



## EL RE-BALANCEO DEL MUNDO HACIA LOS EMERGENTES

Javier Santiso  
ESADE Business School

### Resumen

El auge de los mercados emergentes representa un reto y una oportunidad, y en este trabajo se subraya el potencial por explotar que ello conlleva. La crisis que azota España con particular virulencia es una invitación para re-inventarnos. España tiene muchas bazas en sus manos para reubicarse internacionalmente. Ya lo ha hecho en el pasado con Europa y luego con América Latina. La apuesta por los mercados emergentes es, sin duda, una de las apuestas acertadas, al igual que lo es Europa. España puede aquí posicionarse como enlace, puente, entre ambos.

### Abstract

*The rise of emerging markets presents a challenge and an opportunity, this work aims to underline the latent potential that entails. The crisis which is currently lashing into Spain relentlessly is an invitation for us to re-invent ourselves. Spain has many aces in its hand when it comes to international repositioning. It has already done it in the past, first in Europe and then in Latin America. A commitment with emerging markets is, without a doubt, a sure bet, as is Europe. Spain can position itself as the liaison officer, a bridge so to speak, between both continents.*

Hemos entrado en una década que será sin duda la de los mercados emergentes. Con la anterior, estas economías han surgido como principales catalizadores de crecimiento. Ahora apuntan a ser los principales protagonistas.

Desde HSBC nos dicen que en 2050, 19 de las 30 mayores economías del mundo serán economías hoy en día calificadas de emergentes.<sup>1</sup> En conjunto pesarán más que los actuales países OCDE. Por su parte BBVA señala que el grupo de países denominado EAGLE (*Emerging and Growth-Leading Economies*) y los países *Nest* (el escalón inferior) contribuirán con más de dos tercios al crecimiento mundial en los próximos diez años, mientras que los siete países más industrializados

del mundo (G-7) aportarán alrededor del 16%.<sup>2</sup> El grueso del crecimiento procederá de Asia emergente (60% del total del crecimiento entre 2011 y 2020), por delante de América latina (8%). Estados Unidos y Europa apenas contribuirán en un 20%. Un país como Brasil contribuirá dos veces más al crecimiento mundial en la próxima década que Japón; México más que Alemania; Colombia más que Francia; Perú y Chile más que Italia.<sup>3</sup>

Dicho de otra manera, el gran evento de principios de este siglo no es la crisis «global» en los países OCDE. Ésta de hecho, hasta hora, no ha sido «global» o «mundial». Intepretarla así es

<sup>1</sup> Ver <http://www.research.hsbc.com/midas/Res/RDV?p=pdf&key=ej73gSSJVj&n=282364.PDF>

<sup>2</sup> Ver el informe de BBVA disponible en [http://www.bbvarsearch.com/KETD/ketd/bin/ing/publi/eagles/novedades/detalle/348\\_287674.jsp?id=tc:348-176089-64](http://www.bbvarsearch.com/KETD/ketd/bin/ing/publi/eagles/novedades/detalle/348_287674.jsp?id=tc:348-176089-64).

<sup>3</sup> Ver [http://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/120217\\_AGH\\_CAF-Oxford\\_tcm348-287616.pdf?ts=2522012](http://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/120217_AGH_CAF-Oxford_tcm348-287616.pdf?ts=2522012)

un espejismo y olvidarnos que desde Perú hasta Indonesia, China o Brasil muchas economías del mundo han seguido creciendo. Tenemos que *resetear* masivamente nuestros mapas mentales euro-céntricos. El mundo de ayer, centrado sobre Europa y EEUU, ha dejado de ser. La crisis del 2008-2011 está acelerando este descentramiento del mundo. Hoy en día Brasil ya comercia más con China, un emergente, que con cualquier país OCDE, EEUU, Alemania o España. Este cambio no es sólo económico y financiero. Las riquezas de las naciones se están reconfigurando a gran velocidad pero también la innovación y la tecnología.

El año 2011 confirmó en todo caso el re-balanceo del mundo: mientras los países OCDE seguían colapsando, los emergentes siguieron con sus sendas de crecimiento. Símbolo de la gran transformación que estamos viviendo, China se alza ahora por delante de Japón como segunda economía mundial mientras Brasil desbancó Inglaterra después de haberlo hecho con España el año anterior. Símbolo de este auge brasileño, la petrolera Petrobras, una de las mayores del mundo, logró colocar la mayor emisión de la historia (67 mil millones de dólares). En total, en 2011, los emergentes acapararon 40% del PIB mundial, 37% de la inversión extranjera directa global y el grueso del crecimiento mundial.

Uno de los motores de este auge es sin duda la expansión de las clases medias en las economías emergentes. Este dinamismo está atrayendo cada vez más multinacionales OCDE. La francesa Schneider Electric, por ejemplo, ya tiene más de 25.000 empleados en China, el segundo mercado del mundo después de Estados Unidos y por delante de Francia. Para muchas los mercados emergentes ya representan el grueso de sus ingresos por delante Europa o Estados Unidos. En Asia emergente las clases medias ya representan 60% del total de la población (1.900 millones de personas). En 2010, China se ha convertido así en el primer mercado en ventas de vehículos, un

país donde 54 millones de personas ya se clasifican como clases de ingresos altos. La mayor fortuna del planeta ya no está en EEUU sino en México. Las razones de la creciente atracción de las economías emergentes están en estas cifras, apuntando a crecimientos elevados, expansión de clases medias, y todo ello en un entorno de menores endeudamientos, deuda, déficit e inflación bajo control.

Sin embargo existe otra revolución silenciosa que se está dando, una razón más por la cual las empresas de los países OCDE apuestan ahora también por los emergentes: no sólo la década 2010-2020 será la de los emergentes, porque éstos marcarán la pauta de crecimiento, sino también porque veremos surgir cada vez más innovación disruptiva procedente de éstos países. Esto también cambiará el perfil de las multinacionales OCDE. Se cruzan así dos movimientos potentes: por un lado estamos asistiendo al auge de las multinacionales emergentes, incluso en sectores punteros, de alto valor añadido y fuerte componentes tecnológicos; por otro lado estamos viendo cada vez más innovación re-importada por las multinacionales OCDE desde los países emergentes.

## 1. Los países emergentes: nuevos actores del mundo

La gran noticia de este principio de siglo es que los emergentes han dejado de ser testigos pasivos de los acontecimientos del mundo para convertirse en actores y motores de los cambios globales. Hasta la fecha cuando hablábamos de los países emergentes, lo hacíamos nosotros occidentales con cierta compasión: ellos eran los países del tercer mundo o los países en desarrollo. Los tiempos modernos han alterado esa visión y percepción. Ahora son “países emergentes”.

Estamos ahora entrando en una nueva década, la de los años, 2010-2020, que será sin duda la de los mercados emergentes. Con la anterior,

éstas economías han surgido como principales catalizadores de crecimiento. Ahora apuntan a ser los principales protagonistas. El grueso del crecimiento mundial proviene de estos países, en particular de China, India, Brasil y Rusia. Lo que estamos viviendo es un cambio sin precedentes de las riquezas de las naciones que se están requilibrando hacia las economías emergentes, la crisis de los países OCDE siendo un factor adicional acelerando este proceso.

El mundo se está descentrando a gran velocidad: ha dejado de tener un centro ubicado en los países OCDE. Los antiguos conceptos de Centro y Periferia ya son obsoletos: hoy en día las economías emergentes realizan más comercio e inversiones entre ellos que con los países OCDE. Igualmente las clasificaciones “países desarrollados” *versus* “países en desarrollo” o incluso países OCDE y países emergentes son cuestionables: dentro de los países OCDE hay cada vez más emergentes miembros de la organización (Turquía, Corea, México y más recientemente Chile e Israel con todos miembros de la OCDE hoy en día). El país más rico del mundo (Catar) no es OCDE, al igual que algunos de los más industrializados del planeta como Singapur o Taiwán. En 2011, por primera vez, los emergentes superaron en cuota exportadora a la zona euro, a pesar del dinamismo alemán. Así, la cuota exportadora de los emergentes sumó el 26,6% del total mundial, superando por primera vez el porcentaje de los 17 países que componen la zona euro (25,9%).

Este descentramiento acelerado del mundo lo ilustra por ejemplo la creciente relación entre Asia y América latina, es decir el auge de las relaciones sur-sur. Según el informe *New Banks in Town: Chinese finance in Latin America*, los bancos chinos han prestado más de 75.000 millones de dólares a Latinoamérica entre 2005 y 2010, una cifra que supera a la suma de los préstamos realizados por el Banco Mundial, el Banco Interamericano de

Desarrollo y el Ex-Im Bank de Estados Unidos<sup>4</sup>. A lo largo de los últimos 20 años el comercio entre Asia y América latina ha crecido más de 9 veces. En 2010 las exportaciones de América latina hacia Asia superaron los 120 mil millones de dólares y las de Asia hacia América latina casi alcanzan los 140 mil millones de dólares. China ya es en 2010 el primer socio comercial de Brasil, Chile y Perú, por delante de EEUU o de cualquier otro país europeo. China es también el segundo socio comercial de Colombia y de Argentina.

El informe de Transactional Track Record (TTR), en colaboración con IE Business School, apunta por su parte que durante los tres últimos meses de 2011 en América Latina se realizaron 291 transacciones con Asia, entre fusiones o adquisiciones, lo que representa un aumento de 43% sobre el trimestre anterior. Brasil lidera la cifra con 177 transacciones, seguido por Chile con 41, Argentina con 28 y México con 27. En cuanto a adquisiciones de empresas, Asia realizó doce operaciones de compra en América Latina en el último trimestre 2011, dato que contrasta con la única compra latinoamericana en Asia: el 41,9% de Domesco de Vietnam adquirido por los Laboratorios Recalcine de Chile en noviembre.

Incluso cuando los emergentes invierten en países o empresas OCDE, lo hacen con frecuencia con vista a otros mercados emergentes. Las compras chinas en Portugal a finales del 2011 y principios del 2012 lo ilustran: Durante la firma oficial de la venta del 40% de la eléctrica portuguesa Red Eléctrica Nacional (REN) a la china State Grid (y la omaní Oman Oil), el presidente de la firma china subrayó que este acuerdo permitirá a REN expandirse a América del Sur, así como introducirse en los países africanos de lengua portuguesa. Con la privatización, que ha supuesto casi 600 millones de euros, REN dejó de estar controlada por el Estado portugués –antes el

<sup>4</sup> Ver el informe [http://www.asc.tufts.edu/gdae/policy\\_research/AnalysisOfChineseLoansInLAC.html](http://www.asc.tufts.edu/gdae/policy_research/AnalysisOfChineseLoansInLAC.html)

principal accionista y que ahora conserva un 11%— y la china State Grid pasa a controlar el 25% de los títulos, en tanto Oman Oil detenta el 15%. Con esta operación y con la venta de Energías de Portugal (EDP) a la china Three Gorges, el Estado luso ha recibido cerca de 3.300 millones de euros, el 60% del total que pretende recaudar con su programa de privatizaciones.

## 2. Un rebalanceo hacia los emergentes que también será tecnológico

El auge de los emergentes va sin embargo más allá del rebalanceo de los flujos financieros, comerciales o industriales. También abarca la innovación y la tecnología. Los mercados emergentes dejaron de ser entornos de baja intensidad tecnológica.

En la presente década veremos cada más vez multinacionales de éstos países proyectar hacia el mundo sus innovaciones. Existen, según las Naciones Unidas, cerca de 21.500 multinacionales ubicadas en los emergentes. Algunas como la cementera mexicana Cemex o la productora de baterías china BYD ya son líderes mundiales en sus respectivas áreas. Los sectores tecnológicos ya registran también el empuje. Los principales suministradores de las empresas de telecomunicaciones mundiales se encuentran en China: una multinacional como Huawei ya desbancó la franco-estadounidense Alcatel Lucent y se coloca por detrás de la sueca Ericsson. En 2008 esta empresa registró más patentes que cualquiera otra empresa en el mundo y en 2009 sólo la superó la japonesa Panasonic.

En 2010 y en 2011, el principal proveedor mundial de la industria de telecomunicaciones ha dejado de ser americano (Lucent), francés (Alcatel) o sueco (Ericsson) para ser chino: Huawei, una multinacional que brotó en menos de una década desde Shenzhen, al lado de Hong Kong. Después

de EEUU, no es un país europeo sino 2 emergentes que tienen más empresas cotizando en el Nasdaq: concretamente China (37) e Israel (31), por detrás de EEUU (404). Toda Europa tiene 11. Dentro del Top 20 mundial de empresas digitales, después de Apple, Google, o Amazon vienen 4 emergentes (3 chinas y una rusa). Baidu y Tencent son la cuarta y sexta mayor capitalización del mundo internet por delante de eBay.

En el sector de las telecomunicaciones, ya figuran media docena de multinacionales de los países emergentes dentro de las diez primeras mundiales, como China Mobile, la india Bharti Airtel, la surafricana NTM, o la mexicana América Móvil, por no hablar de los grupos del sureste asiático SingTel o Axiata. En la industria aeronáutica la brasileña Embraer revolucionó el sector con un modelo de negocio que otros luego imitaron. El grupo indio Tata está comercializando un coche por 3.000 dólares, tres a cuatro veces menos que sus competidores europeos, y éste no es exactamente de baja intensidad tecnológica: incorpora nada menos que 90 patentes. La china Mindray desarrolló equipos médicos a un coste de 10% de sus competidores occidentales. Desde África, Safaricom, con su sistema de banca móvil, está revolucionando el mercado, al igual que lo han hecho desde India las multinacionales outsourcing como TCS, Wipro e Infosys.

El mundo digital tampoco se salve de la oleada. La red social Facebook podría haber sido latina: uno de sus socios fundadores es brasileño. El grupo internet chino Tencent Holdings es el tercero a nivel mundial en términos de capitalización bursátil (43 mil millones de dólares en 2010). Su primer accionista financiero es otra multinacional emergente, el gigante de medios sur africano Naspers. Tencent y Naspers de hecho se asociaron para invertir en *start-ups* pero, al contrario de Google, sus apuestas no se centran en empresas californianas sino en las de los emergentes. En 2010 ambos invirtieron en el ruso Mail.ru cerca

de 700 millones de dólares. Estos grupos tienen sus bases en Shenzhen, Ciudad del Cabo y Moscú y se están internacionalizando rápidamente. Naspers operó adquisiciones importantes en India y en Brasil (comprando el portal de ventas por internet Buscapé por 340 millones de dólares en 2009). La rusa Digital Sky Technologies (que posee Mail.ru) está presente en las principales *start ups* internet de EEUU como Facebook, Zynga o Groupon. A principios del 2011 acaba de elevar la apuesta en Facebook dónde tiene invertido más de 325 millones de dólares.

Estas multinacionales emergentes producen no sólo innovación disruptiva sino también masivamente frugal, lo cual las convierte en competidores letales: Bharat Biotech, por ejemplo, es una empresa farmacéutica india que vende dosis de vacunas para hepatitis B por un precio de 20 centavos, muy por debajo sus competidores occidentales, mientras su compatriota Ranbaxy ha hecho lo mismo con vacunas contra la malaria. La también india Bharti Airtel provee servicios de telecomunicaciones de los más baratos del mundo con un modelo de negocio externalización masivo y disruptivo. La china BYD ha provocado una revolución en el mercado mundial de baterías a base de litio (que serán claves para los coches eléctricos) bajando los costes a base de innovación e investigación. Estas multinacionales están escalando rápidamente las cadenas de valor: la sur-coreana Samsung entró con fuerza en el 2010 en las 10 primeras mundiales en términos de inversión en I+D, según la clasificación establecida por la consultora Booz & Company. En 2010 se situaba en el puesto 7 mundial, por delante de Nokia o Intel.<sup>5</sup> Israel por su parte lanzó al mundo cerca de 4.000 *start-ups* convirtiéndose en el segundo país que más empresas tiene cotizando en el NASDAQ.

A esta tendencia se suma una segunda. Las multinacionales de la OCDE ya no apuntan hacia

los emergentes sólo como mercados donde expandir sus productos e innovaciones. Éstos países ya se perfilan también como fuente de innovación y todo apunta que será cada vez más disruptiva. El ejemplo más conocido de *reverse innovation*, que se ha convertido en un estudio de caso en la universidad de Harvard, es el de General Electric (GE) que originó una de sus innovaciones más disruptivas (un *kit* de prevención cardiológico) en India, todo ello por un precio más de dos veces inferior al producto que comercializaba anteriormente.<sup>6</sup> Esta innovación fue luego escalada a nivel global dentro de la compañía. Lo mismo ha hecho Siemens con escáner de rayos X de bajo coste puesto en marcha por sus ingenieros indios. Las multinacionales OCDE del *Fortune 500* ya tienen cerca de 100 centro de investigación y desarrollo ubicados en los emergentes, principalmente en India y China. El centro de I+D de GE en India ya es el mayor del mundo de la compañía. Cisco desembolsó mil millones de dólares para construir otro en India. El de Microsoft en Beijing ya es el mayor que tiene la multinacional fuera de EEUU. Por su parte IBM ya emplea más personal en India que en EEUU y la alemana Siemens tiene 12% del total de sus 30.000 ingenieros de I+D en Asia emergente.

Como lo apunta el último informe de la UNESCO 2010 sobre la ciencia, China está a punto de superar a los EEUU y la UE en el número de investigadores. En 2010, el 40% del total de los estudiantes universitarios chinos están concentrados en carreras de ciencia e ingeniería, más del doble de lo que se observa en EEUU. Los mercados emergentes ya concentran cerca de 40% del total de los investigadores en el mundo. Al igual que los equilibrios económicos y financieros, la distribución global del esfuerzo de I+D entre el Norte y el Sur se está desplazando rápidamente: en 1990, más del 95% de la I+D se llevaba acabo en los países desarrollados; una década más tarde este

<sup>5</sup> Ver <http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo-Global-Innovation-1000-2011-Culture-Key.pdf>

<sup>6</sup> Ver <http://www.gereports.com/reverse-innovation-how-ge-is-disrupting-itself/>

porcentaje se ha reducido al 76%. La tendencia no se revertirá: China ya gasta más de 100 mil millones de dólares en I+D y planea triplicar este monto de aquí al final de la década, lo cual representaría 2,5% de su PIB (en EEUU representa hoy 2,7% de su PIB).

La década en la cual entramos será la de los mercados emergentes. No sólo porque veremos el grueso del crecimiento mundial concentrado en estos países, sino también porque veremos cada vez más innovación disruptiva y frugal procedente de estos países. Sin duda en esta nueva década, la geografía de la innovación, al igual que la de las riquezas de las naciones, va también experimentar un rebalanceo masivo. ¿Qué implica la emergencia de este nuevo mundo para Europa? ¿Y en particular para España?

### 3. Los emergentes: ¿una oportunidad para España?

Europa, y con ella España, están de rebajas. Casi la totalidad de Europa está colgando el cartel de rebajas en los escaparates. Los activos industriales se desplomaron y la falta de liquidez bancaria transforma a muchas empresas en blancos perfectos. La crisis ha convertido el paisaje empresarial europeo en un gran terreno de caza en el cual abundan las presas. Esta abundancia ha abierto el apetito de las multinacionales de los países emergentes. Los chinos lo entendieron perfectamente: en diciembre 2011 el fondo soberano chino CIC se ha visto otorgar 50 mil millones más para operar adquisiciones en Europa mientras bajo el paraguas del segundo fondo soberano SAFE el gobierno está estructurando un nuevo fondo de 300 mil millones de dólares para operar adquisiciones en EEUU y en Europa.

Uno tras otro los grupos suecos Volvo y Saab pasaron así bajo el control de multinacionales chinas. A finales del 2011, la china Three Gorges

arrebató al grupo alemán Eon el 21% del capital de la lusa EDP. Con esta participación la china no sólo se convertía en el principal accionista del grupo portugués sino que pone pie en Europa (España incluido mediante Hidrocarburo) y sobre todo en Brasil. La inversión realizada (casi 2,7 mil millones de euros) es también una de las más importantes jamás realizadas por un grupo chino en Europa. Y esto sólo está empezando: la eléctrica REN, la aerolínea lusa TAP, la petrolera Galp, la Radio Televisión pública o Aguas de Portugal son algunas de las empresas que el Estado luso tendrá que vender. En Grecia, en Italia y muchos otros países se colgaron carteles similares.

El desembarco de las multinacionales emergentes en Europa no fecha sin embargo de la crisis. Antes de 2008, los grupos indios Mittal o Tata, por ejemplo, se hicieron con el control de iconos como Arcelor en Francia y Luxemburgo o de Jaguar en Inglaterra respectivamente. La mexicana Cemex lleva más de una década entera haciéndose con el control de activos en España e Inglaterra, arrebatando mercados a la francesa Lafarge y a la suiza Holcim. Estas operaciones no son nuevas. Sin embargo estamos presenciando una aceleración de trasposos de activos financieros e industriales en Europa hacia las economías emergentes. Dicho de otra manera: la crisis está acelerando el rebalanceo de las riquezas industriales y financieras de las naciones.

En España, la necesidad de liquidez —o la simple búsqueda de (nuevos) socios comerciales— orientó también muchos grupos del Ibex 35 hacia las economías emergentes. Éstas ya no son sólo mercados por conquistar o donde invertir sino también socios financieros e industriales y, a veces, simplemente los nuevos dueños del coto de caza. Así, en 2011 se multiplicaron las operaciones: la argelina Sonatrach entró en el capital de Gas Natural tomando casi 4% por un monto de 514 millones de euros; la mexicana Pemex compró hasta el 9,5% del capital de Repsol YPF;

el fondo árabe Qatar Holding adquirió más del 6% de Iberdrola por un monto algo superior a 2 mil millones de euros (el año anterior había hecho lo mismo con Santander, entrando en su filial brasileña con una inversión de algo menos de 2 mil millones de euros por un total del 5% del capital); desde Emiratos IPIC terminó en 2011 por comprar la totalidad de CEPSA en una operación cercana a los 4 mil millones de euros. El gigante brasileño CSN, que intentó una operación de compras en España en 2011 con el grupo Gallardo, está ahora interesado en entrar en Repsol. La participación de Sacyr en la petrolera desató de hecho el apetito de muchos inversores de los países emergentes. El fondo soberano CIC del Gobierno de Beijing junto con la petrolera china Sinopec se han interesado por entrar en Repsol. A finales del 2010, Sinopec y Repsol se unieron para operar conjuntamente en Brasil en una operación que supuso entonces una plusvalía contable para Repsol de 3,7 mil millones de dólares.

Los mercados emergentes, desde Brasil hasta India pasando por China o Medio Oriente, se han transformado a lo largo de las décadas anteriores en oportunidades de inversión y de mercado para muchas multinacionales europeas, españolas incluido (algo que resaltamos en la publicación colectiva Javier Santiso, ed.: *Las economías emergentes y el reequilibrio global: retos y oportunidades para España*, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2011). Esta relación se ha convertido ahora en más simétrica y equilibrada. Las multinacionales emergentes también se han asomado a Europa como inversores. En el futuro veremos más operaciones de este tipo en Europa. En 2011 Bimbo, la mayor panificadora de América Latina, se hizo con los activos de su rival en España, por 115 millones de euros. ¿Por qué no imaginar que ubique en España la sede corporativa internacional o europea, al igual que lo han hecho en el pasado sus compatriotas Cemex y Pemex? La multilatina Arcor ha decidido ubicar su sede corporativa europea

en Barcelona, ¿por qué no imaginar que otras, chinas, coreanas o brasileñas puedan hacer lo mismo?

En particular, ¿por qué no imaginar que Barcelona (que alberga ahora el *World Mobile Congress*) se convierta en un *hub* de tecnológicas de países emergentes para sus sedes corporativas europeas? Por ahora los gigantes chinos de China Mobile, China Unicom, las tecnológicas Huawei, Lenovo o ZTE, han elegido otras ciudades europeas, principalmente Londres o París. ¿Por qué no imaginar que Barcelona sea en el futuro el epicentro de sus mandos en Europa? Tencent, Baidu, Alibaba, o Renren, son algunas de las *startups* chinas con más empuje (algunas se sitúan apenas por detrás de Google o Amazon en términos de capitalización bursátil). ¿Por qué no imaginar que elijan Cataluña para su base europea?

Esta (nueva) tendencia también abre oportunidades para las multinacionales españolas y para España. Las multinacionales emergentes no sólo se pueden convertir en socios financieros sino que además se podría plantear que ubiquen sus sedes corporativas y plantas industriales europeas (o latinoamericanas) en España. Europa y España tienen que (re)pensar su relación con éstos países. No sólo son retos sino también oportunidades las que se asoman con ellos.

#### 4. El imperativo de los emergentes para España

Esta perspectiva aquí planteada se hace todavía más necesaria cuando uno mira el declive de las inversiones extranjeras en España también. Últimamente se ha visto cómo España perdía peso en la atracción de las inversiones extranjeras directas. En 2009, la entrada de inversiones extranjeras directas (IED) brutas alcanzó apenas 15 mil millones de euros, es decir una contracción superior al 60% con respecto al año anterior. Esta caída es debida en gran parte a la crisis global que afecta los países

OCDE desde el 2008. También se debe a que los puntos de referencias, los años 2007 y 2008, han sido años de récord de IED en España. Aún así, el descenso es superior al registrado por los demás países de la Unión Europea (-40% en promedio).

Atraer IED, y más allá atraer centro de decisiones corporaciones, es un mercado en el cuál están involucrados ahora todos los países. En Europa, por ejemplo, Londres, vía su agencia Think London, se ha convertido en un *hub* para sedes corporativas del mundo entero, sean de multinacionales europeas, asiáticas o americanas. Una multitud de empresas japonesas como Canon, Docomo, Ricoh o Nomura tienen su sede corporativa europea en Londres. Los centros de decisión mundiales de empresas globales como las anglo australianas Rio Tinto o BHP Billiton, las anglo holandesas Unilever o Royal Dutch Shell, las surafricanas Anglo American o SAB Millar, las de origen indio como Arcelor Mittal o Vedanta, tienen incluso sus centros de mando globales, parcialmente o totalmente, en la capital británica.

En el área financiera obviamente la mayoría de los bancos tienen sus sedes europeas o internacionales en la *City*, como por ejemplo Goldman Sachs Internacional o JP Morgan International. Últimamente la *City* ha conseguido atraer los bancos e inversores de los países emergentes, en particular de China, India, e incluso Brasil. Hace poco la China International Capital Corporation Limited (CICC) eligió Londres para su sede europea. El fondo soberano GIC de Singapur tiene sus oficinas para Europa, África y Medio Oriente en la capital británica. Kuwait Investment Authority (KIA) tiene su principal oficina fuera del país en Londres, al igual que el fondo de los Emiratos, ADIA. El chino CIC, que maneja más de 200 mil millones de dólares, está considerando igualmente Londres para su sede europea.

En esta carrera por captar las sedes mundiales, europeas o regionales de multinacionales, también están muchas más capitales europeas como París

(sede internacional de Microsoft), Luxemburgo (sede mundial de Skype por ejemplo), o las diferentes ciudades suizas (sede mundial del gigante del sector minero Glencore por ejemplo). No falta competencia. España tiene agencias e instrumentos también importantes. Sin embargo se podría diseñar una estrategia más ambiciosa, con una vicepresidencia de Gobierno, enteramente dedicada a ello. Esta persona tendría como principal función atraer inversores y sedes corporativas. Dedicaría el grueso de su tiempo a sentarse con presidentes y consejeros delegados en las Américas, Asia o Europa, para convencerles de asentar sede corporativa en España y acometer inversiones. La métrica de su éxito se haría en torno a este objetivo central (volumen adicional de IED y número de centros de decisión corporativos logrados). Como en el sector privado, para fomentar la ejecución y atraer talento, el logro o no de este objetivo llevaría incentivos.

¿Cuál sería una estrategia posible? Se podrían considerar tres núcleos de corporaciones como objetivos principales: en primer lugar, las multinacionales de los países emergentes en proceso de internacionalización; en segundo lugar, las multinacionales europeas en proceso de expansión hacia América latina; por último, las *start-ups* (tecnológicas, biotecnológicas, nanotecnológicas, de energías renovables, etc.).

Para seleccionar el primer núcleo, el de las multinacionales de los mercados emergentes, se podría arrancar focalizándose, por ejemplo, en las 100 mayores multinacionales de estos países en proceso de internacionalización identificadas por el Boston Consulting Group. A este núcleo habría que añadirle el de las 500 mayores corporaciones de América Latina que identifica cada año la revista *América Economía*: si bien la batalla por convencer empresas indias o chinas de ubicar su sede europea o su sede EMEA en España será particularmente difícil, España tiene una ventaja comparativa con

las multilatinas, las multinacionales latinas<sup>7</sup>. No quiere decir que no hay que descartar las asiática e incluso el Medio Oriente.

De hecho algunos empresarios españoles, como el dirigente en la península del grupo indio Suzlon, en el sector eólico, están buscando que nuestro país pueda albergar la sede corporativa para Europa del Sur y África. Podríamos imaginar que el grupo filipino dueño de la San Miguel haga lo mismo o empresas chinas como Huawei y ZTE (éstas con sedes europeas por ahora en Londres y París respectivamente) que tienen en España uno de sus mayores clientes mundiales. Igualmente la petrolera china Sinopec, que acaba de entrar en el capital de Repsol Brasil, podría ubicar su sede europea y latinoamericana en España. Y, ¿Por qué no imaginar también que el grupo de electrodomésticos chino Haier reubique su sede europea desde Varese, en Italia, a Barcelona o Foton Motors desde Moscú a Madrid? La empresa de automóvil china Chery, que busca abrir una planta industrial en Europa y expandirse hacia América Latina, podría igualmente elegir Barcelona o Bilbao (donde tiene un acuerdo con el grupo Bergé). Se podría imaginar que la rusa Vimpelcom traslade su sede desde Ámsterdam hasta alguna ciudad española o que su competidora Millicom (con varios latinoamericanos en su comité de dirección) haga lo mismo desde Luxemburgo.

Grupos del Medio Oriente también podrían ser considerados como, por ejemplo, el grupo petroquímico saudí Sabic o la farmacéutica israelí Teva (ambos con sedes europeas en Holanda). La multinacional emiratí DP World, uno de los mayores actores en infraestructuras portuarias en el mundo y con presencia en España (Tarragona) y América Latina, podría relocalizar sus sedes europeas y latinoamericanas, actualmente en Londres para la primera y en EEUU para la segunda, en Barcelona, por ejemplo. Habría

<sup>7</sup> Ver sobre este tema Javier Santiso, *La década de las multilatinas*, Madrid, Fundación Carolina y Siglo XXI, 2011. <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/Publicaciones/Paginas/Multilatinas.aspx>.

que identificar grupos, sectores, ejecutivos, en particular para desencadenar acciones. En esta estrategia, las multinacionales españolas que trabajan o tienen socios en estos países podrían ser aliados claves por ser algunas de ellas clientes globales de peso o tener socios internacionales que buscan asentarse en Europa.

En este primer círculo, las multinacionales de América latina en proceso de expansión son de particular interés. Lo cierto es que queda mucho recorrido: al final el Banco de Desarrollo brasileño, el BNDES, ha elegido, en 2010, a Londres para ubicar su oficina europea, al igual que Petrobras. La chilena Antofagasta, filial del grupo minero Luksic, tiene su sede corporativa mundial también en Londres. Otros como el grupo argentino Tenaris deslocalizó su sede corporativa enteramente a Luxemburgo, mientras la constructora brasileña Odebrecht a decidido operar en Europa, Medio Oriente y África a partir de Lisboa.

Pero existen ya ejemplos de ubicaciones ibéricas de centros de decisiones europeos o internacionales por parte de empresas latinoamericanas. Los casos más llamativos son los mexicanos Cemex y PEMEX. La Corporación Andina de Fomento (CAF), un organismo financiero internacional creado por los Estados de América Latina, ha decidido también abrir su oficina europea en Madrid. Por su parte, la compañía de calzado brasileña Alpargatas, dueña de la marca Havaianas, asentó también su sede europea en España para abrirse así paso a todo el mercado europeo. Sin embargo se podría ir a más, mucho más: los bancos brasileños (Bradesco, Itaú Unibanco, Banco do Brasil), se están internacionalizando. España podría ser una ubicación para una matriz europea. Lo mismo para los mexicanos Banorte, los colombianos Bancolombia, o el venezolano Mercantil. El fondo soberano chileno o el brasileño podrían considerar abrir oficinas europeas y asentarlas en España. España podría ser un punto de entrada

para ello, ofreciendo ubicación para sedes corporativas EMEA (Europa, Medio Oriente, África) de estas multinacionales.

A este primer círculo de empresas se le podría añadir un segundo en una estrategia de atracción sistemática. Aquí estarían en particular empresas europeas con matrices y operaciones latino-americanas. ¿Por qué no imaginar que el grupo EADS, participado por el Estado español, además de tener CASA en España, instale sus operaciones latinoamericanas en la península?

El gigante minero Xstrata, con sede corporativa en Suiza, en Zug, tiene entre sus tres máximos directivos a un español, ¿por qué no imaginar que este grupo instale su matriz de decisión latinoamericana en Madrid, una ciudad infinitamente mejor conectada que el pueblo de Zug? El gigante finlandés Nokia tiene su sede para América latina en Miami, ¿por qué no imaginarla en Madrid, igual sino mejor conectada con la región y más cercano de la sede corporativa global de Helsinki? ¿Por qué no imaginar que el grupo británico BUPA (propietario de Sanitas en España) traspase igualmente su sede latino-americana de Miami a España al igual que el gigante alemán SAP?

Al igual que las empresas españolas podrían ayudar en atraer empresas del primer círculo, aquí también podrían ser de gran ayuda, siendo probablemente muchas de ellas los mayores clientes o socios en América Latina para grupos europeos. A estos dos primeros círculos se podrían añadir un tercero, más vinculado al mundo de las *start-ups* y de empresas punteras en particular en los sectores del mundo de las nuevas tecnologías, de las nuevas energías o de las biotecnológicas y nanotecnológicas. Aquí probablemente habría que seguir lo emprendido y buscar de manera agresiva atraer el talento de emprendedores e innovadores ofreciéndoles una fiscalidad digna de los jugadores de la Liga de fútbol.

## 5. España y China

Más allá de la estrategia general diseñada anteriormente, uno puede ilustrar con un país emergente concreto cómo España podría aprovechar más el auge de este nuevo mundo que estamos viendo confirmarse bajo nuestros ojos.

Lejos de perfilarse como amenaza estos países brindan oportunidades. La relación de España con América Latina lo muestra: si no fuera por este continente hoy en días las grandes empresas del país, del IBEX 35, no estarían en la situación de poder encarar la embestida de la crisis que azota España y Europa. Es más: estamos ahora viendo como se han convertido en aliados en muchos casos. El fondo soberano de Catar (Qatar Holding) entró así en 2010 y en 2011 en el capital del Banco Santander y de Iberdrola, reforzando ambas empresas. Por su parte, la china Sinopec se alió con Repsol que cuenta también con Pemex como aliado. Por su parte el magnate Carlos Slim se ha unido a “La Caixa”. Y podemos seguir multiplicando los ejemplos.

Además de América Latina, Asia merece una atención especial y muy particularmente China. Al final el reequilibrio del mundo que estamos viviendo se explica en gran parte por el auge de China. ¿Cómo puede este auge ayudar a España, convertirse en un vector positivo para el país? La idea principal es que España podría posicionarse como puerto de entrada para China en Europa. Servir de enlace entre ambos continentes, al igual que sirve de enlace con América Latina y Europa.

China se ha convertido en una potencia económica y política a lo largo de los últimos años. Los organismos internacionales registraron esta conmoción haciéndole un hueco cada vez más importante en sus órganos de decisión, como por ejemplo el Fondo Monetario Internacional, o dándole puestos clave, como el del economista jefe en el caso del Banco Mundial. No hay tema de la agenda política y económica global en la cual hoy

en día China no sea imprescindible. El auge de este país representa, sin duda, uno de los grandes cambios mundiales que estamos presenciando en el marco de esta masiva redistribución de las riquezas y los poderes hacia los países emergentes.

La visita que realizó en 2011 a España Li Keqiang, el entonces delfín del primer ministro chino, ha puesto de relieve, una vez más, la importancia creciente del gigante asiático para todas las economías del mundo, incluidas las europeas y la española. Paradojas de la historia: ahora son las economías emergentes, como la china, las que se han convertido en salvavidas de muchas de las economías desarrolladas. Desde la crisis global de 2008, no hay gira financiera para vender deuda soberana que no pase por Beijing. En el caso de España, la visita nos recordó que China ya posee cerca de 20% de los bonos colocados por el Tesoro español, un monto equivalente a 43.000 millones de euros.

Esta visita también invita a pensar en la oportunidad para España de establecer una relación estratégica con China, posicionando al país como un *hub* de entrada hacia Europa y América Latina de la potencia asiática. Es una idea que hemos desarrollado en un ESADE Position Paper publicado por el Centro de Economía Global y Geopolítica de ESADE (<http://www.esade.edu/research-webs/eng/esadegeo/publications/position>), a partir de una reunión del Club España 2020, una plataforma que busca fomentar el diálogo entre altos directivos españoles ubicados en la Península y los que están fuera del país en puestos clave de muchas multinacionales europeas y estadounidenses.

Las empresas chinas acaban de cerrar importantes operaciones con empresas españolas a lo largo de 2010 y 2011. Esto representa una oportunidad para fomentar que algunas de ellas localicen sus sedes corporativas europeas (e incluso latinoamericanas) en España. Así por ejemplo, la petrolera Sinopec entró en el capital de Repsol Brasil, adquiriendo un 40% de esta. BYD (Build Your Dreams), uno de los líderes mundiales en

el sector de las baterías eléctricas (que será clave para la industria del coche eléctrico en el futuro), firmó también un acuerdo con el grupo vasco Bergé para la distribución de sus coches en España. Por su parte el presidente de Endesa, y el de BYD, firmaron un acuerdo de colaboración. Actualmente, otro grupo de automóvil chino importante, Chery, busca también expandirse en Europa y en América Latina. En 2010, China ha decidido instalar una planta industrial en Brasil. Por su parte, la entidad china ICBC ha decidido abrir oficinas en España para competir en la banca minorista. Están ahora en la Castellana. Se trata de uno de los mayores bancos chinos con casi 400.000 empleados y una capitalización bursátil que roza los 170.000 millones de dólares. Tiene 18.000 sucursales en todo el mundo y presencia en 110 países. La sucursal española dependerá, por ahora, de la filial que el banco chino tiene en Luxemburgo.

Todas estas operaciones abren una ventana de oportunidad para que algunos socios chinos localicen en España sus sedes europeas (y/o europeas y latinoamericanas). Para ello, se podría llevar a cabo una acción concertada público-privada, entre Gobierno y empresas. Por ahora, las multinacionales chinas no tienen ubicadas en España ninguna de sus sedes corporativas internacionales, sea para Europa o para América Latina. Sinopec, por ejemplo, tiene varias filiales con sedes en Europa, principalmente en Londres. No tiene tampoco por ahora sede integrada para Europa y/o América Latina. La operación con Repsol YPF presenta una oportunidad única para que ésta empresa establezca en Madrid su sede europea, al igual que ha hecho años atrás otra multinacional emergente, la mexicana Pemex, también accionista de la española. Además, por las vinculaciones de Repsol YPF con América Latina, Madrid podría también ser el lugar donde ubicar la sede operativa para Latinoamérica.

En el caso de BYD, la filial europea está en Róterdam: ¿por qué no imaginar que la trasladen

a España? Además de facilitar desde esta base la expansión hacia Europa, los socios españoles de BYD podrían ofrecer la expansión hacia América Latina, haciendo valer su conocimiento de la región. En 2010, BYD ya eligió Los Ángeles como sede para América del Norte. El Grupo Bergé tiene, además, amplias conexiones con América Latina: ¿por qué no ubicar no sólo la sede europea, sino también latinoamericana de BYD en España, pudiendo ser Bilbao o Madrid los centros operativos?

A estos ejemplos podríamos añadir más: los de China Investment Corporation, el fondo soberano chino, que busca actualmente una sede internacional en Europa; los de los suministradores de la industria de telecomunicaciones, Huawei y ZTE, que tienen sus sedes europeas en Londres y París, pero concentran en España uno de sus mayores clientes globales (Telefónica); el gigante de Hong Kong Hutchinson, que ha invertido 400 millones en el puerto de Barcelona; Citic, el socio chino estratégico de BBVA, que tiene varias filiales, en particular las de gestión de activos, que podrían abrir oficinas en Madrid para distribuir fondos chinos en Europa e incluso utilizar esta plataforma también para América Latina.

## 6. Conclusión

El auge de los mercados emergentes representa un reto y una oportunidad. Sin embargo cabe subrayar el potencial aquí por activar. La crisis que azota España con particular virulencia es una invitación para reinventarnos. España tiene muchas bazas en sus manos para reposicionarse internacionalmente. Ya lo ha hecho en el pasado con Europa y luego con América latina.

La apuesta por los mercados emergentes es, sin duda, una de las apuestas acertadas, al igual que lo es Europa. España puede aquí posicionarse como enlace, puente, entre ambos. Muchas de las empresas españolas se han proyectado de manera

magistral hacia los mercados emergentes en el pasado. Esto también se convierte en un activo estratégico para que el país pueda aspirar a convertirse en un eje central para la expansión de estas multinacionales emergentes, incluso las chinas.

No dejemos pasar esta oportunidad. Churchill dijo en su día: «Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad, un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad». Nunca desaproveches una buena crisis, solía decir también. Ésta más que nunca no es para desperdiciar. Nos invita a cambiar, a reinvertar. El año pasado ha fallecido Steve Jobs. Como nación también deberíamos hacer nuestro su lema, eso que contó en su discurso de Stanford, en 2005: *stay hungry, stay foolish*. En 2012 y en España en particular nos toca recordar también estas palabras. Y para ello estaríamos bien inspirados de mirar más todavía que en el pasado hacia los mercados emergentes, ya no sólo hacia América Latina sino también hacia Asia, Medio Oriente e incluso África.