nombre de DMR Consulting), comenzaba nuestra aventura americana con la apertura de la oficina de Santiago de Chile, en el 2000 Buenos Aires y en 2001 São Paulo y Ciudad de México. Durante esos años llevamos también a cabo la apertura de las oficinas europeas de Lisboa, Milán y Roma. Tras el lógico periodo de estabilización, después vendría la apertura de Bogotá en 2007 y Lima, Washington y Boston en América y Londres y Bruselas en Europa, en 2010.

Como consultora multinacional que colabora con las principales empresas de todos los sectores de actividad (desarrollando alianzas a largo plazo para ayudarles a alcanzar sus retos de negocio mediante el conocimiento, el talento y las tecnologías de la información), diseñamos nuestra estrategia de expansión de la mano de nuestros clientes corporativos, estableciéndonos en los países a medida que nos solicitaban apoyo para la realización de proyectos, una vez analizado el potencial del mercado local y la calidad de los profesionales. Esto

ha sido así en todas nuestras oficinas de Latinoamérica, salvo en México, donde nuestra actividad comenzó de la mano de clientes locales.

Durante las primeras misiones comerciales en el año 2000 pudimos entrar en contacto con numerosos clientes objetivo, conociendo sus necesidades y haciéndonos ver, desde un primer momento, el enorme potencial que para una empresa como Everis tenía el mercado mexicano.

Fue así como en junio de 2001 comenzamos nuestra actividad en México, desarrollando proyectos de consultoría de negocio y tecnológica para dos importantes entidades financieras del país, Grupo Nacional Provincial y Banorte, inmersos en un proceso de transformación la primera y de fusión la segunda. Nuestras referencias internacionales en proyectos de gran trascendencia, similares a los que ellos estaban por abordar, fue el factor determinante para la consecución de estos contratos.

A partir de entonces hemos seguido una estrategia de desarrollo, ampliando nuestra oferta de servicio, llegando a todos los sectores de actividad con un importante crecimiento de nuestro volumen de negocio y de nuestra cartera de clientes.

A 10 años de nuestro establecimiento en México, Everis desarrolla su actividad en los ámbitos de consultoría de estrategia y de negocio, consultoría tecnológica, desarrollo e implantación de aplicaciones tecnológicas y outsourcing de sistemas y procesos, en los sectores de Telecomunicaciones, Banca, Seguros, Administración Pública, Industria y Energía.

En nuestros comienzos en México los primeros proyectos se llevaron a cabo con profesionales que desplazamos desde otras oficinas –principalmente Madrid-, convirtiéndose en una prioridad la búsqueda de talento local, imprescindible para la puesta en marcha del plan de crecimiento que queríamos llevar a cabo.

Si el capital humano es fundamental para una consultora, para Everis es crítico, ya que tenemos un modelo de gestión diferencial basado en las personas. En este sentido las primeras contrataciones de profesionales locales marcaron un hito fundamental que nos sirvieron de referencia para la identificación de perfiles tipo y universidades de referencia.

El año 2001 se cerró con 29 profesionales trabajando en México de los cuales 11 eran locales y este último 2010 con 425 profesionales, 410 mexicanos. Este incremento del número de profesionales ha venido de la mano del incremento de nuestra cifra de negocio, que en lo que se refiere a servicios ha pasado de 5 millones de pesos en 2001 a más de 380 en 2010.

Estas cifras nos refuerzan en el convencimiento del potencial del mercado mexicano y en el acierto de nuestra apuesta estratégica por el país y, una vez consolidada la operación, nos animan a enriquecer nuestra oferta con servicios de value-shore (Outsourcing y Software Factory) para el mercado estadounidense, que complementaria a la de nuestras oficinas de EEUU.

El principal reto al que nos enfrentamos estuvo relacionado con el mercado laboral. Veníamos de un mercado estable con una movilidad reducida y nos encontramos con una demanda de profesionales muy elevada, muy sensible al tema económico y con esquemas salariales cuando menos “imaginativos”. Dar a conocer y “vender” a nuestro público objetivo el modelo diferencial de Everis en cuanto a la gestión y desarrollo de profesionales no fue nada sencillo, esto, unido a que por filosofía de compañía nuestro crecimiento es orgánico y con procesos de reclutamiento “uno a uno”, nos hacía singulares en el mercado en la fase de captación de candidatos, pero nos permitió constatar el alto nivel de preparación y motivación de los profesionales.

Para la contratación del equipo ejecutivo el proceso fue aún más complejo. La oferta con experiencia en consultoría era mucho más limitada y los profesionales con experiencia son más difíciles de encajar en modelos de compañía consolidados y fuerte como el nuestro. A diez años vista podemos decir que este ha sido nuestro principal logro, con un equipo de 34 Gerentes y Directores mexicanos.

Pese a que pudiera parecer lo contrario, las diferentes crisis por la que ha pasado el país (crisis financiera de finales de 2008, sanitaria de 2009 y económica de 2010, por recordar sólo las últimas) lejos de ser un freno al desarrollo de consultoras como Everis, más allá de las lógicas turbulencias iniciales, han supuesto la oportunidad de dar a conocer una oferta diferencial de servicios que ha ayudado a nuestros clientes a capearlas en mejores condiciones.

Otro reto al que hemos tenido que enfrentar, principalmente en el desarrollo de servicios para la administración pública, es la legislación de compras, de gran complejidad y que ampara escasamente a los proveedores.

Además, los ciclos electorales y los constantes cambios en la administración son otra de las dificultades adicionales que considerar si se quiere hacer negocio con el sector público mexicano.

En el lado positivo indicar que el sector público mexicano es especialmente receptivo a experiencias relativas a la administración pública electrónica y sanidad, que son fortalezas de nuestra compañía a nivel global.



De modo general señalar que los ciclos comercial y de facturación y cobro en el mercado mexicano son sensiblemente superiores a los que estamos acostumbrados en Europa y que hay que considerar a la hora de establecerse en el país.

Si tuviéramos que elegir la principal oportunidad que ofrece el mercado mexicano para una consultora como Everis, sin duda, es el enorme tejido empresarial existente, en permanente expansión y transformación, y que en los últimos años está dando el paso de grupos empresariales familiares a grandes corporaciones con modelos de gestión y operación mucho más profesionalizados. Incluso, a diferencia de mercados más maduros o viciados en lo que a servicios se refiere, en México encontramos mucha receptividad en los máximos responsables de las organizaciones a propuestas innovadoras, tanto de negocio como tecnológicas, apostando incluso por esquemas de "success fee".

El potencial del mercado mexicano para una empresa como Everis es enorme, y más si consideramos el emplazamiento estratégico del país, que permite el desarrollo de ofertas específicas y muy competitivas para EEUU y servir como centro de operaciones perfecto para Centroamérica y Caribe. En este sentido, nuestro plan estratégico contempla duplicar el número de profesionales y triplicar la cifra de negocio (1.000 profesionales y 1.150 millones de pesos) en los próximos 3 años.

## Capítulo 17

### FREIXENET

*A principios de los años 80 del pasado siglo empieza la implantación de Freixenet en México. En 1982 se inició la plantación de viñedos y en 1984 se realizó el primer embotellado de los vinos espumosos de Sala Vivé. El desarrollo del proyecto precisó cinco años. El 80% de la producción en México se exporta a Estados Unidos.*

***“México es interesante tanto por su mercado interno como por su relación con Estados Unidos.”***

Por **José Luis Bonet**  
*Presidente Freixenet*

Freixenet es la principal y más antigua de las empresas que conforman el Grupo Freixenet. Freixenet ha sido un protagonista muy destacado de la actual importancia y proyección internacional del sector del cava y su historia y desarrollo han transcurrido paralelos a los de este último.

La empresa proviene de la unión de dos familias con una larga tradición vitivinícola. Los Ferrer, de la finca La Freixeneda, documentada desde el siglo XII y dedicada a la explotación agrícola, y los Sala. Estos, asentados en Sant Sadurní d'Anoia, crearon una empresa que llevaba su nombre y que, desde mediados del siglo XIX, exportaba vino a diferentes países del continente americano. Cuando Dolores Sala Vivé, nieta del fundador, se casó con Pedro Ferrer Bosch, ambos establecieron, desde la plataforma que les ofrecía la antigua Casa Sala, las bases de Freixenet, marca nacida a principios del siglo XX. Desaparecido Pedro Ferrer, la viuda, que (hecho insólito en una mujer de su tiempo) tenía profundos conocimientos en enología, asumió la dirección de la empresa, que presidió hasta su muerte.

Una política comercial dinámica e innovadora, tanto por su actuación en el mercado nacional como por su apertura hacia el exterior, ha caracterizado desde el principio a la empresa que, en el año 1935, ya contaba con presencia comercial en Londres y con una sucursal en New Jersey (EEUU).

Freixenet se ha convertido en la primera empresa del sector vitivinícola español de calidad así como la primera empresa del mundo del sector de los vinos espumosos de calidad y líder en el sector del cava.

Desde principios de los años 80 del siglo pasado, inició un proceso de multinacionalización tanto en lo que se refiere al vino espumoso, como al vino tranquilo de calidad. Se empezó por Champagne en Reims, seguido por Sonoma en California y más tarde en Querétaro (México) y ya en este siglo XXI en Burdeos y Mildura y Coonawarra en Australia. Y en el cono sur Uruguay y Mendoza (Argentina).

A principios de los años 80 del pasado siglo empieza la aventura mexicana comprando un terreno en la Tabla del Coche en el Municipio de Ezequiel Montes en pleno corazón de la zona vinícola de San Juan del Río, en el Estado de Querétaro. La ubicación fue escogida por ser un lugar con características geoclimáticas óptimas para el cultivo de la vid. Al estar a unos 2.000 metros sobre el nivel del mar provoca una maduración de las uvas en unas condiciones extremas y peculiares (25°C en el día y 0°C por la noche). También se consideró que ocupaba una situación estratégica, en el centro del país, para la distribución de los vinos en México.

En 1982 se inició la plantación de viñedos. En 1984 se realizó el primer embotellado de los vinos espumosos de Sala Vivé. Para ello se utilizó uvas de la zona, pero aún no las propias, que no sería hasta 1988 con el 100% de la cosecha propia.

En 1988 se hizo la inauguración oficial de las instalaciones de la Finca Doña Dolores (que toma el nombre de la fundadora de Freixenet) y del espumoso base método *champenoise* o tradicional Sala Vivé (que toma los apellidos de la misma).

El desarrollo del proyecto precisó cinco años, a causa de su ambición (las cavas se abrieron a 42 metros de profundidad) y de su estilo ceñido a la arquitectura y a los elementos ornamentales del país. Una parte importante del trabajo se realizó mediante técnicas y trabajos artesanales. Sala Vivé es hasta ahora la única bodega de México que practica el método *champenoise* o tradicional para la obtención de vinos espumosos. Asimismo elabora una gama de vinos tranquilos que representan un 20% de la producción total.

México ha atravesado a lo largo de estos últimos años diferentes altibajos económicos, como la gran devaluación de 1994 que hizo incluso zozobrar la credibilidad de México, aunque se ha ido superando desde entonces. Los eventos del "11-S" también afectaron a México en forma de recesión. No obstante, la producción en México es interesante económicamente hablando. Estados Unidos absorbe un 80% de las exportaciones de México y entre un 70/75% México lo

hace en las importaciones. El resto se dirige a Europa y América Latina en partes muy iguales.

Con sus más de 3.000 km de frontera con Estados Unidos, su enclave es perfecto ya que ofrece unas grandes posibilidades que México debe saber aprovechar.

México tiene más de 110 millones de habitantes, de los cuales un 12% aproximadamente son los que tienen el nivel socio-económico para comprar vinos y espumosos de calidad.

En los últimos años se ha podido observar la gran apuesta que se hace en grandes superficies, aumentando considerablemente el número de éstas así como los metros cuadrados ofrecidos. Esto demuestra el nivel de penetración de compra. Es un factor a tener en cuenta, pues indica calificación al alza.

México está en un proceso de estabilización. Está alcanzando poco a poco unos niveles socio-económicos cada vez mejores. Despierta su interés por productos que no han sido muy comercializados en México. Existen unos márgenes comerciales del producto muy correctos y aunque van a un sector de la población bastante limitado (un 12%) es muy potente en su capacidad de compra y que valora más la calidad o novedad del producto que el precio en sí. Estamos hablando de un producto con un valor agregado.

Aún siendo un país con gran potencial, también se observan algunos inconvenientes que en lugar de facilitar e incentivar las iniciativas más bien son un freno y obedecen probablemente a un sistema proteccionista a la importación.

Existe, por ejemplo, una normativa muy estricta, que va cambiando casi anualmente, donde se revisan las etiquetas de las botellas, el tamaño, la ubicación, etc. (por ejemplo, se debe poner 750 ml en vez de 75 cl, pero en cambio no podemos decir 1500 ml sino 1,5 l).

Existen también unos impuestos muy elevados, con un intento de evitar la entrada de producto incontrolado a pesar de que ya está entrando, procedente de otros países que no tienen estos gravámenes tan elevados, como el propio Estados Unidos y para ello han vuelto a aparecer los famosos marbetes. Es un sistema fiscal y de control (que también existía en España), que consta de unas cintas que se adhieren a todas las botellas para que se vea que se han pagado los impuestos. Pero incluso para obtener los marbetes, a menudo es muy complicado ya que no los despachan o no hay suficientes impresos. Además es un sistema muy costoso porque hay que colocarlos manualmente en cada botella.

A pesar de todos estos impedimentos México es un país con un gran potencial y sin lugar a dudas va a tener mucho que decir en los próximos años.



## Capítulo 18

### FUTUVER

*El Grupo Futuver es una consultora global de servicios tecnológicos y consultoría de gestión creada en 1997 y con presencia en México desde el año 2007. Está trabajando en la modernización de los Registros de la Propiedad y Catastros en varios Estados de México.*

***“La situación de estabilidad de México es el marco adecuado para abordar nuestra consolidación en este país.”***

Por **Antonio Otero**  
*Presidente Grupo Futuver*

El Grupo Futuver es una Consultora Global de Servicios Tecnológicos y Consultoría de Gestión que implanta soluciones globales de alto valor añadido para las Organizaciones, colaborando en definir sus estrategias de crecimiento, servicios de tecnología y desarrollo, adaptando el servicio a las necesidades particulares de cada una de ellas.

Desde el comienzo de sus actividades en el año 1997, Futuver ha apostado firmemente por lograr una posición de liderazgo en la Integración de las Metodologías de Gestión y en los Sistemas de información desarrollados.

La sede central de trabajo se encuentra en Gijón (España), en el Parque Científico Tecnológico, con un edificio propio de 1.500 metros cuadrados. El Grupo Futuver tiene una facturación global de 10 millones de Euros en 2010, una tasa de crecimiento medio anual en los últimos 5 años del 62%, y un equipo de 120 profesionales, con una media de edad de 34 años, integrado por Ingenieros, Licenciados en Informática, Economistas, Abogados, Psicólogos y Consultores de Procesos y Tecnologías, entre otros.

El Grupo Futuver opera actualmente en 5 países, con 6 oficinas distribuidas:

- 1** España: oficinas en Asturias y Madrid
- 2** Rumanía: oficina en Bucarest

- 3** México: oficina en México DF
- 4** Panamá: oficina en Panamá
- 5** USA: delegación comercial en Miami

Como consecuencia de nuestro plan de expansión e internacionalización, en 2007 Futuver abre oficina en México DF en la Colonia Polanco. México es el mercado más grande de Latinoamérica y la puerta de entrada tanto del resto del mercado latinoamericano como del de Estados Unidos, con un amplio campo de desarrollo en proyectos de Cambio Institucional, y concretamente en la Modernización de los Registros Públicos de la Propiedad y Catastro.

En estos momentos Futuver está trabajando en proyectos de cambio Institucional, como es la *Modernización de los Registros de la Propiedad y Catastro de México* en los Estados de Tamaulipas, Michoacán, Distrito Federal y Nuevo León.

Futuver ha tenido fortuna de recibir la confianza del Jefe de Gobierno, y la Consejera Jurídica del Distrito Federal, México para colaborar en la Modernización de uno de los Registros de la Propiedad más grande del mundo, que atiende a 22 millones de habitantes, uno de los proyectos más grandes y complejos por su envergadura. El resultado tecnológico más relevante será la conversión de un registro de la propiedad tradicional en papel altamente complejo en cuanto a mantenimiento y seguridad, en uno de los primeros registros verdaderamente electrónicos del mundo.

Las cifras del año 2009 indican que el gasto total en México en TIC ha sido de 14.500 millones de dólares. Actualmente, el sector TIC emplea a 611.000 personas en México, y está previsto que ese número aumente en 144.000 personas hasta el año 2013, lo que representa un incremento anual medio de la ocupación del 5,7%, siendo dicha tasa el triple de la prevista en el empleo global de la economía de México.

Las principales dificultades con las que nos hemos encontrado en México han sido las relacionadas con tres aspectos:

- 1** Cambio cultural: aunque hablamos el mismo idioma, la cultura es diferente, la forma de trabajar, la formación y los ritmos políticos.
- 2** Los niveles de inseguridad personal en algunos Estados de México.
- 3** A nivel individual, el esfuerzo personal de las personas que viajan frecuentemente a México.

No obstante, México ofrece numerosas ventajas y oportunidades que compensan las dificultades señaladas anteriormente. En nuestro caso, la presencia en México nos ha ofrecido:

- Expansión internacional
- Posicionamiento internacional del Grupo Futuver
- Aumento de la cuota de mercado y facturación para el Grupo
- Aumento de la tasa de crecimiento medio anual del Grupo
- Refuerzo del liderazgo en el ámbito de la Modernización de los Registros Públicos de la Propiedad y Catastro.
- Consolidación de otras áreas de actividad de Futuver
- Puerta de entrada a nuevas delegaciones en Latinoamérica.

Para el grupo Futuver, México es un país con mucho potencial de crecimiento y tenemos mucho que aprender de ese mercado. La economía de México es la segunda más grande de América Latina, y es la tercera economía en tamaño de toda América después de la de los Estados Unidos y Brasil, presentando a finales del año 2010 un contrastado entorno de estabilidad macroeconómica; con una inflación moderada y tasas de interés a mínimos históricos.

Actualmente México es el decimocuarto país importador del mundo, con mucho peso de las importaciones de Estados Unidos, pero con un amplio margen para otros países. Los servicios de consultoría y tecnología son, concretamente, uno de los más demandados, pese a que ha habido una importante labor de homologación y certificación de asesores y consultores locales. En este momento el 80% de la facturación lo generan empresas consultoras extranjeras, que son valoradas muy positivamente por el mercado local.

La consolidación en México es una de las prioridades del Grupo Futuver, en un proceso de crecimiento sostenido. Está previsto que México actuará como sede de apoyo para el crecimiento internacional de Futuver en el mercado latinoamericano por su posición estratégica.

La situación de estabilidad económica, con una excelente evolución de los indicadores macroeconómicos, de balance positivo, supone el marco adecuado para abordar la consolidación del Grupo Futuver en el mercado mexicano.

La valoración de los principales competidores en el sector de la consultoría y la tecnología nos permite conocer que la posición competitiva del Grupo Futuver es buena, puesto que existe un número muy reducido de empresas especializadas en la modernización de Registros de la Propiedad y Catastros y la oferta es aún más reducida en cuanto a proporcionar servicios conjuntos de tecnología y consultoría, con una visión integral del servicio, la característica diferenciadora de los proyectos acometidos por Futuver.





## Capítulo 19

### IBERDROLA

*Actualmente, Iberdrola es el primer Generador Privado de México con 5.000 MW instalados de gas, 4.300 en régimen de productor externo de energía y 700 en régimen de Autoabastecimiento y Cogeneración, con una inversión total bruta de más de 2.600 millones de dólares.*

***“Integración en el país, compromiso y eficiencia operativa han sido claves en México.”***

Por **Gonzalo Pérez**

*Director del Grupo Iberdrola en México*

La presencia de Iberdrola en México se remonta a 1984, año en el que se firmó un Convenio de Colaboración sin ánimo de lucro con la Comisión Federal de Electricidad – CFE (empresa del Estado que tenía y tiene el monopolio de la electricidad en México) para asesorarles en el diseño, construcción, puesta en servicio y operación de la Planta Nuclear de Laguna Verde, en Veracruz México.

Entonces no existían oportunidades en el sector eléctrico en México para empresas de capital privado. Pero debido a que en el ámbito nuclear mundial Iberdrola ya disponía de plantas nucleares en operación y construcción y existían contactos entre ambas empresas, derivó en una petición de ayuda por parte de la CFE, que estaba construyendo su primera planta. Como consecuencia de este Convenio se desplazaron a México cuatro ingenieros de Iberdrola con experiencia en centrales Nucleares durante cuatro años.

En 1997 y como consecuencia de la aplicación de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica y ante la situación de escaso margen de reserva eléctrica, CFE decide sacar a concurso las primeras centrales bajo el régimen de Productor Externo de Energía (PIE), en las que el Productor, diseña, suministra, construye, opera, y posee una central eléctrica (en este caso de Ciclo Combinado) con un contrato de suministro de potencia y energía a 25 años, transcurridos los cuales la central sigue en posesión del Productor.

Los contratos que ofertaba CFE y que en la actualidad continúa ofertando son muy atractivos. Se trata de contratos con cargos fijos de capacidad y operación y mantenimiento, basados en la disponibilidad ofertada. Es decir, por el hecho de estar disponible se percibe un precio unitario de gas igual al que paga el Productor (actualmente el gas lo suministra CFE, aunque hubo un periodo en que lo suministró Pemex).

Por tanto el único riesgo para el productor se limitaba y limita a la eficiencia operativa, algo que para una empresa como Iberdrola con más de 100 años en el sector eléctrico resulta muy interesante. Los contratos son jurídicamente muy sólidos y en su elaboración se incluyeron sugerencias de entidades financieras lo que facilita la financiación de los proyectos.

En este contexto y tras el anuncio de algunas licitaciones para varios proyectos de este tipo, Iberdrola decidió abrir su delegación en México en 1998. Al frente de la misma y aprovechando su experiencia y conocimiento del país, permaneció la misma persona que dirigió el equipo de asesores que en 1984 ayudó a la CFE en su Central Nuclear de Laguna Verde.

En el año 1999 se ganó la primera licitación de PIE para una planta de 500MW ciclo combinado, Monterrey III. Dada la estrechez del margen de reserva en esos momentos, las principales industrias de Monterrey, de acuerdo con el Gobierno y la CFE, decidieron buscar un socio para formar una sociedad de autoabastecimiento. CFE mantenía una participación muy minoritaria y se garantizaban la seguridad de suministro a un precio razonable sin necesidad de invertir. Esta operación implicó incrementar la capacidad de Monterrey III de 500MW a 1.000MW, además de construir una planta de cogeneración adicional de 60 MW. Este fue el inicio del establecimiento inicial y posterior crecimiento de Iberdrola en México.

Actualmente, Iberdrola es el primer generador privado de México con 5.000 MW instalados de gas, 4.300 en régimen de PIE y 700 en régimen de autoabastecimiento y cogeneración, con una inversión total bruta de más de 2.600 millones de dólares.

En el año 2000, y debido a que CFE licitaba numerosos proyectos para construir líneas y subestaciones, de los que posteriormente mantenía la propiedad, Iberdrola Ingeniería y Construcción (filial del Grupo Iberdrola) decidió instalarse en México, ampliando posteriormente su actividad y accediendo al segmento de construcción de Centrales de Generación.

Iberdrola Renovables, líder mundial de energías renovables, debido al gran interés del Presidente de México por impulsar las energías renovables, decidió en 2007 construir el primer parque eólico privado del país, un parque de 80MW en régimen de autoabastecimiento. Hasta esa fecha solo existía otro parque eólico en

México, propiedad de CFE de la misma potencia. Actualmente existen 105 MW en operación en régimen de autoabastecimiento, 100 MW en construcción bajo el régimen de PIE y otros 100 MW a punto de comenzar su construcción, con una inversión hasta la fecha de 380 millones de dólares.

A simple vista parece contradictorio que en un país en que el sector eléctrico está en manos del Estado y en régimen de monopolio existan oportunidades de inversión rentables, con alta seguridad jurídica y con predictibilidad de los ingresos. Sin embargo la Ley de 1992 abrió la puerta a la generación privada y generó muchas oportunidades rentables para las empresas con experiencia en el sector energético y que aprovecharon la oportunidad y lograron integrarse plenamente en el país.

En este proceso ha sido clave la alta seguridad jurídica existente para las inversiones en el sector eléctrico. Esta seguridad se ve respaldada por los diversos tratados comerciales internacionales suscritos en el pasado. En el caso concreto de España existen acuerdos en la relación bilateral que protegen las inversiones españolas, adicionalmente a la protección ofrecida por la legislación mexicana. El libre flujo de capitales es un principio fundamental de la política pública mexicana y no existen limitaciones a la repatriación de beneficios.

En general el sistema jurídico mexicano, aunque todavía es demasiado burocrático, es considerado como seguro y fiable, especialmente tras conocerse las decisiones en materia impositiva a favor de inversores privados y en contra de la Secretaría de Hacienda.

El gobierno mexicano acepta y se somete a las decisiones de arbitraje internacional y particularmente en el sector energético el principio fundamental es el de la validez y respeto a los contratos, independientemente del partido político que gobierne.

La imprevisibilidad regulatoria, las variaciones del tipo de cambio –respecto al dólar de Estados Unidos– y las modificaciones del marco legal son previstas en los contratos PIE, por lo que no implican un riesgo para el inversor.

Las licitaciones públicas se hacen bajo la normativa de adquisiciones gubernamentales o de lo previsto por la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, lo que las hace rígidas, pero predecibles.

De esta forma México ha encontrado un mecanismo mixto de expansión de su parque de generación, en el que fija y determina el coste de la capacidad instalada por una parte e introduce el precio de mercado para el combustible. Es cierto que no obtiene los beneficios propios de un mercado libre, pero crea un entorno de seguridad jurídica para los inversores y establece parcialmente los condicionantes del precio que se repercutirá a los consumidores.

En este contexto, las claves para el desarrollo con éxito de Iberdrola en México se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Integración en el país, en su sociedad y aplicación de los valores de Iberdrola. A pesar de tratarse de una empresa mexicana con la matriz en España desde el inicio se tomaron medidas para lograr este objetivo: empleados locales, gran esfuerzo en formación, etc. Al existir un monopolio no existía oferta de personal técnico, por lo que se realizó un importante esfuerzo de formación y fidelización.
- Pago de impuestos y desarrollo de una política de Responsabilidad Social adecuada, tanto en el ámbito interior como exterior, con estricto respeto a los derechos humanos, a la igualdad de género, en resumen a la no discriminación por sexo, raza, religión o nacionalidad.
- Total discreción en la resolución de conflictos, tratándose directamente con las Autoridades correspondientes, lo que ha permitido generar respeto y consideración por parte de las autoridades, reconociendo a Iberdrola en el desarrollo de su actividad una gran honestidad y conocimiento del negocio eléctrico. A esto ha contribuido la colaboración incluso en actividades que no relacionadas directamente con el negocio de Iberdrola, como las mejores prácticas en distribución eléctrica, medidas a medio plazo para incentivar el uso de energías renovables, eficiencia energética y adecuación de la metodología para el cálculo del margen de reserva a las características geográficas y de red del país. En resumen, Iberdrola ha colaborado en todo aquello que pueda significar un apoyo para el desarrollo del país. En todo momento se ha mantenido el principio de que cualquier acción positiva para Iberdrola, será positiva para México.
- Estricto respeto al Medio Ambiente y a la Legislación Aplicable.
- Vocación de permanencia en el país y colaboración a su desarrollo.
- Eficiencia operativa: los ratios de disponibilidad y confiabilidad de las centrales de Iberdrola son excelentes, siendo este un punto esencial en los contratos anteriormente mencionados, así como los ratios de eficiencia.

Las oportunidades de crecimiento rentable existen y deben ser aprovechadas por Iberdrola, en su clara apuesta por el desarrollo y expansión en México. Dentro de la estrategia de expansión futura de Iberdrola se contempla un crecimiento fuerte tanto en México como en Brasil que, en nuestra opinión, son los dos países emergentes de ámbito latinoamericano con mejores perspectivas de futuro y con economías más sólidas.

## Capítulo 20

### IBEROSTAR

*En el año 1993 abrió una oficina de negocio receptivo en Cancún y en 1997 se inaugura el Resort de Playacar con dos hoteles: Iberostar Tucán e Iberostar Quetzal, con 350 habitaciones cada uno.*

***“La buena cualificación del personal y la cercanía de Estados Unidos fueron determinantes para instalarnos en México.”***

Por **José Antonio González**  
*Consejero Delegado de Iberostar Hotels & Resorts*

En el año 1993, abrimos en Cancún una oficina del negocio receptivo, que realiza servicios complementarios en destino para los tour operadores como son: gestión de reservas en hoteles, traslados de clientes, etc. Esta oficina atendía las necesidades de los tour operadores Neckeman (Europa central) e Iberojet (España) en el destino.

Con la experiencia de nuestra propia oficina receptiva, el impulso del turismo europeo hacia México, nuestra propia experiencia con los Resort abiertos en República Dominicana y el compromiso del Gobierno mexicano de la simplificación legal, fiscal, arancelaria y de mejora de las infraestructuras en el destino, a finales del año 1996 comenzamos la construcción de nuestro primer complejo hotelero en México, localizado en Playacar (Playa del Carmen). En diciembre del 1997 inauguramos nuestro Resort de Playacar, que consta de los hoteles: IBEROSTAR Tucán e IBEROSTAR Quetzal, con 350 habitaciones cada uno.

Tras los buenos resultados de estos hoteles desde su apertura, en el año 1998 se decide participar en un proyecto con socios mexicanos para la construcción y operación de un nuevo Resort en la isla de Cozumel. Este hotel se inauguró en diciembre de 1999 y consta de 306 habitaciones. En el año 2002 adquirimos la participación total de la sociedad.

Por otro lado, en el año 1998, se compran varios terrenos adyacentes en la Riviera Maya con una dimensión próxima a las 100 hectáreas, para el desarrollo paulatino de un gran Resort. Posteriormente se adquieren otras 60 hectáreas para la inclusión en el Resort de un campo de golf y se comienza el desarrollo, habiendo inaugurado en cada fase los siguientes proyectos:

- Fase I (Diciembre de 2000) - Hoteles Paraíso Mar y Beach, con una capacidad total de 812 habitaciones.
- Fase II (Noviembre de 2003) - Centro de convenciones y hotel Paraíso Lindo, con una capacidad total de 446 habitaciones.
- Fase III (Noviembre de 2004) - Centro comercial, Spa, campo de golf y Hotel Paraíso Maya (434 habitaciones).
- Fase IV (Marzo del 2007) - Apertura del hotel Grand Paraíso (310 habitaciones).

En la actualidad, en el campo de golf se está desarrollando por fases un proyecto inmobiliario para la venta que constará de 15 villas y 244 apartamentos.

A finales del año 2006 se adquieren unos terrenos en la zona de Nuevo Vallarta (Pacífico) al Fondo Nacional de Fomento del Turismo (organismo Federal que promueve desarrollos turísticos integrales). Se adquieren tres lotes hoteleros y un lote residencial, con la intención de construir y operar tres hoteles, el primero de 456 habitaciones, el segundo de 306 habitaciones y un hotel de 163 habitaciones, así como desarrollar y comercializar un desarrollo inmobiliario de 130 apartamentos y 33 villas.

A finales de 2007 se comienza la construcción del primero de los hoteles, con la intención de finalizarlo a finales de 2009. El inicio de la crisis financiera mundial, así como el impacto en México de la Gripe A, implicó la decisión de suspender temporalmente esta inversión, la cual posiblemente se retome en los próximos meses, con la intención de inaugurar el primero de los hoteles a finales del año 2012.

Los principales motivos por los que nos instalamos en México fueron los siguientes:

- Conocimiento del país a través de la oficina receptiva.
- Interés por parte del Grupo en desarrollar nuestro producto en nuevos destinos del Caribe.
- Demanda por parte de los tour operadores europeos de hoteles de nuestro producto en el destino.
- Intención de incrementar nuestro posicionamiento en el mercado emisor de USA, para el que México es uno de los destinos principales.

- Compromiso de las autoridades Mexicanas de inversión en infraestructura, seguridad jurídica y simplicidad legal y fiscal.
- Buena cualificación del personal local.

Por su parte las principales dificultades que nos hemos encontrado en México han sido:

- El elevado volumen de cambios fiscales a lo largo de estos años, principalmente en los primeros de nuestra implantación.
- Al existir aún un elevado volumen de economía sumergida, los grandes contribuyentes están sometidos a una alta presión legal y fiscal.
- El impacto de los ataques terroristas a las torres gemelas en USA.
- El impacto de la pandemia de la Gripe A sobre el turismo en México.
- La existencia de tour operadores mexicanos muy concentrados, poco desarrollados y excesivamente vinculados a las compañías aéreas.
- En los últimos años, el elevado incremento del número de hoteles en la región, con un incremento menor de la demanda.
- La alta presión impositiva de las corporaciones locales en las tasas e impuestos en la construcción y operación, acompañada de que poseen un rango de cuantificación económica muy abierto para determinar los mismos.
- La existencia de numerosos organismos oficiales con facultades de inspección y/o sanción en todas las materias, con numerosos cambios en las normas, lo que origina el difícil conocimiento por parte de las empresas de todas las regulaciones a cumplir.

En cualquier caso hemos encontrado numerosas oportunidades y ventajas en el mercado mexicano entre las que podemos destacar:

- La demanda era superior a la oferta, sobre todo en los primeros años, que implicó unos elevados niveles de ocupación.
- Un clima veraniego durante todo el año.
- La cercanía con USA, así como la tradición de éstos para viajar a México con mucha asiduidad. Muchos de sus viajes se realizan los fines de semana y/o puentes.
- El elevado interés de los tour operadores europeos en obtener disponibilidad en el destino.
- La riqueza arquitectónica y cultural del destino.
- El nivel de educación y cualificación del personal elevado.
- La buena actitud de los empleados hacia el servicio y excelente trato al cliente.
- La cualificación de los proveedores y colaboradores.



- Un buen nivel de infraestructuras en carreteras y aeropuertos.
- Un adecuado ordenamiento urbanístico.
- La estabilidad de la moneda.
- La pertenencia de México a la OCDE ( Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), lo que asegura el cumplimiento de las normas internacionales de comercio, ambientales, económicas, seguridad jurídica, etc.

Respecto a como nos afectará la expansión de las economías emergentes en general, y la de México en particular, podemos destacar lo siguiente:

A corto plazo, entendemos que con el incremento esperado de la clase media en el país y/o en otros de América, tendremos un mayor número de potenciales clientes. Si la economía del país está saneada, se incrementará la inversión en infraestructura, seguridad y educación (aspectos fundamentales para nuestro sector) y se podrá incrementar el salario de los políticos (responsables de seguridad y legalidad), lo que conllevará a una disminución de la corrupción. Por otro lado, habrá una mejora en el número y la calidad de los proveedores y colaboradores y si aumenta el número de contribuyentes en estos países, entendemos que bajará la presión fiscal a la que están sometidas las grandes empresas.

A medio - largo plazo, puede que nos afecte negativamente. Para estos países podría ser contraproducente basar sus expectativas en inversión pública, presión impositiva, así como en políticas de educación, sanitarias o seguridad en la situación de altos crecimientos anuales actuales. Realizando fuertes compromisos económicos a largo plazo, podrían condicionar su crecimiento futuro.

Por otro lado, consideramos que deberían aprovechar estos momentos para corregir las deficiencias actuales, para que la inversión extranjera siga creciendo y que la producción local siga siendo competitiva. A la vez que se incrementan los salarios, los mandatarios de estos países deberían conseguir que se incremente la productividad y baje el absentismo laboral. Al aumentar los contribuyentes locales, debería bajarse la presión legal y fiscal a la que están sometidas las grandes empresas.

Ante este panorama nuestra estrategia futura en el mercado mexicano será seguir desarrollando los proyectos puestos en marcha (el desarrollo inmobiliario en el campo de golf de Paraíso en la Riviera Maya, la realización de los tres hoteles y el desarrollo inmobiliario en los terrenos de Nuevo Vallarta) e invertir en nuevos activos para mejorar o incrementar nuestra gama de servicios y tratar de sorprender a nuestros clientes.

## Capítulo 21

### IDOM

*Empresa de servicios profesionales de ingeniería, arquitectura y consultoría, con más de 2.500 profesionales, con una facturación cercana a los 300 millones de euros, trabaja en 118 países. Alrededor del 65% de su contratación proviene del exterior.*

***“Tras cuarenta años en México no entenderíamos nuestro futuro sin nuestra presencia en este país.”***

Por **Tomás González**  
*Socio Director de IDOM*

La presencia de México en la actividad internacional de IDOM se remonta casi a la primera etapa de nuestra empresa -fundada en 1957- y no ha cesado en todo este tiempo, atendiendo a las oportunidades que han surgido desde entonces y también a nuestra adaptación al entorno del país centroamericano.

Como empresa de servicios profesionales de ingeniería, arquitectura y consultoría, IDOM integra a más de 2.500 personas de distinta formación académica, de las cuales más del 75% poseen un título universitario. La facturación actual del grupo IDOM ronda los 300 millones de euros y, en algunos servicios profesionales, se ha convertido en referencia mundial. Por ejemplo, en volumen de negocio es la primera empresa española de arquitectura, especialmente en edificios emblemáticos, como los relacionados con infraestructuras culturales (museos, universidades, etc.), donde IDOM se encuentra entre las cinco primeras compañías del mundo.

En áreas como la ingeniería industrial es referente internacional en generación en diversas fuentes, como los ciclos combinados donde ha realizado decenas de instalaciones de gran dimensión mundial; pero también en energía eólica -donde ha intervenido en más de un centenar de parques- o solar. A ellas hay que añadir numerosas referencias de trabajos desarrollados en materia de residuos sólidos o en ingeniería no convencional, como el Gran Telescopio Europeo (E-ELT).

En ingeniería civil hemos intervenido en muchos tramos de líneas de alta velocidad, así como en muchos otros encargos, como infraestructuras de transporte (metro, tranvías, etc.). En consultoría IDOM ha participado durante muchos años en proyectos financiados por fondos multilaterales; actualmente los clientes privados ocupan una parte muy importante de dedicación profesional, especialmente en los campos de logística y gestión empresarial.

En sus 55 años de existencia IDOM ha trabajado en 118 países y tiene oficinas operativas -además de 16 sedes en España- en México, Brasil, Abu Dhabi, Bélgica, Marruecos, Polonia, Portugal, Rumania, Reino Unido (4 oficinas), Estados Unidos (2 oficinas), Canadá y Venezuela, así como delegaciones comerciales en gran número de países. Esto permite que la actividad internacional de IDOM sea clave en el negocio de la compañía y suponga alrededor del 65% de la cifra total de contratación en 2012.

Hay que recordar que el proceso de internacionalización de IDOM es bastante precoz. De hecho, unos años antes de la crisis mundial de principios de los 70, el fundador de IDOM, Rafael Escolá, estaba convencido de que la internacionalización debía ser clave en el desarrollo de la empresa y, basándose en contactos personales y de confianza, estableció alianzas con personas y entidades en América Latina, un mercado afín por razones culturales e idiomáticas; pero también existían razones de negocio, pues los servicios demandados en aquellos países estaban relacionados sobre todo con la siderurgia, un campo fundamental en el desarrollo inicial de IDOM.

Entre los cuatro países que identificó como susceptibles de éxito para la implantación se encontraba México, que en este momento es una de las oficinas más importantes de IDOM en el exterior. Allí contamos con 120 personas que, a semejanza de la matriz, tienen en su inmensa mayoría formación universitaria. En el país centroamericano no hemos renunciado a desarrollar todo tipo de encargos, en un abanico de disciplinas tan amplias como en nuestro mercado de origen. En el ejercicio 2011 la facturación de IDOM en México ha superado los 6 millones de euros, además de su contribución a generar negocio para las oficinas del grupo en otros países.

IDOM ha apoyado desde siempre a sus clientes en sus respectivos procesos de internacionalización. La confianza que generamos en ellos hace posible que cuenten con nosotros en sus inversiones en el extranjero. Y más aún en el caso de México, al ser un lugar donde la inversión española es históricamente intensa. Ello facilitó la contratación de importantes trabajos para clientes mexicanos, tanto públicos como privados.

Inicialmente en México nos asociamos con una empresa local del ámbito de la ingeniería civil, lo que nos permitió acometer servicios sin el riesgo que conlleva una estructura propia. Encontramos en INPROS -que fue nuestra empresa asociada en México- aspectos a destacar, como solidez técnica de sus profesionales y la honestidad de sus directivos y propietarios. Fue una asociación que duró bastantes años y que nos permitió ir conociendo el mercado local y configurar una imagen de marca en México. Sin embargo, a finales del siglo XX decidimos apostar decididamente por el desarrollo de negocio en un país que estaba disfrutando de una evolución muy importante en nuestro sector, con unas perspectivas muy interesantes. Dicha apuesta conllevaba una inversión significativa en dedicación de personas y medios, que IDOM realizó en solitario con la esperanza de conseguir nuevos retos, aunque manteniendo una excelente relación –comercial y profesional- con INPROS, con los que esperamos colaborar de nuevo en el futuro.

En los últimos diez años hemos configurado un equipo de gran calidad técnica y humana, que en la actualidad lo constituyen 120 personas altamente cualificadas y que cuenta con gran prestigio profesional en el seno del grupo IDOM.

Esta aventura que ahora podemos calificar de éxito no ha estado exenta de dificultades. México cuenta con buenas empresas de servicios profesionales de ingeniería y arquitectura que, además, tienen unos costes inferiores a los de Europa, por lo que hubo que identificar una estrategia que sirviera para aportar valor a nuestros clientes locales. Es decir, que compensara su esfuerzo económico y, al mismo tiempo, que generara con la mayor rapidez posible –dentro de la responsabilidad que la calidad del servicio nos permite- un equipo con un contenido local cada vez mayor. La mezcla de ambos factores ha sido la verdadera clave del éxito.

También es cierto que no todo son dificultades. México enamora y las personas que hemos enviado allí a prestar sus servicios profesionales han conectado rápidamente con la cultura del país. Hemos aprendido mucho de México, consiguiendo alcanzar un notable prestigio dentro de un amplio abanico de disciplinas: desde nuestra actividad de consultoría, fundamentalmente en el apartado de ordenación del territorio, o en los campos de gestión y transporte, hasta los clientes privados industriales en el ámbito de la generación de energía, etc. Por ello, podemos decir que hemos conseguido la confianza de un buen número de clientes de todo tipo: fondos multilaterales o administraciones locales, regionales o nacionales, en el entorno público y empresas españolas en su proceso de internacionalización o empresas mexicanas en el entorno privado. Por naturaleza, el cliente mexicano es fiel con las empresas que se han ganado su confianza.

México es, sin duda, un país con magníficas ventajas y oportunidades. Su población de más de 110 millones de personas ofrece además de un mercado muy importante por razones de dimensión, un lugar donde la tecnología y los productos españoles son apreciados y valorados. Existe una cercanía cultural que permite, además de poder conversar en el mismo idioma, un entendimiento en valores que resultan ajenos en otros lugares. La significativa presencia de empresas españolas facilita el aterrizaje en el mercado e incluso permite una integración personal y profesional que sería mucho más difícil en otros lugares.

Además, la cercanía de México a Estados Unidos, así como la existencia de tratados y convenios con otros países, permitirá un crecimiento que potenciará, junto con el propio mercado nacional, el desarrollo económico. IDOM aspira a colaborar en ese desarrollo, promoviendo nuestra presencia en otros estados mexicanos; si bien en estos momentos contamos con actividad en algunos de ellos, a medio plazo contemplamos la apertura de nuevas oficinas que aporten mayor cercanía a algunos de nuestros clientes y, simultáneamente, nos posicione para conseguir nuevos encargos. IDOM se instaló en México con vocación de permanencia. Tras cuarenta años de actividad, especialmente reforzada en la última década, podemos afirmar con rotundidad que no entenderíamos el futuro sin nuestra presencia en este país.

## Capítulo 22

### ISLAMEX

*Fabricante de equipamiento comercial, con 30 operarios especializados, está en México desde 1996. Realiza diseños innovadores basados en la ergonomía de las cajas en el puesto de trabajo. Ha realizado más de 7.000 instalaciones repartidas por la geografía Ibérica y mexicana.*

***“México es grande y grandes sus necesidades y oportunidades en el mercado de la distribución comercial.”***

Por Enrique Gómez<sup>1</sup>

*Propietario y Presidente Ejecutivo Islamex SA de Cv-México / Fors Iberica SA - España.*

Islamex es un fabricante de equipamiento comercial que inició su andadura mexicana en 1996.

Su apuesta se fundamentó en el desarrollo del libre servicio en México, siguiendo la trayectoria y la experiencia de la también su empresa Fors Ibérica SA. en el mercado español.

Fors Ibérica fue constituida en 1989 y está ubicada en Torrejon de Ardoz, Madrid, y está dirigida por Enrique Gómez, quien había ejercido durante 7 años como alto ejecutivo en el sector financiero en Credit Agricole y Caisse Central de Banques Populaires.

La idea de crear su propia empresa y dado su carácter emprendedor le determinó a apostar por un nuevo reto personal en uno de los sectores emergentes que por aquellos tiempos ofrecía garantías de éxito, pero no sin dificultades.

En los 22 años de andadura empresarial como propietario y ejecutivo principal ha

---

<sup>1</sup> Con la colaboración estimada y agradecida del Dr. Antonio Díaz Morales, Director General de Nebrija Business School.

sabido encontrar un hueco a través de la calidad de sus diseños, con dos patentes industriales, siendo su máxima el ofrecer al mercado aquello que los demás no pueden ofrecer al estar estandarizados, fidelizando así a una clientela que por su filosofía empresarial se distingue de los demás, aportándoles soluciones e innovaciones específicas.

Hoy la firma cuenta con una importante cartera de clientes, dando servicio como socio estratégico, a las grandes y medianas superficies y centros especializados. Los diseños innovadores en general y principalmente los basados en la ergonomía de las cajas en el puesto de trabajo han permitido equipar y ser un referente tecnológico en las principales cadenas de distribución con más de 7.000 instalaciones repartidas por la geografía Ibérica y mexicana en clientes como El Corte Inglés, Carrefour, Alcampo, Eroski, Maxor, Bon Preu, Merkaldia, Ikea, Mediamark, Fnac, etc...

Uno de los grandes logros consistió en diferenciarnos con respecto a los demás y para ellos se apostó en un nuevo concepto, "La ergonomía en el puesto de trabajo" fue un concepto que dio un papel clave a las cajas y su impacto en la imagen y calidad del servicio que dan a sus clientes, lo que permitió obtener una fidelización mas adecuada de los clientes, menos bajas laborales y una mejor rentabilidad del paso por caja, evitando conflictos laborales con sindicatos y colectivos de seguridad e higiene en el trabajo.

En base a esta experiencia y dada la capacidad de poder exportar ese modelo de empresa fuera de nuestras fronteras con garantías de éxito, surge en 1996 la invitación del Grupo Alcampo a acompañarle en su implantación en el mercado mexicano y así ofrecerle garantías absolutas del suministro de equipamiento para su primeros centros en ese país.

La distribución entonces había estado liderada por cadenas de ámbito familiar, tales como Soriana, Aurrera, La Comercial Mexicana, Chedruai, Casa Ley, etc. siendo estos los que implantaron en México el concepto de libre servicio en sus establecimientos con un equipamiento básico y mejorado por Islamex y su tecnología, pero fue en 1991 con la entrada de Walmart en el mercado mexicano cuando se inicia una segunda etapa de competencia dando entrada a un nuevo concepto de equipamientos, estos más modernos y con más elementos estéticos, funcionales y de seguridad.

Tenida en cuenta esta proyección se optó por crear una unidad de producción propia en Islamex, es decir, una fábrica para poder atender a las necesidades del mercado y adaptarse a las demandas más exigentes, considerando también la

oportunidad de entrar de lleno en un sector evolutivo y con grandes posibilidades de rentabilidad.

La tarea de construir una fábrica no resultó fácil, pero con esfuerzo y dedicación se consiguió, permitiéndonos ser al día de hoy un referente en el mercado mexicano como así lo somos también en España.

México es grande y grandes son sus necesidades en este mercado de la distribución que ofrece numerosas posibilidades y está en plena fase de desarrollo. Islamex, está presente y dotado de tecnología y saber hacer, capaz de solventar necesidades a nuestros clientes, como socios estratégicos.

En la actualidad se espera consolidar nuevos proyectos hacia el resto de países de Latinoamérica bajo la misma percepción de negocio, experiencia y filosofía. En esta nueva etapa he tomado personalmente el liderazgo con base en México DF al creer en ese mercado y sus grandes posibilidades de éxito, pues gozamos de visión, ilusión y valores.

Sabemos que el buen hacer es fruto de la perseverancia y la dedicación absoluta, creer en lo que se hace y responder con un "sí", nos ha situado por encima de nuestros competidores, por lo que no dudamos que ese modelo de empresa que se inició en España hacia 1989 y en México en 1996 nos hará crecer aún más y consolidarnos como referentes en el mercado latinoamericano.

Por nuestros 16 años de experiencia en México podemos decir que este país es una plataforma ideal para el resto de Latinoamérica, no sólo por su propia inercia, también como puente estratégico de sus vecinos del norte, Estados Unidos, los cuales cada vez implantan más sus filiales en México con este objetivo, desarrollarse en toda Latinoamérica antes de que lo hagan otras potencias, como China en particular, y así controlar esta zona estratégica para ellos.

El momento es excelente para la mayoría de los sectores y en particular para la construcción, enseñanza, ingenierías, servicios en general, inmobiliario, transportes urbanos y de mercancías, ocio, hostelería, turismo y deporte.

México avanza en positivo y está muy apoyado en su trayectoria por el Estado y las entidades financieras nacionales y extranjeras. Cruzar el charco en estos momentos es garantizar futuro empresarial.





## Capítulo 23

### OHL

*Su presencia en México, donde cuenta con más de 3.000 empleados, se remonta a hace más de 30 años. OHL cotiza en la Bolsa mexicana desde noviembre de 2010. Es el primer inversor privado en infraestructuras de transporte en Latinoamérica.*

### **“México es un gran objetivo de inversión para OHL”**

Por **Juan Luis Osuna**

*Consejero Delegado de OHL Concesiones  
Director General de OHL México*

OHL es un gran grupo internacional de concesiones y construcción con presencia en más de 30 países de los cinco continentes. Más del 70% de sus ventas y cerca del 90% de su EBITDA provienen de fuera de España.

Más de cien años de historia, desde la fundación de Obrascón en 1911, han permitido a OHL consolidarse entre los diez mayores concesionarios del mundo, el primer inversor privado de infraestructuras del transporte en Latinoamérica, líder mundial en construcción de hospitales y ferrocarriles y ocupar la posición número 21 entre los 225 mayores contratistas internacionales.

OHL ha apostado por la presencia en el exterior desde sus orígenes. Y, desde el momento en el que se centra en la internacionalización, Iberoamérica se convierte en una prioridad y México en un gran objetivo de inversión. La presencia de OHL en México se remonta a hace más de 30 años. En la actualidad, el Grupo mantiene un firme compromiso con la región, de hecho, es el segundo país de Iberoamérica que concentra el mayor número de empleados con más de 3.000.

OHL, integrada por cuatro divisiones: OHL Concesiones, OHL Construcción, OHL Desarrollos y OHL Industrial, opera en México a través de la ejecución de importantes proyectos de infraestructuras.

La importante apuesta del Grupo OHL por México le ha llevado a estar presente en el mercado bursátil. Así, México, Brasil y España son los tres únicos países del

mundo en los que OHL cotiza en Bolsa. Las acciones de OHL México se estrenaron en la Bolsa Mexicana de Valores el 11 de noviembre de 2010.

## OHL México

La labor de OHL México en infraestructuras de transporte en concesión se desarrolla en las zonas urbanas con mayor tráfico de vehículos en el Distrito Federal, en el Estado de México y en el Estado de Puebla, que reúnen el 27% de la población, generan el 30% del PIB y concentran el 25% del número total de vehículos en México que ascienden a 7,4 millones. Con una inversión total prevista de 6.762 millones de euros, OHL México construye, administra y opera seis autopistas de peaje y un aeropuerto a través de su participación en siete de las principales sociedades concesionarias que operan en el país.

Las infraestructuras en concesión que gestiona, en la actualidad, OHL México son:

- **Circuito Exterior Mexiquense** (155 km) discurre por la zona más densamente poblada del país. Circunvala la Ciudad de México de norte a sur por el este y en su extremo norponiente, enlazando tres autopistas radiales.
- **Viaducto Bicentenario** (32 km) elevado sobre el Periférico Norte. Incorpora el más avanzado sistema de cobro con peaje 100% electrónico que incluye el desarrollo de tecnología propia que facilita el flujo del tráfico.
- **Vía Rápida Poetas**, en fase de construcción, constituye el sistema de puentes, túneles y distribuidores sur poniente de México DF con una longitud de 5,5 km. Integrará la zona oeste de la capital con el Periférico Sur.
- **Autopista Urbana Norte** conforma el tramo norte, de 9 km, de la autopista urbana licitada por el gobierno capitalino para facilitar el tráfico que atraviesa, de norte a sur, la Ciudad de México por el costado oeste.
- **Carretera Amozoc-Perote** (123 km) parte de la capital del Estado de Puebla y termina en la localidad de Perote donde conecta con la ruta de destino al Puerto de Veracruz, punto estratégico para el intercambio comercial.
- **Libramiento Norte de Puebla**, conectará la autopista México-Puebla con las autopistas Amozoc-Perote y Puebla-Veracruz permitiendo descongestionar la zona urbana.
- **Aeropuerto Internacional de Toluca**. Segundo mayor aeropuerto que brinda servicio a la zona metropolitana. Está gestionado conjuntamente por el gobierno del Estado de México y la autoridad federal. Cuenta con una plataforma comercial de 75.000 m<sup>2</sup> y capacidad para atender a ocho millones de pasajeros al año.

## OHL Desarrollos México

OHL Desarrollos nace en 2001 como línea de negocio autónoma dentro de OHL. Los proyectos actualmente en explotación están localizados en México y se centran, fundamentalmente, en el Desarrollo Turístico Mayakoba, ubicado en la zona costera central del Caribe mexicano (Riviera Maya).

Mayakoba está compuesto por dos fases que suman una superficie total de 650 hectáreas. La primera, con 240 ha, se encuentra en fase de desarrollo avanzada con tres hoteles operados por grupos de máximo prestigio mundial: Fairmont, Rosewood y Banyan Tree y un campo de Golf diseñado por Greg Norman, El Camaleón, escenario del Mayakoba Golf Classic, primer torneo oficial del US PGA Tour que se celebra fuera de Estados Unidos y Canadá. La segunda fase, 410 hectáreas, se encuentra en proceso de planificación y tramitación.

OHL Desarrollos ha obtenido en 2011 los máximos galardones otorgados por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y Rainforest Alliance: premios Ulysses y Sustainable Standard-Setter, respectivamente, gracias a su firme apuesta por la sostenibilidad, la conservación y mejora del medio ambiente y el apoyo a las comunidades locales.

## OHL Construcción

La actividad en este país comienza en 1979 con la contratación de unos apartamentos en Cancún. Posteriormente, se llevaron a cabo obras como los estacionamientos Antonio Viles en México DF, reformas y ampliaciones de Centros Sanitarios para la Seguridad Social y un edificio de Aduanas en Monterrey, entre otros.

También se ejecutaron otros grandes proyectos como el aeropuerto de Oaxaca, el aeropuerto de la Ciudad de Puerto Escondido, el hospital General de Villahermosa, el hotel Meliá Cancún, la embajada de Venezuela en México DF o el centro financiero para Banamex en la ciudad de Villahermosa.

OHL Construcción exporta en la actualidad su experiencia en la ejecución de grandes obras de infraestructuras en México. Entre ellas destacan:

- **Circuito Exterior Mexiquense** (Fase I, Fase II y Fase III). Ejecución que ha supuesto un importante reto constructivo derivado de las características del subsuelo lacustre con alto grado de hundimiento diferencial regional.
- **Viaducto Bicentenario**. Se han llevado a cabo importantes estudios de geotecnia y mecánica de suelos ya que la ejecución cruza en su recorrido por dos grandes zonas sísmicas.

- **Vía Rápida Poetas.** 5 túneles de 4 km y cuatro puentes.
- **Autopista Urbana Norte.** Construcción por primera vez en México de un viaducto elevado estructurado por un monocuerpo de seis carriles formado por columnas centrales, traveses fabricadas en dos partes y tabletas de 24 m de ancho para alojar los seis carriles.
- **Carretera Amozoc-Perote.** Siete distribuidores viales a desnivel, túnel de 340 m, 42 pasos inferiores, 40 pasos superiores, 11 puentes vehiculares sobre la troncal y 17 bóvedas para el drenaje transversal.
- **Libramiento Norte de Puebla.** 47 pasos vehiculares, 3 pasos de ferrocarril y 5 entronques a desnivel, de los cuales 2 son con carreteras libres de peaje y 3 con carreteras de cuota.

Además, en el ámbito ferroviario, ha desarrollado la rehabilitación de 26 km de doble vía del ferrocarril suburbano Cuautitlán-Buenavista en México DF.

## OHL Industrial

El Grupo OHL también está presente en México a través de OHL Industrial que opera en el ámbito de la ingeniería y construcción de plantas industriales y cuenta con cuatro áreas de actividad: Oil&Gas, energía, manejo de sólidos y sistemas contraincendios.

En México, concretamente en el estado de Hidalgo, se desarrolla dos proyectos de EPC (Engineering, Procurement and Construction) que suman 15 millones de euros a través de su filial Sthim Maquinaria, empresa centrada en la ejecución de proyectos llave en mano para instalaciones de manejo de sólidos, overland conveyors, y transportadores de banda y metálicos etc.

El primer proyecto es una instalación de quema de combustibles alternativos en uno de los hornos de la fábrica de cemento. El segundo es una instalación de una trituración primaria de caliza en la cantera de La Condesa. Consiste en el edificio completo de trituración, un parque de almacenamiento de triturados y la conexión con el actual transportador de banda de 2,7 km.

## Capítulo 24

### POSADA

*Empresa familiar que exporta productos de Galicia a México desde 1997. En el año 2009 se instala en México con su socio Palacio de Hierro.*

***“México es un mercado de alto potencial y una excelente plataforma para Centroamérica y Estados Unidos.”***

Por **José Posada González**  
*Presidente de POSADA*

POSADA es una compañía familiar que inicia su actividad en 1955, cuando José Posada Torres inicia la exportación de castañas a Brasil. Su principal actividad se centra en la elaboración y comercialización de productos naturales de Galicia, como las castañas, los grelos, los mirabeles, etc.

Los productos POSADA revolucionan el mercado, debido a su condición de únicos y novedosos. Cuenta con dos gamas, SELECT, dirigida al público que se quiera dar un capricho dulce, como el marron glacé, el bombón glacé, el marron glacé & brandy y los almendrados, y NATURAL, dirigida al que le gusta lo sano y al mismo tiempo dar una nota de originalidad a sus platos, como los grelos, el puré de castañas, los mirabeles, los heleichos, las ortigas, la crema de marron glacé, las castañas en almíbar o las castañas al natural. Estas dos gamas se elaboran sin conservantes ni colorantes y bajo el cumplimiento de rigurosas normas de calidad, avaladas por la ISO 22000 seguridad alimentaria.

Además, con su cuidadoso “packaging”, en consonancia con la calidad del producto, POSADA sigue diferenciándose respecto al resto de los productos del lineal con un diseño moderno y natural.

Pretende, así, llenar de color los platos, convirtiéndolos en auténticos menús cargados de originalidad y de un sabor muy especial que sorprenderá a todos los paladares.

POSADA exporta sus productos a más de 30 países de todo el mundo, siendo Japón uno de sus principales clientes, país en el que está presente desde 1968.

Inició la exportación a México en el año 1997 y desde el año 2009 ha consolidado su presencia gracias a su socio, Palacio de Hierro, con expansión, implantación y desarrollo en todo el país. En estos momentos la facturación a México se sitúa en torno al 10% del total de ventas.

Los principales motivos por los cuales POSADA apostó por el mercado de México se derivan del alto potencial de su mercado y de las posibilidades que ofrece para el desarrollo del producto en las plataformas de Estados Unidos y Centroamérica. Además, POSADA detectó grandes ventajas y oportunidades para el negocio de la gastronomía "gourmet" gracias al rápido y notable desarrollo del país en todos los ámbitos, sociales y económicos.

Las principales dificultades detectadas en México han sido principalmente de índole burocrática, en particular con aduanas, y los que se derivan de la seguridad ciudadana, pero en términos generales es un país en el que no es complicado instalarse para desarrollar una actividad empresarial.

Para instalarse y desarrollar la actividad empresarial en México, POSADA ha contado con los servicios de organismos oficiales españoles de apoyo a la internacionalización y de las Cámaras de Comercio. En particular, es de destacar la utilidad que reporta la organización de eventos como la Semana de Galicia en México, por parte de las Cámaras de Comercio y del IGAPE.

POSADA considera a México como un mercado muy importante, dadas las expectativas de crecimiento y la mejora de la renta disponible. Además, del potencial de desarrollo de su mercado interno tendrá una especial relevancia sobre las oportunidades que ofrece para la expansión regional, como plataforma para acceder a otros mercados. En este sentido, la colaboración con su socio PALACIO DE HIERRO es fundamental.

## Capítulo 25

### SIBERLINE

*Siberline es una empresa que fabrica tuberías de polietileno y que ofrece a sus clientes soluciones integrales para la irrigación tecnificada del gota a gota. En 2001 constituye Siberline México, que tiene fábrica propia en este país, en donde factura más de 15 millones de dólares y tiene más de 50 empleados.*

***“México cuenta con un gran potencial agrícola que además abastece al mercado norteamericano.”***

Por **Jerónimo Sánchez Pando**  
*Gerente de Siberline S.A*

El negocio que tiene Siberline en México es muy parecido al de España, es decir, fabricamos las tuberías de polietileno coextruidas con goteros y comercializamos los accesorios de Irritec, completando nuestro catálogo con otros productos para ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales a sus problemas de la irrigación tecnificada del gota a gota.

Actualmente en México somos la única empresa que fabrica este tipo de materiales, la competencia la tenemos en Estados Unidos y, sin lugar a dudas, somos la empresa con el catálogo más completo, ganando cuotas de mercado año tras año.

La empresa cuenta con un almacén de 1.000 m<sup>2</sup> y una fábrica de 2.200 m<sup>2</sup>, con más de 50 empleados, donde se producen más de 100 millones de metros entre tubería y cintas, una tubería más fina, con una distribución que cubre los 32 Estados de toda la República.

En el año 1999 Guillermo O’shanaha, gerente de Siberline S.A., después de estar en una feria agrícola en México y en Estados Unidos pensó que podía ser una buena idea invertir en México, ya que los beneficios en España cada vez eran menores por la gran competencia que ya había en el sector del riego.



México es un país de 2 millones de km<sup>2</sup>, cuatro veces España, con un gran potencial agrícola y con una tecnología de la distribución y racionalización del agua que estaba poco desarrollada, pero que a su vez su principal cliente es el mayor mercado del mundo, Estados Unidos, donde hay 250 millones de consumidores con poder adquisitivo. Por ello, era muy necesario tecnificar y hacer más eficiente el uso delpreciado líquido, para así obtener las mejores cosechas con la máxima rentabilidad.

Analizando los dos puntos expuestos es cuando se toma la decisión de analizar el mercado potencial y en septiembre de 2000, después de algunos contactos establecidos, se decide que el director comercial que en ese momento estaba en Siberline S.A., Jerónimo Sánchez, se desplace a la ciudad de Querétaro, como base principal para hacer un estudio de mercado del sector del riego en ese país.

En diciembre del mismo año y como ocasión de la junta de accionista se presenta un plan de comercialización de los productos fabricados en la fábrica de Sevilla (Siberline S.A.) y los de Irritec (Italia), así como un presupuesto, el cual fue aceptado, para un plan de tres años, regresando en enero de 2001 para formalizar una empresa mexicana.

En marzo de 2001 se crea dicha empresa con el nombre SIBERLINE MÉXICO S.A. de C.V., se alquila un pequeño almacén de 125 m<sup>2</sup> y se inicia actividad con un solo empleado y Jerónimo Sánchez. En 2004 decidimos montar una fábrica comprando 12.000 m<sup>2</sup> en Querétaro, para construir una nave de 1.200 m<sup>2</sup>, inaugurándose en septiembre del año 2005.

Como en el resto de mercados, la entrada y desarrollo de la actividad en México tiene sus dificultades, con ciertas peculiaridades propias, como las relacionadas con la seguridad y la propia idiosincrasia del mexicano, que es bastante diferente a la del español: como yo digo, el principal problema es el idioma, ya que al hablar el español, tu crees que piensan igual que tu, lo cual es un gran error. Además, en muchas ocasiones, hay dificultades de cobro, retrasos e impuntualidad y la justicia es lenta.

A nivel financiero es muy diferente también, ya que la contabilidad e impuestos son bastante complicados, con un gran aparato burocrático, que para realizar cualquier gestión requiere de mucho tiempo.

Las comunicaciones no son buenas y eso unido a la extensión del país, que de extremo a extremo hay más de 4.000 km, hace muy difícil los traslados que generalmente son en avión, con el consiguiente mayor coste.

Por otro lado, la gestión del tipo de cambio es muy relevante, ya que la contabilidad está en pesos mejicanos, las compras las realizamos en euros, fundamentalmente a Italia y España, y vendemos en dólares americanos ya que nuestros competidores así lo hacen. Por tanto la incidencia de los tipos de cambios de las tres monedas es muy fuerte, unas veces a favor y otras en contra.

La decisión final de poder fabricar en México, fue precisamente la entrada del euro, donde la diferencia cambiaría, cada vez fue más grande, perdiendo competitividad en el sector, ya que teníamos el coste añadido de los fletes marítimos desde Europa.

Todas estas dificultades se han visto hasta la fecha compensadas con las numerosas oportunidades que ofrece el mercado mejicano. La gran ventaja que tiene un país como México en nuestro sector es la poca competencia relacionada con la superficie cultivable que hay, por tanto es un país de futuro donde casi no hay industria local, casi todo es exportado, por tanto el fabricante tiene un mejor posicionamiento y competitividad en el mercado.

Es un país muy joven y en desarrollo, siendo la agricultura un bien primario y de primera necesidad es un sector donde no faltan apoyos de los gobiernos, pero a su vez, existe mucha diferencia en la población, por tanto hay que estar preparados para una agricultura de alta tecnología, para agricultores de alto poder adquisitivo y agricultura mas básica y rudimentaria.

De hecho, la facturación de Siberline México ha superado los 15 millones de dólares cuando en 2001, el primer año de instalación, fue 600.000 dólares. Es una empresa en constante crecimiento, donde ya ha realizado una inversión inicial para la construcción de una fábrica, se ha realizado una ampliación de las instalaciones en 2010 y, ante las perspectivas favorables, ya se piensa en una segunda ampliación con la compra de más terrenos, para tener mayor capacidad productiva.

En el panorama actual tenemos una captación de mercado del riego por goteo del 15% y la estrategia futura es incursionar en otros mercados como la aspersión, invernaderos, etc., e intentar lograr 35% del mercado nacional del riego por goteo.

Las bases están puestas y la ilusión también.



## Capítulo 26

### TEKA

*TEKA está presente en México desde 1990. En estos momentos en el mercado mexicano factura del orden de 40 millones de euros dando empleo directo a 200 personas.*

### ***“México será una prioridad en nuestra estrategia de negocio en los próximos años”.***

Por Anne Vanden Berghe

*Directora Comercial Internacional. Teka.*

TEKA siempre ha sido una empresa con vocación internacional. Su primera instalación productiva fuera de España se produjo en 1974, a los diez años de su creación en España. En México TEKA está presente desde 1990 facturando en estos momentos del orden de 40 millones de euros y tiene empleados directos a más de 200 personas en este país (a nivel mundial Teka ocupa más de 5000 personas). Teka tiene presencia productiva en los distintos continentes: comenzó en Europa, primeramente en Alemania y España, después en Portugal, a continuación en Hungría y en Turquía antes de su proyecto industrial en México. Posteriormente ha abierto plantas en Venezuela, Indonesia y China.

La entrada de TEKA en el mercado mexicano se realizó mediante la constitución de una filial comercial en un principio (sin ningún socio local ni representante anterior) y gracias al rápido crecimiento que se obtuvo, en 1996 inauguró su planta industrial en San Luis Potosí, con casi 5 hectáreas de terreno y casi 15,000 m<sup>2</sup> techados hoy día. Es bien recibida la inversión extranjera en México y el gobierno estatal brindó el apoyo para la constitución de la empresa en México. La implantación se financió con capital aportado por Teka y líneas bancarias.

Los motivos fundamentales por los que entramos en México son el tamaño de su mercado, su potencial de expansión y por las buenas posibilidades que ofrece para acceder a otros mercados adyacentes en Norteamérica, Centroamérica y el Caribe.

También fue determinante en esta decisión las economías de escala y mejora de la eficiencia que esperábamos obtener. Para nosotros no era especialmente relevante para nuestra instalación en México cuestiones como la búsqueda de mano de obra más barata, la búsqueda de factores productivos o sustituir importaciones, sino la cercanía al cliente. El proceso de instalación fue sencillo.

Nuestra experiencia en México está siendo bastante satisfactoria, ya que han aumentado nuestras ventas tanto en el mercado local mexicano como las que hacemos desde México a otros países, y los beneficios. En estos momentos, cerca del 70 por ciento de nuestra producción en México es para atender el mercado local y el resto, un 30%, es para exportación.

Además, la presencia en México está contribuyendo a mejorar nuestra imagen ante clientes, nuestra reputación ante organismos y a posicionarnos ante nuestros competidores, pero la principal aportación es que han aumentado nuestras perspectivas de crecimiento y de obtención de beneficios.

Estos resultados se han logrado con una estructura organizativa muy descentralizada, en la que las políticas de recursos humanos, finanzas, marketing y servicios jurídicos y fiscales se realizan con equipos dirigidos desde nuestras oficinas en México.

De cara a los próximos años los elementos más importantes en nuestra estrategia futura en México son ampliar cuota de mercado en este país, aumentar las exportaciones y utilizar nuestras instalaciones en el mercado mexicano como plataforma para acceder a mercados cercanos.

En general los mercados emergentes son para nosotros una prioridad, en especial México que será una prioridad en nuestra estrategia de negocio en los próximos años.

## Capítulo 27

### TELEFÓNICA

*Telefónica contribuye al crecimiento de México al aportar el 0.3% del Producto Interno Bruto del país, con la adjudicación de más de 878 millones de euros a proveedores locales y la contratación directa de 22.547 personas que trabajan para la compañía. A la fecha, Telefónica en México detenta el 21,8% del mercado nacional de telefonía móvil, y es el segundo operador móvil más importante del país.*

***“No hay empresa global que pueda prescindir de formar parte del dinámico y creciente mercado mexicano.”***

Por Juan Antonio Abellán Ríos  
Consejero Delegado - CEO Telefónica México

Telefónica es uno de los operadores de telecomunicaciones integrados líderes a nivel mundial (primer lugar por número de clientes y el quinto por capitalización bursátil). Con presencia en Europa, Asia y América Latina, operamos en 26 países y contamos con más de 299 millones de clientes.

Generamos alrededor de un 70% del negocio fuera de nuestro mercado de origen, y somos el operador de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa.

Con una población creciente de casi 113 millones de habitantes, México es la segunda economía más grande de América Latina con una capacidad adquisitiva relativamente alta, que además cuenta con una privilegiada posición geográfica. Creemos que no hay empresa global que pueda prescindir de formar parte del dinámico y creciente mercado mexicano.

Durante los pasados diez años hemos invertido alrededor de 13.000 millones de dólares en nuestra operación mexicana. Desde Telefónica contribuimos al crecimiento de México al aportar el 0.3% del Producto Interno Bruto del país, la adjudicación de más de 878 millones de euros a proveedores locales y la contratación directa de 22.547 personas que trabajan para la compañía. Hoy en día nuestras operaciones en Latinoamérica representan 194,9 millones de accesos (el 65% de nuestro negocio global), de los cuales 21,2 millones son de origen mexicano.

Nuestro primer intento por incursionar en el mercado mexicano se llevó a cabo en 1990 cuando participamos en la licitación para comprar Teléfonos de México (Telmex), que entonces se ofertaba para su privatización. La entrada de Telefónica en México se hizo visible en julio de 2001, cuando firmamos un acuerdo con Motorola para asumir la gestión de cuatro operadoras en el norte del país: Bajacel, Movitel, Norcel y Cedetel. Algunas de las empresas más grandes del mundo que ofrecen servicios de telecomunicaciones -AT&T, Vodafone y Verizon- también entraron al mercado mexicano aspirando competir en él, sin embargo, optaron por salir, siendo Telefónica la única que ha prevalecido.

En marzo de 2002, llegamos a un segundo acuerdo para adquirir el 65% de las operaciones de Pegaso PCS, compañía mexicana de telefonía móvil, y un año después efectuamos la integración de ambas empresas, con lo que lanzamos la imagen de la marca comercial Telefónica Movistar.

En abril de 2005 desde Telefónica unificamos la imagen de la marca Movistar en 13 países, con lo que se creó la mayor comunidad de usuarios de telefonía móvil de habla hispana. A la fecha, Telefónica en México detenta el 21,8% del mercado de telefonía móvil, siendo el segundo operador móvil más importante del país.

Parte fundamental de nuestra experiencia en México ha consistido en aprender a jugar una nueva postura dentro del mercado; en Telefónica tuvimos que aprender a ser el retador ante un incumbente muy poderoso.

El mercado de telecomunicaciones mexicano, en comparación al resto de nuestras operaciones en América Latina, es uno de los más complejos. Aunque México es una de las naciones cuyas reformas han estado encaminadas a impulsar la liberación de la industria, el sector de telecomunicaciones es considerado un sector estratégico con limitaciones a la participación extranjera, lo que ha propiciado una competencia imperfecta y facilitado la existencia de un operador dominante que cuenta con el 69.8% del mercado de telefonía móvil.

Si bien en Telefónica hemos jugado un rol catalizador del mercado -con nuestra entrada, además de ofrecer una alternativa a los consumidores, hemos promovido la competencia con un mejor servicio, logrando que las tarifas promedio por minuto (ARPM) en telefonía móvil disminuyan de 1,45 pesos a 0,65 pesos por minuto, 130% menos en los últimos 5 años-, nos hemos encontrado con dificultades de carácter regulatorio que giran alrededor de los siguientes puntos; tarifas de interconexión, declaraciones de dominancia, licitaciones de espectro, reducción de Áreas de Servicio Local (ASL), existencia de áreas con acceso desigual (Non-equal access), la aplicación del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) a la telefonía móvil y la portabilidad de números.

En el ámbito regulatorio, el sector de las telecomunicaciones en México se caracteriza por una importante litigiosidad. Las reformas regulatorias necesarias se dilatan en el tiempo, retrasando el desarrollo de la industria.

Aunado a lo anterior, hemos tenido que enfrentarnos a una serie de desafíos comerciales originados en la cultura nacional. Lo paradójico, para nosotros, consiste en que las cuantiosas similitudes culturales que existen entre españoles y mexicanos -desde el idioma, las costumbres, la mayoría religiosa, la estructura familiar, la tradición jurídica, la herencia burocrática, hasta el interés por el fútbol- han hecho profundamente evidentes las diferencias. En este sentido cabe recalcar dos aspectos.

Primero, con la adquisición y fusión de cinco empresas el reto consistía en lograr establecer una cultura empresarial común; sin embargo, la cultura de Telefónica -como una empresa con operaciones multinacionales- tenía matices que se oponían a la familiaridad con la que las regionales atendían el negocio.

Segundo, tradicionalmente hasta un 35% de los productos (bienes y servicios) que se ofrecen en el mercado mexicano provienen de monopolios u oligopolios. Al incursionar en un sector donde el incumbente posee más de la mitad del mercado y la población consume con una característica tan sensible, tuvimos que aplicar toda nuestra agilidad y dinamismo para poder instaurar nuestra propuesta comercial y lograr poco a poco la aceptación del público mexicano. Uno de los elementos que consideramos ha sido esencial para el logro de nuestros objetivos es la creatividad con la que nos hemos aproximado a los clientes; un ejemplo fue el lanzamiento de sistemas de tarificación claramente entendidos por los usuarios -*Movistar por llamada y Movistar por minuto*- que les permitieran tener mayor conocimiento sobre el sistema de cobro -la composición de las tarifas no era clara- y a la vez les dieran la libertad de administrar sus líneas según conviniera a sus preferencias de consumo.

Desde el año 2001 hasta ahora, gran parte de nuestra inversión se ha concentrado en el desarrollo de infraestructura y mejora del servicio. De esta manera, al cierre de 2010, Telefónica cubría al 89,33% de la población -cabe destacar que la superficie total es de 1.964.375 km<sup>2</sup>, lo que equivaldría aproximadamente a la suma de los territorios de España, Francia, Italia, Alemania y Suiza-, con una efectividad de llamadas de 98,55% y ofreciendo atractivas tarifas en servicio de telefonía fija, móvil, pública, Internet y roaming mundial.

Este trabajo se refleja en la confianza que han depositado en Telefónica 21,2 millones de clientes, que puntuaron su agrado con un 8,71/10 en el Índice de Satisfacción de Clientes.



Para dar servicio a un país con tales magnitudes y acrecentar nuestra captación de clientes, tuvimos que pasar de una estructura de tiendas propias (estructura con la que contaban las operadoras que adquirimos) a una red profesionalizada de distribuidores que hoy en día se acerca a 7.000 puntos de venta.

Hasta ahora nuestro crecimiento se ha basado en prepago de voz y es momento de capitalizar la inminente demanda de Internet móvil, servicios de valor agregado y pospago para acelerar el crecimiento, preparando nuestros canales para satisfacer a los clientes particulares y a las pequeñas y medianas empresas.

México cuenta con un gran potencial de aumento en penetración tanto en voz como en datos. Comparado con el resto de América Latina registra un enorme retraso en el negocio de la transmisión de datos móviles; por ejemplo, Venezuela tiene entre el 25 y 30% de penetración, mientras que México apenas alcanza entre el 5 y 6%, y Brasil tiene entre el 10 y el 12%.

Sumado a lo anterior, el mercado mexicano cuenta con una tasa considerablemente baja en cuanto a la penetración de teléfonos inteligentes (smartphones). A nivel mundial podemos hablar de un 31% de usuarios de smartphones en Europa, un 27% en Estados Unidos y alrededor de un 5% en México.

Para satisfacer al mercado de las telecomunicaciones en México debemos reorientar nuestra oferta, segmentándola según las necesidades y requerimientos de los clientes. Las dificultades y los retos, tanto comerciales como regulatorios, no deben convertirse en un obstáculo para el desarrollo y difusión de las nuevas tecnologías. En Telefónica consideramos todos estos desafíos como alicientes para llevar cada día los beneficios de los avances tecnológicos a un mayor número de mexicanos, con la firme convicción del poder que tienen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el crecimiento del país, con el claro objetivo de seguir siendo en México una empresa innovadora que genera un impacto positivo en la vida de nuestros clientes.

## Capítulo 28

### ZUMEX

*Zumex es el fabricante líder de exprimidoras automáticas de cítricos para el equipamiento de hostelería, restauración, “retail” y “vending”. Una marca con un espíritu fresco e innovador que, con 25 años de vida, es un referente global en sistemas para la obtención de zumo.*

***“Estratégicamente queríamos posicionarnos en México porque se trata de un país creciente, pero requiere una buena reflexión para que el proceso de implantación tenga éxito.”***

Por **Borja Rodrigo Bravo**  
*Analista de Ventas y Mercados de Zumex*

Zumex inició su introducción en el mercado mexicano en 2005. En aquel momento, la empresa debía afrontar un reto estratégico apasionante y muy distinto al vivido en otros países. En México no existía una necesidad real que impulsara una demanda para la venta de nuestras máquinas y, además, los bajos costes en mano de obra suponían una barrera de acceso ante cualquier avance tecnológico para el sector hostelero y “foodservice”. Igualmente, los precios de importación de las máquinas eran muy altos, y la incidencia en el precio de venta era tan elevada que el cliente final percibía una gran inversión que cómodamente podía evitar con personal.

Otros elementos de trabajo como son las máquinas de café, los hornos y planchas, sí gozaban de una cultura de uso habitual, sin embargo las máquinas exprimidoras debían ganarse un hueco comercial muy difícil. Todas estas circunstancias supusieron una necesidad de orientar nuestra estrategia no hacia la venta de nuestro producto, sino hacia la venta de la materia prima, la naranja. Esta lectura del mercado nos permitió generar una demanda de producto y una nueva opción de negocio para nuestro cliente final que automatizaba la venta de zumo.

Apoyados por nuestro importador, implantamos un sistema denominado "Comodato" en el que ofrecíamos nuestro producto al cliente final sin coste: la máquina de exprimir a cambio del consumo de naranja. Este sistema favoreció una implantación rápida en volumen y comenzamos a posicionarnos junto a grandes clientes, o como denominamos "cuentas corporativas", creando una imagen de marca fuerte, con proyección y cada vez más consolidada.

El paso siguiente llegó de una manera muy natural, los propios clientes, con los que trabajábamos este sistema, comenzaron a pedir la compra de las máquinas. El crecimiento y la capacidad financiera les permitían solicitar naranjas a sus proveedores a precios muy competitivos.

Fuimos sintiendo todo este proceso con mucha sensibilidad y nuestro planteamiento comercial fue ajustándose a la situación del mercado mexicano. Cuatro años más tarde pasamos a la fase de comercialización del producto con un nuevo plan estratégico que nos permitiera cumplir nuestros intereses comerciales poniendo el punto de mira en el proceso de implantación.

El conocimiento del mercado y su análisis nos permitió iniciar el proceso de implantación con todos los ángulos de reflexión necesarios para abrir una filial en el año 2009. Nuestros estudios del país señalaban una notable cultura de consumo de jugo de naranja en México, suscribiendo un fuerte potencial de mercado. México representa el 6% de la producción de cítricos mundial, mostrando la producción de naranja una tasa de crecimiento media del 8,2 % anual. Se divide en 31 Estados Federados y un Distrito Federal, de los cuales más de 10 Estados son productores de naranjas. Por otro lado, posee una población de más de 112 millones de habitantes y es la decimocuarta economía mundial, alcanzando los \$10,000 per capita.

Respecto a la producción de cítricos, México es el tercer productor de naranjas y primer productor de limas y limones, además de tener una enorme infraestructura turística. Datos como el crecimiento demográfico, de más del 2%, con un 67% de la población inferior a 34 años y un sector servicio equivalente al 70% del PIB, hicieron que Zumex apostara fuertemente por una implantación en México con una sede en Distrito Federal desde la que desarrollar el negocio en Latinoamérica .

La estrategia de negocio debía alinear la comercialización de máquinas automáticas de jugo de naranja y exprimidoras industriales con la máxima presencia en los puntos de venta de bebidas. Abarcar el máximo de canales de venta posibles. La comunicación de los valores diferenciales de nuestros productos era el inicio para hacer marca y fidelizar a nuestros clientes, ganar ventaja comercial ante posibles competidores y reforzar nuestro posicionamiento en un mercado que iba a crecer

a partir de ese momento. La simplificación al máximo en el proceso de elaboración de zumo, la rapidez, las condiciones higiénicas del proceso, el uso amigable o la belleza del producto debía ser nuestra apuesta como valor de diferenciación perceptible en el mercado.

En tres años queríamos ser la primera marca en máquinas automáticas de exprimido, tanto en volumen de ventas como en posicionamiento de marca, y ser un referente en cuanto a calidad de fabricación, diseños, acabados, trato profesional y transparente y estar presentes en los locales de más prestigio en el segmento de "Retail y Foodservice".

Con una estructura adecuada a estos objetivos hemos conseguido llegar a los diferentes tipos de clientes que tenemos actualmente, fidelizando clientes corporativos y grandes cuentas. Hemos creado nuevos distribuidores a lo largo de todo el país y hemos sabido crecer en paralelo con un servicio técnico a clientes y distribuidores de todo el territorio que perciben nuestro compromiso de cercanía y de crecimiento.

El trabajo de formación ha de ser constante y es esencial crear una dinámica con reportes del equipo comercial sobre la actividad semanal puesto que son mercados muy vivos y requieren una atención estratégica exigente. Al mismo tiempo, el apoyo a los distribuidores es la base para establecer un diálogo donde intercambiar ideas, proyectos y objetivos.

Después de un tiempo de esfuerzos, hemos podido establecer unos parámetros que hacen más llevadero el control interno desde todos los puntos de vista. El perfil del directivo mexicano es muy exigente. Están bien preparados y capacitados, dado que en su mayoría han sido formados en Estados Unidos, y les gusta trabajar con altos niveles de calidad. Por lo general, el profesional mexicano es emprendedor, abierto a escuchar y percibir proyectos interesantes.

Realmente México es un país de oportunidades y el nivel de penetración de empresas extranjeras cada año es más importante. Grandes multinacionales están ya fuertemente posicionadas y compitiendo con grandes compañías mexicanas. Sin embargo, la oportunidad para la pequeña y mediana empresa también existe dependiendo del sector. Aunque es importante no influenciarse por la sensación de ilusión inmediata que pueda desembocar en sentimiento de confusión inicial. A la hora de introducirnos en su mercado y contar con sus recursos debemos de tener claras nuestras estrategias e ir implementándolas en base a la lectura del mercado de una manera constante y firme, siendo el seguimiento un factor indispensable.

México es un mercado en el cual la mayoría de los negocios, si están bien planteados, se desarrollan satisfactoriamente pero implican un periodo de maduración superior a otros mercados.

El producto Zumex está teniendo un grado de penetración muy positivo. Nos favorece la nueva cultura de alimentación sana, el mayor interés por beber bebidas naturales y las nuevas tendencias que potencian hábitos de vida más saludables. México es un mercado sensible a estas tendencias. Se mueven muchos y diversos tipos de negocio relacionados en general con la cultura de vida saludable. Además, el mundo de las franquicias está en auge y la presencia de empresas extranjeras y su personal, ha hecho que en los últimos años crezcan los restaurantes de comida nacional e internacional.

La implementación de franquicias, tanto americanas como europeas, ha hecho crecer notablemente el sector Horeca. Las propias empresas corporativas mexicanas están constantemente abriendo establecimientos en grandes núcleos de población como Distrito Federal, Monterrey, Acapulco, Cuernavaca, Mérida, Puebla, ... Además, la Ribera Maya, principal foco turístico del país, hace ese litoral de suma importancia con más de 32 mil locales de ocio y disfrute.

México es actualmente la 14ª economía del mundo y la segunda de América Latina y, tras un acelerado proceso de internacionalización de su economía, se ha convertido en una potencia comercial para Zumex.

México: un destino natural y estratégico

Parte IV:

## **El análisis de los académicos**



## Capítulo 29

# Una radiografía de la empresa española en México

Por **Carlos Poza Lara** y **Patricia Mateo Rivero**

*Profesor de Análisis Económico y Profesora de Métodos Cuantitativos de la Universidad Nebrija, respectivamente.*

*Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas. Universidad Nebrija<sup>1</sup>.*

### Introducción

La economía mexicana lleva varios lustros trabajando por la estabilidad macroeconómica y por el desarrollo de su estructura económica. Por un lado, se observa una convergencia paulatina de los niveles de inflación, desempleo, tipos de interés y otras variables macroeconómicas hacia los rangos observados en las economías avanzadas. Y por otro lado, se aprecia una mejora de los indicadores que están relacionados con el funcionamiento y características de su economía. Algunos ejemplos se pueden ver en la mejora del índice de libertad económica (*The Heritage Foundation*), donde pasa de ocupar la posición 67 en el año 2000 a la 54 en 2012, en la mayor facilidad para hacer negocios experimentada entre 2006 y 2012 (*Doing Business* – Banco Mundial) o en la tendencia creciente del índice de desarrollo humano en los últimos 30 años (PNUD).

Toda esta mejora del entorno económico, junto a la percepción que tiene la empresa española de que México es un país interesante por su tamaño de mercado y por su posición geoestratégica, ha propiciado un importante aumento de la inversión extranjera directa española hacia México, salvo en los tres últimos años como consecuencia de la crisis económica.

El objetivo de este capítulo es ofrecer una síntesis de la experiencia de la empresa española que está implantada en México, de forma que se puedan identificar algunos rasgos comunes en sus procesos de internacionalización que puedan ser de utilidad para aquellas empresas que deseen penetrar en ese mercado por primera vez. Como complemento, se hace referencia a la información presentada

<sup>1</sup> Queremos agradecer al Director de la Cátedra, Gonzalo Solana, su apoyo y sus pertinentes sugerencias para el desarrollo de este capítulo.



en los informes *Doing Business* (Banco Mundial) sobre la facilidad de hacer negocios en la economía mexicana.

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, generados a través de un cuestionario<sup>2</sup> diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas y enviado a numerosas empresas españolas con actividad en México, con la colaboración de la Cámara de Comercio España-México. Dicha encuesta se compone de cincuenta y una preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

El capítulo se divide en dos partes: la primera está orientada a mostrar los resultados más interesantes y recientes de los informes *Doing Business* elaborados sobre México. Y la segunda está enfocada a presentar los principales resultados de nuestra investigación, basados en el trabajo de campo sobre las empresas españolas implantadas en México.

## **México, líder de las economías emergentes en facilidad para hacer negocios**

El *Doing Business* (DB en adelante) es un informe que elabora anualmente el Banco Mundial sobre la facilidad de hacer negocios en más de 180 economías del mundo. Realiza un ranking entre ellas a partir de una serie de indicadores. El más importante y global es el denominado "Facilidad de hacer negocios", que se compone de diversos indicadores parciales, que también sirven para clasificar países. A su vez, cada indicador parcial se compone de una serie de criterios específicos relacionados con la apertura y cierre de empresas, con los trámites aduaneros, con el pago de impuestos, etc<sup>3</sup>.

La metodología de este informe se fundamenta en la extracción de la información a partir de expertos de determinadas empresas de reconocido prestigio así como de colegios profesionales, normalmente muy ligados al ámbito económico-jurídico.

Este informe resulta interesante para inversores y empresarios, puesto que pueden conocer de forma comparativa las principales rigideces regulatorias con las que se pueden enfrentar al desarrollar su actividad en un país determinado. De este modo, a propósito del trabajo de campo realizado en este capítulo de las empresas españolas instaladas en México, es conveniente tener una idea previa de la facilidad de hacer negocios en la economía mexicana en comparación con otras de similares características. Para ello se ha utilizado el criterio de las economías emergentes E7.

---

<sup>2</sup> Para conocer la estructura y detalles del cuestionario se puede acudir a: [catedradie@nebrija.es](mailto:catedradie@nebrija.es)

<sup>3</sup> Para mayor detalle ver anexo 1.

**Cuadro 29.1.:****Facilidad de hacer negocios en las economías emergentes (E7).**

(En comparación con 183 economías del mundo)

Países	2006	2012	(+) mejora (-) empeora
Brasil	119	126	(-)
Rusia	79	120	(-)
India	116	132	(-)
China	91	91	No cambia
<b>México</b>	73	53	(+)
Turquía	93	71	(+)
Indonesia	115	129	(-)

**Nota: Datos para España: 2006, posición 30; 2012, posición 44**

Fuente: *Doing Business 2006 y 2012 (Banco Mundial)*

De las siete principales economías emergentes, sólo México y Turquía han mejorado su marco regulatorio más que el resto, lo que les ha permitido, sobre todo a México, situarse por encima de la media de los 183 países del mundo analizados en el Doing Business. Esto quiere decir que dentro de los mercados emergentes, es en México donde más facilidad de hacer negocios existe. Nótese además que España ocupa la posición 44 en dicho ranking (2012) y perdiendo puestos con respecto a 2006, donde ocupaba el lugar 30.

Pero México no sólo ha mejorado con respecto a los principales países emergentes sino con respecto a sí mismo. Los últimos informes nacionales y regionales publicados por el Banco Mundial indican que se ha modernizado en muchos de los apartados en los que se divide este indicador. Por ejemplo, mejora en la apertura de una empresa, en el manejo de licencias, en los registros de la propiedad, en la protección a inversores y en el pago de impuestos. Por otro lado, permanece estable en lo relativo al acceso al crédito, al comercio transfronterizo, al cumplimiento de contratos y al cierre de una empresa. No se observa ningún retroceso relevante<sup>4</sup>.

Gran parte de la culpa de la mejora de estos indicadores subyace del esfuerzo en implementar medidas a nivel regional y local. En el caso de estudio sobre México realizado por el Banco Mundial en 2012, se describe el esfuerzo de las autoridades mexicanas en los últimos años en materia de eliminación de trabas. En los años 80, se desarrollan diversos acuerdos comerciales y se incorporan a la OCDE; en los 90, se planifica desde la Oficina del Gobierno una iniciativa hacia la mejora de la transparencia y monitorización del sector público; y a partir del año 2000,

<sup>4</sup> Para mayor detalle ver anexo 1.

se constituye Cofemer (comisión para las mejoras regulatorias) para impulsar los cambios necesarios para reducir los obstáculos a la actividad empresarial a nivel nacional y local. En 2005 se publica el primer informe regional Doing Business, en 2006 el segundo, en 2008 el tercero y en 2009 el cuarto. En todos ellos se observa una mejoría de los indicadores en los diferentes estados federales incluidos en el análisis.

Ahondando en la visión subnacional de la facilidad de hacer negocios en la economía mexicana, a continuación se indican (por orden de más fácil, a más difícil) en qué estados es más asequible desarrollar una actividad empresarial (ver cuadro 29.2):

**Cuadro 29.2.:**  
**Facilidad de hacer negocios en México (Por entidades federativas).**

Ranking	Entidad federativa
1 (+ fácil)	Aguascalientes
2	Chiapas
3	Zacatecas
4	San Luis Potosí
5	Sinaloa
6	Colima
7	Campeche
8	Tabasco
9	Guanajuato
10	Coahuila de Zaragoza
11	Chihuahua
12	Nuevo León
13	Sonora
14	Michoacán de Ocampo
15	Nayarit
16	Estado de Hidalgo
17	Querétaro
18	Durango
19	Puebla
20	Oaxaca
21	Tamaulipas
22	Quintana Roo
23	Tlaxcala
24	Veracruz
25	Guerrero
26	Yucatán
27	Baja California
28	Estado de México
29	Jalisco
30	Morelos
31	Baja California Sur
32 (+ difícil)	Distrito Federal

Fuente: *Doing Business in México, 2009 (Banco Mundial)*

La región de Aguascalientes lidera el ranking de facilidad de hacer negocios y el Distrito Federal lo cierra<sup>5</sup>. Por subapartados destacan: 1) en cuanto a la facilidad de abrir una empresa: Guanajuato, Puebla y Michoacán; 2) en cuanto a la facilidad para registrar una propiedad: Aguascalientes, Chiapas y Campeche; 3) en cuanto a la facilidad para obtener permisos de construcción: Aguascalientes, Nayarit y Tabasco; y 4) en cuanto a la facilidad para hacer cumplir los contratos: Zacatecas, Sinaloa y Colima.

## Experiencia de la empresa española en México

Junto a la visión de los expertos, de donde se extraen los valores del *Doing Business*, resulta de especial interés completar el análisis con la aportación de las opiniones y experiencias de la empresa española que ya está implantada en México.

Para ello, se ha distribuido un cuestionario entre una muestra de empresas españolas que están instaladas en México y se han extraído los resultados, los cuales se presentan, de manera descriptiva, siguiendo la secuencia de la estructura de la encuesta.

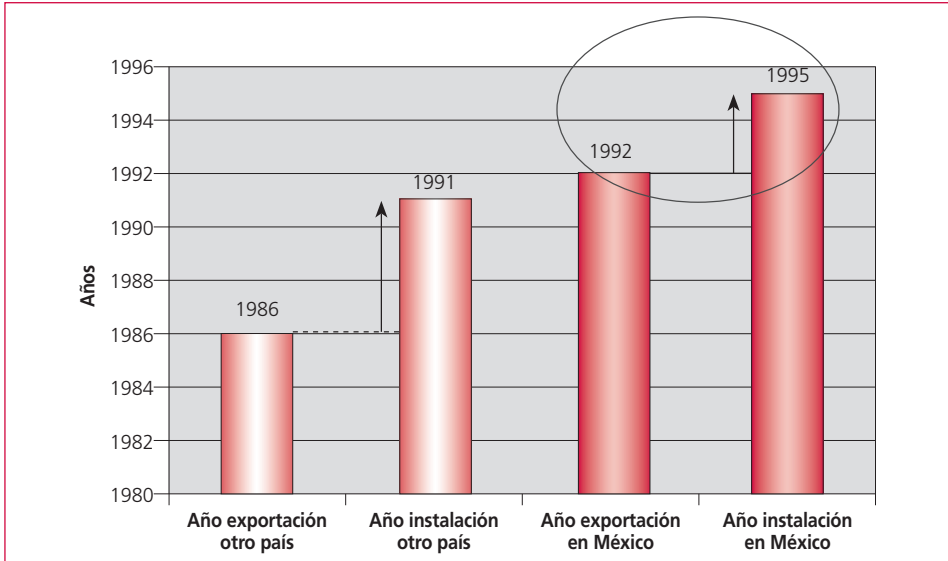
### Datos generales de la empresa (ficha de empresa):

El perfil medio de las empresas españolas analizadas es el siguiente:

- **Año de constitución:** El 85% de las empresas españolas implantadas en México tienen una antigüedad superior a quince años, aunque el año de constitución promedio de la muestra data de los 50. Es decir, México no supone un mercado reciente para la empresa española.
- **Facturación y empleados:** Entre los años 2000 y 2010, las empresas españolas han conseguido un intenso crecimiento de su facturación mundial (y en México), aunque ha habido un ligero descenso entre los años 2007 y 2010 como consecuencia de la crisis económica. Asimismo, si bien el número de empleados de la empresa española instalada en México ha aumentado entre los años 2000 y 2010 a nivel mundial, no ha sido así en las filiales mexicanas, en donde se han reducido las plantillas en un 3% entre esos mismos años.
- **Velocidad de expansión:** El paso experimentado por la empresa española de exportar a implantarse en México ha sido más rápido que en el caso del primer país donde comenzó su internacionalización y también más veloz que con respecto a la expansión hacia otros países emergentes. Por un lado la experiencia de haberse internacionalizado previamente es indudable que acelera los procesos de internacionalización pero por otro la empresa española encuentra más factible expandirse a un país con un idioma y cultura similares.

<sup>5</sup> Las características por apartados de cada estado se pueden observar en el anexo 2. En este informe subnacional reducen los indicadores parciales a 4.

**Gráfico 29.1.**  
**Expansión de las empresas españolas**

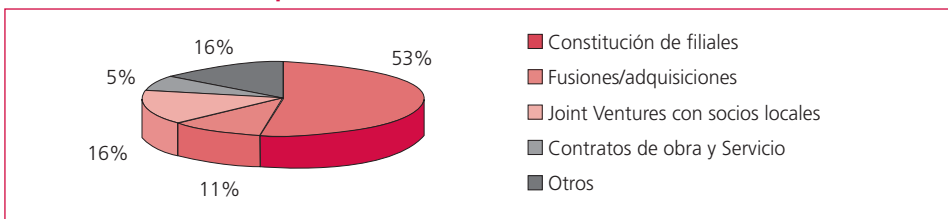


Fuente: elaboración propia.

**El proceso de localización en México (entrada al mercado):**

- Cómo instalarse:** En la mayoría de los casos las empresas españolas han optado principalmente por la constitución de filiales (53%), porcentaje mayor que en los casos de China y Brasil, donde la opción de las joint ventures toma mucha fuerza por el desconocimiento del mercado. En México sólo el 16% ha utilizado este método. El resto de porcentajes se distribuyen entre fusiones/adquisiciones, contratos de obra y servicio y otras opciones.

**Gráfico 29.2.**  
**Fórmula de instalación productiva**



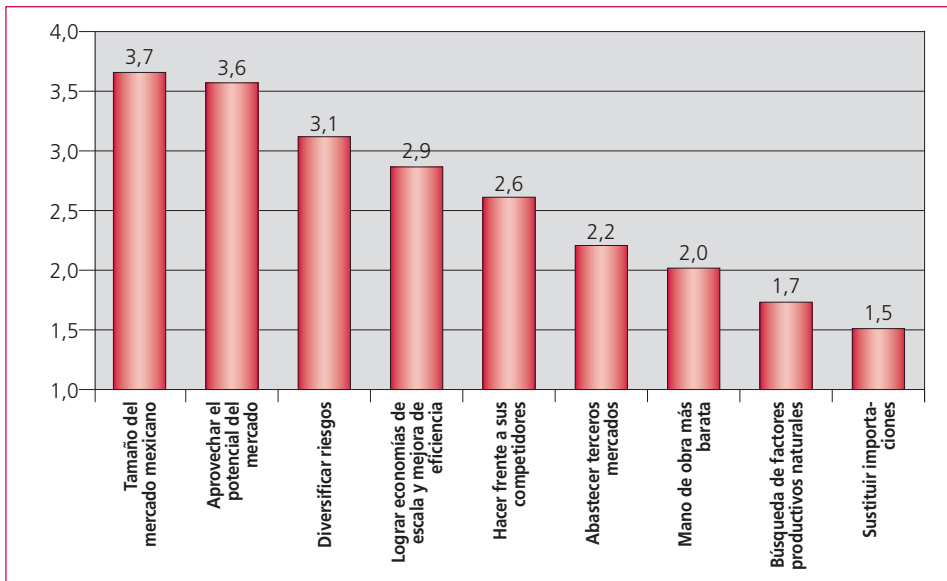
Fuente: elaboración propia.

- Financiación:** La inmensa mayoría ha financiado su implantación con recursos propios (90%), combinándose marginalmente con otras fuentes tales como la banca española, financiación pública (ICO) e incluso con financiación del país receptor.

- **Motivos para instalarse:** Hay dos razones que destacan por encima de las demás: una es el tamaño del mercado y otra su potencial. Aunque en otros estudios, como el de Llamazares (2003), se indica que México disfruta de una posición geoestratégica que permite ser plataforma hacia otros mercados, por el momento, para instalarse, las empresas españolas no contemplan entre sus prioridades (gráfico 29.3), las oportunidades que ofrece este país para entrar en otros mercados. No obstante, al apreciar las cifras objetivas, la conclusión es más parecida al estudio comentado anteriormente: el 48% de las empresas españolas destina parte de producción que generan en México a exportar a terceros países (aunque los porcentajes con respecto al total de la facturación no superan, en media, el 20%). Esto es, consideran que no es prioritario pero no porque no lo hagan sino porque el montante es pequeño por el momento. Por último, la diversificación de riesgos también se considera un elemento estratégico interesante.

**Gráfico 29.3.****Motivos para la instalación**

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)

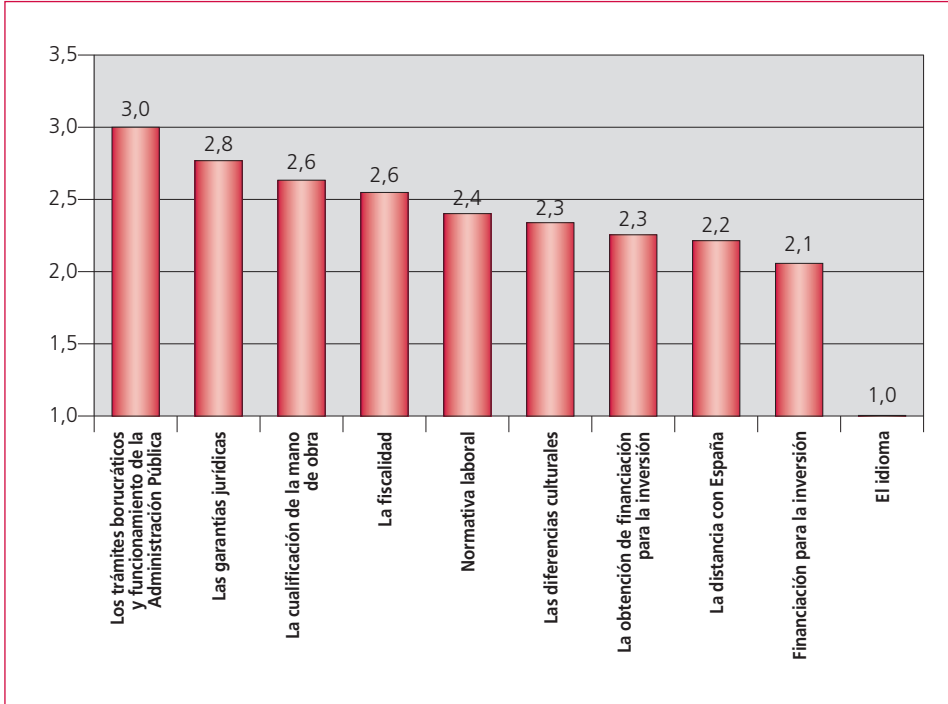


Fuente: elaboración propia

- **Principales obstáculos en el proceso de instalación:** Los principales obstáculos con los que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación han sido los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública, misma conclusión a la que llega el *World Economic Forum* (2011) al elaborar el indicador de competitividad global. Según esta institución, el mayor problema que tiene México para hacer negocios es la ineficiencia del gobierno derivada de la burocracia.

Las garantías jurídicas, la cualificación de la mano de obra y la fiscalidad son otros factores que, según las empresas, obstaculizaron su proceso de instalación.

**Gráfico 29.4.**  
**Obstáculos encontrados en el proceso de instalación**  
 (1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)

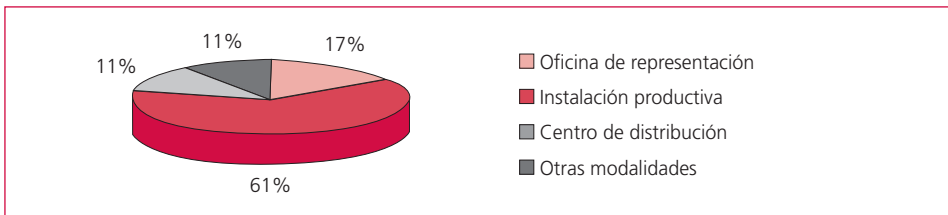


Fuente: elaboración propia

**La actividad en México (instalación, barreras, competencia y experiencia):**

- **Tipo de instalación:** La mayoría de las empresas han optado por la instalación productiva (61%). El 17% se ha implantado a través de una oficina de representación.

**Gráfico 29.5.**  
**Tipo de instalación utilizada**



Fuente: elaboración propia.

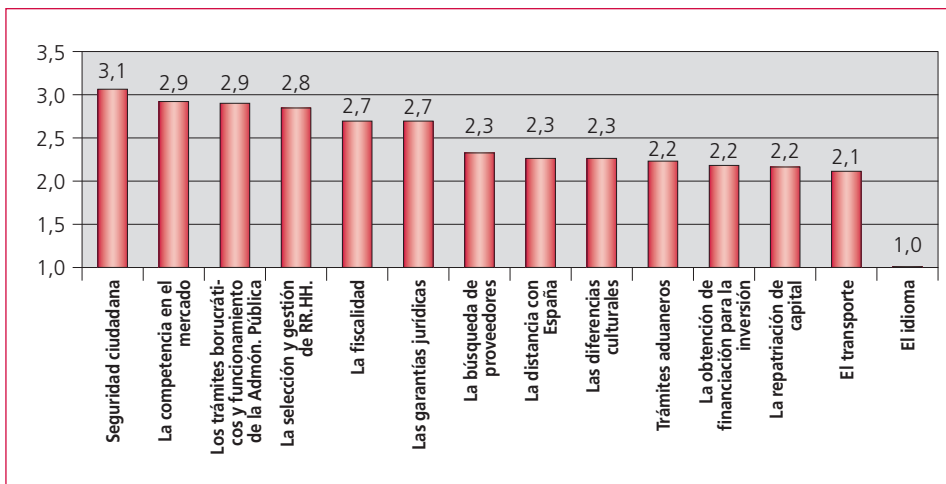
- **Barreras para el desarrollo de la actividad empresarial:** Los obstáculos más relevantes con los que se ha enfrentado la empresa española en México en el desarrollo de su actividad son la seguridad ciudadana, la competencia en el mercado, los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública. La primera, segunda y tercera razón señaladas por las empresas españolas coinciden con las conclusiones publicadas por el *World Economic Forum* (2011) en donde se indica explícitamente que el crimen, el robo y la corrupción son algunos de los mayores problemas de la economía mexicana. Además, la agencia *The Transparency International* (2011) sitúa a México en la posición 100 (de 182 países) en el índice de percepción de la corrupción, con una nota suspensa (3 sobre 10). En cuanto a la voraz competencia del mercado mexicano, un porcentaje cercano al 10% de las empresas españolas encuestadas indican que han experimentado situaciones de competencia desleal, donde algunas empresas mexicanas no cumplen con la legislación vigente (pago de seguridad social y de impuestos, salario mínimo interprofesional, etc.) y donde las empresas extranjeras sufren una mayor fiscalización por parte de las instituciones públicas.

Además de estas trabas y ligado a lo anterior, la selección y gestión de los recursos humanos, la fiscalidad y las garantías jurídicas también requieren una consideración especial con respecto a otros factores en el desarrollo de la actividad empresarial.

### Gráfico 29.6.

#### Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

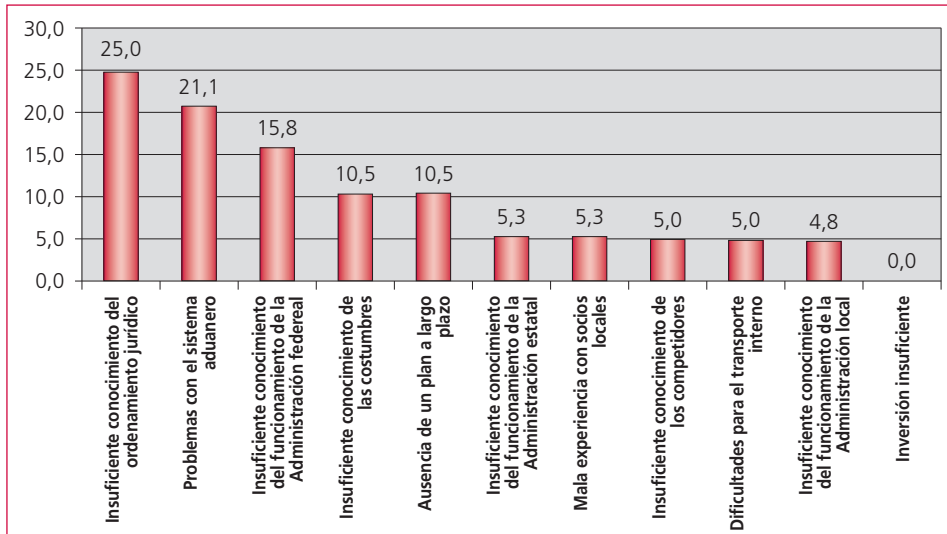


- **Principales causas de las malas experiencias sufridas:** Una de cada cuatro empresas ha tenido problemas con el ordenamiento jurídico, fiscal o laboral y una de cada cinco con el sistema aduanero. También destaca el desconocimiento de algunas empresas del funcionamiento de la Administración Federal.

A continuación, como anecdotario, se dan a conocer algunos testimonios anónimos de malas experiencias de empresas españolas en México:

- “Retención de material informático en la aduana. Cambios políticos que afectaron a determinados contratos”.
- “Las experiencias con efectos negativos más significativas han sido: la información sobre la violencia en determinadas zonas del país y el impacto mundial sobre el turismo en México por la Gripe A del año 2009. Estas situaciones, así como la mala gestión de las comunicaciones de estos hechos en prensa y otros medios de comunicación, han originado un efecto adverso al sector turístico, impidiendo que el sector vuelva a los niveles de ocupación y precios anteriores al 2009. En el año 2001, tras los atentados sobre las Torres Gemelas, hubo una ligera recesión en el sector turístico general y de México en particular, desde septiembre 2001 hasta el primer trimestre del 2002. Otros efectos negativos fueron los derivados de los Huracanes en el destino, principalmente Wilma, así como otros de menor impacto en la Riviera Maya”.
- “Un empleado que falsificó su titulación académica y que no poseía la titulación requerida y que provocó nuestra expulsión de un concurso. El individuo desapareció de la noche a la mañana y denunciarnos el hecho pero no pudimos hacer nada”.
- “Problemas laborales con determinados trabajadores de la filial”.
- “Muchos proveedores son muy informales. Te pueden obligar a pagar por adelantado, y luego no cumplen ni en plazos ni en forma. Los bancos ponen muchas trabas para realizar cualquier trámite y se dificulta mucho la operativa”.
- “Plazos con aduana”.
- “Debido a una mala asesoría jurídica laboral, los contratos que se realizaron no cumplían con la Ley Laboral vigente, de forma que no pudieron ser utilizados para defender juicios. Debido a un desconocimiento en ciertos cambios fiscales, la empresa tuvo que pagar impuestos aun cuando tuvo pérdidas. En México existe un subsidio salarial para los empleados, que es pagado por las empresas. Posteriormente, las empresas deben llevar a cabo un proceso para reclamar la devolución de este subsidio. Esta reclamación no se llevó a cabo durante varios años debido a un desconocimiento de la Ley de Seguro Social”.

- “La paralización de un envío en aduana por el error de descripción de una mercancía en factura. El valor de lo incorrectamente descrito suponía menos del 0,1% del valor total de las mercancías y supuso un retraso de 6 semanas de todo el envío con el consiguiente coste extra”.
- “Burocracia en la aduana para la importación de productos frescos”.
- “Robo de container completos. Robo o desaparición de mercancía (parcial) en la transportación en su conjunto”.

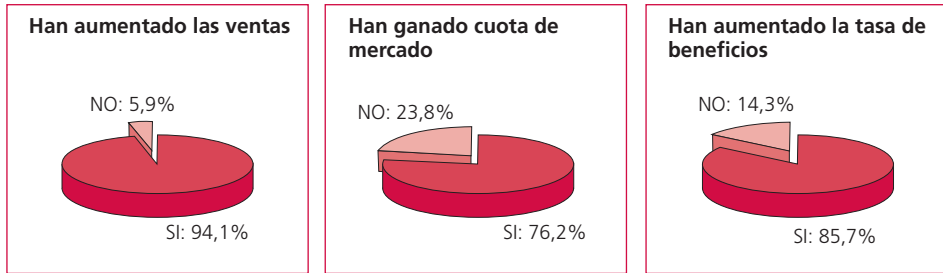
**Gráfico 29.7.****Causas de malas experiencias (Porcentaje de empresas).**

Fuente: elaboración propia

**Resultados en México (cuantitativos y cualitativos):**

- **Ventas:** Más del 90% de las empresas españolas han aumentado las ventas del grupo. El 81% ha incrementado las ventas en México desde sus instalaciones mexicanas hacia el propio mercado local y el 41,7% ha visto crecer sus exportaciones desde México.
- **Cuota de mercado:** Más del 75% de las empresas españolas han incrementado su cuota de mercado del grupo. Más del 90% ha ganado cuota en México y el 52,4% ha ganado cuota de mercado sin contar a México. De aquí se deduce que estar implantado en México puede favorecer la ganancia de cuota de mercado en general.
- **Beneficios:** El 85% de las empresas declaran haber aumentado su tasa de beneficios del grupo desde que están en México y el 81% dentro de México.

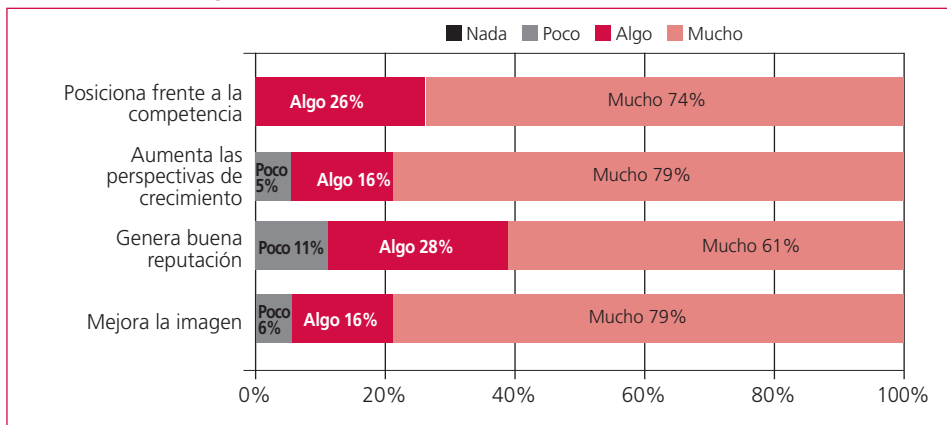
**Gráfico 29.8.**  
**Mejora de las ventas, cuota de mercado y tasa de beneficios en su conjunto**



Fuente: elaboración propia.

- Valoración del empresario:** En este caso, la valoración de los resultados se basa en la percepción de las propias empresas al desarrollar su actividad. Los resultados extraídos de esta encuesta son muy favorables, similares a los presentados por PricewaterhouseCooper - COMCE (2011):
  - El 79% de las empresas españolas cree que su instalación en México posiciona “mucho” a su empresa frente a la competencia, al entrar de forma temprana en un mercado con buenas perspectivas de desarrollo.
  - El 90% de las empresas piensa que le genera buena reputación ante organismos financieros. Y la mayoría de este porcentaje, el 61%, cree que en gran medida.
  - Más del 90% de las empresas creen que la implantación aumenta las perspectivas de crecimiento.
  - El 74% de las empresas españolas declaran que la instalación mejora “mucho” su imagen ante competidores y clientes.

**Gráfico 29.9.**  
**Valoración del empresario**



Fuente: elaboración propia

### Estrategias de negocio (estructura organizativa y futuro de la empresa):

- **Estructura organizativa utilizada:** En las posibilidades de respuesta del cuestionario se han identificado tres tipos de esquemas: el centralizado (gestión desde la matriz), el mixto (combinación según circunstancias) y el descentralizado (gestión principalmente en México). Junto a esto se ha diferenciado por áreas funcionales dentro de la empresa, entre las cuales destacamos los siguientes resultados:
  - Recursos humanos: fundamentalmente se utiliza el método mixto (57,9%), seguido del descentralizado (36,8%). El centralizado se emplea marginalmente.
  - Finanzas: prepondera el mixto (63,2%). Centralizado (15,8%) y descentralizado (21,1%).
  - Marketing: mixto (52,6%), descentralizado (36,8%) y centralizado (10,5%).
  - Gestión de compras: resalta el formato descentralizado (47,4%). El centralizado es el menos empleado (15,8%).
  - Tecnología, I+D+i: se utilizan eminentemente el centralizado y el mixto, con un 42% y 47% respectivamente. Marginalmente se usa el descentralizado (10%).
  - Servicios fiscales y jurídicos: a tenor de las dificultades experimentadas por la empresa española en México, se opta preferentemente por un sistema descentralizado o mixto, que dé apoyo ad hoc en el país de destino.

**Cuadro 29.3.:**  
**Estructura organizativa utilizada (Porcentaje).**

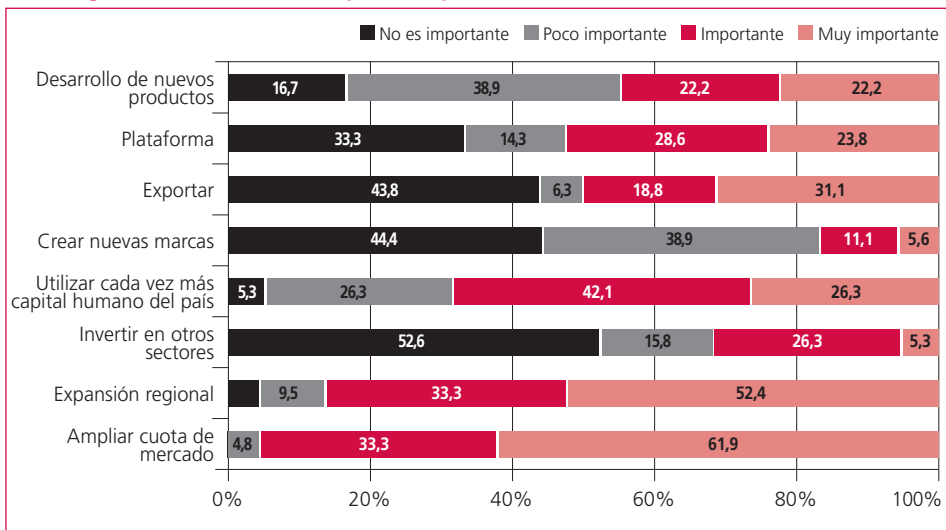
Áreas funcionales	Estructura organizativa		
	Centralizado	Mixto	Descentralizado
RRHH	5,3	<b>57,9</b>	36,8
Finanzas	15,8	<b>63,2</b>	21,1
Marketing	10,5	<b>52,6</b>	36,8
Gestión de compras	15,8	36,8	<b>47,4</b>
Tecnología, I+D+i	<b>42,1</b>	47,4	10,5
Servicios fiscales	5,3	<b>57,9</b>	36,8
Servicios jurídicos	0,0	<b>66,7</b>	33,3

NOTA: los valores perdidos han sido eliminados de la lista.

Fuente: elaboración propia

- Además de esta estructura organizativa, las compañías españolas se caracterizan por tener una cuota de directivos españoles en México cercana al 20%, aunque hay casos en donde la proporción es nula y en otros donde es total, pero en contados casos. Asimismo, el 60% de los directivos de las compañías españolas en México tienen formación española, el 70% formación internacional y cerca del 50% formación mexicana.
- **Estrategia de futuro en México:** Se observan dos planteamientos complementarios en la mayoría de empresas encuestadas: ampliar cuota de mercado y expandirse regionalmente al tiempo que no consideran prioritario crear nuevas marcas e invertir en otros sectores. En un término más intermedio, se encuentran el emplear cada vez más mano de obra local, utilizar a México como plataforma a terceros mercados, desarrollar nuevos productos y exportar.
- En cualquier caso, la empresa española considera determinante para su futuro su incursión en los países emergentes, en general, y en la economía mexicana, en particular. Así lo indican las respuestas a las siguientes preguntas, ¿qué importancia otorga a los países emergentes en el futuro de su empresa? Y ¿qué importancia otorga a México en el futuro de su empresa? En el primer caso, respondieron “poco importante” un 4,8%, “importante” un 33,3% y “muy importante” un 61,9%. Y en el segundo caso, ninguna empresa “no es importante” o “poco importante”, un 33,3% “importante” y un 66,7% “muy importante”.

**Gráfico 29.10.**  
**Estrategia de futuro de la empresa española**



Fuente: elaboración propia.

### Apoyo público / privado (tipos e importancia):

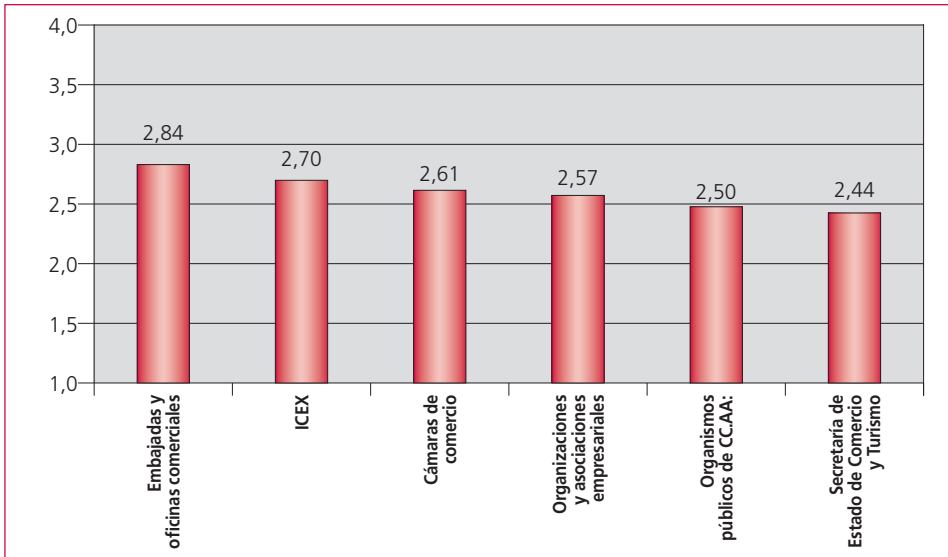
- **Apoyo público mexicano:** Sólo el 26,3% de las empresas españolas instaladas en México han utilizado el apoyo público mexicano, pero las que lo han empleado lo valoran positivamente (el 66,3% lo valoran “bien”).
- **Apoyo público español:** En el caso español se produce un incremento del uso del apoyo público. El 47,2% de las empresas españolas implantadas en México han utilizado algún tipo de ayuda, las cuales, en su mayoría, consideran que ha sido buena (el 75% valora el apoyo como “bien”). Aunque en términos generales la valoración del apoyo es positivo, al diferenciar por tipos de instituciones se observan algunas diferencias: las tres mejor puntuadas son la Embajada y la Oficina Comercial, el ICEX y las Cámaras de Comercio. Las peores valoradas son la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo y los Organismos Públicos de las Comunidades Autónomas, pero nótese que las diferencias no son especialmente significativas (gráfico 12).
- Por último, dentro del apoyo público español, las empresas españolas destacan algunos puntos para mejorar el servicio de la Administración:
  - Incrementar la presencia institucional dentro de las empresas.
  - Facilitar el contacto con la Administración mexicana.
  - Establecer programas de intercambio y seminarios mediante los cuales los funcionarios compartan experiencias y puntos de vista ante los organismos locales sobre la utilización de los servicios de la empresa.
  - Crear servicios generales tales como asesoramiento jurídico, fiscal, contable, informático, de comercio exterior y recursos de marketing (bases de datos, direcciones, apoyo en ferias y convenciones...) para facilitar el establecimiento y la gestión del negocio en el extranjero.
  - Promover las condiciones de competencia en los países donde invierten las empresas y las garantías jurídicas para la protección de inversiones.
  - Mantener los apoyos y acompañamiento económico financiero con entidades financieras.
  - Ofrecer mejor información de mercados para elaborar el plan de negocio en la parte relativa al marketing.
  - Incorporar ventajas fiscales para la matriz con el objetivo de facilitar la contratación de personal para la expatriación.

- Realizar más eventos para que se conozcan los directivos de las empresas españolas y puedan apoyarse entre ellos.
- Proteger a los empresarios en temas jurídicos y de seguridad.
- Mejorar la labor de asesoramiento para PYMES.
- Intensificar el apoyo para las gestiones en América Latina.

**Gráfico 29.11.**

**Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización**

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



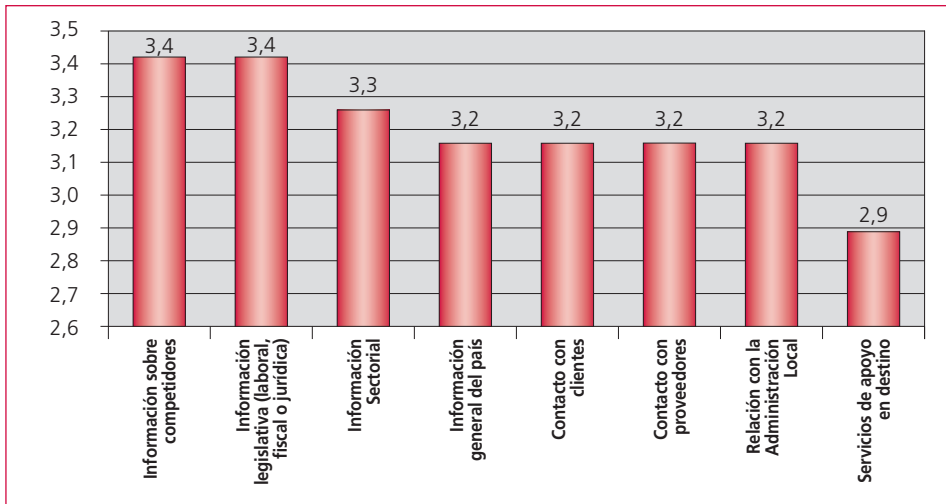
Fuente: elaboración propia.

- **Servicios financieros públicos mexicanos:** El 36,8% de las empresas españolas han utilizado estos servicios financieros, de las cuales el 62,5% los valora bien, el 12,5% regular y el 25% mal.
- **Servicios financieros públicos españoles (ICO, CESCE, COFIDES, etc.):** El 42,1% de las empresas españolas han utilizado estos servicios financieros, de las cuales el 44,4% los valora regular y 55,6% bien.
- Por otro lado, casi el 90% de las empresas españolas implantadas en México valoran positivamente los servicios tales como consultoras, despachos de abogados u otros. Otra opción muy apreciada por las empresas encuestadas es la consulta realizada a otras empresas españolas instaladas previamente en México. La mitad ha acudido a esa opción y les resultó de gran utilidad.

- Por último, las empresas españolas señalan que los servicios –públicos o privados- más importantes para el proceso de implantación en México son, principalmente, la aportación de información sobre competidores, sobre la normativa laboral, fiscal o jurídica y sobre algún sector en particular. En un segundo estadio aparece la información general del país, el contacto con clientes y proveedores así como la relación con la Administración Local y los servicios de apoyo en destino. Es reseñable, también, el elevado grado de consenso entre las empresas encuestadas al responder este apartado.

**Gráfico 29.12.**

**Servicios más importantes para el proceso de implantación en México**  
(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



## Conclusiones.

- Según el Banco Mundial (2012), México es, de los considerados principales países emergentes, donde se ofrece una mayor facilidad para hacer negocios, más que en Brasil, Rusia, India, China, Indonesia o Turquía (el resto del E7). Aunque mantiene debilidades –cada vez menores- en el acceso a la electricidad, los registros de la propiedad y el pago de impuestos. Las regiones donde más fácil es hacer negocios son Aguascalientes, Chiapas y Zacatecas, y en donde es más difícil DF, Baja California Sur y Morelos.



- Como consecuencia de la implantación en México, la mayoría de las empresas españolas han incrementado sensiblemente sus ventas, cuota de mercado y tasa de beneficios. Además, indican que les posicionan frente a la competencia, aumentan sus perspectivas de crecimiento y les genera buena reputación. Igualmente, el paso de exportar a instalarse en México es más rápido que en otros países emergentes por las menores barreras de entrada observadas.
- La mayoría de las compañías españolas se han implantado a través de la constitución de filiales (53%), a diferencia de lo que ocurre en otros países emergentes donde se recurre más a las *joint ventures*, fruto de la mayor complejidad del mercado.
- La inmensa mayoría de las empresas han financiado su instalación vía recursos propios, en algunos casos combinándolos con financiación bancaria, pública o incluso del país receptor.
- Los dos principales motivos para instalarse en México son aprovechar el tamaño del mercado y su potencial.
- Las barreras de entrada más importantes con las que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación han sido los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública. En el desarrollo de la actividad empresarial han sido la seguridad ciudadana, la competencia en el mercado –sobre todo, la desleal y la que se deriva de los sectores intensamente regulados- y la burocracia. En este sentido, los resultados son coincidentes con los publicados por el *World Economic Forum* (2011) y por *The Transparency International* (2011).
- Respecto a las malas experiencias sufridas por la empresa española, éstas han sido relativamente reducidas: una de cada cuatro ha tenido problemas con el ordenamiento jurídico, fiscal o laboral, y una de cada cinco con el sistema aduanero. También destaca el desconocimiento por parte de algunas empresas del funcionamiento de la Administración Federal.
- La estructura organizativa que predomina en cada área funcional es: recursos humanos, finanzas y marketing (mixto), gestión de compras (descentralizado), tecnología (centralizado-mixto) y servicios fiscales y jurídicos (descentralizado). Las compañías con experiencia en México sugieren el uso de empresas de servicios especializados en destino para afrontar los asuntos fiscales y jurídicos con más garantías.

- En la estrategia de futuro de las compañías españolas se observan dos planteamientos complementarios: ampliar cuota de mercado y expandirse regionalmente, al tiempo que no consideran prioritario crear nuevas marcas e invertir en otros sectores. También destaca positivamente que las empresas traten de emplear en el futuro más mano de obra local, así como utilizar a México como plataforma a terceros mercados, aunque por el momento la buena situación geográfica mexicana no está siendo aprovechada al máximo (una de cada dos empresas españolas destina parte de la producción que generan en México a exportar a terceros países, pero solo supone el 20% de la facturación). En cualquier caso, la empresa española considera determinante para su futuro su incursión en los países emergentes, en general, y en la economía mexicana, en particular.
- Casi la mitad de las empresas españolas instaladas en México han utilizado el apoyo público español, de las cuales el 75% lo valora positivamente. Las instituciones mejor puntuadas son la Embajada y Oficina Comercial, el ICEX y las Cámaras de Comercio. El apoyo público mexicano se utiliza con menos frecuencia pero su valoración también es positiva.
- Por otro lado, casi el 90% de las empresas españolas implantadas en México valoran positivamente los servicios de consultoras, despachos de abogados u otros (hecho muy correlacionado con los problemas experimentados con el ordenamiento jurídico, fiscal y laboral). Otra importante ayuda comentada por las empresas es la consulta realizada a otras empresas españolas instaladas previamente en México, la cual valoran muy positivamente.
- Por último, las compañías españolas señalan que los servicios más importantes para el proceso de implantación en México son la aportación de información sobre competidores, sobre la normativa laboral, fiscal o jurídica y sobre algún sector en particular.

## ANEXOS

### ANEXO 1: DETALLE INDICADOR "FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS"

Indicadores	2006	2012	(+) mejora (-) empeora
<b>FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS (clasificación)</b>	<b>73</b>	<b>53</b>	<b>(+)</b>
<b>APERTURA DE UNA EMPRESA (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>75</b>	<b>..</b>
Número de procedimientos	9	6	(+)
Tiempo (días)	58	9	(+)
Costo (% del ingreso per cápita)	15.6	11.2	(+)
Capital mínimo pagado (% del ingreso per cápita)	13.9	8.4	(+)
<b>MANEJO DE LICENCIAS (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>43</b>	<b>..</b>
Número de procedimientos	11	10	(+)
Tiempo (días)	138	81	(+)
Costo (% del ingreso per cápita)	549.2	333.1	(+)
<b>ACCESO A ELECTRICIDAD (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>142</b>	<b>..</b>
Procedimientos (número)	..	7	..
Tiempo (días)	..	114	..
Coste (% sobre renta per cápita)	..	395.5	..
<b>REGISTROS DE PROPIEDAD (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>140</b>	<b>..</b>
Número de procedimientos	7	7	No cambia
Tiempo (días)	74	74	No cambia
Costo (% del valor de la propiedad)	5.4	5.3	(+)
<b>ACCESO AL CRÉDITO (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>40</b>	<b>..</b>
Índice de grado de transparencia (1-10)	5	6	(+)
Índice de alcance de la información crediticia (0-6)	6	6	No cambia
Cobertura de registros públicos (% de adultos)	0.0	0.0	No cambia
Cobertura de burós privados (% de adultos)	49.4	98.1	(+)
<b>PROTECCIÓN DEL INVERSOR (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>46</b>	<b>..</b>
Índice de grado de transparencia (1-10)	6	8	(+)
Índice de responsabilidad de los directores (1-10)	0	5	(+)
Índice de facilidad para juicios de accionistas (1-10)	5	5	No cambia
Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	3.7	6.0	(+)
<b>PAGO DE IMPUESTOS (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>109</b>	<b>..</b>
Pagos (número por año)	27	6	(+)
Tiempo (horas por año)	552	347	(+)
Tasa de impuesto total (% de la ganancia)	..	24.5	..
Impuestos laborales y contribuciones (%)	..	26.8	..
Otros impuestos (%)	..	1.4	..
Tasa total impuestos (% beneficios)	55.7	52.7	(+)
<b>COMERCIO TRANSFRONTERIZO (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>59</b>	<b>..</b>
Documentos para exportar (número)	5	5	No cambia
Tiempo para exportar (días)	13	12	(+)
Costo de exportación (US\$ por contenedor)	1,302	1,45	(-)
Documentos para importar (días)	4	4	No cambia
Tiempo para importar (días)	17	12	(+)
Costo de importación (US\$ por contenedor)	1,761	1,78	(-)
<b>CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>81</b>	<b>..</b>
Número de procedimientos	415	415	No cambia
Tiempo (días)	32.0	32.0	No cambia
Costo (% de la demanda)	38	38	No cambia
<b>CIERRE DE UNA EMPRESA (clasificación)</b>	<b>..</b>	<b>24</b>	<b>..</b>
Tiempo (años)	1.8	1.8	No cambia
Costo (% del valor de los bienes)	18	18	No cambia
Tasa de recuperación (centavos por US\$)	64.8	67.1	(-)

**ANEXO 2:****FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS EN MÉXICO,  
POR APARTADOS Y POR ESTADOS FEDERALES (Clasificación).**

Estados/Indicadores	FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS	Facilidad para abrir una empresa	Facilidad para registrar la propiedad	Obtención de permisos de construcción	Cumplimiento de contratos
Aguascalientes	1 (+ fácil)	11	1	1	6
Chiapas	2	6	2	5	19
Zacatecas	3	3	7	18	1
San Luis Potosí	4	5	11	9	9
Sinaloa	5	11	8	17	2
Colima	6	32	12	4	3
Campeche	7	7	3	19	11
Tabasco	8	18	19	3	17
Guanajuato	9	1	5	20	20
Coahuila de Zaragoza	10	8	22	10	5
Chihuahua	11	19	4	22	4
Nuevo León	12	9	13	11	21
Sonora	13	16	10	12	18
Michoacán de Ocampo	14	3	8	31	11
Nayarit	15	29	26	2	16
Estado de Hidalgo	16	25	14	15	10
Querétaro	17	13	15	21	11
Durango	18	28	30	8	7
Puebla	19	2	16	23	25
Oaxaca	20	27	22	13	11
Tamaulipas	21	23	29	7	23
Quintana Roo	22	21	31	6	27
Tlaxcala	23	15	16	14	31
Veracruz	24	29	6	30	21
Guerrero	25	24	24	27	11
Yucatán	26	14	16	25	29
Baja California	27	31	19	16	26
Estado de México	28	22	21	26	24
Jalisco	29	20	32	29	8
Morelos	30	4	25	32	28
Baja California Sur	31	10	28	24	32
Distrito Federal	32 (+ difícil)	25	26	28	30

Fuente: *Doing Business in México, 2009 (Banco Mundial)*.

**ANEXO 3:****METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, extraídos de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Santander de Dirección Internacional de Empresas de la Universidad Nebrija y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en México, con la colaboración de la Cámara de Comercio España-México.

El cuestionario consta de cincuenta y una preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

Se ha procedido a encuestar a empresas españolas que operan en México desde al menos el año 2005 y que facturan más de 10 millones de euros, obteniendo 42 encuestas correctamente cumplimentadas. No es posible conocer con exactitud el número de empresas españolas instaladas en México que cumplen con los requisitos establecidos en este muestreo, ya que no se dispone de cifras oficiales. De la información facilitada por la Cámara de Comercio España-México podemos concluir que el universo de esta encuesta es del orden de 150 empresas. Con este universo y el número de encuestas cumplimentadas se obtiene un error muestral aceptable para confiar en los resultados para el conjunto de las empresas españolas instaladas en México.

Para tratar los datos y extraer las conclusiones pertinentes se ha llevado a cabo un análisis descriptivo mediante el paquete estadístico SPSS 19.0.

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Universo de la encuesta</b>	Según la Cámara de Comercio española en México el universo estimado es de 306 empresas, pero el criterio seguido en este estudio es el de "empresas con facturación superior al millón de euros". En ese caso se estima una población de 150 empresas
<b>Muestra</b>	42 empresas de diversos sectores.
<b>Error de la muestra</b>	10%
<b>Muestreo</b>	Aleatorio
<b>Modo de distribución de las encuestas</b>	Distribuida por el personal de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas en colaboración con la Cámara de Comercio España-México, mediante correo postal y seguimiento telefónico
<b>Cargo persona encuestada</b>	Miembro del equipo directivo
<b>Fechas de realización</b>	Del 15 de septiembre de 2011 al 15 de enero de 2012

## Capítulo 30

# México: destino preferente de la Inversión Directa Española

Por Jesús Paúl Gutiérrez y José Carlos García de Quevedo Ruiz

*Profesor de Economía Aplicada de la Universidad CEU-SAN PABLO y Director General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, respectivamente.*

### Introducción

La inversión extranjera directa constituye una parte esencial del proceso de globalización económica internacional registrado en las últimas décadas. De hecho, los flujos mundiales de inversión extranjera directa han aumentado de forma prácticamente continuada desde los años setenta. No obstante, su crecimiento más espectacular se produjo en la segunda mitad de la década de los noventa, alcanzando su máximo, en términos de PIB, en el año 2000 con una cuantía equivalente al 4,4% del PIB mundial<sup>1</sup>. Y aunque la crisis económica y financiera internacional ha provocado una caída importante en la inversión exterior, ésta muy probablemente seguirá siendo parte fundamental de las estrategias de crecimiento de las principales empresas internacionales, por lo que es previsible que en los próximos años los flujos mundiales de inversión exterior vuelvan a aumentar, como de hecho ya ocurrió en 2010.

México y España han sido parte activa en este proceso de crecimiento de los flujos de inversión extranjera directa acaecidos desde mediados de los noventa. De hecho ambos países juegan un papel relevante en el escenario internacional, tanto como países de destino de inversión extranjera directa (IED), como países de origen de inversión directa en el exterior (IDE).

---

<sup>1</sup> En términos absolutos el máximo histórico de flujos de inversión extranjera directa se produjo en 2007, con un importe cercano a los dos billones de dólares (3,3% del PIB mundial).

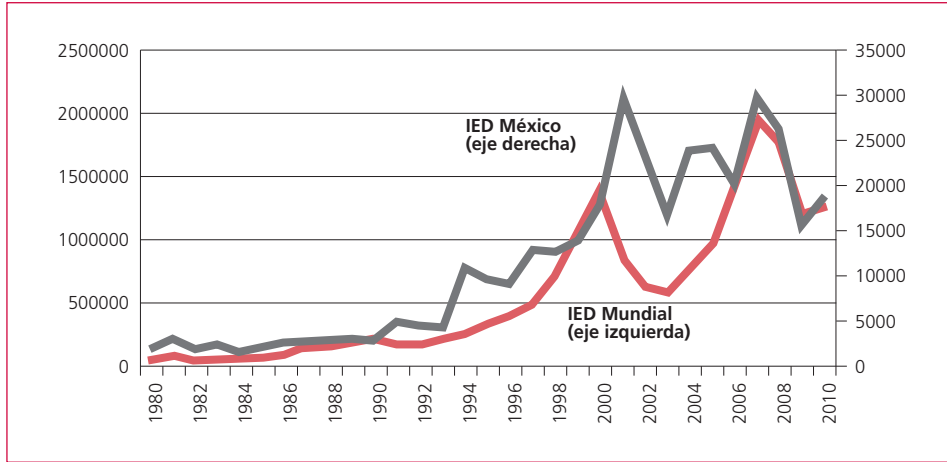
La economía mexicana, que a inicios de los noventa había quedado prácticamente excluida de los mercados internacionales de capitales como consecuencia de la crisis del “tequila”, desde los últimos años del pasado siglo volvió a ser destino predilecto de los inversores internacionales, convirtiéndose en el segundo receptor de inversión extranjera directa de América Latina, tras Brasil, y uno de los mayores receptores a nivel mundial.

Por su parte, España que tradicionalmente había sido un país receptor neto de inversión extranjera directa, desde 1997 se convirtió en un emisor neto de IDE, como consecuencia del importante esfuerzo inversor en el exterior que realizaron las empresas españolas y que alcanzó su máximo en el 2000, año en el que la IDE española representó el 10% del PIB.

En el presente capítulo nos ocuparemos del papel y la relevancia de la inversión directa de España en México. Para ello en primer lugar se analiza la inversión extranjera directa en México: su evolución temporal, los países de procedencia de ésta y los sectores de actividad a los que se ha dirigido. En los apartados tercero y cuarto se estudia el boom inversor español y qué empresas han sido los principales protagonistas de este proceso. En el quinto apartado se analizan cuales han sido los principales factores que hicieron de la economía mexicana destino preferente para la internacionalización de muchas empresas españolas. Y finalmente se hace una breve referencia respecto al futuro de la IDE española en México.

## **México: un país atractivo para la inversión extranjera directa**

Durante las tres últimas décadas, y en especial, desde mediados de los noventa, la economía mexicana ha participado del impresionante dinamismo que la inversión extranjera directa ha tenido a nivel mundial (Gráfico 30.1). Así, según datos de la UNCTAD, mientras en 1980 las entradas de IED en México eran de 2.099 millones de dólares, en 2007, antes de que se manifestara con intensidad la crisis financiera internacional, ascendían a 29.734 millones.

**Gráfico 30.1.****Entradas de Inversión Extranjera Directa (Millones de dólares).**

Fuente: UNCTADstat, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

El despegue de las inversiones directas internacionales hacia la economía mexicana se produjo a partir de 1994 con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá y la creciente liberalización que las autoridades mexicanas llevaron a cabo en la normativa reguladora de las entradas de IED. No obstante, la crisis del “tequila” de 1994-95 interrumpió esta tendencia, por lo que hubo que esperar a que se recuperara la estabilidad macroeconómica para que a partir de 1997 las entradas de inversión directa a México retomaran una senda de rápido crecimiento que se mantuvo hasta 2002 y que se quebraría en 2003 como consecuencia de los efectos de la crisis argentina.

La crisis financiera internacional hizo que en 2009 las entradas de IED en México se redujeran casi al 50% de las registradas en 2007, lo que provocó que, por primera vez en diez años, México no estuviera en la lista de los 20 principales países receptores de IED. No obstante, en 2010 la IED experimentó una importante recuperación alcanzando los 18.679 millones de dólares, aunque este nivel está muy lejos de los casi 30.000 millones alcanzados en 2007 y 2002<sup>2</sup>.

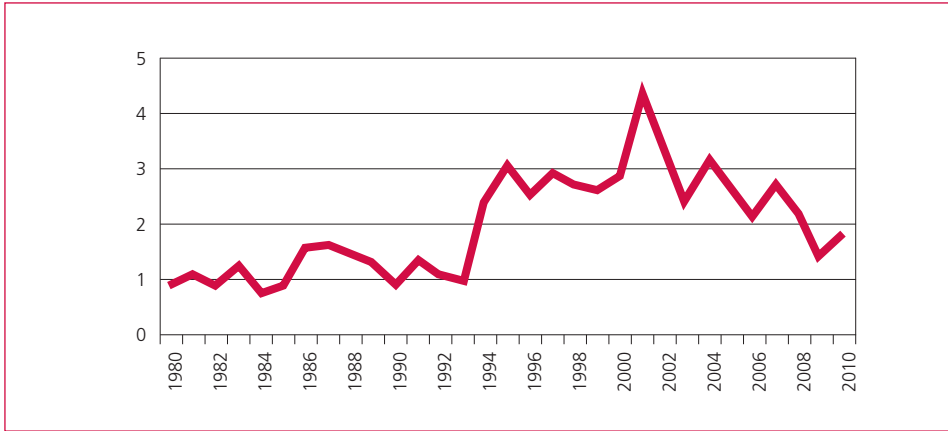
Las entradas de IED en México no sólo han aumentado en niveles absolutos, sino que también lo han hecho en términos de PIB. Así, mientras que en la década de los ochenta los flujos anuales de entrada de IED representaban alrededor del 1%

<sup>2</sup> Este aumento en el nivel de IED acaecido en 2010 hizo que México nuevamente se situara entre los 20 países con mayor volumen de atracción de IED. En concreto, se situó en el puesto decimoséptimo (UNCTAD, 2011). Es de destacar que en 2010 el flujo global de inversiones se recuperó un 4,9% mientras que el ascenso en México fue del 21,8%.



del PIB, a partir de 1994 se situaron en torno al 3% del PIB, llegando a superar el 4% al inicio de la pasada década. Sin embargo, la crisis económica y financiera internacional ha hecho que la IED en México en términos de PIB cayera en 2009 al nivel de mediados de los años ochenta.

**Gráfico 30.2.**  
**Flujos de Entradas de IED en México (% del PIB).**



Fuente: UNCTADstat, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

El stock de IED en México a finales de 2010, según estimaciones de la UNCTAD, equivalía al 31,5% del PIB, y lo situaba como el segundo país de América Latina, tan sólo superado por Brasil, en el ranking de stock de entradas de IED y el decimosexto a nivel mundial (véase Cuadro 30.1).

Según datos de la Dirección General de Inversiones Extranjeras de México, la IED recibida por México desde 1994 hasta 2010 ascendió a 306,5 miles de millones de dólares, habiendo tenido como origen un reducido grupo de países (Cuadro 30.2)<sup>3</sup>. Entre los países de procedencia de la IED en México destaca con diferencia Estados Unidos, con una participación del 52,6%. A continuación se encuentra Holanda (13,2%) y, en tercer lugar, España con el 13%, seguida de Canadá (4%), Reino Unido (3,4%), Alemania (2,1%), Suiza (1,5%) y Japón (1,2%)<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> El hecho de considerar el período 1994-2010 se debe a que son estos los años para los que la Dirección General de Inversiones Extranjeras de México ofrece información respecto a los países de procedencia y a los sectores de destino de la inversión extranjera directa.

<sup>4</sup> Hasta 2009 España ocupaba el segundo lugar en el ranking de países de procedencia de la IED internacional en México. Sin embargo, esta posición se alteró en 2009 a favor de Holanda como consecuencia de la importante inversión realizada por la cervecera holandesa Heineken para adquirir una empresa mexicana de la industria cervecera (FEMSA Cerveza), véase CEPAL (2011). No obstante, a la hora de evaluar el papel de Holanda como inversor en México hay que tener en cuenta su utilización por parte de muchas empresas como país intermedio en el proceso de inversión en el exterior.

**Cuadro 30.1.****Ranking de países por stock de inversión extranjera directa (Millones de dólares).**

	1990	2000	2010
<b>1</b> Estados Unidos	539.601	2.783.235	3.451.405
<b>2</b> China, Hong Kong SAR	201.653	455.469	1.097.620
<b>3</b> Reino Unido	203.905	438.631	1.086.143
<b>4</b> Francia	97.814	390.953	1.008.378
<b>5</b> Alemania	111.231	271.613	674.217
<b>6</b> Bélgica			670.013
<b>7</b> España	65.916	156.348	614.473
<b>8</b> Países Bajos	68.731	243.733	589.825
<b>9</b> China	20.691	193.348	578.818
<b>10</b> Canadá	112.843	212.716	561.111
<b>11</b> Suiza	34.245	86.804	538.950
<b>12</b> Australia	80.364	118.858	508.123
<b>13</b> Brasil	37.143	122.250	472.579
<b>14</b> Singapur	30.468	110.570	469.871
<b>15</b> Rusia		32.204	423.150
<b>16</b> México	22.424	97.170	372.249
<b>17</b> Suecia	12.636	93.995	348.667
<b>18</b> Italia	59.998	121.170	337.401
<b>19</b> Irlanda	37.989	127.089	247.097
<b>20</b> Japón	9.850	50.322	214.880
<b>21</b> Islas Vírgenes	126	32.093	212.034
<b>22</b> Polonia	109	34.227	193.141
<b>23</b> India	1.657	16.339	197.939
<b>24</b> Austria	10.972	31.339	154.999
<b>25</b> Dinamarca	9.192	73.574	139.205

Fuente: *World Investment Report, 2011, (UNCTAD)*

Durante este período de rápido crecimiento de la IED en México hemos de diferenciar dos subperíodos. El primero que abarca 1994-1999 y en el que se dejaron sentir con especial intensidad los efectos del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá que entró en vigor el 1 de enero de 1994. Así, en este período la IED procedente de Estados Unidos se aproximó al 60% del total. Por su parte, en la pasada década y como consecuencia del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación alcanzado entre México y la Unión Europea en el año 2000, se produjo un progresivo aumento de la IED procedente de la Unión Europea y, en particular, de España.

México fue pionero en la región al firmar un Acuerdo de Asociación con la UE en diciembre de 1997. El Acuerdo interino sobre Comercio y Cuestiones Comerciales relacionadas con el Comercio, referido a lo consensuado sobre temas comerciales de exclusiva competencia comunitaria entró en vigencia en julio de 1998. El resto del Acuerdo fue puesto en vigor en 2000. Tras más de 10 años de vigor del Tratado UE-México no sólo han aumentado las relaciones de inversión sino que los

flujos de exportación/importación se han duplicado. Esta tendencia es probable que continúe ya que ambas partes convinieron en revisar el acuerdo pasados 10 años desde su entrada en vigor. Por ahora y a pesar de haber un clima favorable entre las Partes, los trabajos relacionados con la cláusula de revisión agrícola y las negociaciones relacionadas con el sector servicios no han registrado avances. El VI Consejo Conjunto UE-México, cuya celebración estaba prevista para el día 16 de mayo de 2011, ha sido pospuesto sin que se haya determinado de momento una fecha concreta.

**Cuadro 30.2.**  
**Países de procedencia de la inversión extranjera en México.**

Período	Total IED		Estados Unidos	Países Bajos	España	Canadá	Reino Unido	Alemania	Suiza	Japón	Otros Países
	M.M. de \$	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>1994-1999</b>	61.258	100,0	59,7	7,4	3,2	4,2	4,5	4,0	0,9	4,3	13,5
<b>2000-2010</b>	245.263	100,0	50,8	14,7	15,4	3,9	3,2	1,6	1,7	0,4	11,6
<b>1994-2010</b>	306.522	100,0	52,6	13,2	13,0	4,0	3,4	2,1	1,5	1,2	12,0

Fuente: Dirección General de Inversiones Extranjeras de México

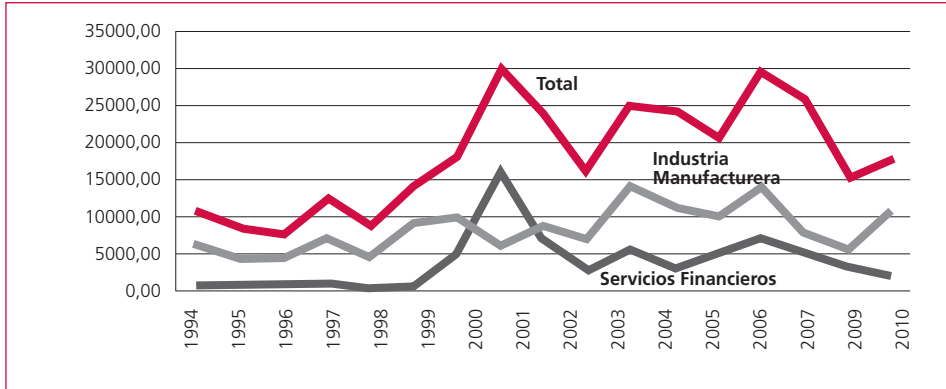
El sector de la economía mexicana con mayor capacidad de atracción de inversión extranjera ha sido con diferencia la industria manufacturera. En el conjunto del período 1994-2010 la IED en actividades manufactureras supuso el 46,2% del total, participación que alcanzó el 61 % en el período 1994-1999. No obstante, a pesar de la pérdida de importancia relativa de la IED dirigida a la industria manufacturera que se produjo en la pasada década, su nivel siguió aumentando y sólo se ha resentido recientemente como consecuencia de la crisis financiera y económica internacional (Gráfico 30.3).

**Cuadro 30.3.**  
**Sectores de destino de la inversión extranjera directa en México.**

Período	Total	Agropec.	Minería y extracción	Industria manufact.	Electric. y agua	Construc.	Comercio	Transp. y comunicac.	Servic. financ.	Otros servic.
<b>1994-1999</b>	100,0	0,3	1,1	61,0	0,3	1,1	12,0	5,6	9,6	9,0
<b>2000-2010</b>	100,0	0,2	3,7	42,5	0,9	2,2	8,3	6,1	26,0	10,1
<b>1994-2010</b>	100,0	0,2	3,2	46,2	0,8	2,0	9,0	6,0	22,7	9,8

Fuente: Dirección General de Inversiones Extranjeras de México

Este fuerte atractivo que la industria manufacturera mexicana ha tenido para la inversión internacional está relacionado con las ventajas comparativas que su situación geográfica le confiere como plataforma productiva-exportadora hacia Estados Unidos y Canadá, ventajas que se incrementaron con la firma del TLC en 1994.

**Gráfico 30.3.****IED en México por sectores de destino** (Millones de dólares).

Fuente: Dirección General de Inversiones Extranjeras de México

Tras liberalizarse a finales de los noventa el marco regulatorio que restringía el acceso a las actividades de intermediación financiera, los servicios financieros se han convertido en el segundo sector de destino de la IED en México, captando el 22,7% del total de IED durante el período 1994-2010. En el trienio 2000-2002 la banca estadounidense (Citigroup), la banca española (BBVA y Santander) y la banca británica (HSBC) iniciaron un proceso de adquisiciones de entidades bancarias mexicanas con el objetivo de aprovechar las perspectivas de elevadas rentabilidades del mercado mexicano, derivadas principalmente de su bajo grado de bancarización. Tras el boom inicial de entrada de inversión extranjera en el sector bancario mexicano a lo largo de la pasada década se produjo la entrada de nuevas entidades extranjeras que operan en otros segmentos financieros (por ejemplo, Banca Wal-Mart y Volkswagen Bank).

La IED en Otros servicios –con una participación del 9,8% en el período 1994-2010–, las actividades comerciales –con una participación del 9%– y el transporte y las comunicaciones –con una participación del 6%– son los otros tres sectores con mayor atracción de inversión internacional en México.

## **El boom de la inversión directa española: México destino preferente**

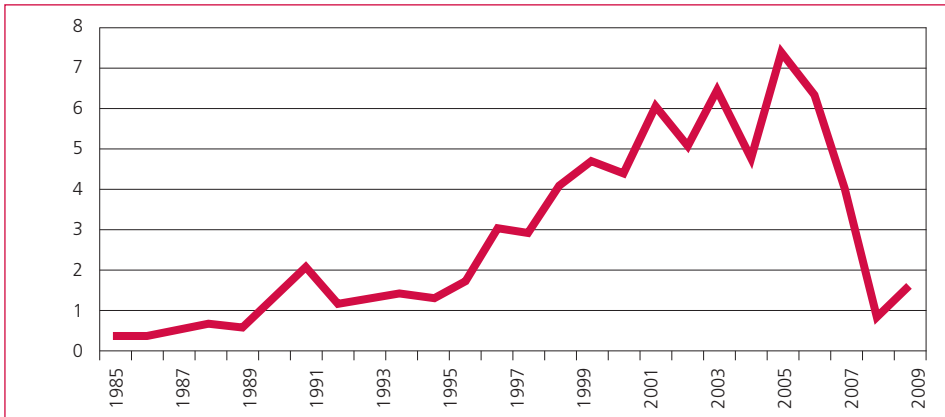
Desde mediados de la década de los ochenta se produjeron en España importantes cambios estructurales que favorecieron la internacionalización del tejido empresarial español, tanto desde el punto de vista comercial como desde la óptica de la internacionalización de la producción<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Para un análisis del proceso de internacionalización de la economía española véase Paül (2006).

Si tras la incorporación de España a la CEE nuestra economía fue polo de atracción de la inversión directa internacional, a partir de mediados de los noventa la inversión en el exterior pasó a convertirse en elemento central de la estrategia de expansión de las principales empresas españolas, incorporándose éstas al intenso proceso de globalización económica que a nivel internacional se había iniciado en décadas anteriores. De esta forma, España pasó de ser un receptor neto de inversión extranjera directa a normalmente presentar desde 1997 flujos de inversión directa en el exterior mayores que los flujos de IED.

Aunque, si atendemos al potencial inversor de la economía española medido por su PIB, el proceso de inversión exterior de las empresas españolas se produjo de forma tardía<sup>6</sup>, su intensidad sólo puede calificarse como sorprendente. Así, según datos de la UNCTAD, y tal y como muestra el Gráfico 30.4, mientras que en 1995 la inversión directa de las empresas españolas en el exterior tan sólo representaba el 1,3% del total de la IDE mundial –lo que situaba a la economía española en el puesto décimo cuarto del ranking mundial-, en 2006, cuando alcanzó su máximo, la IDE española supuso el 7,4% del total mundial, tan sólo por detrás de Estados Unidos, Alemania y Francia. Asimismo, hay que destacar cómo la crisis ha supuesto un desplome de la IDE española hasta situarla en niveles similares a los existentes antes del período de auge de inversión en el exterior.

**Gráfico 30.4.**  
**Inversión Directa Española en el Exterior** (% del total mundial).



Fuente: UNCTADstat, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

El aumento de la IDE española registrado desde mediados de los noventa ha sido objeto de distintos análisis que identifican diversos factores como propulsores de la actividad internacional de las empresas (los llamados factores “push”). Entre estos factores resaltamos: el crecimiento de la economía española y el proceso de modernización de la empresa española; la relativa saturación del mercado doméstico

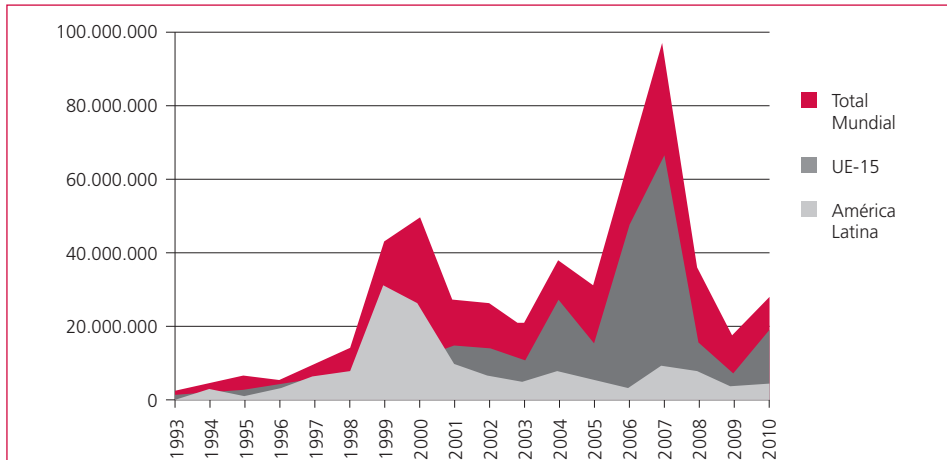
<sup>6</sup> La calificación de España como inversor tardía ha sido realizada por distintos autores, como por ejemplo, López-Duarte y García-Canal (1997), Álvarez Cardeñosa (2003) y Fernández-Otheo (2004).

propiciada por la competencia derivada de la creación del mercado único y del proceso de desregulación en el sector servicios; la disponibilidad de recursos para financiar el proceso de expansión en el exterior facilitada por los recursos propios y por bajos tipos de interés; el apoyo político e institucional al proceso de internacionalización de la producción, y la llamada “reacción oligopolística” de empresas que operan en mercados oligopolísticos y en sectores altamente regulados<sup>7</sup>.

En el inicio del boom inversor español en el exterior, América Latina se convirtió en el destino favorito de las multinacionales españolas. Así, según datos del Registro de Inversiones Extranjeras del Ministerio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en el cuatrienio 1997-2000, primer período de fuerte expansión de la inversión de las empresas españolas en el exterior, el flujo bruto de inversión directa, excluidas las entidades tenedoras de valores extranjeros (ETVE), a América Latina supuso el 60,7% del total de la inversión directa española en el exterior, situando a España como el segundo país inversor en la región tan sólo por detrás de Estados Unidos.

### Gráfico 30.5.

**IDE Española** (Miles de euros).



Fuente: DataInVex, Secretaría de Estado de Comercio

Este predominio de América Latina como destino de la inversión directa española se alteró a partir del 2000<sup>8</sup>. De tal forma que aunque en el período 2001-2010 las empresas españolas han seguido dirigiendo una corriente importante de sus inversiones en el exterior hacia los países latinoamericanos, su participación relativa se redujo de forma sustancial, representando tan sólo el 15% del total de la inversión directa española en el exterior. Por el contrario, la inversión en los países de la UE-15 supuso el 61,6%, cuando en el cuatrienio 1997-2000 representó tan sólo el 24% del total.

<sup>7</sup> Véase Arahuetes García y García Domonte (2007), López Duarte y García Canal (1997), Fernández-Otheo (2004), Guillén (2005) y Toral (2008).

<sup>8</sup> Un análisis del cambio en la orientación geográfica de la inversión directa en el exterior que llevan a cabo las empresas españolas a partir de 2001 puede verse en Arahuetes y García Domonte (2007).

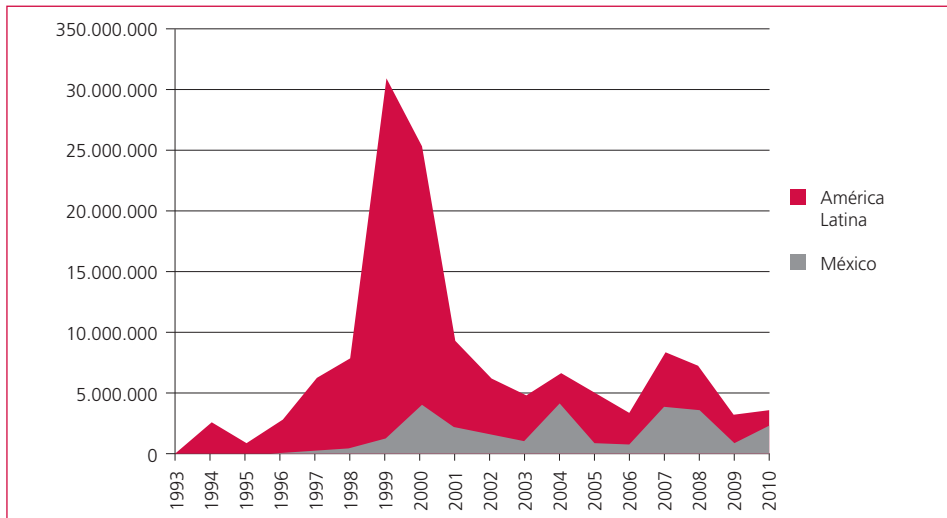
México ha tenido y tiene un papel protagonista como destino de la inversión internacional de las empresas españolas en América Latina. Así, si se contabiliza la inversión bruta (o neta), sin considerar las ETVE, realizada en el período 1993-2010<sup>9</sup>, México es el tercer país latinoamericano con mayor volumen de flujos de inversión directa española, tan sólo superado por Brasil y Argentina<sup>10</sup>.

El comportamiento de la IDE española en México presenta algunos rasgos diferenciados respecto a la del conjunto de América Latina, tanto en su comportamiento en el tiempo, como en cuanto al destino sectorial.

En cuanto a la evolución temporal, el despegue de la inversión directa de las empresas españolas en México fue, por un lado, más tardío que el registrado en el conjunto de la región, y, por otro lado, no experimentó en la pasada década el descenso que se registró en el conjunto de América Latina.

En lo que se refiere al inicio del proceso inversor de las empresas españolas en México, hay que señalar que la inestabilidad macroeconómica que se produjo como consecuencia de la crisis del “tequila” hizo que el boom inversor de las empresas españolas se iniciara en México más tarde de lo que se produjo en otros países de la región. Así, mientras países como Brasil o Argentina vieron como la IDE procedente de España aumentaba de forma espectacular a partir de 1994-1995, en México este crecimiento se inició a partir de 1997.

**Gráfico 30.6.**  
**IDE Española (Miles de euros).**



Fuente: DataInVex, Secretaría de Estado de Comercio

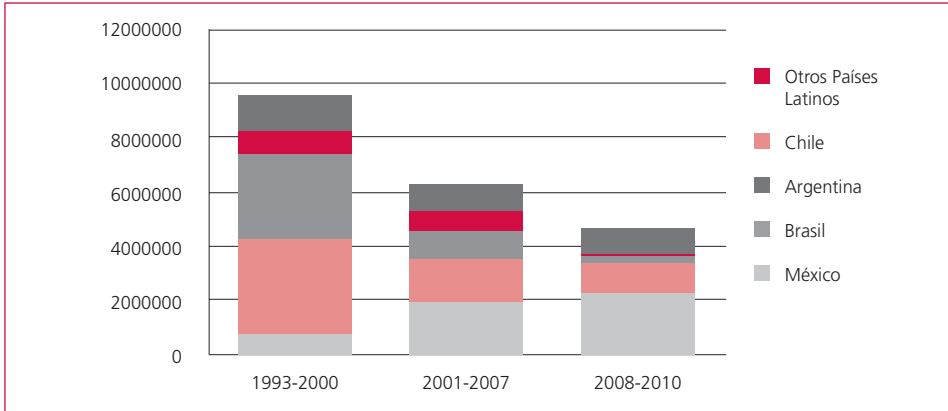
<sup>9</sup> El hecho de considerar el período 1993-2010 se debe a que son estos los años para los que la Secretaría de Estado de Comercio ofrece una base de datos homogénea (DataInVex) sobre las inversiones directas españolas en el exterior y del exterior en España.

<sup>10</sup>A nivel mundial su puesto es el sexto, tras Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos, Brasil y Argentina.

A su vez, a diferencia de lo acontecido para el conjunto de América Latina, en la primera década del presente siglo la inversión directa española en México experimentó un aumento sustancial cuando se le compara con lo acontecido en la década anterior. Así, mientras que en el período 1993-2000, el flujo medio anual de inversión bruta española en México fue de 777 millones de euros, en la primera década de este milenio fue de 2.090 millones. Este diferente comportamiento inversor de las empresas españolas hacia la economía mexicana respecto al conjunto de la región, ha hecho que en el período 2001-2010 México sea el principal país de destino de la inversión directa española en América Latina, con una participación media del 36,2% (frente al 8,1% del período 1993-2000).

### Gráfico 30.7.

**Destino de la IDE Española en América Latina** (Media anual del período en miles de euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de DataInVex, Secretaría de Estado de Comercio

Asimismo, resulta destacable el comportamiento inversor en México de las empresas españolas durante la todavía no superada crisis económica y financiera global. De hecho, la inversión española directa en México en el trienio de la crisis (2008-2010) supera en media ligeramente la registrada en el período 2001-2007 y triplica la registrada en el período 1993-2000 (Gráfico 30.7).

Si se analizan los sectores de destino de los flujos de inversión directa de las empresas españolas en México durante el período 1993-2010 se observa un perfil sectorial con una elevada concentración en actividades financieras y de seguros (50,5% del total), la industria manufacturera (14,5%), suministros de energía eléctrica y gas (9,9%) e información y comunicaciones (8,3%) (Cuadro 30.4)<sup>11</sup>.

El anterior perfil sectorial de la inversión directa española en México presenta rasgos diferenciadores respecto al existente en el conjunto de América Latina. En

<sup>11</sup> Si el análisis sectorial se realiza respecto a la posición de inversión española en México se observa una distribución muy similar, aunque con una diferencia destacable la Información y comunicaciones tienen un mayor peso relativo (21,5%), mientras que las manufacturas tienen un menor peso (7,1%).



primer lugar, la importancia relativa de las inversiones en actividades financieras es muy superior en México que en el conjunto de América Latina. En segundo lugar, el peso de la inversión en industrias extractivas es insignificante en México (0,1%), mientras que tienen una gran importancia en el conjunto de la región (11,3%). Y, por último, la relevancia de la inversión en Información y comunicaciones es muy superior para el conjunto de América Latina (24,5%) de lo que representa en México (8,3%).

#### Cuadro 30.4.

#### Distribución sectorial de los flujos brutos de Inversión Directa Española en México y América Latina 1993-2010.

CNAE	Sector	México		América Latina	
		Miles de Euros	% Total	Miles de Euros	% Total
01 al 03	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	5.847	0,0	462.294	0,3
05 al 09	Industrias extractivas	31.760	0,1	15.257.333	11,3
10 al 33	Industria manufacturera	3.919.361	14,5	16.865.996	12,5
35	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	2.670.693	9,9	15.383.943	11,4
36 al 39	Suministro de agua, gestión de residuos, descontaminación	38.804	0,1	1.293.429	1,0
41 al 43	Construcción	1.270.597	4,7	4.813.772	3,6
45 al 47	Consumo al por mayor y menor, reparación vehículos motor	796.407	2,9	3.889.737	2,9
49 al 53	Transporte y almacenamiento	481.786	1,8	3.139.176	2,3
55 al 56	Hostelería	1.094.224	4,0	1.855.026	1,4
58 al 63	Información y comunicaciones	2.251.109	8,3	33.040.058	24,5
64 al 66	Actividades financieras y de seguros	13.701.993	50,5	35.648.404	26,4
68	Actividades inmobiliarias	253.783	0,9	529.848	0,4
69 al 75	Actividades profesionales, científicas y técnicas	297.716	1,1	1.310.377	1,0
77 al 82	Actividades administrativas y servicios auxiliares	68.890	0,3	699.166	0,5
84	Administraciones públicas y defensa; Seguridad Social obligatoria	0	0,0	0	0,0
85	Educación	25.475	0,1	107.085	0,1
86 al 88	Actividades sanitarias y de servicios sociales	8.508	0,0	195.700	0,1
90 al 93	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	192.216	0,7	574.650	0,4
94 al 96	Otros servicios	1.573	0,0	13.882	0,0
97 al 98	Actividades de los hogares como empleadores y prestadores de servicios	0	0,0	0	0,0
99	Actividades de Organizaciones y Organismos extraterritoriales	0	0,0	0	0,0
	<b>TOTAL</b>	<b>27.110.745</b>	<b>100,0</b>	<b>135.079.876</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de DataInVex, Secretaría de Estado de Comercio

### Principales empresas españolas inversoras en México

El número de empresas españolas que han considerado a México como parte integrante de su estrategia de internacionalización es muy elevado. De hecho más de tres mil empresas españolas han realizado alguna inversión directa en México. No obstante, el grueso de la IDE española en México es el resultado de la inversión

realizada por un reducido grupo de grandes empresas e instituciones financieras españolas.

Si antes señalábamos que más del 50% del total de los flujos de inversión bruta realizados por empresas españolas en México entre 1993 y 2010 se había dirigido a actividades financieras y de seguros, hemos de añadir que BBVA y Banco Santander han sido los dos actores principales de este boom inversor de la banca española en México y en ambos casos la estrategia seguida ha sido la compra directa de entidades ya existentes con su correspondiente red de oficinas comerciales<sup>12</sup>.

La apuesta inversora por la economía mexicana que realizaron los dos principales bancos españoles les ha permitido adquirir una posición de privilegio en el mercado bancario mexicano. En concreto, BBVA Bancomer y Santander Serfin ocupan, respectivamente, el primer y tercer lugar del ranking de entidades bancarias del país.

Además de las importantes inversiones realizadas por BBVA y Banco Santander, otras entidades financieras españolas han dirigido su estrategia de internacionalización hacia el mercado mexicano, entre las que destacan: Banco Sabadell-Atlántico con la adquisición del 20% del capital del Banco del Bajío (1998), Caja Madrid con la adquisición del 40% de Hipotecaria su Casita (2004), La Caixa con la adquisición del 20% del Banco Inbursa (2008), Caja de Ahorros del Mediterráneo que compró Crédito Inmobiliario (2009) o Mapfre con la adquisición del total del capital de Seguros Tepeyac (2000).

En lo que respecta a las inversiones de empresas españolas en el sector del suministro de energía eléctrica y de gas hemos de destacar las realizadas por Iberdrola, Acciona y Gas Natural<sup>13</sup>.

Iberdrola es el primer productor privado eléctrico y el segundo generador de México, tras la estatal Comisión Federal Eléctrica, con la cual tiene firmado un contrato por 25 años de venta de la energía generada. Y aunque Iberdrola ha centrado sus inversiones fundamentalmente en el sector eléctrico, también está presente en otros sectores como el del gas, con una participación en Gas Natural de México.

Gas Natural inició su actividad en México en 1997, a través de Gas Natural México, habiendo extendido su actividad de forma progresiva hasta un total de nueve estados. En este proceso de expansión se ha de destacar la compra en el año 2000

---

<sup>12</sup>Para un análisis de la IDE española en el sector financiero mexicano véase Verbanaz (2010).

<sup>13</sup>Otras empresas españolas también han realizado inversiones en México en el sector de suministro de energía y gas, entre otras, Endesa, Unión Fenosa o Gamesa, no obstante, su importancia relativa en el mercado mexicano y el papel que éste juega dentro de su estrategia de internacionalización es mucho más limitado.

del 100% del capital de Metrogas, lo que le permitió gestionar la distribución de gas natural en la capital México D.F. Tras la entrada de Iberdrola en el capital social de Gas Natural México en marzo del 2002, la participación de Gas Natural es del 86,75%<sup>14</sup>. Actualmente Gas Natural México constituye el principal operador de distribución de gas natural en México.

Otro sector en el que las inversiones españolas en México han jugado un papel relevante es en el de las telecomunicaciones. Telefónica España inició su proceso inversor en México en el año 2001, cuando adquirió a Motorola cuatro frecuencias de telefonía celular en el norte de México de las que ésta disponía desde mediados de los noventa (Bajatel, Cedetel, Nordetel y Movitel). En Mayo de 2002 Telefónica adquirió el 65% del capital de la Telefónica Pegaso, convirtiéndose en la segunda compañía telefónica de México y principal competidor en el mercado mexicano (y en el latinoamericano) de Telmex.

Telefónica México provee servicios de telefonía móvil e internet. Sin embargo, no ofrece de forma directa servicios de telefonía fija, en los que existe una restricción constitucional que impide la operación de empresas con un capital extranjero superior al 49%. No obstante, a través de la empresa Grupo de Telecomunicaciones Mexicanas ofrece servicios de telefonía fija residencial y larga distancia.

Además de las anteriormente señaladas inversiones en el sector financiero, suministro eléctrico y de gas y telecomunicaciones, existen importantes inversiones españolas en otros sectores de la economía mexicana. Sin tratar de ser exhaustivos podemos destacar<sup>15</sup>:

- En el sector de la construcción, la presencia, entre otras, de Acciona, Dragados, FCC, Isolux Corsan y OHL.
- En el sector de la hostelería, con inversiones de las principales empresas turísticas españolas: entre otras, Barceló, Meliá, Hotusa, Iberostar, NH y Riu.
- En el sector de fabricación de bebidas, con inversiones de Freixenet, Pedro Domecq y Osborne.
- En el sector de otras manufacturas, con inversiones de las principales empresas españolas productoras de componentes para automóviles, como, entre otras, Irizar, Gestamp Automoción, Cie Automotive, Mondragón o Zanini Auto Grup.
- En el sector de la industria textil, con inversiones de Inditex y Adolfo Domínguez.

---

<sup>14</sup>En realidad este porcentaje es propiedad de Holding Gasinmex, sociedad a su vez participada por Gas Natural Internacional (58.79%), Gas Natural SDG (23,92%) y Sinca Inbursa (17,29%), esta última del empresario Carlos Slim.

<sup>15</sup>Para un análisis más detallado de las principales empresas españolas que han invertido en México véase Arahuetes (2008).

- En el sector de la industria editorial, con la presencia entre otras de las editoriales Santillana, Planeta o Everest.

Además, en los últimos años las empresas españolas se han posicionado de forma competitiva en los mercados de compras públicas o licitaciones en México. Este posicionamiento es consecuencia de la consolidación de nuestra posición inversora internacional y la presencia empresarial en la economía mexicana, unido a la capacidad tecnológica y la capacidad competitiva de muchas empresas españolas en sectores como las energías, incluidas las renovables, el transporte ferroviario o el medioambiente. Así, en 2010 las empresas españolas consiguieron contratos en proyectos licenciados en México por un importe de más de 3.300 millones de euros (Cuadro 30.5).

### Cuadro 30.5.

#### Contratos de empresas españolas en proyectos licenciados en México en 2010.

EMPRESA	PROYECTO	IMPORTE en Millones de €	ENTIDAD LICITANTE
<b>CAF</b>	Contrato para el arrendamiento y mantenimiento de 30 trenes de la línea 12 del metro de Ciudad de México durante 15 años	900,00	Sistema de Transporte Colectivo. Metro de la Ciudad de México
<b>ACS</b>	Modernización central termoeléctrica de Manzanillo	700,00	Comisión Federal de Electricidad
<b>OHL</b>	Construcción y explotación por 30 años del tramo norte del proyecto de Autopista Urbana de la Ciudad de México de 9 km.	462,00	Secretaría de Obras y de Servicios del Gobierno del Distrito Federal
<b>ACCIONA</b>	Construcción de 3 centrales eólicas (Oaxaca II, OAXACA III y OAXACA IV). Suman más de 306 MW	460,12	Comisión Federal de Electricidad
<b>OHL</b>	Construcción y operación por 33 años de una autopista de peaje en Ciudad de México. Tramo 5 km	361,00	Secretaría de Obras y de Servicios del Gobierno del Distrito Federal
<b>ELECNOR Y SENER</b>	Diseño, construcción y puesta en marcha de la central ciclo combinado Agua Prieta II	194,00	Comisión Federal de Electricidad
<b>IBERDROLA</b>	Proyecto de Cogeneración de Salamanca (Guanajuato) Fase I (261 CCC). Compromete la ingeniería, suministro de equipos y puesta en marcha.	240,00	Comisión Federal de Electricidad
<b>IBERDROLA</b>	Instalación de dos líneas de más de 220 kilómetros de longitud y dos sub-estaciones asociadas a la nueva central hidroeléctrica de La Yesca.	55,40	Comisión Federal de Electricidad
<b>COBRA</b>	Prestación del servicio de Tratamiento de aguas residuales de la ciudad de Hermosillo, Sonora, a través de una planta de tratamiento (incluye, proyecto ejecutivo, construcción, etc)	30,40	Organismo Operador de Agua de Hermosillo - AGUAH (Gov. Municipal de Hermosillo)
<b>ACCIONA</b>	Diseño, suministro, construcción y puesta en operación de central térmica Baja California Sur.	87,00	Comisión Federal de Electricidad

Fuente: Elaboración propia con base en información publicada en artículos de prensa y páginas web de las empresas mencionadas.

## **¿Por qué a partir de la segunda mitad de los noventa México se convirtió en destino preferente de la inversión directa española?**

El extraordinario crecimiento que en los últimos quince años ha experimentado la inversión directa española en México es el resultado tanto de los denominados factores “push”, que impulsaron la actividad internacional de las empresas españolas, como de factores “pull”, es decir, aquellas circunstancias de la economía mexicana que atrajeron la inversión extranjera y, en concreto, que impulsaron la inversión de las empresas españolas en México.

Nos centraremos, en primer lugar, en aquellos factores que sirvieron de polo de atracción de la inversión extranjera a México y, en particular, de la inversión española. En concreto, destacaremos tres de estos factores:

### **La estabilidad macroeconómica alcanzada en la economía mexicana**

Tras la crisis de la deuda registrada en el conjunto de América Latina a principios de la década de los ochenta y, en particular, en el decenio de los noventa, las autoridades mexicanas adoptaron un conjunto de reformas estructurales que han dotado a México de una elevada estabilidad macroeconómica, a la vez que han impulsado su apertura comercial, el funcionamiento de los mercados de bienes y servicios y el desarrollo del sector financiero.

Desde 1998, una vez superados los efectos de la crisis del “tequila”, y hasta que se iniciara la crisis económica y financiera internacional de 2007, el PIB mexicano ha crecido a una tasa media anual superior al 3%, mientras que la inflación media anual se situó en torno al 6,5%. Y aunque la desaceleración económica mundial también impactó de forma acusada en la economía mexicana (en 2009 su PIB se contrajo un 6,1%, según la OCDE), la recuperación de la actividad ha sido muy rápida, experimentando un crecimiento del PIB del 5,5% en 2010 y con previsiones de aumentos de la actividad económica en torno al 4% en 2011 y 2012.

La estabilidad macroeconómica que ha caracterizado a la economía mexicana desde la segunda mitad de la década de los noventa contrasta con la situación previa, cuando parecía existir la regla de que cada seis años con los cambios de gobierno, se repetía una situación de crisis en la que se agotaban las reservas internacionales, se devaluaba el peso y caía la producción a la vez que aumentaba la inflación y el desempleo.

Este nuevo marco de estabilidad macroeconómica, en una economía cada vez más abierta al exterior y con unos sectores productivos cada vez más liberalizados, hizo que a partir de la segunda mitad de los noventa México se convirtiera en

polo de atracción de las inversiones directas internacionales y, en particular, de las inversiones de las empresas españolas.

### **Los cambios legislativos favorecedores de las entradas de IED**

A principios de los noventa se produjeron en México importantes cambios en el marco regulador de la inversión extranjera directa que han desempeñado un papel fundamental en la atracción de flujos de entrada de IED.

Hasta principios de los noventa México tenía una de las regulaciones de la inversión extranjera más restrictivas del mundo. Sin embargo, esta situación chocaba con la apuesta estratégica hacia una economía abierta al exterior que las autoridades mexicanas iniciaron en la segunda mitad de los ochenta y habían intensificado a principios de los noventa. Por ello en 1993 se dio un importante impulso liberalizador a la entrada de inversión extranjera con la Ley de Inversión Extranjera, la cual constituía una parte fundamental del TLC con EE.UU. y Canadá, que entró en vigor en 1994.

No obstante, aunque la Ley de Inversión de 1993 estableció como norma general que los extranjeros pueden invertir en cualquier rama productiva de la economía mexicana y hasta un 100% del capital, siguió manteniendo restricciones relevantes a la inversión extranjera<sup>16</sup>.

La Ley de Inversión Extranjera de 1993 no fue la única reforma legislativa en lo referente a la entrada de IED a México. En la segunda mitad de los noventa se promulgaron distintas normativas para regular y promover la IED, además de decretos y regulaciones para distintos sectores, las cuales siguieron la tendencia de liberalizar la participación del capital extranjero en el capital social de las sociedades mexicanas, y cuyo denominador común fue la búsqueda de la ampliación de la seguridad a la inversión extranjera que se establece en México.

Por la importante repercusión que ha tenido en la evolución de la IDE española a México, hemos de resaltar que en enero de 1999 se eliminaron las restricciones a las entradas de inversión extranjera en la banca y otras actividades financieras,

<sup>16</sup>En concreto, se establecieron tres grupos de actividades sujetas a restricciones: a) Actividades reservadas exclusivamente al Estado (entre las que destacan: petróleo, electricidad, generación de energía nuclear y correos), b) Actividades reservadas a mexicanos o a sociedades mexicanas con cláusulas de exclusión a extranjeros (entre las que destacan: transporte terrestre de pasajeros, comercio al por menor de gasolina y servicios de radiodifusión) y c) Actividades en las que se permite la participación de capitales extranjeros en un rango entre el 10 y el 49% del capital (transporte aéreo e instituciones de seguros). Así como otras actividades que podían superar la participación del 49% en las que se requiere una resolución favorable de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

A su vez, la Ley de Inversión Extranjera de 1993 posibilitó una vía alternativa de entrada de la inversión extranjera denominada inversión neutra y consistente en la adquisición por inversores extranjeros de capital de sociedades mexicanas sin derecho a voto o con derechos corporativos limitados, y que parece haberse utilizado de forma importante para adquirir capital de empresas de algunos sectores sujetos a restricciones.

Para un análisis pormenorizado de la regulación de IED que establece la Ley de Inversión Extranjera de 1993 y de la clasificación de los distintos tipos de actividades, véase Dussell (2000).

permitiendo una participación del 100% en instituciones bancarias mexicanas. Este hecho, como ya hemos señalado, acrecentó el interés de las entidades bancarias españolas por el mercado bancario mexicano.

En definitiva, México, consciente de las ventajas que ofrece la inversión extranjera directa (IED) en términos de recursos financieros, creación de empleo, transferencia de tecnología, mejora de la competitividad, etc., ha llevado a cabo progresivamente reformas en su marco legislativo con el fin de atraer la inversión extranjera. No obstante, todavía siguen existiendo obstáculos importantes a la entrada de inversión extranjera en sectores como el petróleo e hidrocarburos, la telefonía fija y el transporte terrestre.

### **México un atractivo mercado externo**

México por su propio tamaño y por su posición geoestratégica es un atractivo mercado externo para aquellas empresas cuya estrategia sea la internacionalización de su actividad.

México es la segunda economía de América Latina (después de Brasil), su población en 2010 superaba los 112 millones de habitantes y su renta per cápita (9.566 dólares en 2010, según el FMI) se encuentra entre las más elevadas de los países latinoamericanos. Y aunque sólo un porcentaje reducido de su población tiene una elevada capacidad de compra, dispone de una emergente clase media que demanda productos de mayor valor añadido.

Pero el atractivo de México para la inversión extranjera no sólo proviene del tamaño de su mercado interno, sino también por el hecho de constituir una puerta de entrada a América del Norte. En virtud del NAFTA, México constituye un óptimo lugar de partida para desarrollar negocios dentro de esta área de libre comercio, aprovechando su cercanía geográfica con EEUU, sus bajos costes laborales y la creciente importancia del consumidor hispano en Estados Unidos, que solicita progresivamente productos importados desde México.

Además, la apuesta estratégica que desde inicios de los noventa vienen realizando las autoridades mexicanas por transformar a México en una economía abierta al exterior, no se ha limitado a la firma del tratado comercial con sus países vecinos del norte. Por el contrario, México es de los países del mundo que han firmado un mayor número de acuerdos comerciales (un total de doce acuerdos que incluyen a 48 países), lo que permite el fácil acceso desde México hacia la mayoría de los grandes mercados, así como un suministro sencillo de los insumos necesarios para la producción.

Entre los acuerdos firmados por México, además del NAFTA, destaca el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea, a través del cual se buscó fortalecer las relaciones comerciales y económicas por medio de la liberalización preferencial del comercio, con base en las reglas de la Organización Mundial del Comercio. Este Acuerdo ha permitido a los productos mexicanos tener mayor acceso al mercado europeo y viceversa, a la vez que ha promovido el flujo de inversiones productivas y la transferencia de tecnología punta. Este acuerdo también ha permitido diversificar los mercados de exportación para las empresas mexicanas así como aumentar significativamente el flujo de inversiones extranjeras<sup>17</sup>.

En definitiva, en los últimos años del pasado milenio la economía mexicana había conseguido restablecer la estabilidad macroeconómica, estaba inmersa en un progresivo proceso de liberalización de sectores regulados y apertura a la inversión extranjera, a la vez que había abierto una puerta de entrada al atractivo mercado norteamericano, como consecuencia del acuerdo comercial firmado con sus vecinos del norte. Si a esto unimos que en ese momento las principales empresas españolas habían iniciado un importante proceso de internacionalización de su actividad, como vía para crecer y expandir su actividad y reforzar su posición frente a la creciente competencia derivada de un mercado liberalizado, tanto en España como en el resto de los países del mercado único europeo, comprenderemos el porqué del boom inversor español en México.

Si el creciente atractivo de la economía mexicana, en un momento en el que las empresas españolas iniciaban un ambicioso proceso de internacionalización, es la clave para explicar el rápido e intenso proceso inversor de España en México, es necesario también destacar el apoyo institucional que éste ha recibido. En concreto, resaltemos el apoyo institucional a la financiación del proceso inversor en México, que han realizado COFIDES, el ICEX y el ICO<sup>18</sup>.

Dada la importancia de México como destino de la inversión directa española, nuestra Administración ha establecido a través del COFIDES una línea de financiación específica para proyectos en este país. En concreto, COFIDES cuenta con una línea específica para inversiones en México que en 2010 ascendía a 60 millones de euros procedentes del Fondo para Inversiones en el Exterior y 10 millones de euros procedentes del Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa. A través de esta línea se pueden financiar proyectos privados viables en México de relevancia para la internacionalización de las empresas o la

---

<sup>17</sup>México ha aumentado sus flujos de inversión en España de forma notable hasta convertirse en el 7º país por posición inversora en operaciones no ETVE en nuestro país.

<sup>18</sup>Para un detallado análisis de los principales instrumentos financieros de apoyo a la internacionalización de la empresa española véase García de Quevedo (2011).



economía española y en los que se otorga prioridad a los sectores de distribución comercial, energías renovables, industria transformadora, ingeniería, tecnologías de la información y tratamiento de aguas. Según datos de 2010, México es el país en el que COFIDES ha sido más activo, tanto por número de proyectos como por volumen de compromiso.

Por su parte, el ICEX ofrece varios programas de apoyo financiero al establecimiento de empresas españolas en el exterior, entre los que se encuentran la Línea de Apoyo al Establecimiento en el exterior y el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI). Asimismo, el ICO financia proyectos que potencien la presencia de las empresas españolas en el exterior y dispone de una línea para la internacionalización de la empresa española.

El recientemente creado Fondo para la Internacionalización de la Empresa Española (FIEM), que ha sustituido al FAD Internacionalización, permite la financiación de proyectos de inversión y México, como país PIDM<sup>19</sup>, resulta prioritario en la estrategia de internacionalización de las empresas españolas.

## **El futuro de la IDE española en México**

Desde que en los últimos años del pasado milenio la internacionalización se convirtiera en un elemento clave de la estrategia de crecimiento de muchas empresas españolas, México ha constituido un destino preferente de sus inversiones en el exterior.

La crisis económica internacional y los problemas particulares a los que en el marco de ésta se enfrenta la economía española, en especial las dificultades para obtener financiación en el exterior, provocaron un brusco descenso de los flujos de inversión directa española en el exterior y, por supuesto, también en los destinados a México.

México es un país que, aunque se enfrenta a la competencia creciente de los países asiáticos, sigue mostrando un gran potencial de crecimiento económico, siempre que aborde algunas reformas estructurales. Dentro de estas reformas pendientes resulta esencial incrementar la competencia en ciertos sectores estratégicos (básicamente: petróleo e hidrocarburos, algunos segmentos de electricidad y gas, transporte terrestre, telefonía fija), así como mejorar las infraestructuras existentes<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup>Pais PIDM se refiere a aquellos considerados prioritarios por el Gobierno español y para los que ha puesto en funcionamiento diversos Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM). Por el momento, los planes puestos en marcha son: Brasil, China, Rusia, México, Estados Unidos, India, Argelia, Marruecos, Japón, Turquía, Corea del Sur y Países del Golfo.

<sup>20</sup>Otras reformas a realizar sería la fiscal, con el fin de reducir la dependencia existente de los ingresos del sector petrolífero, o la laboral. Asimismo, sigue siendo un elemento fundamental para asegurar el crecimiento económico futuro superar el período de violencia que en los últimos años registra México.

La economía mexicana dispone en el momento presente de sectores productivos atractivos para la inversión extranjera y que se ampliarán en un futuro una vez que se aborden las reformas en sectores estratégicos y la necesaria mejora de infraestructuras<sup>21</sup>. A su vez, las empresas españolas disponen de importantes ventajas competitivas en algunos de estos sectores y, en particular, en materia de infraestructuras, por lo que es razonable pensar que en el futuro las inversiones directas de las empresas españolas en México se intensificarán y, como ya ha ocurrido en los últimos años, se diversificarán hacia nuevos sectores.

A su vez, tanto las autoridades españolas como mexicanas muestran una firme voluntad de que los flujos de inversión directa entre ambos países se consoliden en un futuro, tal y como muestra la firma del Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones entre España y México.

En definitiva, si durante el boom de la inversión española en el exterior México fue un mercado estratégico para la expansión internacional de muchas empresas españolas, en un horizonte temporal de medio y largo plazo resulta razonable pensar que México seguirá siendo una oportunidad estratégica para las empresas españolas, tanto para grandes empresas como para pymes.

---

<sup>21</sup> Una muestra de la voluntad de las autoridades mexicanas por abordar las reformas necesarias que aseguren el crecimiento a medio plazo podemos encontrarla en las mejoras introducidas en los últimos años en el marco regulatorio y que han hecho que el Banco Mundial en su último informe Doing Business 2011, sitúe a México en el lugar 35, con respecto a la "Facilidad de hacer negocios", primer país de América Latina y muy por delante del puesto 56 que ocupaba en 2008.



## Capítulo 31

# Evolución reciente de las empresas españolas exportadoras e importadoras con México<sup>1</sup>

Por Raúl Mínguez Fuentes

*Dirección de Análisis y Estrategia.*

*Consejo Superior de Cámaras de Comercio*

## Introducción

México ha sido tradicionalmente un socio preferente en las relaciones económicas de España con América Latina, circunstancia que se ha visto reforzada durante la primera década del siglo XXI. Este patrón aparece asimismo confirmado a partir del análisis de las relaciones comerciales entre ambas economías desde el punto de vista estrictamente empresarial.

En la primera década del siglo XXI, entre 2001 y 2010, las exportaciones españolas al país americano crecieron a un promedio del 7,2% anual, mientras que las importaciones desde México avanzaron a tasas medias del 8,6% cada año. Se trata de ritmos que casi duplican al crecimiento de las exportaciones e importaciones totales de España entre dichos años, 4,5% y 4,3%, respectivamente.

La entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México en el año 2000, sin duda sirvió de elemento dinamizador (Oficina Económica y Comercial de España en México D.F., 2011), así como su inclusión entre los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM) del Gobierno español (Pérez Raposo y Cerno, 2001).

---

<sup>1</sup> Artículo basado en el documento de trabajo “Demografía de la empresa española exportadora e importadora con México” (Raúl Mínguez Fuentes, 2012). Disponible en [http://www.nebrija.com/Nebrija\\_Santander-direccion-empresas/documentos.htm](http://www.nebrija.com/Nebrija_Santander-direccion-empresas/documentos.htm)

## Las relaciones comerciales entre España y México desde la perspectiva empresarial

### El tejido español exportador e importador regular

La evolución reciente de las transacciones comerciales entre España y México ofrece una perspectiva matizada al considerar el número de empresas implicadas en las mismas<sup>2</sup>.

Las empresas exportadoras regulares a México sumaron 3.365 en 2010, frente a las 2.063 compañías del año 2000 (Gráfico 31.1). Este avance, del 63,1%, es significativamente mayor que el registrado para el conjunto mundial<sup>3</sup> (34,3%), América Latina (26,8%) o la Unión Europea (3,4%). Únicamente el auge de los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) arrastró un mayor número de exportadoras españolas, con ritmos de crecimiento del 112,7% en dicho periodo.

No obstante, en los dos últimos años (2009 y 2010) se aprecia una ligera reducción, del orden del -3%, en el número de empresas que vendieron sus productos a México con regularidad, en sintonía con lo sucedido a escala internacional y consecuencia directa de la debilidad de la actividad económica mundial en el periodo.

En última instancia, el 8,7% del colectivo de exportadores españoles regulares vendió sus productos al país azteca durante 2010, participación sostenida desde comienzos de la década.

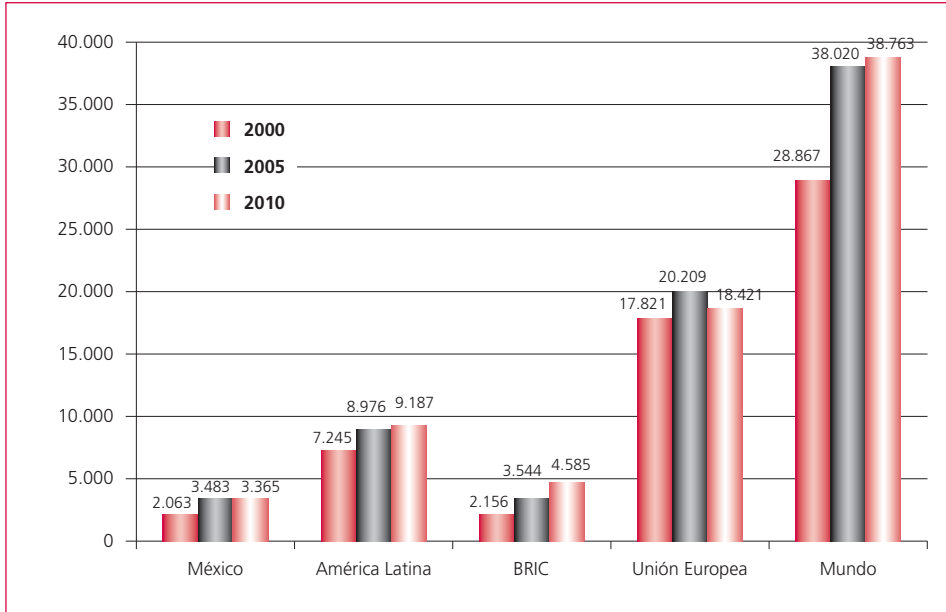
---

<sup>2</sup> La principal fuente de información se corresponde con el conocimiento de las operaciones de comercio exterior de mercancías de las empresas españolas procedente de sus declaraciones de comercio exterior (operaciones extra e intracomunitarias). Esta información es suministrada por el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, publicándose con regularidad desde el año 2004 (Consejo Superior de Cámaras de Comercio et al., 2011a y 2011b).

Por otra parte, el estudio del comercio exterior a partir de la información microeconómica de carácter empresarial ofrece mayor robustez si se enfoca hacia el tejido empresarial internacionalizado más estable. Esto es, para eliminar factores espurios y volátiles, el análisis debe centrarse en las empresas que muestran relaciones comerciales transnacionales de carácter regular. Las compañías exportadoras (importadoras) regulares son las que declaran operaciones de exportación o expedición (importación o introducción) durante todos y cada uno de los cuatro años comprendidos en un mismo periodo.

<sup>3</sup> El análisis de todas las empresas españolas con operaciones de comercio exterior con México, con independencia de la regularidad observada de los intercambios, muestra que entre 2002 y 2010 se redujo en un 10,0% el número de empresas españolas exportadoras a México mientras que las importadoras desde el país azteca cayeron un 5,6%. No obstante, este cómputo total proporciona una aproximación imprecisa por su composición heterogénea y variabilidad, de ahí la tradicional utilización en los análisis empresariales de comercio exterior del concepto de empresa exportadora o importadora regular.

**Gráfico 31.1.**  
**Empresas españolas exportadoras regulares (n° empresas).**

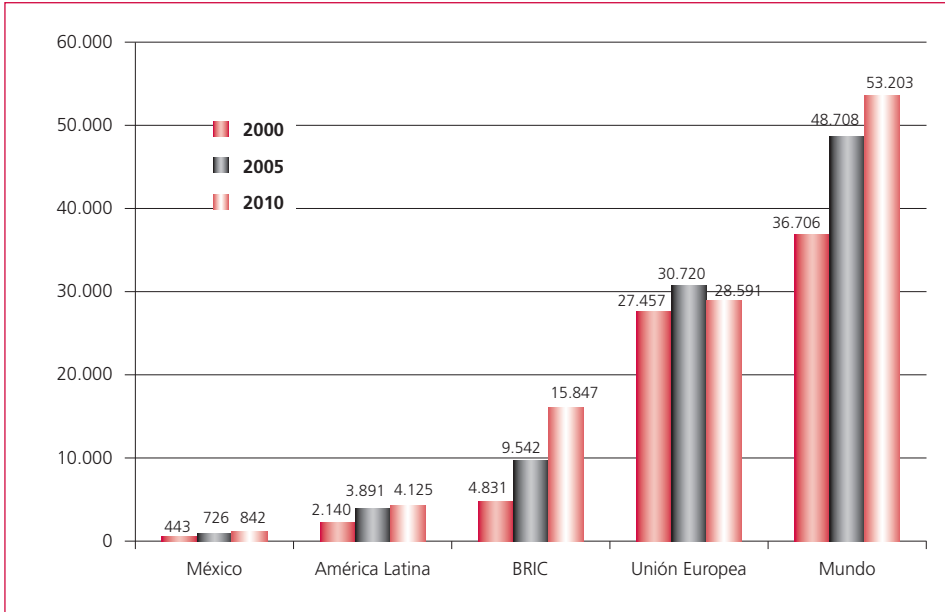


Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

Desde la vertiente importadora la lectura es similar, si bien de mayor magnitud relativa. El número de empresas importadoras regulares desde México aumentó un 90,1% entre 2000 y 2010, pasando de 443 compañías a 842 (Gráfico 31.2). Al igual que en materia de exportación, se trata de un avance del tejido importador mayor que el observado para las compras al conjunto del mundo (44,9%) y a la Unión Europea (4,1%), y en sintonía con lo sucedido respecto a América Latina (92,8%). Además, México se ha mantenido al margen del estancamiento registrado desde el año 2005 en el número de importadoras españolas respecto a ciertas áreas; circunstancia especialmente relevante entre aquellas compañías con socio comercial en la Unión Europea, donde los descensos han sido evidentes.

En su conjunto, el 1,6% del total de empresas importadoras españolas regulares compraron productos mexicanos en 2010, peso continuado desde el año 2000.

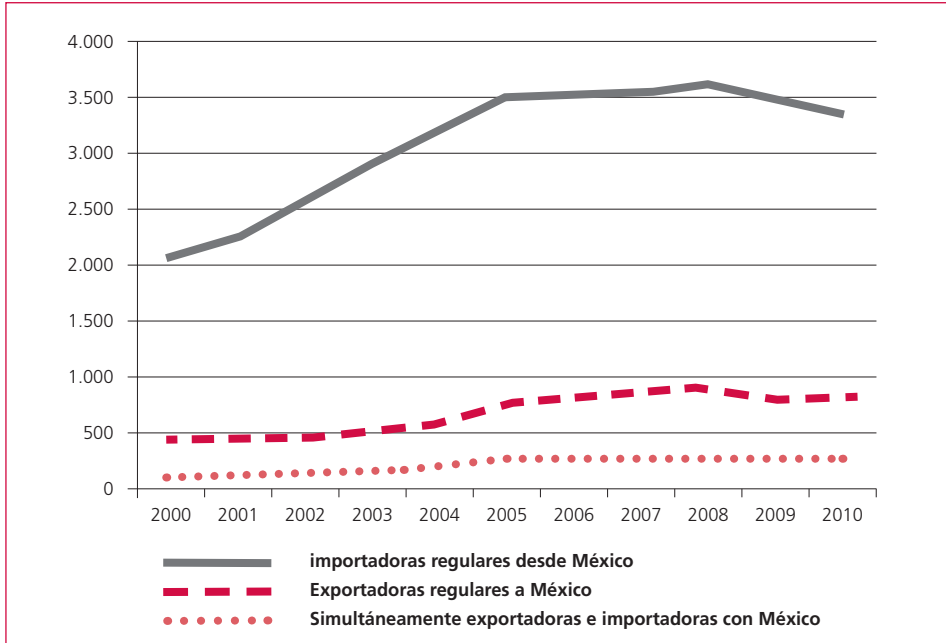
**Gráfico 31.2.**  
**Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas).**



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

El grupo de empresas españolas con lazos comerciales más firmes, conformado por aquellas que simultanean con regularidad la exportación y la importación con México, englobó 277 compañías en 2010, frente a las 88 del año 2000. Esta trayectoria supone un incremento del 214,8% en el periodo, frente al 35,0% experimentado por el conjunto de empresas españolas que simultanearon compras y ventas exteriores, reflejo del fortalecimiento de las relaciones hispano-mexicanas durante la primera década del siglo.

El Gráfico 31.3 muestra la dimensión comparada del grupo de empresas exportadoras e importadoras, de modo que por cada compañía española que importa desde México, existen cuatro empresas españolas que venden sus mercancías al mercado azteca, observándose una tendencia en los últimos años hacia la reducción de esta ratio.

**Gráfico 31.3.****Empresas españolas internacionalizadas regulares (nº empresas).**

Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

En definitiva, el número de empresas españolas involucradas regularmente en relaciones comerciales con socios mexicanos se ha intensificado en el último decenio, particularmente desde el punto de vista importador.

**Promedio intercambiado por empresa y concentración**

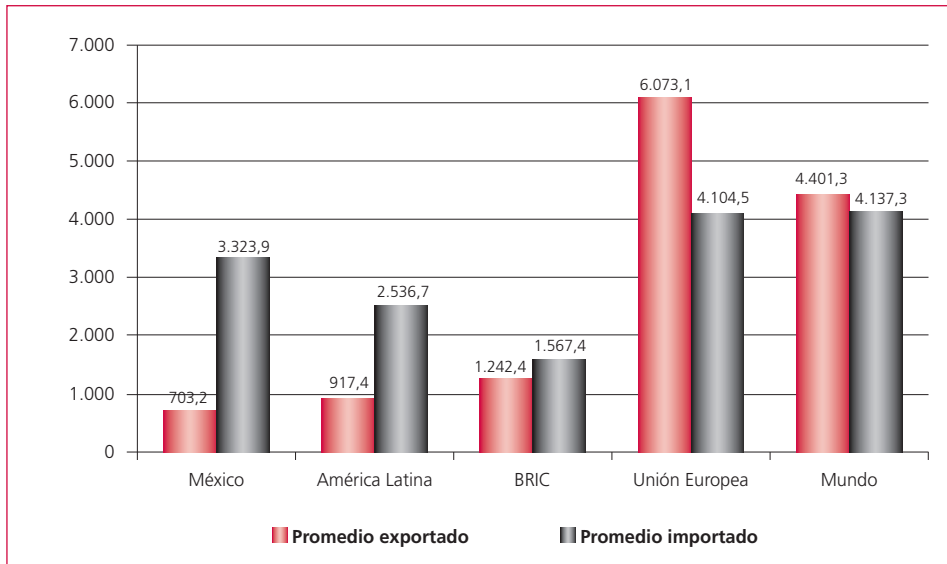
Las ventas españolas a México muestran un reducido valor medio exportado por empresa, de 703,2 miles de euros, lejos de los 4.401,3 miles de euros exportados en promedio por la empresa española en su conjunto y de los 6.073,1 miles de euros correspondientes a las ventas españolas por empresa a los socios de la Unión Europea (Gráfico 31.4). Asimismo, se trata de una cifra inferior a la constatada para las ventas medias a América Latina (917,4 miles de euros) o los BRIC (1.242,4 miles de euros).



No obstante, entre 2000 y 2010 se aprecia un notable avance en este valor, con un crecimiento acumulado del 38,1%, superior al registrado para el promedio vendido a América Latina (22,0%), la Unión Europea (36,6%) o el total exportado por España (16,5%).

Desde el punto de vista de la importación, el promedio comprado a México por empresa ascendió a 3.323,9 miles de euros en 2010, cifra superior a la observada en el apartado exportador y a las compras medias a América Latina o los BRIC, aunque estancada e inferior al promedio para el conjunto de las importaciones de España (4.137,3 miles de euros).

**Gráfico 31.4.**  
**Promedio comercializado por empresa española internacionalizada regular según área – Año 2010 (miles de euros).**



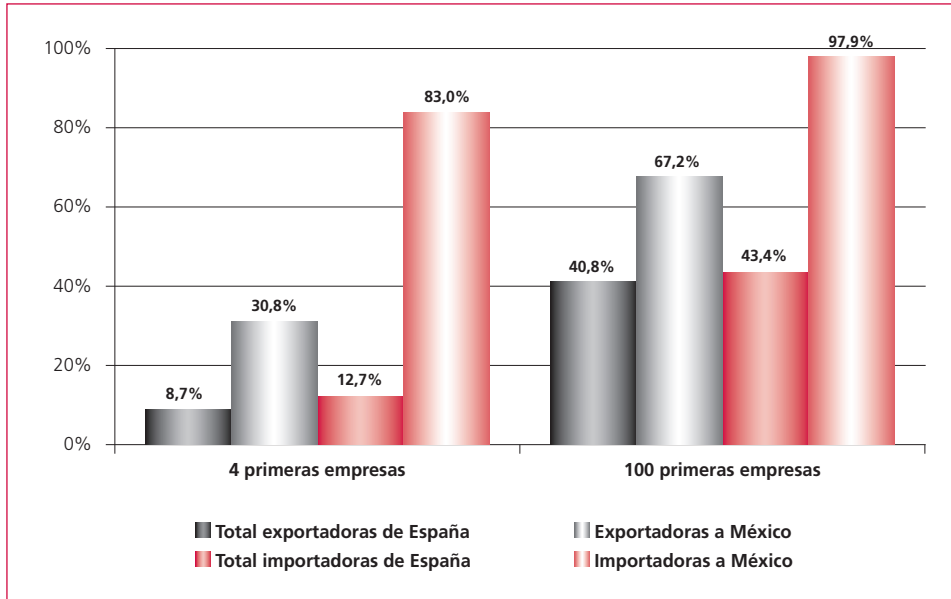
Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

Por otra parte, el comercio exterior español con México presenta una excesiva concentración en un número limitado de compañías, lo cual introduce importantes dosis de vulnerabilidad y volatilidad a las cifras agregadas de intercambios comerciales entre ambos países (Gráfico 31.5). Este hecho es especialmente destacable en el apartado importador, con 100 empresas copando el 97,9% del valor de las importaciones españolas desde México, hecho presumiblemente ligado al destacado peso cuantitativo de las importaciones energéticas (en particular, del capítulo “Combustibles, aceites minerales”).

En materia de exportación, 4 empresas concentraron el 30,8% del valor exportado por España a México en 2010, frente a una concentración del 8,7% para el caso del conjunto de las exportaciones españolas del año.

### Gráfico 31.5.

**Concentración empresarial del comercio exterior de España – Año 2010 (% sobre total volumen exportado / importado).**



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

### Detalle por capítulos

Por tipos de productos intercambiados, las empresas españolas internacionalizadas comercian con México fundamentalmente productos intermedios, estableciéndose de este modo una relación complementaria propia de mercados maduros.

Los capítulos asociados al mayor número de empresas españolas exportadoras a México en 2010 correspondieron a "Máquinas y aparatos mecánicos" (649 compañías exportadoras regulares, el 19,3% de las exportadoras a México) y "Libros, publicaciones y artes gráficas" (353 empresas, el 10,5%) (Gráfico 31.6).

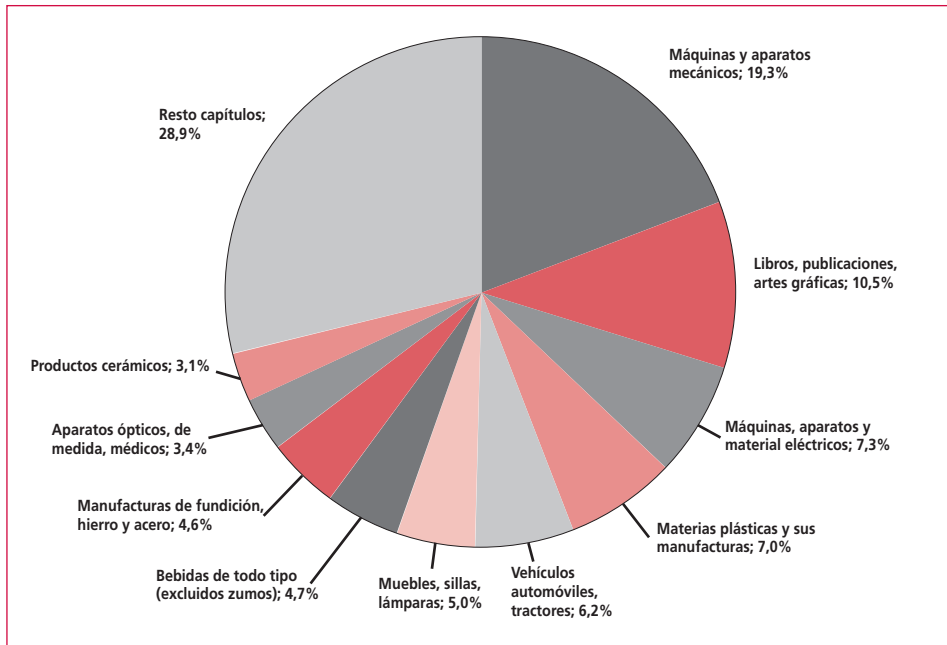
El análisis por capítulos revela asimismo una interesante concentración cualitativa de empresas exportadoras españolas en el comercio con México. Así, el 15,2% del tejido exportador español de "Libros, publicaciones y artes gráficas", el 9,8% de "Aceites esenciales, preparaciones", el 9,5% de "Productos cerámicos", el

9,0% de “Máquinas y aparatos mecánicos”, el 8,5% de “Bebidas” o el 8,1% de “Vehículos, automóviles, tractores” vendió sus productos a México.

El capítulo asociado a una mayor exportación media por empresa en 2010 se correspondió con “Combustibles, aceites minerales” (48.760,3 miles de euros) y “Aeronaves, vehículos espaciales” (29.729,8 miles de euros).

**Gráfico 31.6.**

**Empresas españolas exportadoras a México por capítulos: % sobre total compañías exportadoras a México (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas exportadoras a México).**



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

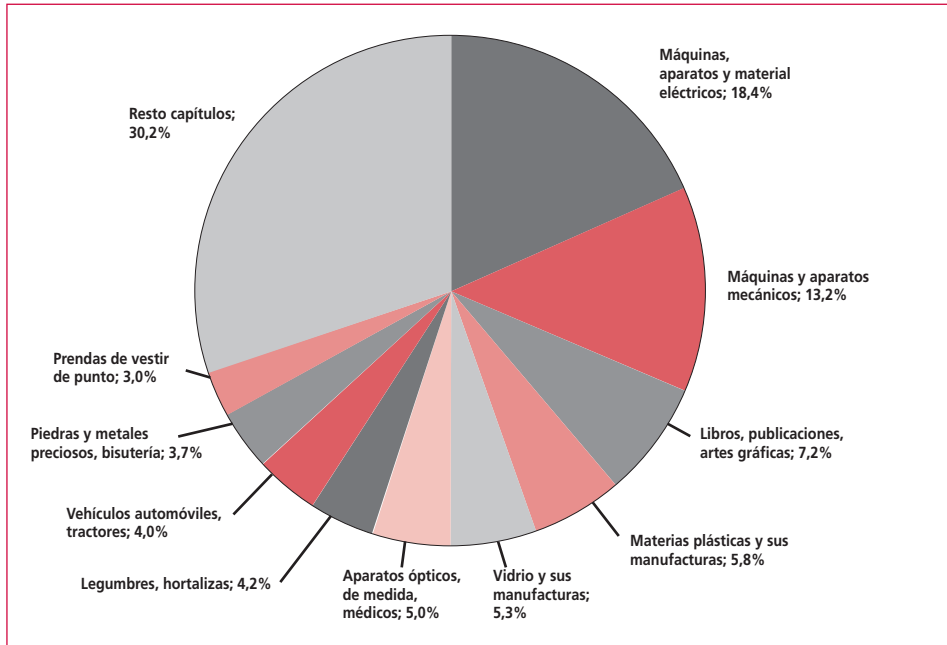
Con relación a las importaciones, 155 compañías españolas compraron regularmente en 2010 mercancías del capítulo “Máquinas, aparatos y material eléctricos” (el 18,4% del total de importadoras desde México) y 111 de “Máquinas y aparatos mecánicos” (13,2%) (Gráfico 31.7).

Las compras a México de “Combustibles, aceites minerales” alcanzaron una importación por empresa en 2010 de 751.576,3 miles de millones de euros. Al margen de este hecho, consecuencia de la propia naturaleza del producto, entre los 15 capítulos que concentraron en 2010 el mayor número de importadoras desde

México, las mayores importaciones por empresa correspondieron a “Aparatos ópticos, de medida, médicos” (1.987,7 miles de euros), “Bebidas” (1.333,5 miles de euros) y “Productos químicos orgánicos” (1.123,3 miles de euros).

**Gráfico 31.7.**

**Empresas españolas importadoras desde México por capítulos: % sobre total compañías importadoras desde México (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas importadoras desde México).**



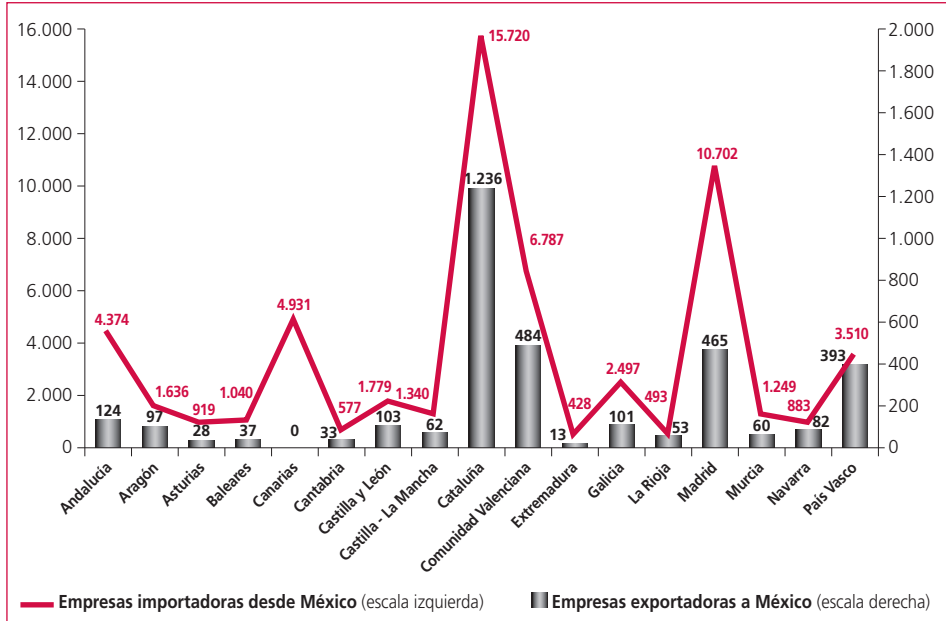
Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

**Detalle por Comunidades Autónomas**

La concentración regional es otro denominador común en las relaciones comerciales hispano-mexicanas (Gráfico 31.8). Con más detalle, en el año 2010, el 76,6% del número de empresas exportadoras españolas a México correspondieron a cuatro Comunidades Autónomas: Cataluña (36,7%), Comunidad Valenciana (14,4%), Madrid (13,8%) y País Vasco (11,7%), pauta común a toda la década.

En términos relativos México es un destacado socio comercial para las empresas exportadoras del País Vasco (el 14,4% de sus exportadoras vendieron sus productos a México en 2010), Cantabria (11,8%), Navarra (11,7%), La Rioja (11,4%) y Baleares (11,4%).

**Gráfico 31.8.**  
**Empresas internacionalizadas regulares por Comunidades Autónomas (número).**



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

En el ámbito de la importación, la concentración regional se evidencia nuevamente, con Cataluña (30,0% de las empresas españolas importadoras desde México en 2010) y Madrid (27,3%) como protagonistas destacados.

En términos relativos, el colectivo de empresas compradoras de productos mexicanos únicamente alcanza cierta relevancia en el País Vasco (2,3% de las empresas importadoras lo hicieron a México) y Navarra (2,2%).

## Conclusiones

La consolidación es la pauta común de las relaciones comerciales entre España y México durante la primera década del siglo XXI. Más allá de las cifras agregadas de comercio bilateral, la intensidad y dinamismo de los intercambios de mercancías entre España y México obtiene su reflejo también desde la vertiente del número de empresas involucradas en dichas transacciones. El tejido español exportador e importador regular con México ha aumentado gradualmente desde la década de los noventa, a ritmos superiores a los observados respecto a la Unión Europea o América Latina, consolidándose como uno de nuestros principales socios comerciales en el área.

Por otra parte, la concentración de una parte significativa del valor del comercio entre ambos países en un número limitado de compañías y de productos es destacada y estable. Del mismo modo, las empresas españolas con intercambios de bienes con México se ubican principalmente en determinadas regiones, sobresaliendo en este sentido Cataluña y Madrid.

El promedio exportado por empresa española a México, a pesar del avance de los últimos años, es reducido y alejado de los valores medios vendidos al conjunto mundial, a la Unión Europea e incluso a la totalidad de América Latina.

En este contexto, los vínculos comerciales hispano-mexicanos obtendrían ganancias en términos de estabilidad, magnitud y profundidad mediante una mayor diversificación (por capítulos y regiones), una menor concentración del valor de lo comercializado en un número reducido de empresas y un incremento en los valores medios intercambiados por empresa.

Se trata de una tarea no exenta de dificultades, pero las dimensiones, apertura, positivas perspectivas y creciente protagonismo de México en el contexto económico internacional aconsejan intensificar los esfuerzos para optimizar y reforzar los vínculos comerciales ya existentes de España con el país americano.



## Capítulo 32

# La empresa familiar mexicana de ascendencia española. Análisis comparativo por factores estratégicos.

Por Rashid Abella Yunes y Luís Alejandro Lagunes Toledo

*Director General del Campus de Puebla y Director de Vinculación, respectivamente.  
Tecnológico de Monterrey, México.*

### Introducción

El presente trabajo es un acercamiento a los principales tópicos de la empresa familiar mexicana con ascendencia española, que sirva de referencia a los investigadores, consultores y demás interesados en el estudio de la empresa familiar.

Partiendo del apotegma conocido en la jerga empresarial, que reza: “el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran” abordaremos este trabajo para identificar algunos tópicos propios de estas organizaciones donde la familia tiene un peso relevante.

### La familia en México

Existe una percepción generalizada cuando visitan nuestro país, de la naturaleza única de la familia mexicana. El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF Nacional, mediante una investigación de los valores, intereses, retos y perspectivas en el nuevo milenio arrojó los siguientes datos por demás importantes<sup>1</sup>:

- La familia mexicana favorece el apoyo, la unión, la entrega, el amor y la alegría; su fortaleza es que la importancia de ello se percibe tanto en los momentos positivos como en los adversos.

---

<sup>1</sup> Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la familia, (2009) México.



- La familia mexicana genera en sus miembros valores comunes, tales como: sencillez, solidaridad, trabajo y esfuerzo, así como el resguardo de la tradición.
- Sin embargo, se descubrió que, en especial los jóvenes, reconocen que la familia mexicana no favorece la disciplina, ni una actitud ganadora o de aceptación del éxito: con frecuencia, refuerza una visión conformista y “perdedora” que se refleja a nivel social en conductas inseguras, a veces sumisas.
- También se reveló que a las familias en México les falta favorecer en mayor medida los valores de la honestidad, el deseo de sus miembros por superarse y el respeto a las normas comunes (puntualidad, normas sociales, etc.).
- Los miembros de la familia reconocen que en México, la familia conserva aspectos positivos con respecto a las familias en el exterior, como el mantenimiento de costumbres y tradiciones en familia, pasar el tiempo de recreación juntos y demostraciones de cariño.
- No obstante, también reconocen factores negativos en la familia mexicana con respecto a las familias en otros países: existen relaciones familiares opresivas o fiscalizadoras que no fomentan el desarrollo personal y estereotipos en contra de la educación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- La comunicación entre los miembros de la familia es el material de unión y entendimiento; sin ella, las relaciones intrafamiliares se debilitan en todos los niveles: entre la pareja, de padres a hijos y viceversa, generando fricciones por ruptura del ideal familiar.

## La familia en España

Especial atención, hemos puesto en desarrollar el tema de la familia en España, toda vez que para entender los cambios que se han dado a esta institución, primero hay que ver la diferencia entre lo que se denomina familia y lo que se llama hogar.

Esto es, porque las formas de convivencia se han transformado radicalmente y se han sumado o por lo menos, expuesto públicamente otras formas de convivencia.

Por ejemplo: se tienen menos hijos, se ha reducido el tamaño de los hogares, los hijos permanecen en el hogar familiar hasta entrados en los treinta años, los adultos de ambos sexos permanecen independientes, por no decir solteros hasta una edad avanzada, estos solteros son un caso especial de estudio.

Aquellos solteros que viven solos o en pareja sin hijos no dejan de formar parte de las redes de familia. Según Alberdi<sup>2</sup> en España se dieron cambios sustanciales paralelos a la transición a la democracia del 68. La ola reformista, reivindicadora de derechos generada en occidente se trasladó a Europa, que si bien ha sido un proceso lento, no ha exentado de tensiones a las familias.

Nuevos valores, no propiamente generados desde la estructura familiar, sino como resultado de la inmersión social han sido adoptados por los individuos.

Ideas que se van afianzando en la cultura política de la sociedad española como el individualismo, el valor de la vida privada, el sentido de fugacidad de la vida, la urgencia de gratificaciones inmediatas, configuran un nuevo escenario para el comportamiento y los estilos de vida.

Para España se da un marcado cambio en el paradigma de familia a partir de la legislación, es decir, las reformas a la constitución de 1978 y 1981 introducen modelos de comportamiento en la sociedad, dando lugar a profundos cambios en la vida familiar de los españoles.

La igualdad entre el hombre y la mujer, la igualdad de los hijos provenientes de matrimonios o parejas en unión, y que la Constitución española no define a la familia, son los cambios fundamentales dados por la legislación.

Por otra parte la esperanza de vida ha aumentado considerablemente, gracias a los avances de la ciencia y la medicina. En 1900 una mujer podía vivir 35 años y tener cinco o seis hijos, actualmente la esperanza de vida es de ochenta años teniendo menos hijos.

De alguna manera, junto con otras variables esto explica que las mujeres tengan la inquietud de trabajar fuera de casa y de permanecer solteras y sin hijos hasta entradas en los treinta años.

## **La empresa familiar en México**

En México las empresas familiares representan más del 65% de las pequeñas y medianas empresas, lo cual es un importante impulsor de la economía en este país.

Como en cualquier país del mundo el sector privado empresarial es una pieza fundamental para el desarrollo económico, importante misión de los gobiernos

---

<sup>2</sup> ALBERDI, Inés, La nueva familia española, (1999).

fomentar las capacidades emprendedoras de los empresarios, así como poner especial atención en programas que apoyen la innovación, la generación de nuevos productos, nuevos procesos, nuevos mercados.

La historia empresarial de México tiene tintes únicos dentro de la actividad empresarial. En nuestro país las empresas están categorizadas en cuatro tipos según las características de las mismas: Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, y el 98% de este universo son MiPyMES. Ahora bien, no solo la mayoría del pastel está conformado por este tamaño de empresa, sino que la gran mayoría, por decir, el 90% son empresas familiares<sup>3</sup>.

## **La empresa familiar en España**

Según datos de la Fundación BBVA se estima que en España dos terceras partes de la actividad económica y el 60 por ciento del empleo se producen en empresas de propiedad familiar.

Una de cada seis empresas familiares europeas es española. Si comparamos el peso de la empresa familiar española con las estadounidenses o europeas, su importancia en el tejido empresarial y en el PIB es muy superior al de otros mercados. En Estados Unidos, este tipo de empresas representa el 80% del tejido empresarial mientras que en la Unión Europea aproximadamente el 60%. Con respecto a su contribución a la actividad económica, las empresas familiares europeas representan el 65% del PIB de esta región, mientras que en Estados Unidos el 50% y en España suponen el 70%.

Casi el 80 por ciento (79,3%) de las pymes familiares españolas tienen menos de 25 empleados. Más aún, casi el 50 por ciento (46,7%) cuenta con menos de 9 empleados. “El perfil de la PYME familiar en España es el de una empresa con un número reducido de empleados en donde la gran mayoría de ellos son familiares y accionistas”, explica Mario V. González, director de la Investigación.

---

<sup>3</sup> Diario Oficial de la Federación, 1990, México.

**Cuadro 32.1:**  
**Determinación y análisis de factores estratégicos de la empresa familiar:**  
**influencia española.**

FACTOR ESTRATEGICO	EMPRESAS MEXICANAS DE ASCENDENCIA ESPAÑOLA
<b>Concentración de poder y decisión</b>	La cultura de las familias españolas ha formado un carácter especial de sus empresas en México, se distingue un poder casi total, por no decir absoluto en las decisiones estratégicas de la empresa.  No existe la figura de la delegación, y aunque esta haya sido aceptada en algunas organizaciones, siempre tiene el ingrediente de consulta o "última palabra" del dueño empresario. Generalmente han sido patriarcados formados en la base del trabajo duro y la disciplina.
<b>Formalización de Órganos de gobierno</b>	Aunque legamente estas empresas, están perfectamente establecidas bajo las figuras legales que establece la legislación mexicana, también es cierto que las actas de asamblea son figuras de ornato legal para constituir legalmente las empresas.  El gobierno es una sola persona que recae normalmente en el patriarca o sucesor, generalmente del sexo masculino.
<b>Internacionalización</b>	El fenómeno de la PyMES que tratamos en este análisis no se trata de proyectos emprendedores de españoles que teniendo empresa en su país, iniciaran la aventura de la internacionalización. Las empresas objeto, son las formadas por españoles que de alguna manera se asentaron en territorio mexicano en el periodo de 1920 a 1970 aproximadamente, ya sea por conflictos sociales, políticos o personales.
<b>Protocolo de empresa familiar</b>	Generalmente estas empresas no cuentan con procesos administrativos documentados. El protocolo familiar no es un documento con el que cuenten generalmente las empresas.  La experiencia a través de la consultoría a este tipo de empresas, nos permite calcular que 1 de cada 10 empresas ha intentado hacer un protocolo familiar por sí mismo.
<b>Profesionalización y capacitación</b>	Un porcentaje alto de estas empresas no cuenta con procesos de capacitación y profesionalización, la experiencia particular en atención a empresas a través del IEF nos permite calcular que 2 de cada 10 empresas cuenta con un curso o proceso de capacitación al año.
<b>Previsión de la sucesión</b>	En este tema las empresas objeto de este estudio están más avanzadas, de alguna manera por la figura jurídica del testamento, así como la cultura de la protección jurídica que los empresarios españoles dan a sus bienes. Por lo que la experiencia propia nos da un número de 8 de cada 10 empresarios que cuentan con testamento o por lo menos, tiene la intención de hacerlo o lo han hecho de manera privada, sin legalizar ante notario.
<b>Tecnología</b>	Este es un tópico, que deja un área de oportunidad no solo para las empresas familiares objeto de este estudio, sino en el universo de las empresas mexicanas. La tecnología no es un elemento a considerar como parte de las prioridades de las empresas familiares, sino que se va asimilando la tecnología con un atraso de por lo menos 10 años. Esta situación es un común entre este tipo de empresas, desde luego por la interrelación que existe entre la cultura, las costumbre y prácticas empresariales.

Fuente: *Elaboración propia*

## Conclusiones

Las empresas familiares de México con capital nacional, que hoy están entre la tercera y cuarta generación, el 60% provienen de familias españolas que se asentaron en nuestro país a principios del siglo XX.

Estas empresas tienen un carácter especial de mando y la cultura que permea es la centralización en el poder y la toma de decisiones. Regularmente estas empresas tienen un liderazgo masculino, el cual ha formado patriarcados empresariales que

hoy no son totalmente compatibles con los cambios en los modelos y paradigmas de los negocios, la tecnología y las relaciones humanas.

Como podemos observar, las empresas con ascendencia española, al tener liderazgos muy marcados en el ejercicio del poder, los propietarios de este son empresarios que hoy están entre los 70 y 80 años de edad, que si bien es cierto han llevado a sus empresas y sus familias a lugares privilegiados, también lo es que los nuevos paradigmas de administración y uso de la tecnología está dejando en la frontera de sus posibilidades a estos empresarios.

La transmisión de valores de la familia española en sus empresas mexicanas, es fundamental para la conservación de su "capital social". Los valores que hemos recogido como fundamentales para estas empresas, derivado de nuestra experiencia como consultores son los siguientes: un alto sentido de responsabilidad en el trabajo, honradez, disposición a hacer las cosas, tener una mente abierta a las multitareas, respeto por la religión, alto aprecio por la familia y el matrimonio, fidelidad no solo en el trabajo, sino en las relaciones personales, puntualidad, respeto hacia el jerarca de la familia y en general por las personas de mayor edad, responsabilidad social.

Según datos de los expertos cerca del 40 por ciento de las compañías que forman una familia empresaria pasaron a la segunda generación, sin embargo al paso de la siguiente se reduce a un 13 por ciento las que sobreviven con éxito.

La razón o una de estas, son el cambio en la tecnología, la rapidez de los cambios en las generaciones es mayor. Si bien el cambio tecnológico será de la segunda y tercera generación, las condiciones propias de las empresas familiares crea barreras al cambio.

Los nichos protegidos pueden permitir a las empresas familiares seguir operando con éxito, sin embargo esta situación cada vez es menos frecuente. Los valores agregados de las empresas familiares serías serían un punto para el análisis del valor que crea, en el sentido de que los productos o servicios que ofrecen estén blindados de alguna manera contra el cambio tecnológico.

El gobierno y las propias empresas tienen pendiente un mayor estudio de las empresas familiares, este es solo un intento por comprender la naturaleza de estas entidades diferenciadas e importantes para la economía de los países.

**México: un destino natural y estratégico**

Parte V:

## **Información básica**



## Capítulo 33

### Datos básicos de México

Ficha país	
Capital	Ciudad de México
Idiomas oficiales	Español y 67 lenguas indígenas
Forma de gobierno	República Federal
Moneda	Peso mexicano
Socios comerciales	Tiene tratados de libre comercio con más de 40 países
Sus principales socios son	Estados Unidos, China, Canadá, Japón y Alemania
Superficie	1.972.550 (puesto 14º)
Población total	112,3 millones de habitantes
Estados o entidades federativas	32





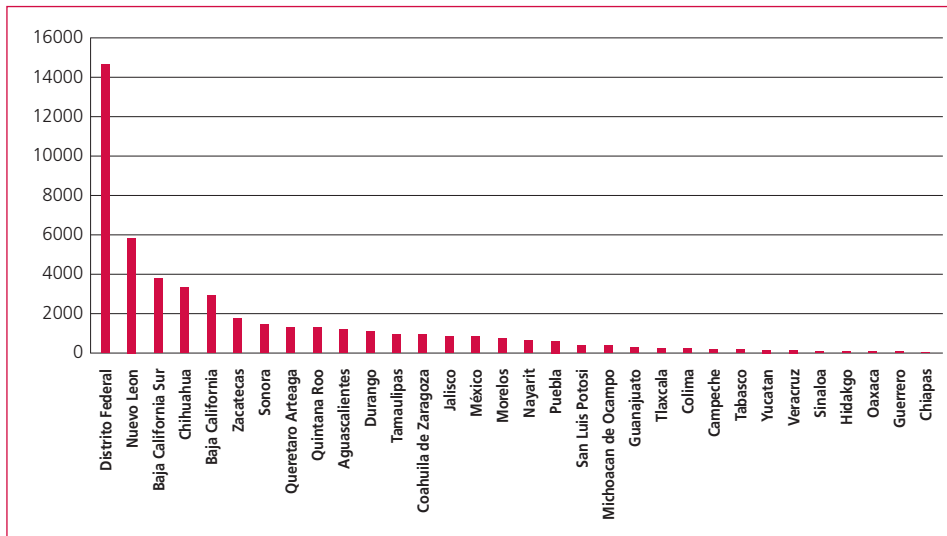
Entidades federativas	Población	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Entidades federativas	Población	Superficie (Km <sup>2</sup> )
Distrito Federal	8.839.361	1.479	Morelos	1.668.343	4.892
Aguascalientes	1.133.137	5.625	Nayarit	968.257	27.862
Baja California	3.122.408	71.546	Nuevo León	4.420.909	64.203
Baja California Sur	558.425	73.943	Oaxaca	3.551.710	93.343
Campeche	791.322	57.727	Puebla	5.624.104	34.251
Chiapas	4.483.886	73.681	Querétaro	1.705.267	11.658
Chihuahua	3.376.062	247.487	Quintana Roo	1.290.323	42.535
Coahuila de Zaragoza	2.615.574	151.445	San Luis Potosí	2.479.450	61.165
Colima	597.043	5.627	Sinaloa	2.650.499	57.331
Durango	1.547.597	123.367	Sonora	2.499.263	184.946
Guanajuato	5.033.276	30.621	Tabasco	2.045.294	24.747
Guerrero	3.143.292	63.794	Tamaulipas	3.174.134	80.148
Estado de Hidalgo	2.415.461	20.856	Tlaxcala	1.127.331	3.997
Jalisco	6.989.304	78.630	Veracruz	7.270.413	71.856
Estado de México	14.739.060	22.333	Yucatán	1.909.965	39.671
Michoacán de Ocampo	3.971.225	58.667	Zacatecas	1.380.633	75.416

EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
País	%	País	%
EEUU	80.0	EEUU	48.1
Canadá	3.6	China	15.1
China	1.4	Japón	5.0
España	1.3	Corea	4.2
Brasil	1.3	Alemania	3.7
Colombia	1.3	Canadá	2.9
Alemania	1.2	Taiwán	1.9
Japón	0.6	Malasia	1.8
Chile	0.6	Brasil	1.4
Países Bajos	0.6	Italia	1.3
Otros	8.2	Otros	14.7

Fuente: INEGI (2010).



**IED per cápita por regiones en México (\$)**



Fuente: elaboración propia a partir de Reuters EcoWin (2011).

Indicadores económicos	Fuente	Unidades	2006	2011
<b>SECTOR REAL</b>				
<b>PIB total (nominal)</b>	FMI	Billones dólares	0,9	1,2
<b>PIB per cápita (PPA)</b>	FMI	Dólares	13.432	15.121
<b>Peso sector primario sobre el PIB</b>	INEGI	Porcentaje	4,1	3,8
<b>Peso sector secundario sobre el PIB</b>	INEGI	Porcentaje	35,0	35,6
<b>Peso sector terciario sobre el PIB</b>	INEGI	Porcentaje	60,9	60,6
<b>Tasa de crecimiento PIB real</b>	FMI	Porcentaje	5,1	3,8
<b>Tasa de paro</b>	OCDE	Porcentaje	3,6	5,3
<b>Población activa</b>	OCDE	Millones personas	43,5	47,9
<b>Tasa de inflación</b>	FMI	Porcentaje	3,6	3,4
<b>SECTOR PÚBLICO Y FINANCIERO</b>				
<b>Tipos de interés interbancario a 3 meses</b>	Reuters	Porcentaje	7,7	4,8
<b>Tipo de cambio al contado</b>	Reuters	Pesos por euro	14,3	18,0
<b>Saldo presupuestario</b>	FMI	Porcentaje PIB	-1,0	-3,2
<b>SECTOR EXTERIOR</b>				
<b>Déficit balanza por cuenta corriente</b>	FMI	Porcentaje PIB	-0,5	-0,9
<b>Inversión extranjera directa total recibida</b>	Banxico	Millones dólares	6.048,3	13.176,8 <sup>3)</sup>
<b>IED recibida agricultura</b>	Banxico	Millones dólares	21,2	62,1 <sup>3)</sup>
<b>IED recibida comercio</b>	Banxico	Millones dólares	682,2	2.695,3 <sup>3)</sup>
<b>IED recibida construcción</b>	Banxico	Millones dólares	427,5	122,0 <sup>3)</sup>
<b>IED recibida electricidad, agua y gas</b>	Banxico	Millones dólares	-85,3	4,2 <sup>3)</sup>
<b>IED recibida SS financieros y seguros</b>	Banxico	Millones dólares	3.910,4	1.796,3 <sup>3)</sup>
<b>IED recibida manufacturas</b>	Banxico	Millones dólares	9.986,9	11.318,2 <sup>3)</sup>
<b>IED recibida minería</b>	Banxico	Millones dólares	432,8	933,2 <sup>3)</sup>
<b>IED recibida transporte y comunicac.</b>	Banxico	Millones dólares	-180,0	159,0 <sup>3)</sup>
<b>Tasa de apertura (X+M/PIB)</b>	INEGI	Porcentaje	44,3	47,6
<b>INDICADORES ESTRUCTURALES</b>				
<b>Índice de desarrollo humano (IDH - alto)</b>	PNUD	Puntos	0,75	0,77
<b>Tasa de alfabetización</b>	BM	Porcentaje	91,7	93,4 <sup>2)</sup>
<b>Facilidad para hacer negocios</b>	BM - DB	Ranking Mundial	73	53 <sup>4)</sup>
<b>Índice de competitividad global</b>	WEF	Ranking Mundial	52	58
<b>Índice percepción corrupción</b>	TI	Ranking Mundial	70	100
<b>Tasa de pobreza (sobre total población)</b>	BM	Porcentaje	42,6	47,4 <sup>1)</sup>
<b>Desigualdad económica (Índice de Gini)</b>	BM	Nivel	0,50	0,52 <sup>2)</sup>
<b>INFRAESTRUCTURAS</b>				
<b>Usuarios de internet (por cada 100 hab.)</b>	BM	Porcentaje	19,5	31,5 <sup>3)</sup>
<b>Teléfono móvil (por cada 100 hab.)</b>	BM	Porcentaje	51,4	80,6 <sup>3)</sup>
<b>Vehículos de motor (por cada 1.000 hab.)</b>	BM	Porcentaje	222	264 <sup>1)</sup>
<b>Línea de ferrocarril</b>	BM	Km	26.662	26.704 <sup>2)</sup>
<b>Carreteras pavimentadas (sobre total)</b>	BM	Porcentaje	33,5	35,3 <sup>1)</sup>
<b>Transporte aéreo de mercancías</b>	BM	Mill. toneladas	456.958	714.057
NOTA: 1) 2008; 2) 2009; 3) 2010; 4) 2012.				

## Capítulo 34

### Direcciones de interés

Principales organismos oficiales dedicados a la promoción de inversiones y desarrollo de negocios dentro de la relación bilateral España – México.

Organismo / Agencia	Ubicación / datos de contacto	Actividades
<b>Secretaría de Economía (SE)– Comisión nacional de Inversión Extranjera y Dirección General de Inversión Extranjera</b>	Alfonso Reyes No.30, Col. Hipódromo Condesa 06140, Del. Cuauhtémoc, México D.F., México  Tel. 01(800) 08 32-666, 5729-9100 <a href="http://www.economia.gob.mx">http://www.economia.gob.mx</a>  Avda. Insurgentes Sur 1940, piso 8° Colonia Florida, 01030 México D.F., México  Tel. 00 52 55 52296100	Dependencia del Gobierno Federal Mexicano que promueve la generación de empleo de calidad y el crecimiento económico del país, mediante el impulso e implementación de políticas públicas enfocadas a la mejora de la competitividad y las inversiones productivas. La Secretaría de Economía regula y dirige las políticas para la atracción de Inversión Extranjera Directa.
<b>ProMéxico</b>	OFICINAS CENTRALES Camino a Santa Teresa No.1679, Col. Jardines del Pedregal, Del Álvaro Obregón, CP 01900, México D.F., México  Tel. 00 52 55 5447 7000 <a href="http://www.promexico.gob.mx">http://www.promexico.gob.mx</a>  PROMEXICO ESPAÑA Carrera de San Jerónimo, 46, 2º piso, 28014 Madrid, España  Tel. 00 34 91 420 2017	Organismo de promoción del Gobierno Federal Mexicano, sectorizado a la Secretaría de Economía encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional; apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera.
<b>Nacional Financiera</b>	Avda. Insurgentes Sur 1971, Torre IV, piso 8°, Colonia Guadalupe Insurgentes, 01020 México D.F., México  Tel. 00 52 55 5325 6000 <a href="http://www.nafin.com">http://www.nafin.com</a>	Agente Financiero del Gobierno Federal Mexicano encargado de promover el acceso de las empresas a los servicios financieros, así como de impulsar el desarrollo de proyectos sustentables y estratégicos para el país. Opera como Banca de Desarrollo dedicada a la capacitación y prestación económica a empresas e inversores con apoyo del Gobierno.

Organismo / Agencia	Ubicación / datos de contacto	Actividades
<b>Bancomext</b>	Periférico Sur 4333, C.P. 14210, Delegación Tlalpan, México D.F., México  Tel. 00 52 55 5449 9000 <a href="http://www.bancomext.com">http://www.bancomext.com</a>	Institución financiera y Banca de Desarrollo dedicada a otorgar financiamiento destinados a atender los requerimientos tanto de corto como de mediano y largo plazo de las empresas participantes en el comercio exterior mexicano, incluyendo a exportadores y sus proveedores, importadores y empresas que sustituyen importaciones.
<b>Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE)</b>	Camino a Santa Teresa No.1679, Col. Jardines del Pedregal, Del Álvaro Obregón, CP 01900, México D.F., México  Tel. 00 52 55 5447 7000 Ext. 1176 <a href="http://www.amsde.org.mx">http://www.amsde.org.mx</a>	Organismo que reúne a los 32 Secretarios de Desarrollo Económico de cada uno de los Estados del País con el objetivo de fomentar el desarrollo económico regional y consolidar los Planes de Desarrollo Estatales con la finalidad de enlazar los esfuerzos regionales con la premisa del crecimiento económico del país.
<b>Ministerio de Economía y Competitividad – Secretaría de Estado de Comercio</b>	Paseo de la Castellana, 162. 28046 Madrid, España  Tel. 00 34 902 446006 <a href="http://www.mineco.gob.es">http://www.mineco.gob.es</a>	Dependencia del Gobierno Español cuyo objeto se centra en la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia económica y de reformas para la mejora de la competitividad, de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en todos los sectores, la política comercial y de apoyo a la empresa.
<b>Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)</b>	OFICINAS CENTRALES Paseo de la Castellana, 14-16. 28046 Madrid, España  Tel. 0034 91 349 6100 <a href="http://www.icex.es">http://www.icex.es</a>  ICEX CIUDAD DE MEXICO Avda. Presidente Masaryk, 473 (esq. Molière), Col.Polanco 11530 México D.F., México  Tel.00 52 55 9138 6040 <a href="http://www.oficinascomerciales.es">http://www.oficinascomerciales.es</a>  ICEX MONTERREY Av. de la Industria 555 B 4º piso. Col. Valle del Campestre, San Pedro Garza García C.P. 66265. Monterrey. Nuevo León, México  Tel. 00 52 81 8335 9992 <a href="http://www.oficinascomerciales.es">http://www.oficinascomerciales.es</a>	Entidad pública empresarial de ámbito nacional español que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto. Presta sus servicios a través de una red de 31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España y casi 100 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior. Los servicios que brinda el ICEX están enfocados a las diversas fases del proceso de internacionalización, desde la comercialización de productos y servicios hasta la implantación en mercados exteriores.

Organismo / Agencia	Ubicación / datos de contacto	Actividades
<b>Instituto de Crédito Oficial (ICO)</b>	Paseo del Prado, 4. 28014 Madrid, España Tel. 00 34 91 592 1600 <a href="http://www.ico.es">http://www.ico.es</a>	Entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad. Como entidad financiera pública, el ICO desarrolla su actividad de acuerdo al principio de equilibrio financiero, colaborando con el resto de entidades financieras y atendiendo las necesidades de financiación que el sistema privado no cubre o lo hace parcialmente.
<b>Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES)</b>	OFICINAS CENTRALES Príncipe de Vergara, 132 - Plantas 9 y 12, 28002 Madrid, España Tel. 00 34 91 562 6008 / 91 745 4480 <a href="http://www.cofides.es">http://www.cofides.es</a>  COFIDES MEXICO Avenida Presidente Mazaryk, 473 Colonia Los Morales Polanco C.P. 11510 México D.F., México Tel. 00 52 55 5280 9577	Sociedad mercantil estatal española, cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español. Con ello busca contribuir, con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. Una de las dos delegaciones de COFIDES se encuentra en México, lo que muestra la importancia de este mercado para la asignación de financiación para el desarrollo de proyectos.
<b>Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España</b>	Calle Ribera del Loira, 12 28042 Madrid, España Tel. 00 34 915906900 <a href="http://www.camaras.org">http://www.camaras.org</a>	Las Cámaras son la institución, después de la Administración, que más recursos dedica a fomentar la internacionalización de las empresas y ofrecer apoyo logístico en las acciones exportadoras.  El Consejo Superior de Cámaras ofrece diversos instrumentos, asesoría y actividades de promoción a empresas españolas con intereses para abrirse a nuevos mercados a nivel internacional.



México: un destino natural y estratégico

Parte VI:

## **Bibliografía**





## Bibliografía

---

- Accenture (2012): "Fast Forward to Growth. Seizing opportunities in high-growth markets". Accenture.
- Agarwal, S. y Ramaswami, S. (1992): "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors". *Journal of International Business Studies*, first quarter, pp. 1-27.
- AlixPartners (2010): "U.S. Manufacturing-Outsourcing Cost Index, Overview & Highlights".
- Álvarez Cardenosa, M. (2003): "España en la Senda de Desarrollo de la Inversión Directa". *Revista Asturiana de Economía*, 26, p. 87-102.
- Arahuetes García, A. y García Domonte, A. (2007): "¿Qué ha sucedido con la inversión extranjera directa de las empresas españolas en América Latina tras el boom de los años noventa y la incertidumbre de los primeros años 2000?". Documento de trabajo 35. Real Instituto Elcano.
- Arahuetes García, A. (2008): "La internacionalización de la empresa española. Estudio monográfico sobre el entorno económico y las oportunidades de inversión en México". ICEX, Madrid.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). México: Sistema de Información de Educación Superior: [www.anuies.mx](http://www.anuies.mx).
- Azcárate Luxan, B. (2010): "Geografía regional del mundo. Desarrollo, subdesarrollo y países emergentes". Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Banco de México (2011): "Encuestas sobre las expectativas de los

especialistas en economía del sector privado". Disponible en: [www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/index.html](http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/index.html)

- Banco de México (2011): "Informe Anual 2010". Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión en cumplimiento de lo dispuesto en la fracción III del artículo 51 de la Ley del Banco de México.
- Brandt, N. and Paillacar, R. (2011): "Fiscal Reform for a Stronger Fairer and Cleaner Mexican Economy". OECD Economic Department Working Papers, 904.
- CEPAL (2011): "La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010". Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Círculo de empresarios (2011): "Internacionalización de la empresa española". Círculo de empresarios y Wharton University.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio, e ICEX (2011a): "La empresa exportadora española 2006-2009". Madrid, Ed. Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, e ICEX.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio, e ICEX (2011b): "La empresa importadora española 2006-2009". Madrid, Ed. Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, e ICEX.
- DHL (2011): "Global Connectedness Index 2011. Analyzing global flows and their power to increase prosperity". DHL.
- Dussell, E. (2000): "La inversión extranjera en México". CEPAL, Serie Desarrollo Productivo, 80, Santiago de Chile.
- Fernández Mendez de Andés, F. (2006): "La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia". Colección Cátedras Nebrija. Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas.
- Fernández-Otheo, C. M. (2004): "Inversión Directa extranjera de España en el Período 1993-2002. Fiscalidad y Sistema Productivo". Información Comercial Española, 817, p. 67-88.
- Fondo Monetario Internacional (2011): "Perspectivas de la Economía Mundial, Septiembre 2011, Desaceleración del crecimiento y agudización de los riesgos", International Monetary Fund, Washington, DC.

- Galán, J.I. y J. González-Benito (2006): "Distinctive Determinant Factors of Spanish Foreign Direct Investment in Latin America", *Journal of World Business*, 41, p.171-189.
- García-Canal, E y M.F. Guillén (2008): "Risk and the Strategy of Foreign Location Choice in Regulated Industries". *Strategic Management Journal*, 10, p. 1097-1115.
- García de Quevedo Ruiz, J.C. (2011): "La internacionalización de la empresa española y los nuevos instrumentos financieros con apoyo oficial. El nuevo Fondo para la Internacionalización de la empresa española". *Claves de la Economía Mundial*.
- Goldman Sachs (2008): "The Expanding Middle: The Exploding World Middle Class and Falling Global Inequality". *Global Economic Paper* N° 170.
- Guillén, M. (2005): "The Rise of Spanish Multinationals". Cambridge University Press: Cambridge.
- Heritage Foundation (2012): "Index of Economic Freedom". The Heritage Foundation and The Wall Street Journal.
- HSBC (2011): "The World in 2050. Quantifying the shift in the global economy". *Global Economics*, January. HSBC.
- IMF (2011): "World Economic Outlook". International Monetary Fund.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI (2011): "Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 2011". Aguascalientes, México.
- Iranzo, J.E. (2008): "Los nuevos países emergentes". *Revistas del Instituto de Estudios Económicos*.
- KPMG (2012): "Competitive Alternatives, KPMG's Guide to International Business Location Costs". KPMG LLP.
- Llamazares García-Lomas, O. (2003): "Cómo negociar con éxito en 50 países". *GMS Global Marketing Strategies*.
- López-Duarte C. y E. García-Canal (1997): "Internacionalización de la Empresa Española mediante Inversión Directa en el Exterior: Principales Rasgos Distintivos". *Información Comercial Española*, 761, p.17-31.
- OCDE (2012): "Perspectivas OCDE: México. Reformas para el cambio". Enero, OCDE.

- O'Neill, J. (2012): "El mapa del crecimiento: oportunidades de negocio en los países emergentes y más allá". Deusto SA Ediciones.
- Oficina Económica y Comercial de España en México D.F. (2011): "Informe Económico y Comercial: México". Disponible en: [www.oficinascomerciales.es](http://www.oficinascomerciales.es).
- Pacek, N. and Thorniley, D. (2007): "Emerging Markets. Lessons for business success and the outlook for different markets". Second Edition, The Economist.
- Paúl Gutiérrez, J. (2006): "Dos décadas de apertura comercial y financiera de la economía española". *Clm.economía: Revista economía de Castilla-La Mancha*, Nº 9, p. 119-154.
- Pérez Raposo, B. y Cerno, L. (2001): "Las relaciones comerciales de España con los países objeto de los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM) - 1999-2010". *Información Comercial Española*, marzo-abril de 2011, nº 859.
- PricewaterhouseCoopers (2011): "México y España en el espejo global. Primera encuesta de CEO de empresas españolas con inversión en México". PwC – COMCE.
- ProMéxico, Inversión y Comercio (2011): "Mapa de Inversión en México". Disponible en: <http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/inicio>.
- Santiso Guimaras, J. (2007): "La internacionalización de las empresas españolas: hitos y retos". *ICE*, Noviembre y Diciembre Nº 839.
- Schweltnus, C. (2011): "Macroeconomic and Structural Policies to Further Stabilise the Mexican Economy". *OECD Economic Department Working Papers*, 906.
- Secretaría de Economía (2011): "Diagnóstico de la Economía Mexicana". Disponible en: [www.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/diagnostico-de-economia](http://www.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/diagnostico-de-economia).
- Secretaría de Economía (2011): "Dirección General de Inversión Extranjera (DGIE)". Disponible en: [http://200.77.231.70/es/economia/p\\_Direccion\\_General\\_Inversion\\_Extranjera](http://200.77.231.70/es/economia/p_Direccion_General_Inversion_Extranjera).
- Solana, G. (coord.) (2008): "China: una necesidad para una empresa global. Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes". Colección Cátedras Nebrija. Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas.

- Solana, G. (coord.) (2010): "Brasil: un gran mercado en expansión sostenida. Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes". Colección Cátedras Nebrija. Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas.
- TI (2011): "Corruption Perception Index 2011". Transparency International.
- Toral, P. (2008): "The Foreign Direct Investments of Spanish Multinational Enterprises in Latin America, 1989-2005". *Journal of Latin American Studies*, 40, p. 513-544.
- UNCTAD (2011): "World Investment Report 2011, Non-Equity Models of International Production and Development". UNCTAD.
- Van Agtmael, A. (2008): "El siglo de los mercados emergentes: cómo una nueva clase de empresas está tomando el mundo". Ediciones Granica.
- Verbanaz, S. (2010): "La inversión extranjera directa española en el sector financiero mexicano". Informe OMAL, 3/2010.
- VV.AA. (2001): "Las potencias emergentes de América Latina: Argentina, Brasil, Chile y México". Síntesis.
- World Bank (2006): "Doing Business 2006, Creating Jobs". The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Bank (2006): "Doing Business in México". Regional Report. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Bank (2009): "Doing Business in México". Regional Report. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Bank (2012): "Doing Business 2012. Doing Business in a More Transparent World". The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Economic Forum (2011): "The Global Competitiveness Report 2010-2011". World Economic Forum. Geneva, Switzerland.

# Publicaciones Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

- “La internacionalización de la empresa española como protagonista de la apertura de nuestra economía” (2003).
- “La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia” (2006).

## **COLECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN MERCADOS EMERGENTES**

- “China: una necesidad para una empresa global” (2008).
- “Brasil: un gran mercado en expansión sostenida” (2010).
- “México: un destino natural y estratégico” (2012).

