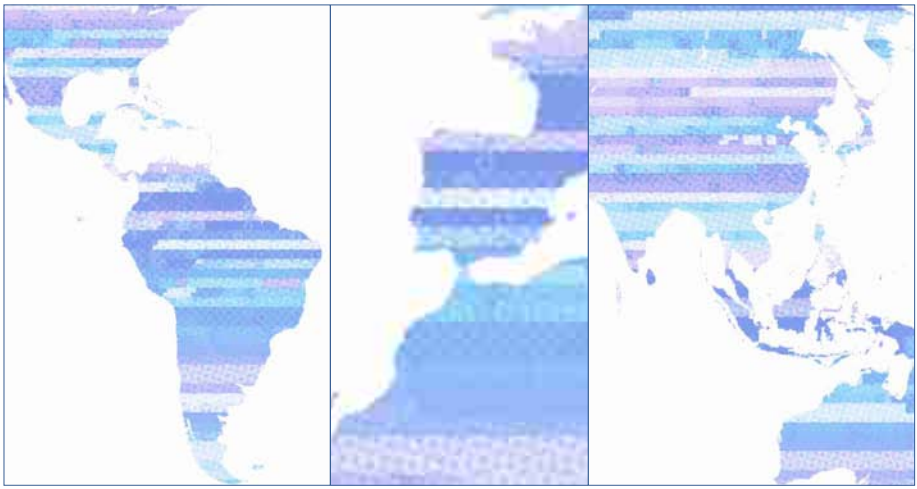
El papel de España en los lazos económicos entre Asia y Latinoamérica

Grandes empresas, pymes y la ciudad de Barcelona como puentes entre las dos zonas



CASA ASIA

Observatorio Iberoamericano de Asia - Pacífico

INSEAD
The Business School for the World®

Con el apoyo de:

Ajuntament de Barcelona

Con la colaboración de:

GARRIGUES

UNIVERSITAT POMPEU FABRA
Observatori de Recerca sobre les Relacions amb América Llatina

El papel de España
en los lazos económicos
entre Asia y Latinoamérica
Grandes empresas, pymes y
la ciudad de Barcelona como
puentes entre las dos zonas

© Casa Asia / INSEAD / Ajuntament de Barcelona

Depósito legal:
B. 9136-2012

ISBN:
978-84-936363-8-8

Editado por:
Casa Asia
www.casaasia.es
INSEAD
www.insead.edu

Diseñado por:
Casa Asia

Impreso por:
Masanas Gràfiques

Barcelona, diciembre de 2011

El papel de España en los lazos económicos entre Asia y Latinoamérica

Grandes empresas, pymes y la ciudad de Barcelona como puentes entre las dos zonas

Directora del estudio: Lourdes Casanova
Profesora del Departamento de Estrategia, INSEAD
lourdes.casanova@insead.edu

Investigador principal: Eduardo Rodríguez Montemayor
Investigador senior de eLab, INSEAD
eduardo.rodriguezmontemayor@insead.edu

Coordinador: Jorge Fuentealba
Director del Observatorio Iberoamericano de Asia Pacífico, Casa Asia
jfuentealba@casaasia.es

CASA ASIA

Observatorio Iberoamericano de Asia - Pacífico

INSEAD
The Business School for the World®

Con el apoyo de:
Ajuntament de Barcelona

Con la colaboración de:
GARRIGUES
UNIVERSITAT POMPEU FABRA
Observatori de Recerca sobre les Relacions amb América Llatina

Prólogo 7
Agradecimientos 9
Resumen ejecutivo 11

Capítulo 1. **14**
Del G8 al G20: el nuevo orden global y los vínculos entre Asia y Latinoamérica
1.1 Tendencias globales 16
1.2 El comercio entre Asia y América Latina 17
1.3 Acuerdos comerciales Asia – América Latina 25
1.4 Los flujos de Inversión Extranjera Directa 29

Capítulo 2. **39**
Casos empresariales
Alfa Hogar 40
BBVA 44
Cemex 54
Farmaegara 58
Ficosa International 62
Garrigues 70
Miguel Torres S. A. 76
Port de Barcelona 81
Repsol YPF 87
Singapore Airlines 93
Telefónica 97

Capítulo 3. **105**
Tipos de puente: análisis de los casos empresariales
3. 1 Definiciones 106
3.2 Resumen de los casos empresariales 108

Capítulo 4. **115**
El papel de las ciudades
4.1. La ciudad de Barcelona como puente 116
4.2. Sedes de empresas asiáticas y latinoamericanas en España 118

Capítulo 5. **121**
Áreas de oportunidad a futuro
5.1 Movimiento de personas: turismo 122
5.2 Intercambios culturales y educativos 124
5.3 Energías renovables 130
5.4 Infraestructuras y construcción 135

Capítulo 6. **144**
Recomendaciones

Anexo jurídico **151**
Ventajas jurídicas y fiscales de canalizar la inversión china en Latinoamerica a través de España

Bibliografía **169**

Prólogo

En un contexto de vínculos crecientes entre países emergentes, ha aumentado de manera notable la presencia en Latinoamérica de economías como India, Corea del Sur o Singapur, al mismo tiempo que se han incrementado las inversiones y créditos de China en la región.

Esta irrupción asiática en Latinoamérica despierta mucho interés en España. En 2006, Casa Asia, conjuntamente con el Centro de Estudios y Documentación Internacionales de Barcelona (CIDOB), decidió realizar un estudio sobre las nuevas oportunidades en Latinoamérica. Este trabajo, cuyo autor es el economista Jacinto Soler Matutes, comprende los casos de diez compañías, en su mayoría grandes empresas, que efectúan operaciones entre los países asiáticos, España y Latinoamérica. Este estudio ha permitido comprobar que el papel de puente que puede desempeñar España entre las dos zonas se ha hecho realidad en muchos casos.

Cinco años después de ese primer estudio, el panorama de la economía mundial ha cambiado radicalmente. La crisis -que afecta principalmente a los países desarrollados- determina que el poder económico global se desplace cada vez más hacia el Este y el Sur, a la vez que ha acelerado el proceso ya mencionado de acercamiento entre las naciones emergentes. En este nuevo contexto, las oportunidades que surgen en el ámbito de las relaciones entre Asia-Pacífico y Latinoamérica han aumentado mucho, debido a que se trata de dos de las zonas de mayor crecimiento del planeta.

España posee la ventaja de contar con una sólida presencia en Latinoamérica y, por lo tanto, sus empresas se encuentran en una posición muy favorable para buscar alianzas con asiáticos e iberoamericanos. Esta función de puente puede ser particularmente sólida y factible en aquellos sectores en los que las empresas españolas son líderes, tal y como anuncian las diversas secciones del presente trabajo.

Por otra parte, en este último estudio se ha considerado oportuno incluir casos de pequeñas y medianas empresas españolas que ya han sabido desempeñar el papel de puente entre ambas zonas, y que lo han hecho de manera satisfactoria. Confío en que los casos aquí expuestos puedan servir de ejemplos a otras Pymes en su camino hacia la expansión internacional. También ha parecido necesario conocer los cambios experimentados entre 2006 y 2011 a través de la evolución de algunos casos comprendidos en el estudio anterior, por lo que este trabajo incluye de nuevo el análisis de tres empresas: BBVA, Telefónica y Ficosa.

Paralelamente a lo anterior, surgió de la colaboración del Ayuntamiento de Barcelona para este estudio, la idea de profundizar en el papel de puente entre Asia y Latinoamérica que también pueden jugar las ciudades, en tanto que núcleos que cobran cada vez más importancia para el desarrollo de los países. El caso de Barcelona resulta especialmente relevante tanto por su ubicación estratégica como por una serie de iniciativas vinculadas a la innovación y a su mayor presencia internacional. Las distintas aproximaciones al estudio de la "triangulación" Asia-España-Iberoamérica en el ámbito empresarial no harán sino enriquecer nuestro conocimiento de las oportunidades reales que existen.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos quienes han contribuido a la realización de este estudio y, muy especialmente, a INSEAD, al Ayuntamiento de Barcelona, a la firma Garrigues y a la Universitat Pompeu Fabra por su valiosa colaboración.

Juan José Herrera de la Muela
Director general de Casa Asia

Agradecimientos

La directora del estudio quisiera agradecer especialmente a Eduardo Rodríguez Montemayor por su excelente trabajo de investigación y redacción y a Jorge Fuentealba por su aporte de contenidos y por la coordinación con las empresas e instituciones que colaboraron en las distintas etapas de preparación del informe.

Agradecemos muy sinceramente la colaboración en este estudio de Carlos Arsequell de Singapore Airlines; Ángela Castaño de la Oficina Española de Turismo; Ignasi Castelló de Ficosa; Josep Maria Cervera de la Cámara de Comercio de Barcelona; Margaret Chen de Telefónica; Ignacio Cobisa de Telefónica; Albert Collado de Garrigues; Maribel de Luis de Repsol; Pere Feliu de Farmaegara; Santiago Garcia-Milà del Port de Barcelona; Carles Murillo Fort de IDEC-Universidad Pompeu Fabra; Álvaro Ortiz Vidal-Abarca de Cemex; Judith Padrós de la Cámara de Comercio de Barcelona; Victoria Rodríguez de BBVA; Judith Romera del Ayuntamiento de Barcelona; Carles Rua del Port de Barcelona; Francisco Soler de Garrigues; Josep Maria Tarragó de Ficosa; Mercedes Temboury de Telefónica; Antton Tomasena de Alfa; Jordi Torrent del Port de Barcelona; Manuel Torres de Garrigues y José Carlos Vicente de Repsol.

También agradecemos a Dolly Catalina Giraldo y a Pamela Benavente Chen, estudiantes del Master en Negocios Internacionales del IDEC-Universidad Pompeu Fabra, que contribuyeron en la recopilación de datos para la elaboración del capítulo 1, y al equipo de apoyo de investigación y desarrollo de INSEAD.

Resumen ejecutivo

Este informe estudia varios casos empresariales con los que se pretende demostrar que las empresas españolas juegan y pueden seguir jugando un papel de puente entre Asia y Latinoamérica. Las zonas emergentes presentan el mayor crecimiento en un contexto de gran crisis en occidente y están siendo la tabla de salvación para las empresas occidentales. Las compañías estudiadas son de diversos tamaños, provienen de diferentes sectores y ejercen un papel de puente entre los dos continentes, muchas veces asociadas a empresas asiáticas. Por otra parte, empresas de Asia o de Latinoamérica ven en España un punto de unión con el otro continente. También se incluyen otros aspectos relevantes como el rol de las ciudades, núcleos cada vez importantes en el desarrollo económico, y se explican ciertas áreas con especial potencial que el país debería desarrollar a futuro.

El trabajo está dividido en seis capítulos:

El **primero** da una visión económica general sobre la importancia de los vínculos de comercio e inversión entre Asia y Latinoamérica en un contexto de auge de las naciones emergentes.

El **segundo** capítulo expone los once casos empresariales analizados por orden alfabético: Alfa, BBVA, Cemex, Farmaegara, Ficosa, Garrigues, Puerto de Barcelona, Repsol, Singapore Airlines, Telefónica y Torres. El objetivo de cada estudio de caso es detallar la expansión internacional de cada empresa y su forma de ser un puente entre Asia y Latinoamerica.

El capítulo **tercero** hace una definición de los tipos de puente identificados en el apartado anterior y resume los casos empresariales señalando el tipo de puente, el mecanismo que lo facilita y el objetivo del mismo.

El **cuarto** capítulo analiza el rol que juegan las ciudades, en particular Barcelona, como polos de desarrollo económico, como puentes y como posibles sedes de empresas asiáticas o latinoamericanas.

El capítulo **quinto** explica algunas áreas a desarrollar a futuro en las que España posee un potencial como vértice de las relaciones entre Asia y Latinoamérica, como turismo, intercambios culturales y educativos, energías renovables e infraestructuras y construcción.

Finalmente, a modo de conclusión, el capítulo **seis** ofrece recomendaciones tanto para el sector público como para el privado.

También se incluye un **anexo** donde se explican las ventajas jurídicas y fiscales de canalizar la inversión china en Latinoamérica a través de España.

Algunas de las recomendaciones del capítulo seis son:

Ventajas en costes, posibilidades de las Pymes. Para las empresas españolas que buscan internacionalizarse, tener un modelo de negocio en el que se combinan ventajas en costes y acceso a mercados en crecimiento es fundamental.

Acceso a otros mercados. Las empresas españolas deben ser capaces de salir a buscar nuevos mercados, identificando necesidades tanto en América Latina como en Asia y buscando la mejor manera de cubrir dichas necesidades, como se ejemplifica en casos como Miguel Torres o Alfa Hogar.

Conocimiento de Latinoamérica para búsqueda de socios y de financiación asiática. Este conocimiento es un activo a aprovechar más por las empresas españolas que busquen a socios asiáticos para desarrollar proyectos en Latinoamérica en áreas como infraestructuras, construcción y desarrollo de energías renovables. Repsol YPF, por ejemplo, ha aprovechado su inserción en su mercado natural en América Latina para obtener financiación de un gigante chino. Lo mismo deberán buscar las empresas españolas de áreas que requieren grandes inversiones para desarrollar proyectos cuya financiación puede ser asumida por firmas y bancos chinos.

Perspectivas de la innovación. Asia es un importante centro de innovación y las empresas españolas deben buscar llevar la innovación asiática al mercado latinoamericano. También deben buscar enfocar su colaboración entre Asia y Latinoamérica en la innovación que se realiza en estas regiones. Esto, sumado a la innovación española, puede traer como resultado un fructífero intercambio de experiencias y soluciones entre tres continentes. El ámbito de las energías renovables, en el que España posee una importante presencia internacional, puede resultar un campo especialmente fértil en esta innovación a tres partes.

Finalmente, las ciudades como Barcelona juegan ya un papel importante que debe reforzarse en el futuro próximo.

Capítulo 1.
Del G8 al G20: el nuevo orden global y los vínculos entre Asia y Latinoamérica

El explosivo crecimiento económico de grandes países emergentes como China y la India, cuyo Producto Interno Bruto (PIB) ha crecido a una tasa promedio anual de 10,3% y 7,1%, respectivamente, en los últimos 10 años[1], es el reflejo del reciente re-balance del peso de la economía mundial hacia economías emergentes. Aunque la atención típicamente se centra en Asia, América Latina ha ido sigilosamente formando su propia historia de crecimiento. En el G20, el foro multilateral que ha surgido después de la gran crisis, y que ha sustituido al G8, están representados tres países latinoamericanos: Argentina, Brasil y México. En 2011, Brasil se ha convertido en la sexta economía del mundo en términos del PIB[2].

Unido al sólido crecimiento económico de ambas regiones, Asia y América Latina, que apenas comercializaban en el pasado, se han convertido en el espacio de diez años en socios comerciales de gran escala. Si bien es cierto que hay países como China que son piezas clave en el crecimiento de esta ruta comercial, el comercio se ha expandido entre varios países. Sin embargo, no deja de ser importante destacar el papel que juega China. Instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (IDB, 2010) señalan que entre los años 2000 y 2008 el comercio entre China y América Latina y el Caribe ha crecido a un ritmo vertiginoso de 31% anual.

En este capítulo presentamos un análisis de las tendencias de los vínculos comerciales entre Asia y América Latina. El reciente acercamiento comercial entre ambas regiones está sustentado por el *boom* de sus respectivas economías, las cuales se han mantenido sólidas aún después de la gran crisis financiera internacional que se detonó a finales de 2008. Las relaciones comerciales se han hecho notorias en (i) el comercio internacional de mercancías y (ii) en los flujos de inversión extranjera directa (IED). Varios países asiáticos, y en especial China, se posicionan hoy en día como principales socios comerciales de países como Brasil, Chile y Perú. Por otra parte, aunque la participación de Latinoamérica en el comercio

[1]El promedio anual se ha calculado a partir de estadísticas de crecimiento publicadas por el FMI en su *World Economic Outlook* de octubre 2010.
[2]Estimación del Centre for Economics and Business Research (CEBR), diciembre de 2011.

de Asia es todavía modesta, ésta ha aumentado rápidamente, particularmente en el abastecimiento de materias primas como el cobre, mineral de hierro y la soja.

Es importante señalar la heterogeneidad que existe en los vínculos comerciales de distintos países latinoamericanos y asiáticos. Países como México mantienen también, al igual que Brasil o Chile, un importante flujo comercial con Asia en términos del valor de las mercancías transadas, pero en términos relativos al total de su comercio internacional, Asia es todavía un socio comercial minoritario (en comparación con los Estados Unidos). Aunque muchas de las recientes tendencias comerciales son englobadas a nivel regional bajo la etiqueta de "América Latina", puesto que hay sin duda muchas similitudes en las características de las relaciones comerciales de estos países con Asia, también procuramos presentar las particularidades de cada país en términos de los sectores de mayor relevancia para el comercio con Asia así como los tratados comerciales que cada país ha celebrado con países del Lejano Oriente.

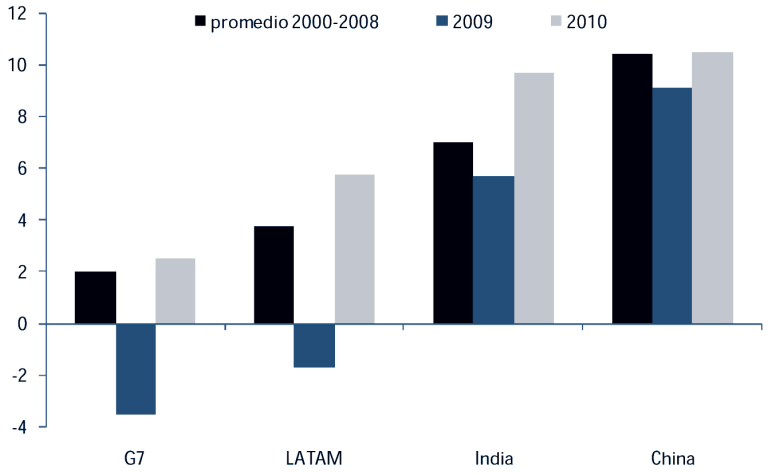
Asimismo, cuando hablamos de Asia, generalmente nos enfocamos en algunos países que consideramos clave. China y Japón encabezan la lista, dado el tamaño de sus economías (al ser la segunda y tercera economías del mundo, respectivamente) y su lugar prominente dentro del comercio global (primera y cuarta potencias exportadoras del mundo en 2009, según CEPAL 2010).[3] La India y su acelerado crecimiento pueden crear nuevos vínculos comerciales con América Latina en sectores distintos a los que se mantienen con países del este de Asia: Latinoamérica exporta típicamente materias primas y, Asia, manufacturas; la India también puede impulsar el comercio de servicios. Aunque las inversiones y el comercio bilateral todavía no han logrado una relevancia considerable, las inversiones de empresas indias de tecnología como Tata Consultancy Services han crecido considerablemente en los últimos cinco años.

[3] Otros países con potencial comercial son Indonesia (sobre todo por el tamaño de su mercado), la República de Corea (que ya es un importante socio comercial de Latinoamérica), Malasia, Singapur y Tailandia.

1.1 Tendencias globales

Las últimas tendencias del crecimiento de las economías alrededor del mundo muestran como los países emergentes han ido convergiendo, aunque sea paulatinamente, hacia el nivel de desarrollo de los países avanzados. En el Gráfico I, observamos que los países desarrollados más grandes que forman el G7 crecieron menos de 2%, de media, entre los años 2000 y 2008, antes de la severa contracción del PIB que se produjo en 2009. Si bien los países del G7, junto a otros países desarrollados, lograron reactivar el crecimiento de sus economías en 2010, su recuperación no ha sido tan vigorosa como en países emergentes. De hecho, países como China y la India apenas se vieron afectados por la crisis económica mundial, ya que mantuvieron tasas de crecimiento del PIB superiores al 6%.

Gráfico I. Crecimiento del Producto Interno Bruto por región (a precios constantes)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del informe *World Economic Outlook* de octubre de 2010 del Fondo Monetario Internacional.
Nota: El G7 incluye los siguientes países: Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Gran Bretaña, Italia y Canadá. LATAM incluye a todos los países de América Latina y el Caribe.

En su informe anual *Panorama Económico Mundial*, el FMI mantuvo su pronóstico de crecimiento para los años 2011 y 2012 en 4,4% y 4,5%, respectivamente, señalando que la recuperación se estaba fortaleciendo pese a que habían aumentando los riesgos (que, según el informe, se derivan de los crecientes pre-

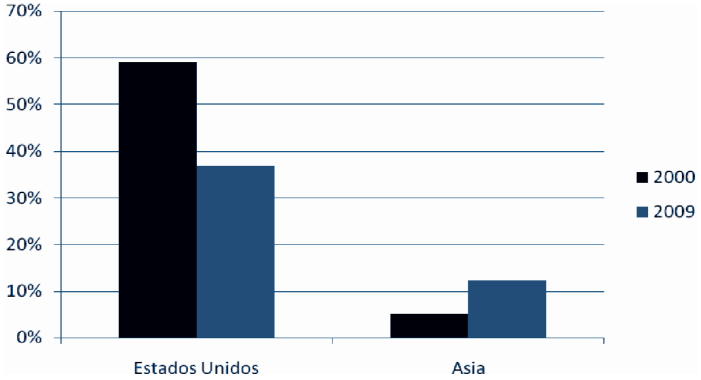
cios del petróleo y de la inflación en las economías emergentes). El crecimiento más rápido sigue llegando de economías emergentes; se espera que China lidere el camino con una expansión del 9.6% este año, seguida por la India, donde se prevé un avance del 8,2%. En tanto, para EE UU se pronostica un crecimiento del 2,8% este año y del 2,9% en 2012.

1.2 El comercio entre Asia y América Latina

El acercamiento comercial entre Asia y América Latina se ha acelerado en las dos direcciones: una proporción cada vez más importante de las exportaciones latinoamericanas tienen al continente asiático como destino, mientras que Asia también exporta cada vez más hacia países latinoamericanos.

Aunque los Estados Unidos continúan teniendo un papel primordial en el comercio bilateral con América Latina, el Grafico II muestra que su importancia relativa ha descendido en contraste con Asia. Parte del fortalecimiento en el lazo comercial entre ambas regiones se debe al papel cada vez más prominente que están tomando algunos países emergentes en la esfera global, particularmente después de la crisis.

Gráfico II. Exportaciones de América Latina según región seleccionada: % del total de exportaciones que tienen como destino Estados Unidos y Asia.



Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos COMTRADE de Naciones Unidas (http://comtrade.un.org/).
Nota: América Latina no incluye países del Caribe. Asia incluye los siguientes países: China, India, Indonesia, Japón, Malasia, República de Corea, Singapur y Tailandia.

1.2 El comercio entre Asia y América Latina

De acuerdo al comunicado de prensa de la Organización Mundial del Comercio (OMC) del 7 de abril de 2011, el volumen de las importaciones de Brasil, Rusia, India y China tuvieron un crecimiento muy rápido en 2010: 43% Brasil, 39% China, 30% Rusia y 25 % India. En cuanto a exportaciones por volumen, los que más aumentaron fueron China (28%), Japón (27%), Filipinas (27%) y Taipei chino (27%). En valor nominal, las exportaciones de mercancías de Asia ascendieron a 4,69 billones de dólares (el 32% del total mundial) en 2010, lo que representa un aumento del 31% respecto de 2009. Las importaciones de la región ascendieron a 4,50 billones (30% del total mundial), lo que equivale a un aumento del 32% sobre 2009.

Cuadro I. Principales socios comerciales (top-15) de 6 países latinoamericanos clave: porcentaje de las exportaciones e importaciones por país de destino/origen, 2009 (Países asiáticos marcados en color)

Exportaciones

Argentina		Brasil		Chile		Colombia		México		Perú	
Brasil	20,4%	China	13,2%	China	23,2%	EE UU	39,9%	EE UU	80,7%	EE UU	17,2%
Chile	7,9%	EE UU	10,3%	EE UU	11,3%	Venezuela	12,3%	Canadá	3,6%	China	15,3%
EE UU	6,6%	Argentina	8,4%	Japón	9,2%	Holanda	4,1%	Alemania	1,4%	Suiza	14,8%
China	6,6%	Holanda	5,3%	Corea del sur	5,8%	Ecuador	3,8%	España	1,1%	Canadá	8,6%
Holanda	4,3%	Alemania	4,0%	Brasil	5,1%	Suiza	3,2%	Colombia	1,1%	Japón	5,1%
España	3,3%	Japon	2,8%	Holanda	3,8%	China	2,9%	Brasil	1,1%	Alemania	3,9%
Uruguay	2,9%	Gran Bretaña	2,4%	México	2,7%	Perú	2,4%	China	1,0%	Chile	2,8%
Italia	2,7%	Venezuela	2,4%	Italia	2,6%	Gran Bretaña	2,3%	Holanda	0,7%	Corea del sur	2,8%
Alemania	2,5%	India	2,2%	Francia	2,3%	Chile	1,9%	Japón	0,7%	España	2,8%
Venezuela	1,9%	Bélgica	2,1%	Canadá	2,2%	Brasil	1,8%	Venezuela	0,6%	Colombia	2,4%
Suiza	1,7%	Italia	2,0%	Alemania	2,1%	México	1,6%	Gran Bretaña	0,5%	Venezuela	2,3%
México	1,7%	Francia	1,9%	India	2,1%	Rep. Dominicana	1,5%	Guatemala	0,5%	Italia	2,3%
Colombia	1,6%	Rusia	1,9%	España	2,0%	España	1,5%	India	0,5%	Ecuador	2,2%
Irán	1,5%	México	1,7%	Perú	2,0%	Italia	1,4%	Argentina	0,5%	Brasil	1,9%
Paraguay	1,5%	España	1,7%	Bélgica	1,6%	India	1,4%	Chile	0,5%	Holanda	1,7%

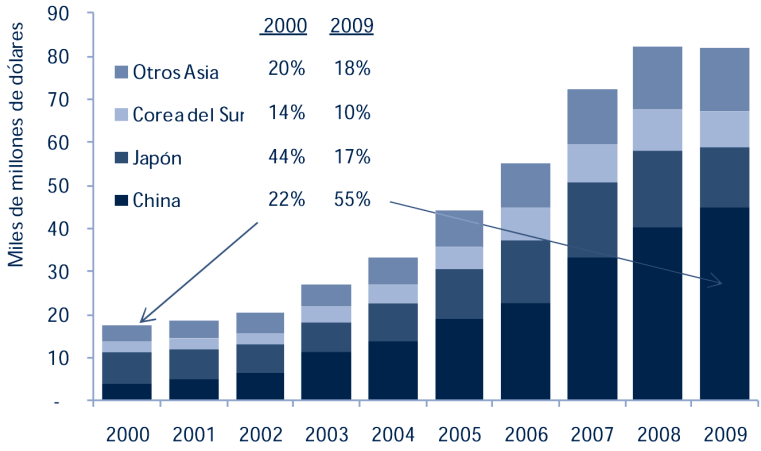
Importaciones

Argentina		Brasil		Chile		Colombia		México		Perú	
Brasil	29,3%	EE UU	15,8%	EE UU	16,8%	EE UU	28,9%	EE UU	48,1%	EE UU	19,8%
EE UU	13,4%	China	12,5%	China	11,8%	China	11,3%	China	13,9%	China	14,9%
China	13,4%	Argentina	8,8%	Argentina	10,9%	Mexico	7,0%	Japón	4,9%	Brasil	7,7%
Alemania	5,3%	Alemania	7,7%	Brasil	6,7%	Brasil	6,5%	Corea del sur	4,7%	Ecuador	4,7%
México	3,0%	Japón	4,2%	Corea del sur	5,1%	Francia	4,6%	Alemania	4,1%	Chile	4,6%
Japón	2,3%	Corea del sur	3,8%	Alemania	3,6%	Alemania	4,1%	Canadá	3,1%	Colombia	4,3%
Italia	2,2%	Nigeria	3,7%	Colombia	3,2%	Argentina	3,2%	Malasia	1,7%	Japón	4,3%
Francia	2,2%	Italia	2,9%	Japón	3,1%	Japón	2,5%	Brasil	1,5%	Argentina	4,0%
España	2,1%	Francia	2,8%	México	2,8%	Ecuador	2,1%	Italia	1,3%	México	3,4%
Paraguay	1,7%	México	2,2%	Gran Bretaña	2,4%	Corea del sur	2,1%	España	1,3%	Alemania	3,3%
Corea del sur	1,7%	Chile	2,1%	España	2,3%	Canadá	2,1%	Francia	1,1%	Corea del sur	3,1%
Chile	1,6%	Gran Bretaña	1,9%	Ecuador	2,2%	Perú	1,9%	Holanda	0,9%	Nigeria	2,0%
Tailandia	1,1%	India	1,7%	Italia	1,8%	Chile	1,8%	Tailandia	0,8%	Canadá	1,9%
Suiza	1,0%	Suiza	1,6%	Canadá	1,7%	Venezuela	1,7%	Gran Bretaña	0,8%	Italia	1,8%
Gran Bretaña	1,0%	España	1,5%	Perú	1,6%	Italia	1,6%	Chile	0,7%	España	1,4%
India	1,0%	Bolivia	1,3%	Francia	1,5%	India	1,5%	Singapur	0,6%	India	1,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos COMTRADE de Naciones Unidas.

El Cuadro I presenta una lista de los 15 principales destinos de exportación de 6 países latinoamericanos "clave", así como de los 15 principales países de origen de sus importaciones. Como se puede apreciar, en 2009 China era ya el primer destino de exportación de los productos de Brasil y Chile. La importancia comercial de China es también significativa para Perú, ya que en 2009 fue el comprador de más del 15% de sus exportaciones. De hecho, la Asociación de Exportadores de Perú informó que ya en 2011 China concentró 926,5 millones de dólares de las exportaciones peruanas efectuadas durante enero y febrero, pasando ya al primer lugar en los destinos peruanos, con un crecimiento de 18% respecto al año anterior (Estados Unidos quedó en segundo lugar, con un total de 889,6 millones de dólares). Además, la asociación precisó que los mercados con mayor crecimiento en el primer bimestre fueron Corea del Sur (por su demanda de gas natural) y la India, muestra del papel que está desempeñando Asia en la economía global.[4] Países como China, Corea del Sur y Japón también tienen un papel importante como origen de las importaciones de Latinoamérica. El porcentaje más alto en 2009 lo tiene Perú (15% de los bienes que importan fueron producidos en China).

Gráfico III . Principales socios comerciales asiáticos de América Latina: evolución del volumen de las exportaciones de LATAM hacia países clave en Asia



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos COMTRADE de Naciones Unidas.
Nota: América Latina no incluye países del Caribe. Países incluidos en 'Otros Asia': India, Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia.

[4]La web Andina.com del 3 de abril de 2011 proporciona más información.

1.2 El comercio entre Asia y América Latina

Como se muestra en el Gráfico III, el volumen de exportaciones de América Latina que van dirigidas a Asia se ha incrementado en más de 350% entre 2000 y 2009 (el volumen ha pasado de poco menos de 20 mil millones de dólares a mas de 80 mil millones). Todavía hasta el año 2000, Japón había sido históricamente el principal destino de exportaciones latinoamericanas en Asia, concentrando el 44% de dichas exportaciones. Sin embargo, en los últimos 10 años el comercio con China ha despegado y ahora recibe más de la mitad de las exportaciones latinoamericanas en Asia (el porcentaje del total de exportaciones latinoamericanas en Asia que son recibidas por China pasó de 22% a 55% entre 2000 y 2009).[5]

Si bien es arriesgado predecir las tendencias comerciales a largo plazo, sí es posible afirmar que a medio plazo el comercio, la inversión y las oportunidades de negocio que puedan surgir entre estas dos regiones serán indudablemente dominados por China, país que marcará el ritmo. Es por ello que vale la pena detenerse a analizar más a detalle el caso chino. En términos de exportaciones, El Gráfico IV nos muestra dos cosas: (i) que China es más importante para Latinoamérica (LATAM) y que (ii) LATAM es más importante para China (el porcentaje de las exportaciones chinas hacia América Latina también se ha incrementado). Históricamente, LATAM jugaba un papel más importante dentro de las exportaciones chinas de lo que China representaba dentro de las exportaciones de LATAM (y los porcentajes eran bajos en ambos casos). Esta tendencia ha cambiado en la última década (a partir de 2003) con el crecimiento de los flujos comerciales.

Si desglosamos por países, tal incremento en las exportaciones dirigidas a Asia se debe primordialmente a la importancia relativa que tienen las exportaciones hacia China dentro del total de exportaciones que hacen Chile, Brasil y Perú (Gráfico V).

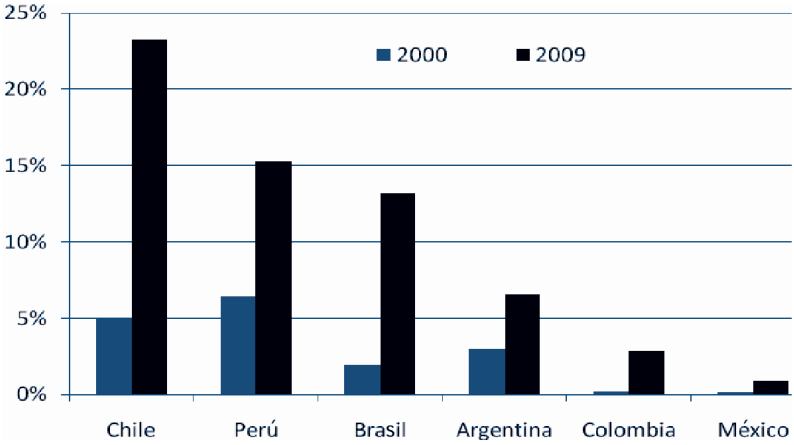
[5] El comercio internacional con Japón podría verse todavía más mermado dada una potencial paralización de la economía después del *tsunami* de 2011.

Gráfico IV. Comercio Bilateral: LATAM y China: % que representa China dentro de las exportaciones de LATAM y % que representa LATAM dentro de las exportaciones chinas



Fuente: Elaboración propia usando información de la base de datos COMTRADE de Naciones Unidas.
Nota: LATAM incluye: México, Centroamérica y América del Sur (no se incluye el Caribe).

Gráfico V. Exportaciones de América Latina hacia China: % del total de exportaciones de cada país que tienen como destino China.



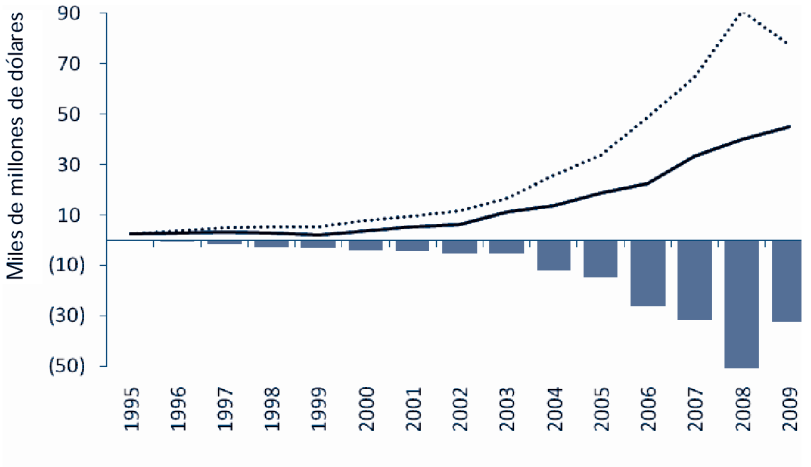
Fuente: Elaboración propia usando información de la base de datos COMTRADE de Naciones Unidas.
Nota: LATAM incluye: México, Centroamérica y América del Sur (no se incluye el Caribe).

1.2 El comercio entre Asia y América Latina

El BID (IDB, 2010) estima que aproximadamente el 90% de las exportaciones de América Latina a Asia se generan en el Cono Sur (41% desde Brasil, 23,1% Chile, 15,9% Argentina, 9,3% Perú), lo cual muestra la alta concentración geográfica de esta ruta comercial. En general, China busca acceso a las materias primas que se generan de los recursos naturales de la región, que son abundantes pero heterogéneamente distribuidos por país.

Además de la heterogeneidad en la disponibilidad de recursos naturales, otro factor que pudiera explicar esta concentración del comercio es la existencia de barreras comerciales, como tarifas, y la existencia de acuerdos comerciales entre China y países latinoamericanos. Como veremos más adelante en la sección de acuerdos comerciales, Chile y Perú están marcando la pauta en términos de acuerdos con otras regiones, particularmente Asia. Otros costes comerciales como costes de transporte, de procesamiento y de información pueden también mermar o fomentar las relaciones comerciales entre distintos países. La incorporación en 2001 de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) también podría explicar parte del crecimiento en las relaciones comerciales de estas regiones.

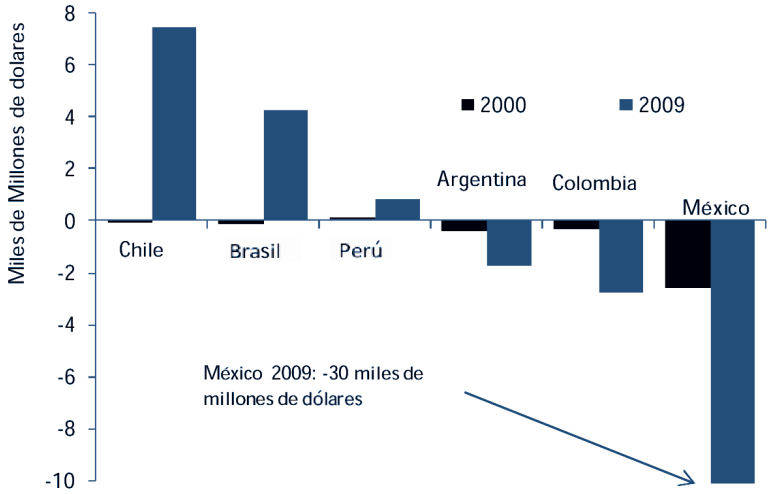
Gráfico VI . Evolución del volumen de las exportaciones e importaciones de LATAM hacia China y saldo comercial



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos COMTRADE de Naciones Unidas.
Nota: LATAM incluye: México, Centroamérica y América del Sur (no se incluye el Caribe).

A pesar del acelerado incremento de las exportaciones latinoamericanas hacia China, América Latina en su conjunto mantiene una balanza comercial desfavorable con respecto a este país. De hecho, dado que las importaciones que vienen desde China se han incrementado a tasas más rápidas que las exportaciones que tienen como destino este país, el Gráfico VII muestra que el déficit en la balanza comercial se ha incrementado en la última década. Se podría decir que la necesidad de materias primas por parte de países como China (lo cual aumenta las exportaciones de LATAM) coincidió con el 'descubrimiento' de América Latina como un mercado potencial para sus manufacturas (lo que aumenta las importaciones).

Gráfico VII. Balanza comercial de países latinoamericanos seleccionados con China (valor de las exportaciones – valor de las importaciones)



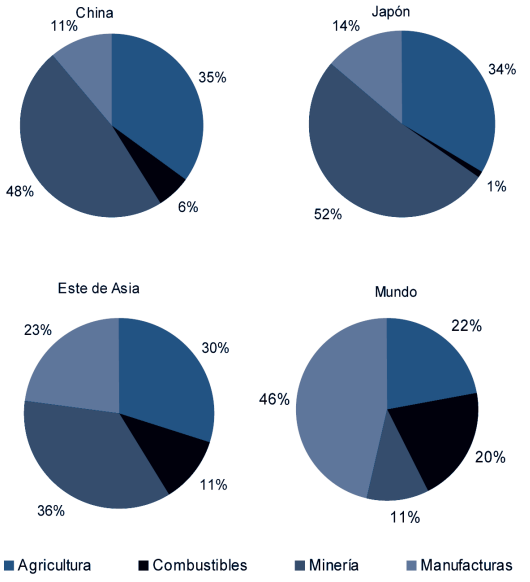
Fuente: Elaboración propia usando la base de datos COMTRADE de Naciones Unidas.

El Gráfico VII muestra el saldo comercial con China para algunos países de América Latina. Así, sugiere que el saldo comercial negativo que muestra la región en su conjunto está sesgado fuertemente por la balanza comercial de China con México, que es uno de los principales receptores de manufacturas del gigante asiático. Si se excluye México del Gráfico VII, la balanza comercial de la región en su conjunto sería definitivamente positiva para LATAM.

1.2 El comercio entre Asia y América Latina

Pero la heterogeneidad comercial entre los distintos países de LATAM con respecto a China es un fenómeno verdaderamente nuevo. En el año 2000, dicha balanza era negativa para todos estos países con la excepción de Perú, pero el déficit era generalmente pequeño (el déficit más grande era para México con un monto negativo de dos mil millones de dólares). Hacia el año 2009, las balanzas comerciales ya se habían hecho significativamente más heterogéneas. Hoy en día, países como Chile y Brasil exportan mucho más hacia China de lo que importan desde allí. En contraste, el déficit comercial de México con China se ha multiplicado por 14.

Gráfico VIII. Composición de las exportaciones de América Latina a Asia, 2009



Fuente: IDB (2010)
Nota: El Este de Asia incluye los siguientes países: Indonesia, Corea del Sur, Malasia, Singapur, Taiwán y Tailandia..

El Gráfico VIII nos muestra las diferencias en el tipo de exportaciones que hace Latinoamérica hacia algunos países clave en Asia y con el resto del mundo. Mientras que la región exporta principalmente productos agrícolas y mineros hacia Japón y China, los productos que se exportan al resto del mundo (principalmente a los Estados Unidos) son productos manufacturados.

Cuadro II. Productos exportados por América Latina a China (% de las exportaciones representado por los principales productos de exportación), 2009

Producto (Clasificación HS 2002 a 6 dígitos)	% de las exportaciones	% acumulado
Soja	19,4	19,4
Cobre refinado y aleaciones: cátodo de cobre	14,7	34,1
Mineral de hierro y concentrados	13,7	47,8
Mineral de cobre y concentrados	10,0	57,8
Aceite de petróleo y otros aceites	51,8	63,6
Petróleo crudo	4,9	68,5
Pulpa de papel	2,4	70,9

Fuente: IDB (2010)
Nota: La clasificación HS2002, que cuenta con hasta 6 dígitos para clasificar los productos, viene del nombre en inglés *Harmonized Commodity Description and Coding System*, que es el sistema utilizado por los países para colectar datos nacionales y es la base para otros sistemas de clasificación de productos como el SITC y el BEC.

El Cuadro II presenta los 10 principales productos que Latinoamérica exporta a China. Cabe señalar que los principales 3 productos representan casi el 50% del total de las exportaciones, lo cual nos indica la alta concentración existente en este flujo de comercio. Básicamente, la demanda china por materias primas se concentra en soja, cobre, hierro y aceites y petróleo. Las exportaciones de China a la región son, en cambio, más diversificadas e incluyen bienes intermedios y de capital.

1.3 Acuerdos comerciales Asia - América Latina

Unido al *boom* de bienes transados en la última década, los vínculos Asia Pacífico-Latinoamérica se han fortalecido debido a avances en acuerdos bilaterales de libre comercio. Hoy en día, estas dos regiones están experimentando una nueva ola de liberalización del comercio representado por una proliferación mundial de acuerdos comerciales regionales (ACR). De un total de 86 acuerdos comerciales regionales establecidos entre 2004 y 2010, y notificados a la OMC, 66% cuenta con la participación ya sea de un país asiático, latinoamericano o de ambos (IFPRI, 2011). Dos tendencias han surgido del reciente aumento mundial en el número de ACR. En primer lugar, hay un creciente número de acuerdos comerciales entre países emergentes, es decir, acuerdos comerciales regionales Sur-Sur.

1.3 Acuerdos comerciales Asia - América Latina

Asia y América Latina están a la vanguardia en esta tendencia. En segundo lugar, estos acuerdos comerciales Sur-Sur ya no son puramente intrarregionales, ya que los países emergentes están crecientemente llevando a cabo acuerdos comerciales fuera de sus respectivas regiones.

Según información de enero de 2011 procedente de la base de datos de ACR bilaterales del Centro de Integración Regional del Banco Asiático de Desarrollo, hay un total de 108 acuerdos comerciales vigentes en Asia, ya sean bilaterales o multilaterales. Los países clave en Asia en estos términos son Singapur (18 acuerdos vigentes), China, India y Japón (que tienen cada uno 11 acuerdos vigentes) y, en menor medida, Corea del Sur (6 acuerdos vigentes). Muchos de estos acuerdos son con países de la misma región (esto es, otros países asiáticos) pero la lista de acuerdos comerciales sigue creciendo y muchos de ellos ya están siendo firmados o están en proceso de estudio y negociación. Vemos aquí una tendencia a consolidar sus mercados naturales, es decir, próximos geográficamente o con afinidades culturales.

Lo mismo sucede en Latinoamérica, donde el número de ACR ha llegado a 97 en noviembre 2010.[6] Alrededor del 43% de estos acuerdos se establecieron entre 2003 y 2010, de los cuales 74% son entre países dentro de la misma región. De hecho, antes de 2003, con la excepción de algunos (por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, que incluye a México, los acuerdos bilaterales de Chile y México con la Unión Europea y los países de la AELC, Chile-Canadá y Costa Rica-Canadá), todos los acuerdos comerciales fueron entre países latinoamericanos. Chile ha sido el motor principal, que representa casi un tercio de todos los acuerdos firmados por la región desde 2003. Después de Chile, Perú sigue con su enfoque de acuerdos comerciales con países fuera de América Latina, incluyendo Canadá, China, Singapur, Estados Unidos y, más recientemente, Corea del Sur.

[6] Incluyendo los países del Caribe.

Cuadro III. Acuerdos comerciales de países clave en Asia y América Latina. Tipo de tratado (en siglas) y año de implementación (entre paréntesis)

	Colombia	Chile	Costa Rica	México	Panamá	Perú
China		TLC (2006)	TLC (firma 2010)			TLC (2010)
Corea del Sur	TLC (Neg.)	TLC (2004)		TLC (Neg.)		TLC (firma 2010)
India		TPC (2008)				
Japón		AAEE (2007)		AAEE (2005)		AAEE (Neg.)
Malasia		TLC (firma 2010)				
Singapur		TLCM (2006)	TLC (firma 2010)	TLC (Neg.)	TLC (2006)	TLC (2009)
Tailandia		TLC (Neg.)				TLC (firma 2010)

Nota: TLC: Tratado de Libre Comercio; TLC: Tratado de Libre Comercio Multilateral; TPC: Tratado Preferencial de Comercio; AAEE: Acuerdo de Asociación Económica Estratégica.
Nota: Los tratados que dicen "firma" ya han sido firmados pero todavía no son operativos; los que dicen "Neg." están en negociación.
Fuente: Organización de Estados Americanos, Sistema de Información sobre Comercio Exterior SICE; base de datos de UNESCAP sobre tratados comerciales; IFPRI (2011).

Dentro de esta ola de tratados comerciales, se han concretado recientemente varios acuerdos ente países de Asia y de América Latina. El Cuadro III muestra los tratados comerciales que existen entre algunos países asiáticos y latinoamericanos. Chile es el país con mayores lazos comerciales con Asia. Desde la entrada en vigor en 2004 del Tratado de Libre Comercio (TLC) bilateral con Corea del Sur, que fue el primer acuerdo comercial transpacífico (de hecho, el primero de Chile con un país asiático y el primero para Corea a nivel mundial), Chile ha profundizado sus vínculos con países miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN): ya tiene acuerdos comerciales vigentes con Brunei y Singapur (como parte de un TLC multilateral, el Acuerdo P4, que también incluye a Nueva Zelanda), un acuerdo ya firmado aún no vigente con Malasia y otro en negociación con Vietnam. Asimismo, Chile y Tailandia dieron inicio en Bangkok a las negociaciones para un acuerdo de libre comercio y ya hay un estudio de factibilidad positivo concluido con Indonesia.[7] Chile también tiene un Tratado Preferencial de Comercio con India (a diferencia de un TLC, un TPC sí implica el pago de aranceles, pero a tasas preferenciales reducidas).

[7]Esto último fue informado por el *Diario Financiero*, el 11 de abril de 2011

1.3 Acuerdos comerciales Asia - América Latina

Perú tiene acuerdos comerciales recientes con China y Singapur, ya ha firmado nuevos acuerdos con Corea del Sur y Tailandia y está también en el proceso de negociación de un Acuerdo de Asociación Económica Estratégica (AAEE) con Japón, similar a los que ya tienen México y Chile. Durante 2010, comenzó un proceso de integración tan relevante como el Acuerdo Transpacífico de Asociación Económica (TPP), que en un breve tiempo podría crear una zona de libre comercio que incluirá a países de ambos lados del Pacífico como Australia, Chile, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam (y posiblemente a más países: durante la ronda de negociaciones de diciembre, Canadá, Filipinas y Japón mostraron su interés en sumarse). También es destacable el inicio del proceso para una Alianza del Pacífico (Área de Integración Profunda) entre Chile, Colombia, México y Perú, que busca una integración económica en el Pacífico mediante una zona de libre circulación de bienes, servicios y capitales, así como facilitar la movilidad de personas.[8] Ambas regiones son sin duda el mejor ejemplo de la importancia que adquieren los vínculos Sur-Sur en el nuevo orden económico mundial.

Los efectos de los acuerdos comerciales podrían visualizarse a través del ejemplo del TLC entre Chile y Corea del Sur que, como ya se ha dicho, es el acuerdo transpacífico más antiguo. Según el informe *Evaluación de los siete años de la entrada en vigencia del TLC entre Chile y Corea* del gobierno chileno,[9] el comercio de bienes entre ambos países creció más de cuatro veces en el período 2004-2010, con un crecimiento medio anual de 19%. Sin embargo, hay que señalar que algunos de los países que están experimentando un *boom* en su comercio con China como Brasil, y en menor medida Argentina, no cuentan con tratados comerciales de libre comercio con ningún país asiático.

A pesar del creciente fortalecimiento de los vínculos comerciales, todavía no existe libre comercio en varios sectores, sobre todo debido a la asimétrica balanza comercial que tienen varios países con China. Brasil, por ejemplo, informó que aplicará tarifas *antidumping* a importaciones sobre bienes específicos de China, particularmente en la industria textil.[10]

[8] Este acuerdo aún no está firmado.
[9] La información sobre dicho informe se obtuvo de la revista América Economía, del 6 de abril de 2011.
[10] Información obtenida de Reuters el 5 de abril de 2011.

1.4 Los flujos de Inversión Extranjera Directa

Los potenciales beneficios generados por un mayor intercambio de bienes entre ambas regiones son magnificados por los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED), la cual puede generar beneficios adicionales en el país receptor en términos de empleo, intercambio de conocimiento y nuevo capital. Los datos sobre comercio e inversión muestran que el comercio de bienes es el que se ha expandido de manera más significativa (en ambas direcciones: Asia-LATAM y LATAM-Asia), pero no se pueden pasar por alto los ejemplos de inversión de empresas asiáticas en Latinoamérica (y viceversa). Si lo que se busca es identificar las áreas en donde se están generando las mayores oportunidades de negocio, se debe prestar especial atención a las inversiones y adquisiciones chinas en Latinoamérica, las cuales han despegado a partir del año 2010.

El último informe sobre IED de la CEPAL (2011) señala que para 2010 la región de América Latina y el Caribe había mostrado gran resiliencia frente a la crisis financiera internacional y se ha convertido en la región con mayor crecimiento, tanto en la recepción como en la emisión de flujos de IED a nivel mundial. La llegada de IED aumentó un 40% respecto del año anterior y totalizó 113.000 millones de dólares, mientras que las salidas casi se cuadruplicaron y alcanzaron la cifra récord de 43.000 millones de dólares, lo que da muestra del gran dinamismo de las empresas transnacionales de la región.

Después de la crisis, la recuperación de los flujos de IED ha sido más notoria en América del Sur, donde crecieron un 56% respecto de 2009 y llegaron a 85.143 millones de dólares. Cuatro países muestran un aumento muy importante: Brasil (87%), Argentina (54%), Perú (31%) y Chile (17%). En México (que sigue siendo el segundo país receptor de la región después de Brasil), así como en los países centroamericanos, la IED busca, además de mercados internos, establecer plataformas de exportación a Estados Unidos para aprovechar las ventajas salariales y de localización. Es por ello que la lenta recuperación de los Estados Unidos llevó a que los flujos de IED crecieran a ritmos inferiores a los de América del Sur y no alcanzaran los niveles récord de 2008.

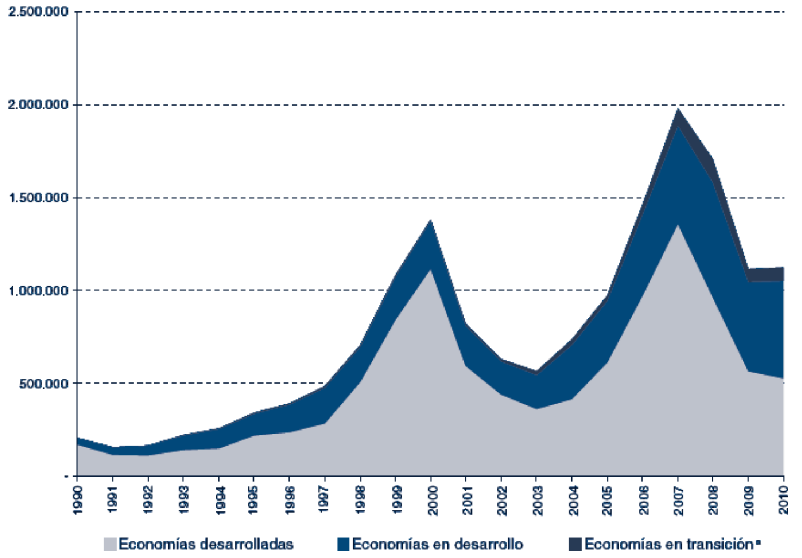
1.4 Los flujos de Inversión Extranjera Directa

Entonces, parte de las diferencias en crecimiento de la IED entre América del Sur, por un lado, y México y Centroamérica, por el otro, se deben a que los destinos sectoriales de la IED son diferentes en cada región. En América del Sur, los sectores con mayor recepción en 2010 fueron los recursos naturales y los servicios, con un 43% y un 30% de participación respectivamente, y la importancia de las materias primas se ha incrementado incluso respecto al periodo 2005-2009. Por otra parte, en México las inversiones continúan llegando mayoritariamente al sector de las manufacturas (54%).[11]

La recuperación de la IED en América Latina se enmarca en un contexto en que los países en desarrollo han aumentado su participación en los flujos de IED, tanto en calidad de receptores como de emisores. De acuerdo a un documento sobre las tendencias globales y regionales de IED en 2010 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD (2011), por primera vez en la historia las economías en desarrollo y en transición recibieron más flujos de IED que los países desarrollados. Concretamente, el Gráfico IX muestra que las economías en desarrollo y en transición recibieron 595.300 millones de dólares, lo que representa un aumento del 9,7% sobre 2009 y ahora concentran un 53% del flujo mundial de IED en 2010. La región de América Latina y el Caribe recibió en 2010 el 10% del total de la IED mundial. Por su parte, los egresos de IED desde los países en desarrollo y economías en transición han seguido una tendencia creciente y representaron el 22% de los flujos globales de inversión directa en el exterior en 2010. En contraste, y todavía como consecuencia de la crisis global, los flujos de IED hacia las economías desarrolladas se contrajeron aún más en 2010 (un -7% respecto de 2009).

[11] Los servicios representan 41%, en tanto que el sector primario recibió sólo un 5% del total.

Gráfico IX. Flujos de Inversión Extranjera Directa Mundial, por grupo de economías, 1990-2010 (millones de dólares)



Fuente: Con base en datos de CEPAL (2011)
*Las economías en transición incluyen Europa sudoriental y la Comunidad de Estados Independientes.

Las fusiones y adquisiciones transfronterizas han sido el mecanismo más dinámico de IED en los últimos años (al incrementarse un 37% respecto de 2009). Esto contrasta con las inversiones en nuevas plantas (*greenfield investments*), que han continuado su contracción tanto en número como en valor a nivel global en 2010. Si bien aumentaron los proyectos de inversión en nuevas instalaciones en países en desarrollo y en transición, no lograron compensar la reducción de los proyectos en países desarrollados, de acuerdo al informe de CEPAL (2011) que se basa en datos de "FDI Markets", *Financial Times*.

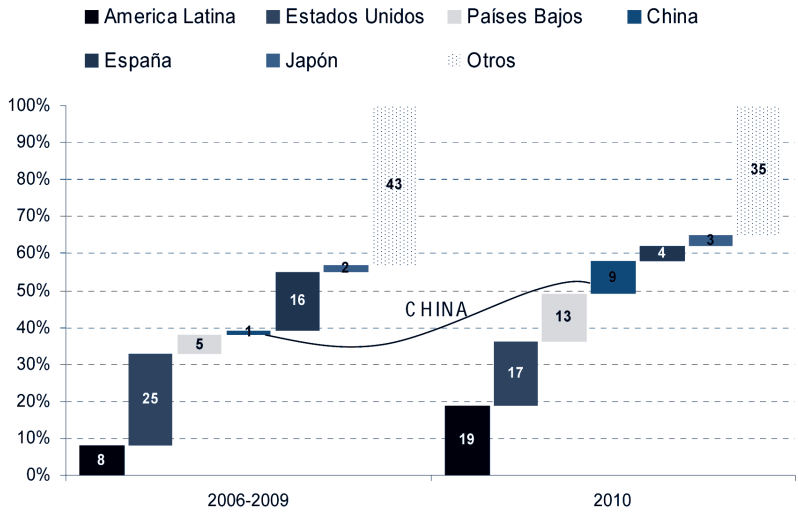
En términos del origen de las inversiones que se hacen en América Latina, Estados Unidos sigue siendo el principal inversionista en la región, con un 17% de la IED recibida en 2010 (CEPAL, 2011), seguido por los Países Bajos[12] (13%), China (9%), y Canadá, España y el Reino Unido (4%). Destaca, además, que en

[11] Dadas ciertas ventajas fiscales, Holanda se utiliza como plataforma inversora que, de hecho, se origina en otros países como España.

1.4 Los flujos de Inversión Extranjera Directa

los últimos años existe una creciente participación de la propia América Latina y el Caribe como origen de la IED, lo que muestra la mayor importancia de las empresas multilatinas. Mientras que en el período 2006-2009 la IED proveniente de América Latina y el Caribe representaba el 8% del total, en 2010 la participación se incrementó al 19%. La mayor relevancia de la propia América Latina y el Caribe como origen de la IED en la región se aprecia también en la información referente a fusiones y adquisiciones.

Gráfico X. Origen de la IED que recibe América Latina



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CEPAL (2011)

China, cuyo PIB correspondió al 9,5% del PIB mundial en 2010 y pasó a ser la segunda economía mundial, en sin duda el caso a destacar. Casi literalmente "de un año al otro", este país se ha convertido en el tercer mayor inversionista en América Latina, por detrás de los Estados Unidos y los Países Bajos (CEPAL, 2011).[13] En el periodo 2006-2009, como se muestra en el Gráfico X, China sólo participó, en promedio, con menos del 1% de la IED que recibió LATAM, mientras que dicha participación saltó a 9% en 2010. Otro caso a destacar, pero

[13]Hay que considerar que países mismos de la región son importantes inversionistas y compradores de empresas. Brasil y México, por ejemplo, están entre los principales compradores de empresas latinoamericanas.

en contraste con China, es la caída vertiginosa de la importancia relativa de España como inversor en la región (el porcentaje de inversiones en Latinoamérica que se generaron en España pasó de 16% en el periodo 2006-2009 a 4% en 2010).

Cuadro IV. Algunas inversiones y adquisiciones asiáticas de gran impacto en LATAM (Inversiones y adquisiciones por más de 100 millones de dólares)

Año	Empresa compradora	Empresa adquirida / Negocio objetivo	País	Sector	Millones de dólares
	CHINA				
2005	Minmetals	Codelco	Chile	Minería (cobre)	550
2005	CNPC and Sinopec	Canadá-based EnCana	Ecuador	Petróleo/gas	1400
2006	Sinopec	Ongc, Omimex of USA	Colombia	Petróleo/gas	420
2007	Chalco	Canadá-based Perú Copper	Perú	Minería (cobre)	790
2007	Minmetals and Jangxi Copper	Canada´s Northerm Peru Copper	Perú	Minería (cobre)	450
2008	Chinalco		Perú	Minería (cobre)	2150
2009	Shougang Group		Perú	Minería (hierro)	1000
2009	Wuhan Iron and Steel	MMX Mineracao	Brasil	Minería (hierro)	400
2009	Shunde Rixin		Chile	Minería (hierro)	1900
2009	Hebei Zhongxin		México	Automotriz	400
2010	Honbridge Holdings	Sul-Americana de Metals	Brasil	Minería	400
2010	State Grid	Quadra Mining	Chile	Minería (cobre)	1050
2010	East China Mineral	Itaminas	Brasil	Minería (hierro)	1200
2010	CNOOC ltd	Bridas Corp	Argentina	Energía	3100
2010	Wisco		Brasil	Acero	4700
2010	State Grid	Cobra, Elecnor and Isolux	Brasil	Energía	1720
2010	Sinochem	Peregrino field	Brasil	Petróleo/gas	3070
2010	Cherry		Brasil	Automotriz	400
2010	State Grid	Expansion Transmissao Itumbiar	Brasil	Electricidad	1702
2010	Sinopec	Repsol/YPF	Brasil	Petróleo/gas	7100
	JAPÓN				
2009	MT Falcon	Gas Natural México	México	Gas natural	1465
2009	Mitsubishi Corp	CAP SA	Chile	Acero	171
2010	Sumitomo Corp	Mineração Usiminas	Brasil	Minería	1930
2010	Mitsubishi Corp	Compañía Minera del Pacífico SA	Chile	Minería	924

Fuente: CEPAL (2011), información de Thomson Reuters, FDI Markets Financial Times, China Yearly Investment Tracker. Heritage Foundation. Carta de China No. 56 Junio de 2010.

Las tendencias recientes de la IED china responden a factores internos y externos, entre los que destaca la política del gobierno de China favorable a la expansión internacional de sus empresas. Esta política ha estado vigente desde 2000 y tiene como principal instrumento el financiamiento que los bancos estatales prestan a las empresas para sus proyectos de inversión en el exterior. Es

de destacar, además, que las mayores empresas multinacionales chinas son, con muy pocas excepciones, de propiedad estatal. El Cuadro IV presenta una lista de las principales inversiones chinas en América Latina (inversiones por más de 100 millones de dólares), y una selección de inversiones japonesas. En términos de adquisiciones, sumando las cinco mayores adquisiciones, tenemos más de 21.000 millones de dólares; entre 2003 y 2009. Solo en 2010, sus empresas multinacionales invirtieron más de 20.000 millones de dólares en la región, en su gran mayoría en la extracción de recursos naturales.

Entre las fusiones y adquisiciones asiáticas en recursos naturales, destacan algunas grandes adquisiciones en el subsector del petróleo y el gas por empresas chinas, como la compra del 40% de la filial brasileña de la española/argentina Repsol YPF por Sinopec por 7.110 millones de dólares y la adquisición del 50% de Bridas Corp. en la Argentina por CNOOC por cerca de 4.800 millones de dólares. Existe también un gran número de operaciones en el sector minero entre las adquisiciones valoradas en más de 100 millones de dólares, entre estas la compra de Mineração Usiminas del Brasil por Sumitomo Corp., un negocio valorado en 1.930 millones de dólares. Estas operaciones reflejan el interés de las empresas transnacionales por fortalecer su estrategia de búsqueda de recursos naturales en la región, especialmente en América del Sur.

Aunque es innegable el crecimiento explosivo que han tenido las inversiones chinas en Latinoamérica, particularmente en los últimos dos años, hay que señalar que es difícil ofrecer un dato preciso sobre el monto. En China los datos oficiales son compilados por el Ministerio de Comercio (MOFCOM) y, como señalan CEPAL (2011) y la OCDE (2008), es posible que esos datos infravaloren el fenómeno porque no todas las empresas registran su inversión. Por ejemplo, la inversión directa china en el exterior que los países de la OCDE registran es en promedio un 40% superior a la que reporta el MOFCOM.

La desagregación de la inversión china en el exterior por industria y por país que presentan tanto el MOFCOM como los países receptores está distorsionada

por la costumbre de muchas empresas de canalizar sus inversiones a través de *holdings* en terceros países, registrados muchas veces como empresas financieras y de servicios. De acuerdo a CEPAL (2011), que se basa en parte en información de UNCTAD, cuatro de las diez mayores adquisiciones chinas en el exterior se hicieron desde filiales en terceros países y el 79% de la IED china se canalizó a través de las Islas Vírgenes Británicas, las Islas Caimán o Hong Kong (Región Administrativa Especial de China).[14] De hecho, un informe del Instituto de Pesquisa Económica y Aplicada (IPEA)[15] señala que el 96% de la inversión directa realizada por China en América Latina y el Caribe entre 2003 y 2009 fue destinada a paraísos fiscales como Islas Caimán, Islas Británicas, Bahamas y Barbados.[16] El 4% restante se dirigió a Venezuela, Brasil, Argentina, Perú, Guayana, Cuba y México. Con toda seguridad, estos porcentajes han variado gracias al despegue de la IED china en LATAM durante 2010.

Otras limitaciones de las estadísticas oficiales de la inversión directa en el exterior no son exclusivas de China, pero sí afectan especialmente a las inversiones de empresas chinas (y también podrían afectar las estadísticas de otros países asiáticos como Japón[17] y Corea del Sur). En el sector de los recursos naturales han sido muy importantes los acuerdos de financiamiento por recursos naturales que no constituyen IED pero que a menudo implican un cierto control de recursos por parte de empresas chinas, al menos temporal. También son considerables las inversiones para la construcción de infraestructuras, en las que empresas chinas producen y ofrecen numerosos servicios en los países de destino, pero que se contabilizan como exportaciones, y no como inversiones. Por último, dado que las mayores adquisiciones chinas en la región fueron anunciadas en 2010, muchas de ellas no habían sido todavía registradas a inicios de 2011 en las estadísticas de balanza de pagos de los países receptores.

[14]Además, una parte de las transacciones dirigidas a este último destino, entre el 10 y 20%, regresan a la propia China, en un fenómeno conocido como inversiones de ida y vuelta (*round-tripping*).
[15]IPEA es un instituto de investigación que depende de la presidencia de Brasil.
[16]Los resultados de este informe fueron reportados en AnsaLatina.com el 6 de abril de 2011.
[17]Cabe señalar que las inversiones japonesas en México se realizan mayoritariamente desde las filiales japonesas en Estados Unidos, con lo que aparecen en las estadísticas como inversiones estadounidenses cuando en realidad son japonesas. La lista de las mayores maquilas mexicanas (www.maquilaportal.com), donde encontramos varias japonesas, muestra esta realidad.

1.4 Los flujos de Inversión Extranjera Directa

Panel 1. La relación China-Brasil

Brasil es uno de los países con mayor crecimiento de IED en los últimos años, alcanzando hacia mediados de 2010 un nuevo récord de más de 48.000 millones de dólares (CEPAL, 2011), un aumento del 87% respecto de 2009. En términos de origen de la IED, China fue el principal inversionista hacia mediados de 2010, con un 15% del total y un monto de 7.500 millones de dólares, y el gigante asiático ha anunciado desde entonces inversiones en adquisiciones por 30.000 millones de dólares en el país sudamericano.

Aproximadamente un 90% de las inversiones se concentran en minería y energía. Destacan las compras que hizo State Grid Corporation of China (SGCC) de las empresas brasileñas Expansion Transmissao Itumbiar y de un consorcio de empresas, integrado por las empresas Cobra, Elecnor e Isolux Corsán (estas dos últimas empresas miembros de ASAGUA), con el cual ha cerrado la venta de ocho concesiones de líneas de transmisión eléctrica. Se trata de una de las mayores transacciones del mundo en este sector. En el sector petrolero destaca la compra de la filial brasileña de Repsol/YPF por parte de Sinopec, la cual se constituye como la tercera mayor inversión china en el mundo, y la inversión del grupo Sinochem en Peregrino Field.

La petrolera brasileña Petrobras firmó acuerdos con las estatales chinas Sinopec y Sinochem en el campo de la exploración y el aprovechamiento de aceites de los pozos prácticamente extinguidos. Asimismo, se busca firmar acuerdos entre las grandes compañías estatales del país, como Petrobrasy Eletrobras, y empresas chinas como la State Grid y Sinopec, para que colaboren en las áreas de tecnología de prospección e investigaciones geológicas.

Otra área creciente ha sido la compra de tierras brasileñas para la agricultura, principalmente para producir soja. Tres productos, el petróleo, el mineral de hierro y la soja, prácticamente totalizan las exportaciones de Brasil a China. Por ejemplo, la estatal china Sanhe Hopefull planea invertir 7.500 millones de dólares en los próximos años en agricultura e infraestructuras en el estado de Goiás para garantizar la compra directa de seis millones de toneladas de soja al año. Este anuncio se suma al realizado recientemente por el grupo chino Chong Qing Grain Group, que planea invertir 2.400 millones de dólares en un complejo agrícola en el noreste de Brasil.

A pesar de la concentración del comercio y la inversión en unos cuantos sectores, y pese a que Brasil y China no cuentan con ningún tratado comercial, estos dos países han firmado durante abril de 2011 varios acuerdos en materia de tecnologías petroleras, energía, aeronáutica, ciencia y tecnología, nanotecnología, telecomunicaciones, recursos hídricos, normas fitosanitarias, defensa, tecnología agrícola y agricultura tropical. Brasil pretende promover el desarrollo de la agrobiotecnología, de la cual es uno de los países punteros.

A pesar de las limitaciones estadísticas, los sectores en la región en los que invierte China están bien definidos. Las inversiones chinas se centran en el área petrolera y de minería (Observatorio Iberoamericano de Asia-Pacífico, 2011). Brasil, como miembro del BRIC, sigue recibiendo gran parte de esos flujos (el Panel 1 presenta algunos detalles sobre la relación comercial y de inversión entre China y Brasil). Sin embargo, las inversiones asiáticas, especialmente provenientes de China y Japón, no necesariamente se centran en los países más grandes, como Brasil. Hay varios anuncios recientes de inversiones hacia países más pequeños. Por ejemplo, la empresa china ZTE y Telefónica Móviles Panamá suscribieron un acuerdo de asistencia técnica para proveer una red de transmisión con tecnología 2G y 3G (y en un futuro próximo 4G) en Panamá.[18] Asimismo, empresas asiáticas como Sumitomo, Mitsubishi y Kores, y recientemente el gobierno de Japón, han demostrado su interés por el litio de Bolivia, país con las mayores reservas de este mineral necesario para la fabricación de baterías.[19] Y no todas las inversiones vienen de China. La empresa india Osho Group anunció que invertirá 500 millones de dólares en Paraguay en una planta refinadora de aceite de soja, una planta de cemento, acero y flota fluvial. Se informó que el objetivo es abarcar el mercado sudamericano desde Paraguay.[20]

En conclusión, esta es prácticamente una nueva avenida comercial y de inversión que requiere, ahora más que nunca, seguimiento y análisis dirigidos a identificar cuáles serán las oportunidades de negocio hacia el futuro. Es particularmente necesario monitorear las inversiones en el sentido inverso (de LATAM a Asia), cuyos casos de negocio no han sido bien estudiados. Hay noticias de inversiones recientes como, por ejemplo, que el grupo brasileño de procesamiento de carne Marfrig anunció que invertirá 300 millones de dólares para formar dos empresas conjuntas en China que exploren negocios de logística y distribución de alimentos.[21] En otro ejemplo, la empresa mexicana Cinepolis abrirá salas de cine en el enorme mercado de India, lo cual nos recuerda que aunque China siga siendo el jugador principal a medio plazo, no hay que perder de vista otros mercados.[22]

[18]Nota publicada en Xinhuanet.com el 8 de abril, 2011
[19]La revista *América Economía*, en la edición que cubre el día 7 de abril 2011, brinda más información al respecto.
[20]Noticia publicada en el diario *ABC*, el 4 de abril de 2011.
[21]Información publicada por Reuters el 11 de abril de 2011.
22La revista *The Economist* discute en su edición del 14 de mayo de 2011 sobre la diversificación de los mercados en Asia.

1.4 Los flujos de Inversión Extranjera Directa

La situación actual es, en resumen, que los países asiáticos, y particularmente China, buscan abastecerse de recursos naturales. Pero todavía se presta a debate determinar si el incremento meteórico en las inversiones chinas en algunos países genera un beneficio neto en la región o no. Es por ello que cerramos este capítulo con algunas reflexiones sobre los pros y los contras en términos económicos de este nuevo fenómeno y cuáles son las implicaciones en términos de oportunidades de negocio. Los dos temas que preocupan a la región son la desindustrialización, que inquieta enormemente a Brasil en estos momentos, y el hecho de que la región no ha hecho más que aumentar su dependencia de las exportaciones de materias primas en estos últimos años.

Capítulo 2.
Casos empresariales

Los crecientes intercambios comerciales y de inversión entre Asia, particularmente China, y América Latina constituyen hoy día una realidad cuya magnitud sigue creciendo de forma casi exponencial. China es ahora una poderosa fuente de financiación: sus empresas invierten, compran participaciones en empresas en numerosos países, tanto ricos como en vías de desarrollo. América Latina no ha sido la excepción. Aunque la globalización ha facilitado los negocios entre países, con independencia de las distancias y husos horarios, ésta no ha logrado eliminar todos los obstáculos y barreras que pueden dificultar los flujos comerciales y de inversión a escala mundial. Aspectos relacionados a costumbres (incluyendo prácticas de negocio) e idiomas pueden todavía mermar el potencial de comercio. Es aquí donde España busca un papel como "puente" entre dos regiones que ya habían estado conectadas en el pasado pero que apenas se empiezan a reencontrar.

España y sus empresas pueden jugar dicho papel porque América Latina se puede considerar como su mercado "natural" y viceversa (Casanova 2009b) y empresas asiáticas interesadas en expandirse en aquella región, y que no cuenten con el conocimiento necesario sobre su ambiente de negocios, pueden encontrar en las empresas e instituciones ibéricas importantes aliados. España no sólo comparte el idioma y lazos históricos, sino que los vínculos comerciales con Latinoamérica también han logrado que muchas empresas españolas tengan conocimiento en aspectos tan diversos como alternativas de financiación, las relaciones con el gobierno, el contexto macroeconómico, la gestión del riesgo en el tipo de cambio, etc.

El objetivo de este estudio –que tiene como punto de partida el anterior de Soler Matutes (2007) y los estudios de empresas latinoamericanas de Casanova (2009a y 2009b)– es precisamente reflexionar sobre el grado en que España ha ejercido el papel de "puente" en la práctica y en este capítulo presentamos, por lo tanto, la experiencia de algunas empresas españolas que tienen operaciones en los dos continentes. Algunas son multinacionales y con un importante historial de internacionalización, y otras son pequeñas y medianas empresas que buscan abrirse a

nuevos mercados, particularmente después de la crisis financiera global de 2008, la cual ha cambiado enormemente el escenario económico mundial y el papel de los países emergentes. Puesto que no solamente las empresas nacionales han detectado el potencial de España para facilitar los negocios entre los dos continentes, también presentamos los casos de empresas tanto de Asia como de América Latina que se han expandido a través de España. Los casos empresariales pueden ser clasificados en tres pilares: (i) la mayoría son empresas españolas, tanto grandes (multinacionales) como pequeñas y medianas empresas: Alfa Hogar, BBVA, Farmaegara, Ficosa International, Garrigues, Miguel Torres S.A., Port de Barcelona, Repsol YPF y Telefónica; (ii) como empresa asiática presentamos el caso de Singapore Airlines; (iii) por el lado de Latinoamérica presentamos el caso de la mexicana Cemex. Los casos son presentados en orden alfabético y la extensión de cada caso se basa únicamente en el hecho de que algunas empresas tienen más información disponible e historia. Los casos no pretenden pronosticar el éxito futuro de las empresas, sino una experiencia que puede ser punto de referencia para otras compañías.

Alfa Hogar

La empresa

Alfa Hogar pertenece al Grupo Alfa,[23] que se fundó en el País Vasco en 1920. Se dedica al diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de pequeños electrodomésticos. En septiembre de 2011,[24] la compañía contaba con 60 empleados (todos en España, salvo dos que están en China para el proceso de compra, validación y certificación) y obtiene 12,5 millones de euros en facturación. El Grupo Alfa, en su totalidad, está compuesto por más de 700 empleados y tiene una facturación de 102 millones de euros.

La propiedad del Grupo Alfa se divide del siguiente modo: un 51% pertenece al equipo de dirección tras un proceso de MBO (*Management Buy Out*); un 25% es de propiedad privada unipersonal; un 14% pertenece a COFUNSA (grupo de trabajadores), y un 10% corresponde a SOCADE (Sociedad de Capital de Desarrollo de Euskadi).

[23] El Grupo Alfa es un grupo industrial diversificado en varias actividades y compuesto por cinco unidades de negocio: estampación, mecanización, microfusión, productos de consumo (Alfa Hogar) y arte.
[24] Fuente: entrevista de los autores con la empresa.

Alfa Hogar tiene presencia en España, Portugal, Francia, Reino Unido, Italia, Suiza y Austria. Además, se han cerrado acuerdos con Corea del Sur, Alemania, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Suecia y Rusia, países en los que se arrancarán operaciones en enero del 2012. La empresa espera alcanzar facturaciones por encima de los 18 millones de euros y que las exportaciones representen un 60% del total de sus ventas con la entrada en estos países.

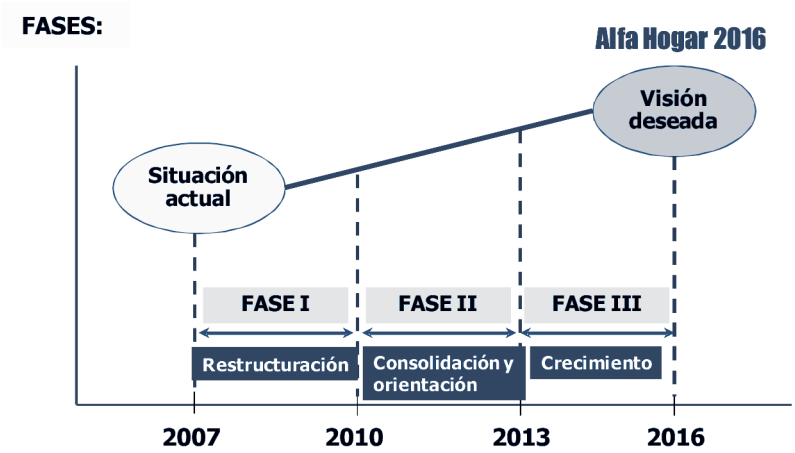
La compañía es líder del mercado en categorías como conservación doméstica al vacío, aparatos electrodomésticos para familias con niños pequeños y costura de ocio. Entre los competidores se encuentran Brother, Elna, Necchi, Bernina, Toyota, en costura; Foodsaver, Laica, MagicVac, en conservación al vacío; Beaba, Petit Terraillon, Philips/Aventt, en productos para bebés.

Expansión e internacionalización

Alfa se constituyó en 1920 como Sociedad Anónima Cooperativa de Producción de Armas de Fuego Alfa, y a partir de 1929 se empezaron a fabricar máquinas de coser, incluyendo todos los componentes (a excepción de la aguja). La compañía cambió de nombre en 1932 a Sociedad Anónima Cooperativa Alfa y dos décadas más tarde, en 1959, registraría un record de 2.013 trabajadores. Tras enfrentar crisis de ventas en el periodo 1975-1980, y después en 1989 por el levantamiento de barreras arancelarias (lo que supuso la entrada de productos asiáticos), la empresa se constituyó en 1993 en Alfalan, S.A., denominado Grupo Alfa.

En mayo del 2007 se establecieron nuevas líneas estratégicas y la compañía se reestructuró motivada por una dependencia de productos comerciales asiáticos y para superar algunas deficiencias. Ante la falta de un catálogo propio de productos, se desarrolló uno diferente enfocado a nichos de mercado. Ante la excesiva focalización en canales tradicionales de venta de máquinas de coser, se adoptaron nuevos canales de venta y técnicas de comercialización. El paso más importante se dio en términos de la internacionalización de la compañía, la cual era inexistente hasta ese entonces. La internacionalización se planeó en tres fases: la reestructuración, la consolidación y el crecimiento (ver Gráfico XI).

Gráfico XI. La expansión de Alfa



Aunque la consolidación de la internacionalización estaba planeada a partir de enero de 2010, ésta se inició ya comenzado el 2011, cuando se puso a disposición un catálogo variado en productos, con desarrollo propio y diseño exclusivo. Alfa Hogar tiene dos estrategias de internacionalización: la internacionalización de la fabricación y la internacionalización de la comercialización. Explicamos a continuación el papel de la empresa como puente entre Asia y Latinoamérica.

El papel de puente

a. Internacionalización de la producción

Alfa Hogar fabrica todo su catálogo fuera de las fronteras europeas, a través de socios industriales en Tokio, Hong Kong y Xiamen (China). Por otra parte, diseña y desarrolla los productos en asociación con firmas de ingeniería y diseño situadas en Barcelona y en Córdoba (Argentina). Por tanto, constituye un interesante ejemplo del papel de puente que pueden jugar las empresas españolas en la producción: para optimizar costes, Alfa Hogar incorpora en sus productos un componente asiático (la fabricación en el país del medio) y uno latinoamericano

(con una empresa argentina que se hace cargo del diseño y de la ingeniería). Alfa patenta y protege productos y marcas internacionalmente y controla todos los procesos de calidad y muestreo.

b. Internacionalización de la comercialización

Los acuerdos industriales de la compañía han fijado a Europa y América Latina como sus mercados objetivos. Aunque aún no se ha empezado a vender en esta última región, Alfa Hogar comenzará a comercializar productos fabricados en Asia, primero en Chile y México, pasando después a Colombia, Perú, Brasil, Panamá y Argentina en una primera fase. En estos mercados, el modelo de negocio consistirá en expandirse rápidamente sin usar grandes recursos, para lo que se buscan distribuidores locales en exclusiva en cada país (de la marca Alfa), estableciendo con ellos el plan de *marketing* y el plan de ventas. Sin embargo, en ocasiones se ha contemplado la distribución mediante licencia, es decir, ceder la explotación comercial de los productos bajo la marca del distribuidor en determinados mercados (países, zonas, canales, etc.) a cambio del pago de un *royalty* previamente establecido en fijo y variable.

Además, el papel de puente comercial se puede presentar en sentido inverso: al estar concentrada la actividad comercial de Alfa Hogar en Europa y próximamente en América Latina, la compañía cede la explotación comercial de sus productos en el resto del mundo a sus socios industriales en Asia, y así va amortizando todas las inversiones realizadas. Esto implica que, a través de la cesión efectuada por una firma española, firmas asiáticas venden en Asia productos que incorporan ingeniería desarrollada en Argentina y el diseño de Barcelona.

Casos empresariales

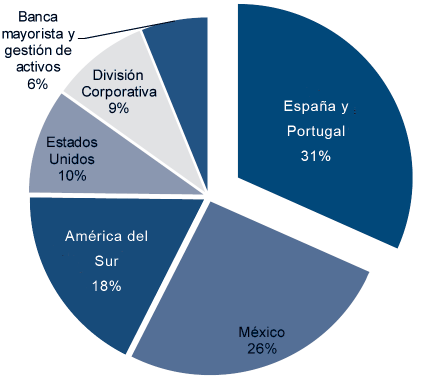
BBVA

La empresa

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) ofrece servicios financieros de banca comercial y de inversión, y emplea cerca de 110.000 personas en sus operaciones globales en más de 30 países, siendo los principales mercados España, México y EE UU.[25] El grupo reorganizó su estructura de negocios en enero de 2008 y opera con base en dos ejes fundamentales: banca minorista y banca mayorista. La banca minorista opera en la zona euro (España y Portugal), México, EE UU, y el resto del continente Americano. También existen las divisiones de banca mayorista, de gestión de activos y la división corporativa.

El grupo registró ingresos de aproximadamente 20,9 mil millones de euros durante el ejercicio del año fiscal que terminó en diciembre de 2010, lo que representó un aumento del 1,2% con respecto a 2009. Los beneficios netos, a su vez, aumentaron un 8,7% con respecto a 2009.[26]

Gráfico XII . Ingresos de BBVA según región de operaciones, 2010



Fuente: Elaboración propia con información de DataMonitor 360

[25]DataMonitor 360 reporta un total de 106.976 empleados, de acuerdo a su informe de empresa publicado en línea (www.360.datamonitor.com) el 7 de abril de 2011, mientras que Capital IQ reporta 108.594 empleados en su reporte actualizado al 31 de mayo 2011.

[26]Información obtenida del Reporte Anual del ejercicio fiscal 2010 enviado por la compañía al US Securities and Exchange Commission.

Como se muestra en el Gráfico XII, el 44% de los ingresos de la compañía se generan en sus filiales de América Latina, en donde ofrece servicios de banca comercial, banca de inversión, seguros y fondos de pensiones. El banco opera en los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, México, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. En Bolivia y Ecuador opera exclusivamente en el negocio de fondos de pensiones privados.[27] México es su principal mercado fuera de España, donde mantiene una cuota de mercado de entre el 25-35% del sector bancario (así como también en los sectores de seguros y fondos de pensiones).[28]

La división de banca mayorista y de gestión de activos se enfoca en la prestación de servicios a grandes empresas internacionales y en la banca de inversión y mercados de capitales. Este segmento consiste en varias unidades de negocio, y una de ellas se enfoca en Asia y la participación de BBVA en el Grupo CITIC (las otras son banca corporativa y de inversión, mercados globales y gestión de activos).

La expansión en América Latina

La expansión de BBVA en Latinoamérica se dio mientras el banco se transformaba en lo que es hoy a través de fusiones dentro del mercado doméstico. En 1988, el Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya (los cuales ya existían por separado desde 1902) se fusionaron para forma el Banco Bilbao Vizcaya (BBV). BBV entró en Perú en 1995 a raíz de la privatización del Banco Continental y en México a través del Banco Probursa y amplió su presencia en Colombia a través del Banco Ganadero y en Argentina a través de Banco Francés.

BBVA se formó en 2000 mediante la fusión de BBV y Argentaria. La integración de los negocios minoristas del grupo en España llevó a la creación de una red significativa de sucursales bajo la bandera de BBVA. En México, BBV Probursa se fusionó con Bancomer en 2000 para crear BBVA Bancomer, el banco más grande

[27] Otros países en donde BBVA tiene operaciones en los fondos de pensiones son Chile, Colombia, México y Perú. Hay que señalar que la compañía dejaría sus operaciones en Bolivia ya que el gobierno de aquel país ha presentado a finales de 2010 un proyecto para nacionalizar los fondos de pensiones y crear una única empresa estatal.
[28] Según información de DataMonitor 360 (Informe sobre BBVA de abril 2011).

del país en la actualidad.[29] Enseguida, la marca se expandió a las filiales del grupo en América Latina: en Brasil la compañía compró una participación en el banco Bradesco en 2003 (sin embargo, el grupo vendería su participación del 5% más tarde en 2008); en Chile y en Colombia los bancos adquiridos cambiaron de nombre a BBVA en 2004; la compañía adquirió finalmente el 100% del capital de BBVA Bancomer en 2005 y compró Forum en Chile en 2006.

Una de las expansiones más recientes de la empresa ha tenido lugar en Uruguay en mayo de 2010, donde se firmó un acuerdo con la francesa Crédit Agricole para adquirir el Banco Crédit Uruguay. Esta transacción convirtió a BBVA en la segunda institución financiera del país con una participación del 24% en el mercado de préstamos.[30] En contrapartida, en Argentina BBVA (Banco Francés) anunció recientemente en abril de 2011 la venta de algunos de sus intereses como la compañía de administración de pensiones Consolidar Compañía de Seguros de Retiro S.A. En resumen, las operaciones de BBVA han sido dinámicas en América Latina, expandiéndose en varios países (una excepción importante es Brasil), y la compañía es hoy en día, junto con Banco Santander, una empresa líder en la región.

La expansión en Asia y China

BBV estableció en 1985 su primera sucursal en China (en Hong Kong), pero no fue hasta 2005 que BBVA, como tal, fortaleció su presencia en este país al abrir una nueva oficina de representación en Shanghai y se expandió al resto de Asia con una unidad corporativa y oficinas en Tokio.[31] Actualmente, cuenta con sucursales en cuatro ciudades en Asia (Hong Kong, Seúl, Singapur y Tokio) y con oficinas de representación en otras cinco ciudades (Pekín, Shanghai, Taipei, Mumbai y Sidney).

La primera adquisición en Asia llegó en marzo de 2007 cuando BBVA entró como socio estratégico del Grupo CITIC[32] después de adquirir el 5% de China

[29] De acuerdo a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en México, en su boletín mensual de marzo de 2011, BBVA Bancomer es hoy en día el banco con mayor penetración de mercado en términos de activos totales y en términos de cartera.

[30] Según información de DataMonitor 360 (Informe sobre BBVA de abril 2011).

[31] El Banco de Vizcaya ya tenía desde 1977 una oficina de representación en Tokio.

[32] Este grupo adquirió su nombre de su antecesor, China International Trust and Investment Corporation. Actualmente es un conglomerado estatal con sede en Pekín que ofrece servicios de banca, inversión, seguros y de comunicación a través de sus subsidiarias. El grupo tiene actualmente 44 subsidiarias entre las cuales se encuentra China CITIC Bank (CNCB), el cual sí tiene capital privado.

National CITIC Bank (CNCB)[33] y el 15% de CITIC Internacional Financial Holdings (CIFH), filial del grupo en Hong Kong. En 2008, la empresa española fortaleció esta alianza, al aumentar a 29,7% su participación en CIFH y a 10,07% en CNCB.[34] Desde abril de 2010, el banco español posee el 15% de CNCB.[35] Ambas entidades han cerrado acuerdos de colaboración y han creado dos *joint ventures* que les permiten ofrecer servicios de financiación de automóviles y banca privada. BBVA cuenta con un estatus de "único inversor estratégico" dentro de CNCB.[36]

Los resultados son buenos hasta ahora. El negocio mayorista en Asia tuvo un muy buen desarrollo en 2010 y sigue siendo la base para el crecimiento orgánico de BBVA en la región. La cartera de crédito en aquella región aumentó 13,8% en relación al 31 de diciembre de 2009. El beneficio neto atribuible acumulado aumentó en un 95,6%.[37]

Cuando se fortaleció el binomio BBVA – CNCB en 2008, José Ignacio Goirigolzarri, consejero delegado del banco en aquel momento,[38] señaló en *El País* que la nueva sociedad les convierte en socios estratégicos ideales para canalizar la inversión de las empresas chinas en América Latina e indicó que "el banco español aporta su experiencia en la zona y el banco chino su conocimiento del cliente nacional."[39] El representante del CNCB, Ouyang Qian, por su parte, comentó que las empresas chinas recibieron instrucciones del Gobierno de salir al exterior y que "América Latina es estable, posee gran cantidad de recursos naturales y un ambiente inversor muy bueno".

[33]CNCB tiene su sede en Pekín y, de acuerdo a BBVA Hong Kong, es el tercer banco comercial chino que opera como sociedad anónima: http://www.bbva.hk/TLEU/tleu/jsp/hk/ing/aboutus/bbvaasi/index.jsp
[34]Información de DataMonitor 360 (Reporte sobre BBVA de abril 2011).
[35]Una adquisición que ha implicado el desembolso adicional de 1.000 millones de dólares. Las inversiones históricas acumuladas de la compañía en China rebasan los 4.000 millones de dólares.
[36]Citic Securities Co., del Grupo CITIC, acaba de firmar un acuerdo con Crédit Agricole, según el cual la empresa china va a comprar un 20% de las filiales de Asia y Europa de la compañía francesa por 374 millones de dólares. Es muy pronto para saber cómo afectará esta compra el estatus del BBVA como 'único inversor estratégico.' Fuente: http://www.businessweek.com/news/2011-06-09/citic-to-pay-374-million-for-credit-agricole-unit-stakes.html
[37]Según datos del informe del ejercicio fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2010 y que el banco envió al U.S. Securities and Exchange Commission en 2010.
[38]Ángel Cano es el actual Consejero Delegado del BBVA.
[39]En un artículo publicado el 20 de junio de 2008.

El papel de puente

Las relaciones comerciales así como los flujos de inversión entre Asia y América Latina continúan fortaleciéndose. Según Victoria Rodríguez Bueno, directiva de BBVA, en 2010, el volumen de transacciones entre BBVA Asia y Latinoamérica fue de 1.100 millones de dólares, lo que demuestra un incremento respecto de las mismas transacciones en 2005, estimada por BBVA en 800 millones (estudio de Soler, 2007).

También destaca que el banco ha continuado incrementando los servicios financieros aprovechando las sinergias que ofrece la franquicia en ambos continentes. Por ejemplo, durante 2009 y 2010 BBVA Asia ha participado en seis operaciones de financiación en Latinoamérica a través de Agencias de Crédito a la Exportación (ECA, por sus siglas en inglés), cuyo valor alcanzó los 260 millones de dólares. Rodríguez agrega que la experiencia que BBVA tiene en América Latina es una sólida ventaja frente a entidades de otros países, y esto se refleja en los diversos servicios comerciales y de inversión que se ofrecen a través de las filiales latinoamericanas del banco a grupos de distintos países asiáticos: chinos, hongkoneses, japoneses, coreanos y australianos.

BBVA ya había actuado de "puente" entre Asia y América Latina en diversos proyectos con Japón. Como se menciona en el estudio de Soler (2007), la sucursal del banco español en Tokio ya participaba en proyectos de agencias japonesas de promoción a la exportación y cooperación exterior con América Latina. Durante 2004, por ejemplo, BBVA participó en doce operaciones de financiación, cuyo valor alcanzó los 205 millones de dólares. El banco español también ha actuado como proveedor de fondos y gestión del riesgo de Japan Bank for International Cooperation (JBIC) para sus proyectos de inversión en América Latina. BBVA ha actuado como puente a través del conocimiento que posee sobre la región en términos de préstamos, proyectos de inversión, riesgos, etc.

No obstante, desde esta fecha la economía global ha cambiado radicalmente, particularmente después de la gran crisis financiera internacional de 2008 y el rápido crecimiento del papel de los países emergentes. Casi "de la noche a la mañana" China se ha convertido en un socio clave para América Latina, particularmente a partir de 2010 donde, como ya vimos en el capítulo 1, hubo una explosión de inversión extranjera directa de empresas chinas en Latinoamérica. En los últimos cinco años, el papel que antes tenía Japón como inversor en la región, y la "triangulación" que este país mantenía con los bancos españoles, ahora ha sido cedido a China.

Con su crecimiento económico, las autoridades reguladoras de China han ido poco a poco llevando a cabo reformas para poner a sus propios mercados financieros en línea con las tendencias mundiales. Esto ha permitido una mayor cooperación de bancos españoles, y de otros países, con entidades chinas. Además, parte de los más recientes acuerdos que se han concretado con instituciones del gigante asiático van encaminadas a la expansión en otros mercados emergentes, en donde destaca América Latina. Es por ello que el papel de BBVA como puente entre China y América Latina se ha fortalecido. Dicho papel de puente se refleja a través de varios mecanismos: desde (i) servicios financieros en yuanes para clientes corporativos de América Latina (y que busquen hacer negocios en China), (ii) acuerdos para asesorar a entidades chinas en base a la experiencia de BBVA en dicho continente, hasta (iii) acuerdos con bancos chinos para financiar proyectos en Latinoamérica. A continuación explicamos estos tres ejemplos.

Primero, en marzo 2011 se anunció la firma de un acuerdo con China Citic Bank, a través del cual BBVA ofrece servicios en yuanes a sus clientes para sus operaciones de comercio exterior, convirtiéndose en la primera entidad española en ofrecer servicios en la divisa china (*yuan renminbi*) a sus clientes. Ya que dichos servicios se extenderán a todos los países en los que el banco español tiene presencia, el nuevo acuerdo es particularmente importante para América Latina, que es el principal mercado del banco español. La solución estaría sujeta a las

legislaciones locales vigentes en cada país. BBVA busca aprovechar las oportunidades que implican las nuevas medidas que impulsa el Banco Central de China[40] para facilitar las transacciones comerciales de su país a escala global: desde junio de 2010, las autoridades chinas permiten que empresas de 20 de sus provincias hagan negocios en *renminbi* con clientes de cualquier país del mundo, una política que también se ha visto beneficiada por la liberalización de esta divisa.[41] Por su parte, el banco español también ha introducido otras innovaciones para fortalecer este puente en países concretos.

BBVA Banco Continental, por ejemplo, lanzó en Perú el servicio "China Comex" para que exportadores e importadores peruanos hagan negocios con China en tiempo real y con costos locales.[42] Entre los servicios que se ofrecen en la cuenta Comex en *yuan renminbi*, que es la única cuenta en el mercado peruano para los negocios con China, está la realización de pagos o cobros internacionales en la divisa china, coberturas cambiarias a través de *forwards*[43] de tipo de cambio y atención personalizada en BBVA China.

Segundo, también en 2010 se concluyó el convenio de colaboración con CNCB para desarrollar planes de pensiones en China. El gigante asiático se estaría inspirando en los sistemas de cuentas individuales de inversión como los que existen en Chile, país pionero en la implementación de dichos esquemas en una escala nacional, y otros países de América Latina que siguieron el ejemplo del país andino.[44] Esta es un área donde BBVA tiene mucha experiencia en América Latina, en donde ha ofrecido sus servicios de administración de fondos para el retiro por más de 10 años. El acuerdo de cooperación, válido por un período mínimo de 12 meses (y pudiéndose extender según los resultados), incluye la consulta de colaboración en la estructura de los planes de pensiones, el diseño de productos y servicios al cliente. China puede, por un lado, beneficiarse del *know how* del banco español,

[40] A nivel internacional, a este banco se le conoce por su nombre en inglés: People's Bank of China.

[41] Información obtenida de una publicación en línea de EuropaPress.es el 3 de noviembre de 2010: http://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-economia-finanzas-bbva-dara-servicios-yuanes-operaciones-comercio-exterior-acuerdo-china-citic-20101103173303.html

[42] Nota de *Cinco Días* "El Gigante Chino llega a Latinoamérica", del 4 de febrero de 2011: http://www.cincodias.com/articulo/empresas/gigante-chino-icbc-llega-latinoamerica/20110204cdscdsemp_9/

[43] Un forward es un acuerdo para vender o comprar yuanes (CNY), en una fecha futura, a un precio (tipo de cambio) determinado al inicio de la transacción. Esta operación se puede realizar tanto contra la moneda peruana, soles (CNY/PEN), o contra dólares (USD/CNY).

[44] Dichos sistemas son regularmente mecanismos obligatorios de ahorro y los recursos son administrados e invertidos por compañías privadas de inversión.

mientras que BBVA, por el otro lado, tendría acceso a un mercado potencialmente enorme como el de las pensiones (especialmente en China, cuya población está envejeciendo y llegando a edad de retiro de manera acelerada).

Finalmente, en enero de 2011, el China Development Bank (CDB), el banco más grande del país por activos,[45] firmó un acuerdo con BBVA para fomentar la cooperación entre los dos bancos en negocios fuera de China, principalmente en América Latina, en áreas tales como financiación de proyectos y comercial, servicios comerciales, productos financieros derivados, banca corporativa y de bonos. De hecho, BBVA se ha convertido en la primera empresa española en firmar un acuerdo con el CDB. Este acuerdo no implica la participación en las entidades financieras y es independiente a la colaboración de BBVA con China Citic Bank (aunque se puede ver como complementario dentro de los planes de expansión del banco español en Asia). Rodríguez Bueno, directiva del banco español, señala además que en los últimos años se han realizado transacciones con cobertura de la ECA china Sinosure y grandes clientes chinos, y uno de ellos ganó el premio "Deal of the Year 2010" en financiación de proyectos. BBVA también ha actuado como banco agente para financiación del comercio con importes de más de 1.000 millones de euros.

BBVA no ha estado solo en este proceso y, en general, los grandes bancos españoles aprovechan su fuerza en América Latina para abrirse hueco en Asia y, particularmente, China. Uno de los últimos movimientos lo ha protagonizado Banco Santander, que anunció el pasado 28 de marzo de 2011 que había sellado una alianza estratégica con China Construction Bank (CCB), la segunda entidad de aquel país por activos. Ambas entidades tienen un acuerdo financiero por el que los clientes de CCB que tienen negocios de importación y exportación en América Latina y Europa occidental pueden recibir apoyo financiero del Santander.[46] Además, el banco español también está interesado en expandirse en el mercado chino y ambas entidades han acordado la creación de una *joint venture* para desarrollar el negocio bancario en las zonas rurales del país asiático.[47]

[45]Este banco es una institución pública bajo la jurisdicción directa del gobierno chino y uno de los mayores bancos chinos por volumen de activos. Tiene una presencia internacional importante y es el mayor proveedor de financiación internacional entre los bancos chinos. Ha efectuado proyectos de gran escala en países como Argentina, Brasil y Venezuela.

[46]Una nota al respecto aparece publicada en *ABC* el 3 de noviembre de 2010. Ejecutivos del banco español habían señalado la importancia de las oportunidades de negocio que generan los vínculos de comercio e inversión de China y América Latina, ambas regiones en rápido crecimiento.

[47]El acuerdo suscrito contempla una inversión inicial conjunta de los dos grupos de 380 millones de euros, según el informe de Wharton Universia. El banco español controlaría el 19,9% de la sociedad.

"La Caixa" es otra de las entidades españolas que ya ha decidido tener presencia en el continente asiático. Criteria, el *holding* de participaciones industriales de la caja catalana, tiene en su poder del 15,20% de las acciones del hongkonés Bank of East Asia. Mientras que Banco Santander ha seguido una estrategia de cooperación a través de alianzas y La Caixa una de participación tipo *holding*, el BBVA ha seguido una estrategia que combina ambas estructuras (el *holding* y la cooperativa).

Es probable que los acuerdos con entidades chinas aseguren el crecimiento a largo plazo para BBVA, al fortalecer su papel de "puente" en las crecientes relaciones comerciales y de inversión entre Latinoamérica y China. España ofrece un mejor acceso a sus mercados naturales (dado su conocimiento de América Latina) mientras que las empresas chinas dan acceso a su gran mercado. Este tipo de acuerdos por los que empresas con posición geográfica complementaria se alían para competir en bloque son una forma de ganar presencia global sin asumir grandes riesgos. Sin embargo, hay que señalar que las entidades chinas no necesariamente van a recurrir a instituciones españolas para entrar en América Latina. Por ejemplo, el Industrial and Comercial Bank of China (ICBC), el mayor banco del mundo en términos de valor de mercado y depósitos, será el primer banco chino en operar en América Latina con la apertura en 2011 de una oficina en Perú. El objetivo de la sucursal son los clientes chinos que quieren invertir en la región y las empresas, chinas o no, que tengan intención de hacerlo en ambos países (esto es, se enfatiza el comercio bilateral y los respectivos servicios a inversionistas y empresarios).[48] Entonces, dado que China no siempre necesitará de España, las empresas españolas deben continuar innovando y explorando nuevos mercados.

Actualmente, el banco está buscando también oportunidades de adquisición que surjan de la reestructuración del sistema financiero español, fundamentalmente oportunidades entre las cajas de ahorro, y expansiones en Estados Unidos y en mercados emergentes. La compañía también está mirando a Asia para explorar

[48] ICBC acaba de abrir en 2011 su primera oficina en España.

inversiones en fondos ETF (*Exchange Traded Funds*),[49] entre otras inversiones, y acaba de nombrar a un nuevo director general en Asia, Gonzalo Toraño, quien pudiera traer un nuevo crecimiento en aquel continente.

Precisamente, otra área de oportunidad para la compañía es la de expandirse más allá de China. Ha habido algunos avances. En la India, otro de los mercados estratégicos en el continente asiático y en el ámbito de la banca minorista, BBVA y el indio Bank of Baroda llegaron a un acuerdo en diciembre 2010 para crear una empresa conjunta para ofrecer tarjetas de crédito. Una vez que las autoridades competentes aprueben la alianza, BBVA adquiriría una participación del 51% en la unidad de tarjetas de crédito de dicho banco.[50] Sin embargo, dado el gran conocimiento que tiene el banco español de Latinoamérica, todavía hay muchos mercados con los que se pueden formar "puentes" y esto se ve reflejado en acontecimientos recientes. En octubre de 2011, BBVA y el mayor grupo bancario de Corea del Sur, Woori Finance Holdings, firmaron un acuerdo de colaboración no exclusivo con el fin de expandir sus líneas de negocio (en productos de renta fija y variable) y cartera de clientes (para otro tipo de productos también hay acuerdos con China Development Bank, por ejemplo). Woori espera que el acuerdo le facilite aumentar su presencia en los mercados internacionales, especialmente en Latinoamérica.[51]

[48]ICBC acaba de abrir en 2011 su primera oficina en España.

[49]Estos son fondos negociables en el mercado, que incluyen acciones, bonos y otros instrumentos, y que permiten tomar posiciones sobre índices tal como el S&P 500. Es un producto óptimo en cuanto a asignación de activos (por su elevado grado de diversificación), simplicidad a la hora de operar (igual de ágil que las acciones) y costes (es más barato que los fondos de inversión).

[50]El banco invertirá 34 millones de dólares en esta transacción con el Bank of Baroda, el cual tiene 3,100 sucursales y 36 millones de clientes en India.

[51]Fuente:http://www.cincodias.com/articulo/mercados/mayor-banco-surcoreano-firma-preacuerdo-espanolbbva/20111012cdscdsmer_1/

Casos empresariales

Cemex

La empresa, su operativa y su expansión internacional

El gigante mexicano en producción de materiales para construcción CEMEX S.A.B. de C.V., fundada en 1906, tiene operaciones en más de 30 países y es la tercera empresa más grande del mundo en esa industria.[52] La compañía, a través de sus subsidiarias, se dedica a la producción, comercialización, distribución y venta de cemento, hormigón premezclado, agregados y otros materiales de construcción en todo el mundo.[53] La compañía vende sus productos principalmente a distribuidores de la industria de la construcción.

La empresa tuvo ingresos de 14.1 mil millones de dólares en el 2010 y emplea aproximadamente a 46.500 personas.[54] La clave del éxito de CEMEX ha sido la adquisición de activos y la integración vertical -en particular a través de adquisiciones de sus propios proveedores o competidores. La empresa busca a la vez un mayor mercado y también eficiencia. Su primera estrategia de expansión internacional se centró en el suroeste de Estados Unidos a lo largo de la frontera con México. Después, a partir de dos grandes adquisiciones en España en 1992 (que explicamos en el siguiente apartado), CEMEX comenzó a expandirse hacia otros continentes y ha enfocado su estrategia global tanto en economías desarrolladas, con una gran presencia en Estados Unidos y Europa, como en las emergentes, particularmente en Asia.[55]

Después de algunas adquisiciones que se hicieron en los Estados Unidos en las décadas de los 80 y 90,[56] a partir del año 2000 la compañía comenzó a expandirse hacia los mercados de países desarrollados con la adquisición ese mismo año de Southdown en los Estados Unidos y después con la adquisición de RMC en Gran Bretaña en el 2004. Con esa compra la empresa pasó a tener una presencia

[52] Después de Lafarge, en Francia, y Holcim, basada en Suiza.

[53] También ofrece asfalto, techos prefabricados y paredes, así como los materiales de hormigón y prefabricados, como bloques de hormigón, pavimentos de bloques de hormigón, tejas, y sistemas de pisos y durmientes para infraestructura ferroviaria.

[54] Datos obtenidos del reporte de empresa publicado por DataMonitor360 el 29 de junio de 2011.

[55] También se tienen operaciones en importantes en Egipto.

[56] Algunas de las adquisiciones en los Estados Unidos fueron las de Gulf Coast Portland Cement, Houston Shell and Concrete, Houston Concrete Products, Pharris Sand & Gravel, Balcones Cement Plant. Además, ya existían operaciones de *joint venture* con Southdown desde 1986.

importante en toda Europa a través de las filiales de RMC en Alemania, Francia y Hungría y pasó de dos lenguas primordiales, español e inglés, a 14. La compra de Rinker en Australia en 2007 fue otra de las operaciones internacionales importantes de CEMEX. Esta compra fue muy polémica porque, por primera vez, Cemex tuvo que subir su oferta inicial. También aumentó su presencia en Estados Unidos a través de la filial de Rinker justo antes de la crisis de las *subprime*, las llamadas "hipotecas basura", y la consecuente crisis del sector inmobiliario. Esta crisis, que afectó también al sector inmobiliario español, pilló a Cemex con una gran deuda, herencia de la compra de Rinker. Ello obligó a la empresa a renegociar la deuda y vender parte de los activos de Rinker (entre otros activos) al suizo Holcim Group.

La expansión en el sudeste asiático comenzó en 1998 con la adquisición de APO Cement en Filipinas y la compra de un porcentaje del capital de Rizal Cement, también en Filipinas, y Semen Gresik en Indonesia. A partir del año 2000 también se adquiriría la tailandesa Saraburi Cement, se harían inversiones *greenfield* en Bangladesh y se llegarían a acuerdos de cooperación con Universe Cement en Taiwán. La empresa mexicana también tiene subsidiarias que se dedican a la inversión. Asia Holdings Ltd con sede en Singapur, por ejemplo, opera precisamente como una compañía holding de inversiones y ha sido la oficina encargada de algunas de las adquisiciones en Asia.[57]

En los últimos años, y particularmente después de la crisis global (que afectó particularmente las finanzas de la empresa mexicana), los países emergentes han ganado influencia política y económica, particularmente China. CEMEX ya operaba en este país (en las ciudades de Tianjin y Qingdao) cuatro plantas de concreto premezclado y la entrada ha sido exitosa, tanto que la empresa mexicana ya ganó en enero de 2011 premios de desarrollo sostenible.[58] Dado el enfoque que la empresa mexicana ha tenido respecto a los países emergentes, junto al crecimiento de China como la segunda economía más grande del mundo, es probable que los negocios de CEMEX se expandan hacia esta dirección en el

[57]Este tipo de empresas obtienen ingresos del pago de dividendos, rentas o intereses y no producen bienes o servicios. Joaquin Estrada fue nombrado presidente de CEMEX Asia en abril de 2011, según se difundió en diversos medios (incluyendo Ameritrade.com en una nota del 11 de abril de 2011).
[58]El nombre del reconocimiento es en inglés: "China Top 10 Influential Ready-mix Concrete Enterprise in 2010".

futuro próximo. Lorenzo Zambrano, presidente de la compañía, comentó en febrero de 2011 en conferencia de prensa que China consume el 50% del cemento que se produce en el mundo,[59] y en seguida la cementera aprobó en el mismo mes la emisión de hasta 6.000 millones de acciones, que usará mayormente para respaldar deuda convertible evitando una inmediata dilución y mayores costes financieros, y adelantó que estudia asociarse con productores chinos.[60]

Cemex España y el papel de puente

Dada la volatilidad de la economía mexicana, la expansión internacional se ha hecho a través de la filial española. Un patrón que podemos identificar de la experiencia de CEMEX en Asia es que España está sirviendo de "puente" en los negocios de la empresa mexicana con aquel continente. Originalmente, después de la compra de RMC, la sede europea de Cemex estuvo en Londres pero en el 2006 se trasladó a Madrid, desde donde se supervisan las operaciones asiáticas. Cemex entró en España en 1992 a través de las adquisiciones de las empresas Valenciana de Cementos y La Auxiliar de la Construcción (Sanson), por aquel entonces las dos compañías cementeras más grandes del país. CEMEX España, que forma parte del grupo internacional del cemento (Grupo Cemex), del cual Cemex, S.A. de C.V. es la empresa "madre", nació de la Compañía Valenciana de Cementos Portland, con sede en Madrid, y cuenta con varias subsidiarias entre las que se encuentran algunas empresas españolas como Cementos Andorra y Cementos Castilla La Mancha, S. A.[61]

Lo que hay que destacar es que CEMEX España también tiene subsidiarias en otras regiones como Cemex Venezuela SACA, en Sudamérica, y Cemex Asia B.V., la cual está basada en Ámsterdam. Este tipo de organización es interesante ya que la sede española también se dedica a la adquisición, tenencia y venta de inversiones y parte de las operaciones internacionales pasan por la oficina en Madrid.

[59] Declaraciones publicadas en una nota informativa de *Fow News Latino*, el 25 de febrero de 2011.
[60] Publicado en una nota de CNN Español el 24 de febrero de 2011
[61] El Grupo se dedica a la fabricación de cemento, hormigón y mortero, así como a la extracción de áridos y la venta de los productos extraídos y fabricados.

En abril de 2011 se anunció que el presidente de la cementera mexicana, Lorenzo Zambrano, había ampliado el número de interlocutores en la alta dirección, al pasar de cuatro a nueve. Entre ellos se ha reforzado a la figura del consejero director general de Cemex España, Joaquín Estrada. Tras su estancia en Madrid, este riojano de 47 años ha sido nombrado presidente de Cemex Asia y responsable de la comercialización internacional.

Las unidades de negocio en Asia se encuentran ubicadas en Bangladesh, Filipinas, Malasia, Singapur, Tailandia y Taiwán. La región asiática es la más prometedora de cara a la expansión de grandes cementeras como la propia Cemex, Holcim o Lafarge.[62]

Después, en junio de 2011, se anunció que se había sido nombrado a Jaime Ruíz de Haro como nuevo consejero y director general (CEO) de su filial en España, dejando éste el cargo máximo de la cementera en Asia,[63] en donde impulsó desde 2007 varios proyectos de responsabilidad social corporativa.

[62]Esta información apareció en una nota de CincoDias.com el 13 de abril de 2011.
[63]Esta información apareció en una nota de Terra (economia.terra.com.mx) el 2 de junio de 2011

Casos empresariales

Farmaegara

La empresa

Farmaegara es una empresa familiar de origen catalán creada en 1997 destinada a la gestión de compra y suministro de productos farmacéuticos al sector farmacias, centros hospitalarios, sociosanitarios y de salud mental, tanto públicos como privados. La empresa cuenta con un socio mayoritario y su actividad consiste en la adquisición, almacenamiento y logística de diferentes productos que provienen de laboratorios fabricantes o de distribuidores de material sanitario hacia los clientes, con el objetivo de personalizar e interpretar sus necesidades a fin de reducir sus costes.

La empresa dispone de tres almacenes que permiten la distribución a cualquier punto de la Península Ibérica. El primero se originó en Terrassa (Barcelona) y después la empresa se expandió a Madrid. Más tarde, en mayo de 2007, Farmaegara adquirió Farmaeuropa, un almacén fundado en 1991 y situado en la localidad de Chauchina, Granada, y con esto se logró un sistema logístico con un mayor poder de reparto en la zona centro y sur de España (ambas empresas cuentan con la colaboración de más de 14.000 farmacias situadas en todo el territorio nacional).

La compañía se ha establecido en diferentes sectores del mercado de distribución de productos farmacéuticos y médicos. La principal línea está dedicada al abastecimiento integral de hospitales y centros asistenciales de mutuas privadas y concertadas a través de las farmacias supervisoras de sus depósitos de medicamentos. También se cuenta con un abanico de productos dirigido a empresas con servicio médico propio o para su servicio de prevención de riesgos laborales, así como con una red comercial de suministro de especialidades en exclusiva, teniendo contratos con los principales laboratorios farmacéuticos. La red comercial en farmacias se extiende a todo el mercado español, contando actualmente con 36 comerciales y siete promotoras.

El total de facturación de la compañía a finales del ejercicio 2010 ha sido de aproximadamente 103 millones de euros (el 63% corresponde a Farmaegara y lo restante a Farmaeuropa). El promedio anual de trabajadores ha ido creciendo año tras año, siendo de un promedio de 63 personas a lo largo de 2010. La empresa está centrando sus esfuerzos en nuevos proyectos que permitirían salir reforzados del ciclo económico actual: la línea de negocio hospitalaria y la apertura de nuevos mercados internacionales (apertura que explicaremos en el siguiente punto).

Los competidores son otros distribuidores de material sanitario y de productos farmacéuticos. Para competir, la empresa señala que dispone de una ventaja competitiva: la realización de estudios de costes. Éstos son: i) el análisis de consumos reales de las empresas clientes, aconsejando la marca más rentable en función de un catálogo de sustituciones; ii) servicios de operador logístico, en donde se entregan los pedidos mediante transporte adecuado a las necesidades del producto (condiciones óptimas de temperatura y manipulación).[64]

Farmaegara se ha convertido en una referencia en la distribución farmacéutica integral, siendo consejera en la Asociación Nacional de Especialidades Farmacéuticas Publicitarias (ANEFP) y miembro de la Unió Catalana d'Hospitals (UCH). La compañía también destaca por su responsabilidad social al dedicarse a una actividad que ayuda a mejorar la eficiencia de la sanidad (como la licitación para proveer tuberculina en Cuba a través de la Organización Mundial de la Salud). De cara al futuro, su objetivo es consolidar y ampliar su actividad en el ámbito nacional e internacional de la mano de Gesmed, un sistema que busca el ahorro en gastos farmacéuticos en un momento en el que la reducción de costes es imprescindible para el mantenimiento de cualquier sistema sanitario público o privado.

Expansión internacional y el papel de puente

El éxito de su actuación en la península ha permitido a Farmaegara exportar su labor a otros países, especialmente en Latinoamérica, con mercados cercanos a nivel cultural y que a la vez tienen una fuerte necesidad de racionalización

[64]El transporte de productos que necesitan mantener la cadena de frío se hace mediante empresas especializadas.

del gasto sanitario. La compañía está presente en tres países de América Latina: República Dominicana, Colombia y Cuba, con empresas de titularidad propia. Además, debido al gran potencial de la industria farmacéutica de los países emergentes de Asia, la compañía decidió centrarse en productores de la India y China con la finalidad de poder ofrecer sus productos en los países latinoamericanos. Es así que la empresa catalana funciona como puente entre dos regiones: el género se compra en India, las cápsulas en China y, finalmente, estos productos se comercializan en América Latina.

De hecho, el primer acercamiento de la compañía a la India fue a través de una licitación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que ganaron en Cuba en 2009: al obtenerla, fueron a la India a buscar el género. Este acercamiento a otros países se llevó a cabo a causa de las malas previsiones que se tuvieron en su momento del mercado español y de los impactos de la crisis, así que decidieron expandirse, pensando en América Latina por la cercanía cultural. Un directivo de la compañía comentó que, en su experiencia, los indios ven en España a un buen socio para América Latina y, además, se entienden mejor con Farmaegara que directamente con los países de Latinoamérica (donde tienen poca experiencia directa y desconocen su cultura).

La penetración en los países de América Latina se da gracias a una extensa base de datos con precios de distintos proveedores asiáticos, lo que permite realizar estudios comparativos entre precios del mercado nacional y precios de los proveedores asiáticos. De acuerdo a la empresa, la internacionalización empieza siempre a través de un estudio de mercado con el cual se intenta conocer la situación interna del país y se contrastan con datos económicos y sanitarios. La empresa después da a conocer el ahorro que podrían llegar a conseguir sus clientes. Farmaegara no sólo ofrece medicamentos y materiales médicosanitarios terminados, sino que también provee de materias primas o materiales de acondicionamiento a las industrias productoras de los países de destino. La empresa ha presentado a licitación gubernamental 17 productos registrados con la marca “FarmaEgara”

en la República Dominicana, de los cuales fueron adjudicados cinco para su consumo anual. En el mercado cubano se está en trámites de registro de varias moléculas y se han cerrado acuerdos con distintas instituciones, de las cuales se están empezando a recibir los primeros pedidos.

Después de los estudios de precios, la compañía realiza contactos con los proveedores internacionales para conseguir los productos requeridos según las necesidades de la empresa, tales como: medicamentos terminados, principios activos, botiquines, material fungible y complementos alimenticios. La estrecha relación con el socio en la India ayuda a conseguir la documentación y cotización de casi cualquier medicamento para su posterior registro en los diferentes países en los que la compañía está presente. El socio indio también certifica que el nivel de calidad de los productos es el adecuado. Algo similar ocurre con los socios fabricantes en China. Una vez evaluados los estándares y certificaciones de calidad, estos productores ofrecen la documentación necesaria para el registro y precios competitivos tanto de productos terminados como de semielaborados.

Según la empresa, una vez homologados los fabricantes, se firman contratos de colaboración en los que se les cede el poder de representación para cada producto y les da la posibilidad de registrar y distribuir dichos productos en los países acordados. La negociación de los productos se realiza desde la sede en España y éstos se envían directamente desde los fabricantes hasta las oficinas de la empresa situadas en los países de destino.

Casos empresariales

Ficosa International

La empresa

Fundada en 1949 en Barcelona como una empresa familiar, Ficosa (con nombre de Ficosa International S.A. desde 1987) es una de las empresas líderes del sector de proveedores de componentes para la automoción. La compañía se dedica a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de sistemas y componentes para automóviles.[65] Ficosa se ha establecido como una de las pocas empresas globales en su ramo y actualmente está organizada en cinco grandes áreas: Automóvil, Vehículo Comercial e Industrial, Nuevas Tecnologías, Idneo y Energías Renovables.

La empresa está presente con centros productivos (plantas), centros técnicos y de ingeniería y oficinas comerciales en 19 países en Europa, América del Norte, Sudamérica y Asia, y en 2010 tuvo ventas por 745 millones de euros y empleó a 7.265 trabajadores.[66] La empresa dispone de plantas de producción por todo el mundo. En Europa tiene fábricas en España, Francia, Alemania, Italia, Portugal, Polonia y Turquía.[67] En cuanto a Asia y el continente americano, el Cuadro V presenta los nombres de las subsidiarias de Ficosa en aquellas regiones. El 24% de las ventas de la compañía se hacen en España, el 13% en Francia y un 10% en México. A continuación, siguen Estados Unidos y Brasil, con 8% y 7%, respectivamente. El país asiático que captura el mayor porcentaje de las ventas de Ficosa es China, con un 5% del total. En términos de clientes, los principales compradores son General Motors, con una participación del 16,5% de las ventas del 2010, Ford (15,4%) y PSA (14,5%). Toyota y Nissan son los clientes asiáticos más importantes.

[65]Ofrece sistemas de retrovisión, que incluyen espejos, internos y externos, y componentes de plástico pintados; sistemas para fluidos; sistemas de mando y control, incluidos los frenos de estacionamiento, cambios de marcha, mecanismos para asientos y puertas, y cables de la unidad. La compañía también proporciona los plásticos y sistemas eléctricos, que incluyen parabrisas y limpiadores de faros, tanques / depósitos, bombas eléctricas, parasoles y conductos de aire y sistemas de seguridad, como sistemas de cierre y llaves, sistemas antirrobo.

[66]En 2008, antes de que se sintieran los efectos de la crisis financiera global, Ficosa había alcanzado los 900 millones de euros de facturación. La información procede de www.ficosa.com y de datos enviados directamente por la empresa. De acuerdo con la información de Capital IQ (con acceso el 28 de junio 2011) la compañía esperaba cerrar 2010 con un beneficio neto de 20 millones de euros (27,4 $ millones).

[67]En 2001 Ficosa da un salto cualitativo y cuantitativo llevando a cabo la adquisición de la División de Retrovisores de Magneti Marelli consolidando su presencia en Europa y consiguiendo bases de operaciones productivas en países claves como Polonia y Turquía.

La compañía logra mantenerse como un jugador global a través de la adopción de nuevas tecnologías y la incursión en otros sectores diversos (esto es, transversalización de tecnologías más allá del sector automotriz). Por ejemplo, en el último trimestre de 2010 la empresa compró en alianza con Comsa Emte[68] el Barcelona Technology Center[69] a Sony España S.A. (la cual está ligada a la japonesa Sony Corporation). Con esta transacción dicho centro se divide en dos compañías: una enfocada en manufacturas, y controlada por Ficosa (convertida en plataforma de innovación en fabricación e ingeniería electrónicas), y la otra enfocada en desarrollo e ingeniería (Idneo). Idneo es una nueva propuesta de ingeniería que se dedica a la investigación y desarrollo de productos y soluciones integradas llave en mano. A través de la ingeniería electrónica, Ficosa entra como socio tecnológico de varios clientes fuera del automóvil.

Cuadro V. Ficosa en Asia y América

América	
EE UU	Ficosa North America Corp.
México	Ficosa North America S.A. de C.V.
Brasil	Ficosa do Brasil, Ltda.
Asia	
India	Tata Ficosa Automotive Systems, Ltd. (Joint Venture)
China	Ficosa International Taicang Co. Ltd.
Corea del Sur	Daeshin Machinery Ind. Co. Ltd. (Acuerdo de Licencia)
Japón	Ficosa Japan (Oficina Técnico-comercial)

[68]Empresa de ingeniería civil para la construcción.
[69]Este centro de tecnología produce televisores LCD, esto es, con tecnología de cristal líquido.

Operaciones en el continente americano

Ante el proceso de globalización, y ante la búsqueda de los constructores de automóviles por reducir costes a través de "plataformas globales",[70] Ficosa optó por acceder al mercado global en busca de eficiencia operativa y de capacidades tecnológicas. Primero, la compañía se instaló en los Estados Unidos y México en 1995, con las primeras plantas fuera de Europa,[71] y después en Brasil y en Argentina en 1997.

El mercado de NAFTA[72] ha sido clave para la multinacional catalana, ya que sus principales clientes siguen siendo las grandes marcas de automóviles estadounidenses que producen tanto en los Estados Unidos como en México. Las subsidiarias en estos dos países, Ficosa North America Corp.[73] y Ficosa North America S.A. de C.V., han estado a cargo de la expansión de los negocios. En 2006 se creó un centro de ingeniería en Monterrey (México), reforzando así sus capacidades tecnológicas en el mercado NAFTA, y en 2008 se adquirieron los activos y contratos de la productora americana de espejos Delbar Products (incluyendo un centro productivo en Tennesse), ampliando así su presencia en este mismo mercado. Aún durante la crisis económica global la empresa ha buscado expandirse internacionalmente (a pesar de que el nivel de negocio anual se redujo en 11% con respecto al nivel de 2008).[74] En el primer trimestre de 2011, Ficosa llegó a un acuerdo para adquirir a la empresa estadounidense Camryn Industries, la cual manufactura espejos para automóviles. Con este movimiento la empresa española buscaría incrementar en 20% sus ventas en la zona económica de NAFTA y alcanzar el liderazgo en la producción de retrovisores en la región, con una cuota de mercado cercana al 25%.

[70] En la década de los 90, los constructores de automóviles empezaron a agrupar modelos para ser vendidos a escala mundial y comenzaron a operar bajo el concepto de "plataforma global", que consiste en agrupar cada modelo dentro de familias de modelos similares y construirlos a partir de la misma plataforma para todos los mercados del mundo, aumentando la capacidad de repartir recursos y componentes entre los diferentes modelos. Esto les permite reducir enormemente los gastos de desarrollo porque con una misma plataforma cubren varios mercados y, en cada mercado, a veces distintos modelos. Este fenómeno impulsa la globalización de los fabricantes, que son seguidos por sus proveedores para garantizar unos mismos estándares de calidad. En este contexto se produce también un progresivo traspaso a los proveedores de las responsabilidades de diseño y desarrollo de productos.

[71] La compañía se había expandido en Europa en la década de los 80.

[72] NAFTA se refiere al acuerdo de libre comercio firmado por Canadá, Estados Unidos y México en la década de los 90.

[73] Esta compañía se fundó en 1995, tiene sede en Michigan y también se especializa en la manufactura de componentes para coches.

[74] En septiembre de 2010, Ficosa adquirió los activos de Imic (filial de Ichikoh) en Kentucky, dentro del marco de la alianza con Ichikoh que se describe en el siguiente apartado.

Operaciones en Asia

En 1998 Ficosa da el salto al continente asiático implantándose en la India a través de una *joint venture* con el Grupo Tata (Tata AutoComp Systems Limited), el cual incursiona en la industria de la manufactura y provisión de componentes de automóviles, particularmente en la India. Ficosa se expandió en los años siguientes, abriendo en 2005 y 2006 su segunda y tercera plantas productivas en aquel país, y se espera que la actividad de suministro aumente todavía más. Actualmente, la *joint venture* Tata Ficosa obtiene unos ingresos de 18 millones de euros en el mercado indio.

Japón, y su sector automotriz, ha sido otro socio importante de la empresa española. Toyota, Nissan y Honda son clientes de Ficosa. Además, la compañía se implantó en el país del sol naciente con una oficina técnicocomercial en 2001 y creó en 2008 una *joint venture* con la empresa japonesa Omron Corporation[75] para crear la empresa Adasens, dedicada al desarrollo, producción y comercialización de tecnología ADAS (sistemas avanzados de asistencia al conductor) para el sector automotriz.[76] Esta nueva área de negocio es uno de los pilares de la empresa para atraer a nuevos clientes y ha sido adquirida al 100% por Ficosa en 2010 por su importancia estratégica.

En 2010, la compañía española anunció una amplia alianza con la compañía japonesa Ichikoh, de la que surgirá el primer fabricante de retrovisores del mundo, en una industria que está altamente concentrada en unos pocos productores globales (hay tres grandes fabricantes globales, según se comentó en entrevista con un ejecutivo de la compañía).[77] El acuerdo comprende la adquisición por parte de Ficosa de los activos de Ichikoh en EE UU, que incluyen una planta en Kentucky. El primer resultado de la alianza ha sido un contrato de suministro con uno de los principales fabricantes japoneses de automóviles por un importe superior a los 120 millones de dólares.[78]

[75]Productor de maquinaria electrónica, equipo de precisión y equipo médico, entre otros tipos de maquinaria.
[76]Las siglas ADAS vienen del nombre en idioma inglés: Advanced Driver Assistance Systems.
[77]A diferencia de la industria de retrovisores, la industria de cambios y frenos de mano tiene entre 15 y 20 proveedores, por lo que aún no se ha producido una concentración similar.
[78]Una parte de esta información se obtiene de una nota publicada en *La Vanguardia* el 1 de junio de 2010.

Casos empresariales - Ficosa Internacional

Dado que desde la crisis económica mundial el panorama económico global ha cambiado radicalmente, con el incremento del peso de los países emergentes, a partir de 2008 gran parte de la expansión de Ficosa ha ocurrido en China. De hecho, la expansión en China comenzó a partir de 2004 con la creación de Ficosa International (Shanghai) Automotive Components Co., Ltd., pero, a partir de 2008 se construyó una nueva planta (el mercado chino se incrementó en 47% en el peor año de la industria a nivel global en 2008)[79] y las ventas se han multiplicado por 7,5. Actualmente, Ficosa proyecta una nueva planta de producción en Taicang que estará operativa a mediados de 2012 y las instalaciones sustituirán a las que la compañía ya tiene en China y permitirán duplicar la plantilla actual del grupo en el país, hasta alcanzar los mil empleados.[80] Con el objetivo de que el 30% de las ventas provengan de clientes asiáticos en cinco años, a partir de 2012 la compañía construirá otros centros de ensamblaje en Pekín, Chongqing y Guangzhou.[81]

Actualmente, China generaría ya el 9% de los ingresos del grupo. Este es un cambio importante en el panorama de negocios de la empresa. Desde enero de 2011, Ficosa ha hecho negocios en China para el suministro de cambios de marcha (manual y automático) y frenos de mano con las siguientes compañías: Chery Quantum, Chery, Fiat (China), Shanghai General Motors, Ford, Guangzhou Auto y Toyota (China). Las ventas anuales en China se estiman en 57 millones de euros para 2011, según fuentes de la propia empresa.

El papel de puente

La expansión de Ficosa en Asia y con empresas asiáticas, junto al fuerte posicionamiento que se tiene en el continente americano, le ha otorgado a la empresa catalana un papel de "puente" entre las dos regiones. Entre 2006 y 2011, las ventas globales de la compañía pasaron de 736,5 millones de euros a 806,3 (un incremento del 9.5%). Si bien las ventas en Mercosur (esencialmente Brasil) aumentaron un 75% en el mismo periodo hasta llegar a 54,1 millones de euros,

[79]Información obtenida de una presentación enviada directamente por la sede de Ficosa en Barcelona, que tiene fecha del 3 de marzo de 2011.
[80]La inversión total sería de 14 millones de euros.
[81]Información difundida en una nota de Expansión.com del 17 de febrero de 2011

el salto más espectacular se dio en Asia (India y China) al pasar de 5,4 a casi 70 millones de euros en ventas (multiplicándose por más de 10). Es así que el volumen de ventas en Asia ya sobrepasa el volumen de las ventas en Mercosur.
El puente es simple: la multinacional catalana es la proveedora de componentes para las marcas automotrices asiáticas, cuyos autos son vendidos después en América Latina. Inicialmente eran las grandes marcas japonesas y la coreana Hyundai. Sin embargo, la compañía china Chery, que comenzó a vender automóviles en Brasil en 2009 (en asociación con el grupo local JLJ), se está expandiendo rápido a otros países latinoamericanos. El papel de puente involucra tanto las ventas de componentes para la producción que se realiza en Asia (y que después se vende en Latinoamérica), así como las ventas para firmas asiáticas que también tienen plantas productivas en América Latina. Por ejemplo, las ventas en Brasil a clientes asiáticos (Toyota, Nissan, Honda, Mazda, Hyundai y Chery) pasaron de 3,9 a 11,6 millones de euros (un incremento del 197%) entre 2006 y 2011. Las ventas en México para las mismas compañías permanecieron similares en el mismo periodo (4,6 millones de euros).

A pesar de las estrechas relaciones que hay entre las empresas connacionales en algunos países asiáticos, como en los sistemas cerrados *keiretsu* (en Japón) y *chaebol* (en Corea del Sur), los fabricantes asiáticos encuentran en Ficosa a un buen aliado porque proveedores de sus propios países se hallan ante elevadas barreras de entrada en América Latina y Europa, al ser regiones lejanas culturalmente. La empresa española, en cambio, cuenta con la ventaja geográfica en Europa y con una ventaja cultural en sus mercados "naturales" en América Latina. Ficosa, además, tiene una presencia en aquel continente superior a la de sus competidores europeos, lo que la convierte para los asiáticos en el socio ideal en ambos continentes (porque la compañía española también tiene una presencia importante en Europa). Cualquier pedido de Toyota o Nissan, por ejemplo, no permitiría a un proveedor japonés alcanzar el volumen y las economías de escala de la empresa española.

Las perspectivas de ventas de Ficosa en Latinoamérica son especialmente prometedoras con los fabricantes chinos, que se expanden rápidamente en el continente incluso con plantas de producción. Si bien la presencia de las marcas japonesas y coreanas también crece en Latinoamérica, las compañías chinas no tienen sistemas cerrados con estrechas relaciones con empresas de su mismo país (como los ya mencionados *keiretsuy chaebol*), por lo que serían clientes más fáciles de Ficosa en el continente. Además, Ficosa ya es proveedor de Chery, por lo que tiene buenas perspectivas de colaboración con esta marca en sus plantas en Brasil, Uruguay y Venezuela (también se planea instalar una planta en Argentina, en alianza con el grupo argentino Socma).[82]

Los proveedores asiáticos no dejan de representar una fuerte competencia a pesar de todo y algunos de los negocios de Ficosa se hacen a partir de alianzas con estos proveedores. Por ejemplo, bajo la alianza con Ichikoh, se ha establecido un reparto de responsabilidades por mercados: Ficosa se encargará de Europa, India, Sudamérica, la zona Nafta (EE UU, Canadá y México) y Sudáfrica e Ichikoh se hará cargo de Japón y la zona ASEAN.

La integración del negocio de Camryn fortalecería el vínculo de empresas asiáticas con las unidades productivas de Ficosa en el continente americano. El motivo es que Camryn trabaja con dos clientes, la japonesa Toyota (80% de las ventas aproximadamente) y Chrysler (20% restante). Entre los objetivos de dicha adquisición se encuentra el aprovechar las economías de escala que se generan en la estructura existente de Ficosa NAFTA. Con la penetración en Toyota (1,5 millones de vehículos producidos en la región), Ficosa se hace con una cuota significativa en todas las principales marcas constructoras de automóviles de este mercado.[83]

[82]La planta en Venezuela es la más reciente, ya que se abrió en 2010, y es mayor que la primera que Chery abrió en América Latina, en Uruguay (en asociación con el grupo argentino Socma). La planta más grande en Latinoamérica es la de Brasil, que tiene un presupuesto de 400 millones de dólares y que producirá anualmente 150.000 vehículos a partir de septiembre de 2013. La inversión en Argentina fue anunciada por el gobierno de Buenos Aires y de difundió en el diario *La Nación* en una nota del 23 de julio de 2011.

[83]Esta adquisición facilitaría la reordenación del esquema productivo en NAFTA: Crossville se centraría en clientes americanos, Kentucky en clientes asiáticos, Berne en recambio y México en *just-in- time* para plantas OEM en México.

Por último hay que señalar que el papel de "puente" de Ficosa no se limitaría al suministro de componentes y puede estar también presente en el área de investigación y desarrollo. Para potenciar dicha área, por ejemplo, la compañía catalana creó en 2004 un Centro Tecnológico en Mollet del Vallés (Barcelona-España), que coordina una red de centros técnicos que la compañía tiene en la actualidad en Estados Unidos, México, Brasil, Francia, Italia, Alemania, Portugal, China, Corea, Japón e India. Este Centro Tecnológico se ha trasladado recientemente a las instalaciones que la empresa posee en Viladecavalls (Barcelona). Más recientemente también se inauguró un centro de ingeniería global en China, y desde este país se hace la integración de diferentes piezas de valor añadido, como la iluminación de espejos, para toda Ficosa a nivel mundial.

Casos empresariales

Garrigues

La empresa

Garrigues es la mayor firma de abogados y asesores tributarios de España y de Europa continental, con más de 2.000 profesionales repartidos en 29 oficinas en la Península Ibérica así como oficinas internacionales en Bruselas, Casablanca, Londres, Miami, Nueva York, Sao Paulo, Shanghai, Tánger y Varsovia. La empresa ofrece a sus clientes asesoramiento integral para todas las materias jurídicas y fiscales en el ámbito personal y empresarial.[84]

Los orígenes de Garrigues se remontan a 1941, año en el que los hermanos Joaquín y Antonio Garrigues Díaz-Cañabate, ambos abogados, constituyeron el despacho J&A Garrigues. Durante la segunda mitad del siglo xx, J&A Garrigues se posicionó como empresa líder en el panorama jurídico español y en 1997, tras la fusión con Arthur Andersen y Asesores Legales y Tributarios (ALT), se constituye Garrigues & Andersen que, con un equipo de casi 600 profesionales, se situaba entre los mayores despachos de abogados europeos. ALT, que ya venía prestando servicios profesionales en España desde 1960, era reconocida como firma líder del asesoramiento tributario en España, así como en algunas de las ramas del Derecho más estrechamente vinculadas a la actividad empresarial. En marzo de 2002, tras la desaparición de la red Andersen World Wide, la firma optó por mantener su independencia y opera hoy bajo el nombre de Garrigues.

Garrigues es una sociedad limitada profesional y se encuadra en el sector de asesoramiento legal y fiscal. Sus principales competidores son los principales despachos de abogados españoles e internacionales tales como Cuatrecasas, Uría Menéndez, Clifford Chance, Freshfields, DLA, etc. En el ejercicio 2010 ha obtenido ingresos por servicios profesionales de 352,8 millones de euros al cierre provisional del

[84]Las principales áreas de asesoramiento en las que Garrigues participa son las siguientes: contratación mercantil y derecho societario, derecho europeo y de la competencia, derecho y regulación del seguro, derecho administrativo, derecho farmacéutico y biotecnología, fusiones y adquisiciones, derecho bancario y financiero, derecho fiscal, derecho contable, derecho inmobiliario, derecho de las tecnologías de la información, derecho de las telecomunicaciones y audiovisual, derecho del mercado de valores, derecho laboral, derecho marítimo y transporte, derecho penal, derecho deportivo y del entretenimiento, derecho urbanístico, *human capital services*, litigación y arbitraje, medio ambiente, propiedad industrial e intelectual, reestructuraciones e insolvencias, regulación del sector energético.

ejercicio 2010 (del 1 de septiembre de 2009 al 31 de agosto de 2010). Esta cantidad supone un aumento porcentual del 5,53% respecto al año anterior.

La expansión internacional

Desde sus orígenes en España, Garrigues ha sido pionero en la internacionalización de su práctica jurídica, al ser el primer despacho de abogados español en abrir una oficina internacional en Nueva York, en el año 1973. Igualmente fue el primer despacho español en abrir oficinas en Bruselas en 1986. Desde entonces, la expansión internacional de Garrigues se ha basado en la política de "seguir a sus clientes", apoyándolos en sus necesidades de inversión y acompañándolos en sus operaciones en el extranjero. La red internacional de oficinas de Garrigues le permite tener presencia en algunos de los más importantes centros financieros del mundo y también en los mercados emergentes. El Cuadro VI muestra los principales acontecimientos internacionales de la empresa.

Cuadro VI. La internacionalización de Garrigues

1973: apertura de las oficinas de Nueva York.
1986: apertura de las oficinas en Bruselas.
2005: apertura de las oficinas de Lisboa, Shanghai y Casablanca.
2006: apertura de la oficina de Oporto
2007: apertura de las oficinas de Varsovia y Londres
2008: apertura de las oficinas de Rumanía y Tánger
2009: apertura de la oficina de Miami

El éxito de las operaciones de Garrigues a nivel internacional se basa en dos pilares.[85] El primero es la integración en la sociedad local para tener una visión completa de cada país en que se opera, cosa que se consigue a través de una implicación activa en el mundo empresarial, institucional y académico local. El segundo es la coordinación de sus diferentes oficinas que operan en mercados completamente distintos, lo cual es importante dada la cada vez mayor complejidad de las transacciones en las que la firma asesora. Aunque la firma busca seguir

[85]Estos factores son explicados en una nota que nos envió la empresa con información de sus operaciones.

expandiéndose a nivel internacional, también mencionan que buscan mantener la cultura corporativa y la calidad del servicio.

La principal vinculación de la firma en un país emergente se da en China, en donde la actividad de negocios se ha incrementado de manera importante. En 2005, tras obtener la autorización del Ministerio de Justicia de China, se creó en Shanghai lo que hasta entonces era la única filial existente de una firma legal española en el gigante asiático. Años más tarde, sus principales competidores siguieron sus pasos: Cuatrecasas, Gonçalves Pereira abrió oficina propia en Shanghai en 2007 mientras que Uría Menéndez lo hizo 2009, pero en Pekín.

Francisco Soler, socio director del despacho en Shanghai hasta 2011, ha comentado recientemente que la actividad en el gigante asiático ha aumentado entre un 20% y un 25% en tasa anual. El directivo atribuye tal expansión al crecimiento de la economía china y al repunte de la inversión extranjera directa que recibe.[86]

La red y capacidad internacional de la firma española se ve intensificada por su participación en Affinitas, alianza iberoamericana promovida por Garrigues y sólidamente integrada, que aglutina empresas latinoamericanas de primer orden y de reconocimiento en Argentina, Chile, Colombia, México y Perú.[87] Garrigues también forma parte de Taxand, red global de firmas fiscales pertenecientes a más de 45 países, que permite a Garrigues prestar asesoramiento fiscal a sus clientes en todo el mundo.

A finales de 2010 se anunciaron nuevos movimientos y alianzas en América Latina. Por ejemplo, después de la marcha hace más de un año de la firma brasileña Barbosa, Müssnich & Aragão de Affinitas, Garrigues ha decidido no incorporar a un bufete brasileño de recambio como nuevo miembro y ha decido abrir oficina propia en el país sudamericano celebrando un acuerdo de asociación con Schmidt, Valois, Miranda, Ferreira & Agel-Advogados. La estrategia ha sido asociarse a

[86]Esto nos lo comentó el directivo en entrevista telefónica que se le realizó en septiembre de 2011. Ya se habían hecho declaraciones similares en una nota publicada en CincoDias.com el 23 de marzo de 2011.

[87]Además de Garrigues, por parte de España y Portugal, los otros despachos que integran actualmente la red son: Bruchou, Fernández Madero & Lombardi (Argentina), Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes (México), Gómez-Pinzón Zuleta (Colombia), Barros & Errázuriz (Chile), Miranda & Amado (Perú). La red internacional cuenta actualmente con casi 3.000 profesionales que prestan servicios desde más de 40 oficinas radicadas en 15 países (fuente: Expansión.com en una nota del 30 de diciembre de 2010).

una marca local, como hizo en su momento Uría con el despacho Dias Carneiro o recientemente DLA Piper con Campos Mello, ya que las autoridades brasileñas todavía no permiten a los despachos extranjeros ejercer Derecho local.[88] Este movimiento es clave dados los crecientes intercambios comerciales entre China y Brasil, dos de los grandes motores actuales de la economía global.

El papel de puente

Un aspecto clave en la internacionalización de Garrigues es la expansión en China y el papel que juega la empresa como "puente" para vincular los negocios entre el país asiático y otras regiones, particularmente América Latina. El despacho en Shanghai se caracteriza por dos actividades principales: la asesoría legal a empresas extranjeras, españolas, portuguesas y latinoamericanas, que quieren invertir en China, y el asesoramiento a las compañías chinas que buscan salir al exterior. Por otra parte, ya que gran parte de las inversiones de China en América Latina corresponden a empresas estatales, la firma española se plantea la posibilidad de abrir una oficina en Pekín.

Dicho papel se basa en el conocimiento de las dos regiones: mientras que América Latina es considerada un "mercado natural", el conocimiento de China se dio paulatinamente. En una entrevista, Francisco Soler nos reiteró la importancia de la experiencia: "El hecho de que Garrigues llevase más de 15 años acompañando a sus clientes en sus operaciones en China hizo que contásemos con un conocimiento del país, del mercado, y que tuviésemos unos contactos a todos los niveles (institucionales, empresariales, de otros despachos de abogados, etc.) que nos facilitó [la entrada]". Además, gran parte de los abogados de la oficina en Shanghai son chinos.[89] También señala que la experiencia previa en una zona emergente como Latinoamérica no resulta necesariamente útil en la implantación en otro país emergente como China; al haber grandes diferencias entre ambos países, las experiencias concretas no serían transportables. Se suma a esto las diferentes regulaciones locales que afectan al sector de la asesoría jurídica.

[88] Información obtenida de una nota de Expansión.com del 30 de diciembre de 2010.
[89] Sólo 4 de los 26 abogados que tiene la firma son extranjeros, según la nota de CincoDias.com

Además, el papel de Garrigues como puente Asia-Latinoamérica se está expandiendo poco a poco a otros países asiáticos, ya que también hay algunas operaciones con países como Japón o Corea del Sur, pero se resalta que en este momento China es con diferencia el país más importante en este sentido. También tienen la intención de incursionar en la India y tienen en funcionamiento un Indian Desk, si bien en India los despachos de abogados extranjeros se enfrentan a algunas restricciones regulatorias locales.

Cuando la firma asesora en cuestiones de negocios Asia-Latinoamérica, la coordinación de oficinas en Shanghai y, digamos, en São Paulo o Buenos Aires, es fundamental: Soler señala que "nuestras oficinas de Shanghai y Latinoamérica trabajan (muchas veces también con alguna oficina española) de forma conjunta e integrada en los proyectos empresariales en los que se produce este puente. Cuando, por ejemplo, empresas chinas invierten en Latinoamérica y desean nuestro asesoramiento, desde la oficina de Shanghai apoyamos a la empresa china en todos los aspectos de la salida de la inversión, en nuestra oficina latinoamericana les apoyamos en toda la implantación y, a veces, desde España trabajamos en aspectos de la estructura de inversión cuando ésta se realiza a través de España."

Según la experiencia de Garrigues, ha habido un aumento espectacular en los negocios China-Latinoamérica, particularmente en los últimos cinco años, y los sectores en los que más ha invertido China en la región han sido materias primas, energía, recursos minerales e infraestructuras, aunque el directivo nos señala que últimamente también se está viendo un aumento significativo en el sector de bienes de consumo. También han comprobado un aumento en la presencia latinoamericana en China, si bien mucho menor en términos y magnitudes de lo que se ha producido en el sentido inverso. En este caso los sectores han sido más industriales y de bienes de consumo, así como servicios.

Por último, cabe señalar que las operaciones de Garrigues se pueden potenciar si las empresas asiáticas buscan utilizar España como plataforma para inversiones

en Latinoamérica. La firma española ha mencionado tres motivos prácticos en donde España tiene ventaja, aparte del conocimiento que se tiene en España de los mercados naturales en Latinoamérica, y que pudieran facilitar dicho escenario: (i) la red de Acuerdos para la Promoción y Protección Recíprocas de Inversiones (APPRI), cuyo objetivo es asegurar que las inversiones en jurisdicciones extranjeras cuenten con los estándares de protección reconocidos bajo la ley internacional.[90]; (ii) la red de Convenios para evitar la Doble Imposición Internacional (CDI), cuyo objetivo es reducir o evitar la doble imposición internacional sobre rentas derivadas del proyecto de inversión por parte del inversor residente en otro país,[91] y (iii) el régimen fiscal de la sociedad *holding* española (las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros, también denominadas ETVE).

Estos puntos son discutidos en detalle en el capítulo jurídico anexo, pero basta señalar que España se encuentra entre los países con el mayor número de APPRI firmados con países latinoamericanos: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, Uruguay, Venezuela y Paraguay. Asimismo, actualmente se tiene CDI firmados con 11 países, entre los que se cuentan Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, México, Uruguay y Venezuela.

[90]Dichas protecciones incluyen principalmente el derecho de igualdad respecto de inversiones nacionales, el principio de no discriminación, el tratamiento de Nación más favorecida, garantías ante riesgos políticos, el derecho a repatriar beneficios y al retorno del capital y la protección ante expropiaciones forzosas sin compensación.

[91]Los Estados contratantes establecen reglas para distribuir la soberanía fiscal sobre distintos tipos de rentas, lo que supone reconocer ciertas reducciones o exenciones fiscales en el país de la fuente sobre las rentas sujetas a tributación en el país de residencia del inversor.

Casos empresariales

Miguel Torres S. A.

La empresa

Miguel Torres S. A., o simplemente Torres, es una empresa familiar catalana fundada en 1870 que se dedica a la producción de vinos para consumo nacional e internacional y que en 2011 emplea aproximadamente a 700 personas.[92] La compañía opera en 140 países y no sólo vende vinos de su propio viñedo, sino también otras 55 marcas y cerca de 400 variedades de vinos de otros viñedos alrededor del mundo.[93]

En España, Torres cuenta con más de 20 viñedos y dos bodegas en Cataluña y además ha establecido una bodega en el País Vasco (en la Rioja Alavesa, municipio de Labastida) y la más reciente en Fompedraza Ribera del Duero, en Castilla y León. Entre las marcas de vino más antiguas y conocidas de Torres se encuentran el Sangre de Toro, Viña Sol y el Gran Coronas.

La compañía tiene una facturación que superó los 160 millones de euros en 2008, en medio de la crisis económica global, y el mercado exterior llegó a representar el 69% del total de cajas comercializadas (en 2005 dicho porcentaje no alcanzaba el 50%). Si se suman los ingresos de las filiales internacionales (Chile y California, que discutimos más abajo) y de otras sociedades como Jean Leon y Torres Import, las ventas se elevan a alrededor de 200 millones.[94]

En cuanto al desarrollo tecnológico, cuenta entre sus socios el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, que depende del Ministerio de Ciencia y Tecnología de España, el cual promueve el desarrollo tecnológico y la innovación en compañías españolas. La compañía tiene entre sus prioridades el respeto al medio ambiente, al practicar una viticultura integrada en donde se depuran todas las aguas residuales y se conservan los bosques regionales. Algunos de los viñedos cuentan con certificación orgánica y se utiliza la agricultura biodinámica para

[92] Dato obtenido del informe actualizado de la compañía en la página web de Capital IQ, consultada el 16 de septiembre de 2011.
[93] Información obtenida de un informe de Universia Knowledge Wharton (2010): "Torres descorcha su nueva estrategia de crecimiento en China", publicado el 21 de octubre de 2010.
[94] Información obtenida de una nota publicada en Expansión.com el 14 de enero de 2010: http://www.expansion.com/2010/01/13/catalunya/1263416432.html

conseguir una productividad sostenible de los viñedos mediante la utilización de los recursos propios de su ecosistema. Además, la compañía invierte en energías renovables (placas fotovoltaicas y parques eólicos) y en coches híbridos y estudia el aprovechamiento de la biomasa de la viña y de los bosques.

Expansión internacional y China

La expansión de Torres fuera de España fue impulsada por los propios miembros de la familia. El primer país fue Chile, en donde Torres se convirtió a finales de la década de los 70 en la primera vinícola europea en instalarse con viñedos.[95] En 1982, Marimar Torres, a través de Marimar Estate Torres Family Vineyards, plantó su primer viñedo en California, en los Estados Unidos; en 1993 inauguró su bodega y en el año 2000 se adquirieron más viñedos. De este modo, miembros de la familia dirigen las operaciones en ambos países.

La compañía también cuenta con subsidiarias operativas que distribuyen los productos en Europa. Además, en 2007 la compañía catalana hizo una inversión para adquirir el 5% de las acciones de la vinícola finlandesa Winestat Oy, que forma parte de Helmet Business Mentors Oy,[96] y la inversión se amplió en 2010 para llegar a una participación del 10%.[97] Esta compañía reportó beneficios de un millón de euros a finales de mayo de 2010.[98]

En América Latina, además de las operaciones en Chile, Torres forma parte de la sociedad Distribuidora de Vinos S.A.C., en Perú, y entre sus recientes operaciones internacionales destaca la adquisición en marzo de 2006 de un 10% de las acciones de la importadora brasileña Reloco. Esta operación se realizó junto con la argentina Lagarde y la compañía adquirida adoptó el nombre de Devinum, cuyo objetivo es trabajar con vinícolas familiares centrándose en la calidad de los productos.

[95]El nombre de la subsidiaria es Sociedad Vinícola Miguel Torres, S.A (Miguel Torres Chile). Los viñedos en Chile crecieron con varias expansiones en 1985, 1990 y 2004.
[96]Esta es una compañía finlandesa de *venture capital* que entre sus inversiones incluye negocios familiares.
[97]La adquisición adicional en Winestat Oy se hizo de manera conjunta con las compañías Operative Management y Tuomas Hirvonen, entre otras.. Este grupo de inversionistas adquirieron el 51% de la compañía finlandesa.
[98]Operative Management incrementó su participación del 44% al 84%, y el resto pertenece a Tuomas Hirvonen. Según un informe de Capital IQ consultado en línea el 15 de septiembre de 2011.

Casos empresariales - Miguel Torres S.A.

Después de décadas de operar en Europa y el continente americano, la compañía catalana dirigió su mirada hacia los crecientes mercados asiáticos. En China, por ejemplo, en donde hasta hace poco el vino era considerado casi como un bien exótico, se ha disparado su comercialización gracias a la creciente clase media. Sin embargo, la penetración de este mercado no fue fácil y se tuvieron que superar algunas pérdidas iniciales.

En la segunda mitad de la década de los 90, cuando Torres comenzó a exportar a China su marca Sangre de Toro,[99] el volumen total de vino comercializado en China era de menos de 20 millones de cajas de nueve litros, mientras que las importaciones giraban en torno a 110.000 cajas de nueve litros. Aun así, Torres estableció en 1997 la primera *joint venture* en China con Zhangjiakou Great Wall Torres Winery Co. Ltd y dos años más tarde se abriría la delegación comercial de Bodegas Torres en China: Shanghai Torres Wine Trading Co. Ltd. Una década más tarde el panorama de mercado se había transformado radicalmente. En 2009, el volumen total de vino comercializado en China alcanzó ya 93 millones de cajas, mientras que las importaciones representaban poco más de 10 millones de cajas.[100]

La tasa de crecimiento de las ventas anuales de Torres en China se ha ubicado en los dos dígitos desde que la empresa montó un negocio de importación en 2002 para clientes comerciales y mayoristas de mercados prósperos como los de Shanghai o Pekín. La compañía catalana se ha convertido de esta forma en la segunda mayor distribuidora de vinos de China. En 2010, Torres lanzó su primer vino propio en China,[101] en alianza con bodegas locales Grace Vineyards,[102] y las ventas totales de la compañía en el país asiático alcanzaron aproximadamente 16,5 millones de euros.[103] Es así como, después de perder dinero durante ocho años, desde hace cuatro ejercicios la filial china de Torres ya genera beneficios.

[99] Esta es la marca de vino de Torres que más se ha comercializado en el mundo.
[100] Los datos del volumen de vino comercializado se obtuvieron de Universia Knowledge Wharton (2010).
[101] El Symphony Series. Se trata de un vino blanco del que se produjeron inicialmente alrededor de 12.000 botellas.
[102] Grace Vineyard es una compañía vinícola creada por emprendedores chinos y franceses en 1997 y cuya sede se encuentra en la provincia de Shanxi. Esta empresa produce 1,2 millón de botellas al año, de acuerdo a Universia Knowledge Wharton (2010).
[103] Información obtenida en una nota de Decanter.com del 28 de abril del 2011: http://www.decanter.com/news/wine-news/524105/torres-plans-major-expansion-in-china

Además de distribuir sus vinos en China, el grupo comercializa otras marcas europeas de prestigio, como Vega Sicilia y Rothschild.[104] Para ello, la compañía ha tejido una red comercial con oficinas en seis de las principales ciudades del país, que emplean más de doscientas personas.[105]

Aunque inicialmente Torres se concentró en clientes comerciales y ventas mayoristas,[106] actualmente se cuenta con una red minorista de venta directa al consumidor. La estrategia de marketing de la compañía catalana jugó un papel importante para hacer comprensible y atractiva su marca en China. Torres ha abierto varias tiendas minoristas bajo el nombre de Everwines o Yongtao, que en mandarín significa "siempre" (*yong*) "uvas" (tao). Además, cuentan en su cartera de distribución dos de los mejores viñedos de China, Grace Vineyard y Silver Heights, y en asociación con ellos está desarrollando nuevas marcas, cosa que le está brindando a la empresa catalana buen reconocimiento por parte del gigante asiático. Es interesante destacar que Silver Heights fue fundada por una ex trabajadora de Torres, Emma Gao, que estudió viticultura en Francia, lo cual da señales de la preferencia de Torres por colaborar con empresas "familiares" cuya cultura de negocios es similar.

Torres también se ha enfocado en la India en donde estableció una *joint venture* con T.T & G. Trading Private Limited, siendo la primera bodega española que afianza su presencia en aquel país. La compañía también ha constituido una empresa conjunta con tres socios locales y en compañía de otra empresa familiar europea: el fabricante escocés de whisky Glenfarclas. La catalana y la escocesa poseen el 50% del capital y los socios indios, el 50% restante.[107] Torres busca replicar el éxito chino en la India, y hasta ahora ha concentrado sus esfuerzos en la ciudad de Nueva Delhi, desde donde busca crear una red de distribución por todo el país.

[104]De hecho, Baron Philippe de Rothschild es poseedor de un 10% de Torres China.
[105]Algunos de estos datos son obtenidos de la nota de Expansión.com (14 de enero de 2010) ya mencionada.
[106]La compañía catalana inclusive llegó a embotellar el vino en una planta al oeste de Pekín en los años 90 con el fin de ahorrar los aranceles, y experimentó cultivando sus propias uvas en la provincia de Hebei, aunque el clima no siempre es propicio para ese cultivo.
[107]Algunos de estos datos son obtenidos de la nota de Expansión.com (14 de enero de 2010) ya mencionada.

El papel de puente

El papel de puente entre Asia y América Latina que juega Torres es claro ya en China: la empresa catalana comercializa vinos de muchas partes del mundo, entre los que se encuentran los producidos en Sudamérica, y los vende en el mercado del gigante asiático. Este tipo de puente también podría pronto ampliarse a otros mercados asiáticos, en donde destaca la India por la presencia con la que ya se cuenta ahí.

Torres, a través de Everwines, vende en China varios tipos de vinos sudamericanos. Entre los chilenos, esto es, de Miguel Torres Chile, se venden el Almaviva, Manso de Velasco, Conde de Superunda, Baron Philippe de Rothschild Maipo Chile Escudo Rojo, Hemisferio, Tormenta, Santa Digna algunas de estas marcas en diferentes cepas (Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanc, Merlot, etc.). También se comercializan algunos vinos argentinos como el Salentein, del área de Mendoza, y el Callia, de San Juan. Everwines también tiene disponibles algunos vinos uruguayos.[108]

Aunque los vinos franceses siguen dominando las ventas de Everwines, los vinos chilenos venden más que los italianos y españoles. En 2010, los vinos franceses vendieron 7,5 millones de botellas, lo que representa 46% de las ventas totales de Torres China, y 80% de estas botellas eran Bordeaux. En el mismo año se vendieron 1,24 millones de vinos chilenos, 1,16 millones de italianos y 1,02 españoles. Para 2013 el grupo Torres planea contar con 62 tiendas Everwines en China, doblando así la cantidad de tiendas existentes en 2011.[109] Gran parte de la producción extra de vinos para satisfacer este creciente mercado vendrá de Sudamérica.

[108]Más información sobre los productos que se comercializan en China se puede encontrar en: http://www.everwines.com/index.html

[109]Información obtenida en la nota ya mencionada de Decanter.com del 28 de abril del 2011

Port de Barcelona

La empresa

El Port de Barcelona es la principal infraestructura de transporte y servicios de Cataluña y un puerto de referencia de la región Euromediterránea. Su área de influencia se extiende por el sur centro de Europa, así como por el norte de África y es la puerta europea a mercados tan distantes como Extremo Oriente e Iberoamérica. Con más de 100 líneas regulares operadas por 163 armadores que conectan la capital catalana con 850 puertos de los cinco continentes, el puerto está especializado en carga general y mercancías de alto valor añadido, como bienes de consumo, productos electrónicos y vehículos.

El Port genera unos 32.000 puestos de trabajo (14.000 de los cuales son directos). Su actividad económica representa el 1,4% del PIB de Cataluña, puesto que el 77% de los sectores económicos de la comunidad autónoma son clientes del Port. En 2010 se canalizaron mercancías por valor de 50.244 millones de euros, lo cual es equivalente a la canalización del 71% del comercio exterior marítimo de Cataluña y el 21% del total español.

Aunque el Port opera como una sola unidad, ésta es altamente diversificada y se puede decir, incluso, que se trata de cinco puertos en uno: (i) el puerto comercial,[110] (ii) el puerto energético,[111] (iii) el puerto de cruceros (que dispone de 7 terminales), (iv) el puerto logístico[112] y (v) el puerto ciudadano. Durante los últimos años se ha producido un profundo proceso de concentración y especialización de las terminales, que tienen la gestión privatizada y son operadas en régimen de concesión por empresas que compiten entre ellas. En la actualidad, el Port dispone de más de 30 terminales de mercancías especializadas en contenedores, vehículos, café y cacao, fruta, productos siderúrgicos, líquidos y sólidos a granel, y pasajeros.

[110]Se disponen de dos grandes terminales de contenedores (TCB y Tercat), ambas en proceso de ampliación para alcanzar una capacidad conjunta de 5 millones de TEU anuales (TEU es la unidad de medida equivalente a un contenedor de 20 pies). Otro tráfico estratégico de Port es el de los vehículos nuevos, gestionado por dos terminales especializadas: Autoterminal y Setram, mientras que en el muelle de Contradique se concentran las principales terminales dedicadas a los graneles sólidos (cereales, haba de soja, minerales, cemento, etc.).

[111]Se encarga de la descarga y la canalización de gas natural de toda España, además de concentrar la recepción y distribución de gasolinas, gasóleos y biodiésel para el sector de la automoción.

[112]La ZAL (Zona de Actividades Logísticas) del Port de Barcelona es un centro intermodal que ofrece servicios a través del Service Center, así como una situación estratégica, régimen aduanero propio, servicio integral de telecomunicaciones, economías de escala y sinergias entre sus empresas.

Hay que señalar que la actividad del Port no queda concentrada en el recinto portuario ni acaba en los límites que definen los muelles y su frontera con la ciudad. El Port es la puerta a un hinterland que se extiende por la Península Ibérica y supera las fronteras estatales para llegar a Europa y al norte de África. Con la voluntad de acercar los servicios portuarios a los operadores y a los clientes finales, la Autoridad Portuaria ha creado una red de terminales marítimas interiores en el territorio.[113] Concebidas como infraestructuras de proximidad, las terminales marítimas interiores ayudan a los operadores y a las empresas cargadoras (importadoras y exportadoras) a crear cadenas logísticas más eficientes y a encaminar sus productos.

La expansión y la mirada china en Barcelona

El Port está actualmente inmerso en un importante proceso de ampliación para incrementar su superficie y su capacidad de carga, y tiene mucho que ver con el reciente fortalecimiento del comercio con Asia. El acceso al Mediterráneo a través del canal de Suez sitúa al Port de Barcelona como lugar clave para los tráficos con origen o destino en Asia, y esto empieza a ser identificado por los empresarios del lejano oriente. Esto se debe a que, a pesar de que los puertos del Mediterráneo no han sido históricamente las puertas de entrada a Europa,[114] la canalización a través de ellos permite una reducción de 3 días en la navegación de los buques respecto a hacerlo en grandes puertos norteños como Rotterdam o Amberes.

Según información de la empresa, entre los meses de enero y abril de 2011 el Port de Barcelona ha manipulado un total de 695.016 TEU (un TEU equivale a un contenedor de 20 pies), cifra que representa un incremento del 18% respecto

[113]Hay un total de cinco terminales marítimas con distintos objetivos: Terminal Marítima de Zaragoza (corredor ferroviario del Ebro y del norte de la Península), Terminal Marítima de Toulouse, (clientes situados en el norte de los Pirineos, Midi-Pyrénées y Aquitania), Terminal de Contenedores de Sant Charles, Perpiñán (uno de los principales centros logísticos y de distribución de verduras y productos frescos del sur de Europa), Puertos secos de Coslada, Madrid, Azuqueca de Henares y Yunquera de Henares, Guadalajara (que da servicio en el polo logístico de Madrid), Terminal Intermodal del Faro del Ampurdán y Terminal Vilamalla, Gerona (para actividad logística intermodal de mercancías).

[114]El proyecto Apice reporta que, en 2010, solamente el 24% del tráfico proveniente de Asia y que pasa por el Canal de Suez se descarga en los puertos del sur de Europa. Lo demás se descarga en los puertos del norte de Europa, concretamente a través de Hamburgo y Bremen en Alemania, Rótterdam en Holanda y Amberes, Bélgica: http://www.apice-project.eu/content.php?ID1=&ID2=30&ID=30&ID3=&lang=ENG

al mismo periodo de 2010.[115] El crecimiento ha sido motivado principalmente por el buen comportamiento de la carga de exportación, que ha crecido a un ritmo del 16%. Las zonas geográficas más dinámicas han sido el Sudeste Asiático (+54%), Oriente Próximo (+24%), Extremo Oriente y Japón (+14%); África del Norte (+11%); Mediterráneo Oriental, Mar Negro, Caspio, y Golfo de México (+8%). Por volumen de tráfico, China mantiene su rol de principal socio comercial del puerto, ya que es el origen o el destino del 23% de todos los contenedores que pasan por el puerto.

Ya en 2004 el Ministerio de Medio Ambiente había desviado la desembocadura del río Llobregat dos kilómetros hacia el sur para posibilitar la construcción de las dos piezas fundamentales de la ampliación: la ejecución del dique Sur y la prolongación del dique Este, que se completaron a finales de 2008.[116] Con esto se consiguió doblar la superficie que tenía en el año 2000, hasta alcanzar las 1.300 hectáreas de terreno, y así satisfacer los negocios con los cada vez más numerosos clientes asiáticos.

Para financiar todas estas obras el Port de Barcelona ha recurrido a diferentes mecanismos de financiación: los recursos propios (*cash flow*), los Fondos de Cohesión (como en la construcción de los diques de abrigo), el endeudamiento (a través del Banco Europeo de Inversiones) y la participación de capital privado. Durante el período 1997-2011 se han destinado para las obras más de 3.000 millones de euros, de los cuales aproximadamente la mitad han procedido de capital privado. La previsión de la inversión para el período 2010-2011 es de 638 millones de euros, de los cuales 473 provienen de la iniciativa privada.

Es tanto el interés chino en esta ruta que parte de los recursos para la infraestructura provienen del gigante asiático. El grupo chino Hutchinson Port Holding (HPH),[117] empresa privada líder mundial en gestión de terminales de conte-

[115]En términos de peso, el Port ha transportado un total de 14,5 millones de toneladas de carga, un 9% más que en mismo periodo de 2010. De este volumen, 9,5 millones de toneladas corresponden a carga general (que incluye los contenedores y representa la mercancía de mayor valor).

[116]Los diques son elementos de protección marítima que generan un espacio de aguas abrigadas donde se pueden construir las terminales de carga.

[117]Hutchinson es el primer operador portuario del mundo. Las operaciones de esta empresa china se expanden en 51 puertos de 25 países. Resulta relevante su presencia en Asia y especialmente en China - donde opera en 10 puertos y donde ha desarrollado una red logística y ferroviaria interior para ofrecer un servicio puerta-puerta denominado Port Center Logistics - y en Hong Kong. También en Corea, Indonesia, Malasia, Myanmar, Pakistán y Arabia Saudita. En América Latina cuenta con terminales en Buenos Aires, México y Panamá.

nedores, se convirtió en 2006 en el primer accionista de TERCAT,[118] y en la actualidad el grupo tiene el 100% de la concesión para la ampliación de la nueva terminal de contenedores del Port de Barcelona (la terminal Catalunya).[119] De acuerdo a la información obtenida en julio de 2011 por parte de El Port, éste duplicará capacidad con la inversión de la empresa china en la Terminal Muelle Prat, con una inversión total que rebasaría los 500 millones de euros. Esta es la primera y única terminal de contenedores que HPH gestiona en el Mediterráneo occidental para todos sus tráficos con China y con ella esperan convertir Barcelona en su principal *hub* para el sur de Europa.

Los empresarios y autoridades catalanas saben del potencial y han hecho los esfuerzos correspondientes para postular al Port de Barcelona ante China como puerta de entrada a Europa para sus negocios. Ya desde hace varios años el Port había planeado misiones comerciales a China (2000) e India (2004), y se tienen acuerdos de colaboración con algunos de los principales puertos de la zona (por ejemplo, en Ningbo, Shanghai y Qingdao en China). El Port mantiene representación permanente en China y Japón.[120]

La iniciativa de promoción se ha intensificado en el último par de años, especialmente después de la crisis financiera global y las implicaciones que ésta ha tenido en el papel de los países emergentes. Es por ello que una delegación municipal viajó a la Expo de Shanghai de 2010 a promover la ciudad como eje logístico y comercial.[121] Los miembros de dicha delegación participaron en conferencias en la escuela de negocios sino-europea de Shanghai CEIBS (vinculada al IESE) y uno de los temas fue "Port de Barcelona, your gateway to Europe" (El Puerto de Barcelona, su portal hacia Europa).[122]

[118]El consejo de administración de la Autoridad Portuaria de Barcelona (APB) aprobó el nuevo proyecto de la compañía china que había presentado hasta ese entonces inversiones totales de 515 millones de euros. El acuerdo entre la concesionaria y la APB implica también aumentar la superficie de la terminal, con la posibilidad de una segunda ampliación futura.

[119]Esta terminal, localizada en Moll Prat, tendrá una capacidad para manipular más de 2,5 millones de TEU anuales.

[120]http://www11.portdebarcelona.es/cclink/grupaje/ESAgrupajen5.html

[121]Información obtenida de una nota de LaVanguardia.com el día 30 de agosto de 2010

[122]Otros temas de la conferencia también destacan otros puntos fuertes de Barcelona como ciudad: "Barcelona, landing platform in Europe" (Barcelona, plataforma de aterrizaje en Europa); "Barcelona, the Mediterranean innovation hub" (Barcelona, el centro de distribución en innovación del Mediterráneo).

El papel de puente Asia-Latinoamérica y mirada hacia el futuro

La conexión Asia-Barcelona, que se ha fortalecido enormemente, se puede reforzar con una conexión Barcelona-América Latina por determinadas circunstancias o coyunturas. El Canal de Panamá, por ejemplo, está actualmente saturado y su ampliación se demorará por lo menos algunos años más. La situación actual lleva a graves retrasos en los tránsitos y al desvío de un número creciente del tráfico entre Asia y la costa Atlántica de América a través del Canal de Suez como alternativa al de Panamá. Esta ruta alternativa se fortalece por el hecho de que el Canal de Suez permite el tránsito de buques de mayor tamaño.[123] Esta circunstancia otorgaría a los puertos mediterráneos un cierto papel en el tránsito entre Asia y América.[124] El papel que puede jugar el Port en la conexión Asia-América Latina se vería fortalecido por el hecho de que las oficinas del Port de Barcelona que están fuera de Europa se ubican en China, Japón y Buenos Aires.

La posición estratégica de Barcelona ha sido no solamente identificada por empresas asiáticas, como Hutchinson. Por ejemplo, el servicio Sudamérica Costa Atlántica, *joint service* entre Maersk y MSC, permite conectar, a través de Barcelona, Latinoamérica con los servicios AE-11 de Maersk o Dragon Express de MSC, ambos con destino a Extremo Oriente. MSC, en este sentido, es una de las navieras que más decididamente ha apostado por Barcelona como punto de transbordo.

Asimismo, la compañía danesa Maerks y su compañía hermana Safmarine ofrecen un nuevo servicio semanal llamado Rumba que unirá puertos en la India y el Medio Oriente con ciudades en Brasil y Uruguay, y dichos barcos pasarán por Barcelona (y otros puertos españoles como Algeciras y Valencia).[125]

Fuentes del Port de Barcelona señalan que el puerto debe buscar más la conexión Asia-América Latina vía Barcelona, conexión centrada actualmente en el simple trasbordo. Se señala que Barcelona no tiene vocación de ser un puerto de transbordo puro, como sí lo tienen otros puertos, y que busca en general efectuar

[123]El Canal de Panamá no permite el tránsito de buques de 366 m de eslora y 49 m de manga, capaces de transportar hasta 12.000 TEU en contenedores, que han proliferado en los últimos años (Financial Times , 16/6/06).
[124]También el puerto español de Algeciras se ha posicionado como importante centro de tránsito y distribución de carga.
[125]El servicio Rumba pasará por Jebel Ali, Nhava Sheva, Jeddah, Génova, Barcelona, Algeciras, Tangier, Santos, Itajai, Paranagua, Montevideo y Río Grande.

actividades que agreguen valor, aparte de la sola actividad de estiba (como sería, por ejemplo, en actividades añadidas en el comercio de automóviles). Esto no sucede todavía con el transporte Asia-América Latina. Por lo que respecta a las actividades de transbordo puro, en el Mediterráneo hay mucha competencia y los precios de estiba, un factor determinante en estos casos en la elección del puerto, están muy ajustados.

En cuanto a cifras del transporte, vemos que los transbordos Asia-Puerto de Barcelona-América del Sur alcanzaron 15.159 y 18.160 TEU respectivamente en 2009 y 2010,[126] en tanto que los transbordos en sentido inverso fueron muchísimo menores: 1.518 TEU y 1.540 respectivamente en 2009 y 2010.[127] Si comparamos esas cifras con el tráfico total del Puerto de Barcelona con Centro y Sudamérica en 2010, que alcanzó 152.802 TEU, y con Extremo Oriente, que llegó a 739.042 TEU en el mismo año, comprobamos la escasa relevancia que por el momento tiene el papel de Barcelona como trasbordo entre las dos zonas en comparación con el transporte general con las mismas separadamente. Como dijimos, ese papel podría aumentarse si el Port de Barcelona busca captar más transbordo puro u ofrecer actividades de valor agregado en el comercio Asia-Latinoamérica.

[126]TEU (Twenty-foot Equivalent Unit) es la unidad de medida de capacidad del transporte marítimo en contenedores. Una TEU es la capacidad de carga de un contenedor normalizado de 20 pies.
[127]Datos facilitados por el Port de Barcelona

Repsol YPF

La empresa

Repsol YPF S.A. es una compañía energética integrada con actividades en más de 35 países (el cuadro VII presenta los países en donde la compañía tiene operaciones e intereses) en las áreas de exploración, producción, refinería y *marketing* (crudo y gas natural) y en nuevas energías.

La compañía tiene sus orígenes en 1987, cuando el Instituto Nacional de Hidrocarburos creó Repsol S.A. como resultado de la reordenación del sector petrolero español[128] y la adecuación a los cambios que acontecían a nivel mundial. En abril de 1997 finalizó el proceso de privatización de Repsol, que duró ocho años.

Entre enero y junio del 1999, Repsol adquirió el 97,81% de la argentina YPF S.A.,[129] lo que dio lugar a una empresa multinacional más equilibrada y mejor posicionada. En la actualidad, gran parte de los activos de la compañía se concentran en España y Argentina (aproximadamente el 20% de los activos consolidados de la compañía se encuentran en el país sudamericano).[130]

La empresa emplea un total de 43.298 trabajadores y, a fecha de 31 de diciembre de 2010, tenía unos ingresos totales de 55,5 mil millones de euros, lo que suponía un incremento del 17,5% respecto al año anterior (en 2009, en contraste, los ingresos habían caído un 21,7% debido a la crisis financiera global). El valor de capitalización de mercado de la empresa es de 28,9 mil millones de euros. La compañía comercializa sus productos a través de las marcas Repsol, Campsa y Petronor. Durante el primer trimestre de 2010, la empresa tenía intereses en siete refinerías (en España, Argentina, Perú y Brasil), y operaba 4.428 estaciones de servicio.[131]

[128]El grupo toma su nombre de la marca de lubricantes comercializada por REPESA, por su notoriedad y fácil pronunciación en diferentes idiomas y con el objetivo de transformarse en una marca líder, de prestigio y reconocimiento mundial. Su actividad englobaba la exploración, producción, transporte y refino de petróleo y gas. Repsol S.A tenía 5 filiales: Exploración (antigua Hispanoil), Petróleo (antigua Enpetrol), Butano (antigua Butano S.A.), Campsa y Petronor. Repsol Química (Alcudia), al principio una filial de Repsol Petróleo, será después una filial más.

[129]Yacimientos Petrolíferos Fiscales.

[130]Dato obtenido del perfil de empresa de Repsol YPF S. A. publicado el 28 de septiembre de 2010 por DataMonitor 360.

[131]Datos obtenidos de Capital IQ en un informe publicado el 1 de junio de 2011.

Las operaciones de Repsol YPF se dividen en cinco segmentos de negocios: (i) upstream (exploración y producción de crudo y gas natural); (ii) GNL (Gas Natural Licuado); (iii) *downstream* (transporte, distribución, refinería y *marketing)*; (iv) YPF (actividades integradas realizadas por YPF) y (v) Gas Natural (Repsol tiene una participación del 30,8% en la compañía Gas Natural).[132]

Cuadro VII. Intereses regionales de Repsol YPF S. A.

Continente Americano	Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Estados Unidos, Guyana, México, Perú, Suriname, Trinidad y Tobago, Venezuela.
Europa	España, Francia, Italia, Noruega, Portugal
CEI	Kazajstán, Rusia
Norte África y Medio Oriente	Argelia, Libia, Marruecos, Arabia Saudita
África	Angola, Guinea Ecuatorial, Kenia, Liberia, Mauritania, Sierra Leona
Asia-Pacífico	Singapur

La expansión en América Latina

Repsol comenzó su proceso de internacionalización, particularmente en América Latina, al mismo tiempo que se transformaba de empresa estatal a compañía privada.[133] La adquisición clave de Repsol fue la de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), una empresa pública argentina fundada en 1922 dedicada a la exploración, producción, refino y marketing del petróleo y sus productos derivados.[134] Después de que la compañía pasara a denominarse YPF S.A., en 1992 se transformó en la mayor empresa de Argentina, empleando a unas 50.000 personas. Cuando ésta fue adquirida por Repsol, en 1999, era la compañía pública de petróleo y gas más grande de América Latina y la número 12 a nivel mundial en términos de reservas. Después de una oferta pública y negociaciones con el gobierno argentino, Repsol compró por 2.000 millones de dólares el equivalente al 14,99% de las acciones de YPF (convirtiéndose en el máximo accionista). Posteriormente, Repsol hizo una oferta por 13,4 mil millones de dólares para controlar toda la compañía y la nueva empresa se convirtió en la décima empresa petrolera del mundo en términos de capitalización de mercado.[135]

[132]Dato obtenido del perfil de empresa de Repsol YPF SA publicado el 28 de septiembre de 2010 por DataMonitor 360.

[133]Entre los primeros negocios en la región destacan los acuerdos con Petrobras para el intercambio de activos de *upstream* en Brasil (1999) y el acuerdo de participación en el desarrollo y explotación de petróleo y gas natural en México, a través de un contrato de servicios internacionales orientados a estas actividades en la planta de Monterrey-Reynosa (2003).

[134]YPF fue la primera petrolera estatal integrada verticalmente en todo el mundo.

[135]La preocupación política en ese momento era que la nueva compañía formada por Repsol y YPF pasaría a dominar el mercado energético argentino: 56% de participación en la producción de crudo, 75% en la producción de gas, 51% de todas las estaciones de servicio de gasolina.

A partir de 2002, Repsol YPF, ya como empresa conjunta, se empezó a expandir a otros países a través de sus distintas áreas de negocio. Sus operaciones son, desde entonces, muy diversas. En sus primeros años en América Latina, la compañía se convirtió en un productor líder de hidrocarburos y gas en Venezuela y también empezó a exportar gas natural desde Bolivia a Argentina. También inauguró gasoductos en este último país. Además, la compañía realizó otras operaciones de venta en Sudamérica, lo que indica el dinamismo de la empresa para realizar nuevos negocios en la región.[136]

Hoy en día, la compañía tiene reservas de petróleo y gas principalmente en Trinidad y Tobago, Perú, Venezuela, Brasil, Ecuador, Colombia (además de Libia, Argelia, España y Estados Unidos-Golfo de México). En el sector de petróleo, los recientes descubrimientos de campos petroleros en Brasil son clave para los negocios de la empresa por haber dado lugar, como veremos un poco más abajo, a la reciente asociación con la empresa china Sinopec.[137] Por otro lado, un consorcio liderado por Repsol YPF, y que involucra a empresas de la India y Malasia, se adjudicó en febrero de 2010 un proyecto de desarrollo de crudo pesado en la reserva petrolera del Orinoco en Venezuela, uno de los más grandes depósitos no desarrollados de hidrocarburos del mundo.[138]

En el sector de gas natural, Repsol YPF tiene 5,25 millones de clientes en Argentina, Colombia, Brasil y México para su distribución. En marzo de 2010, la compañía firmó un acuerdo con los gobiernos de Bolivia y Argentina que hará de Repsol YPF el principal proveedor del combustible en estos países. En términos de la producción de gas, la compañía firmó un acuerdo, en noviembre de 2009, con el gobierno de Bolivia para desarrollar el bloque Caipipendi. Además, la compañía es uno de los principales distribuidores de gas natural licuado-GNL (licuado a pre-

[136]Destacan las operaciones de Colombia (vendió en 2007 sus intereses en la distribución de combustibles líquidos en Chile a la organización Terpel), Bolivia (vendió en 2008 su participación del 51% en Repsol YPF Gas de Bolivia, abandonando las actividades de envasado y de comercialización en aquel país) y Brasil (vendió en 2008 la red de estaciones de servicio AleSat Combustiveis). Durante el año 2011, se han llevado a cabo varias operaciones de venta de acciones de YPF S. A.

[137]En 2005 Repsol resultó ganadora de 16 áreas de exploración en aguas de Brasil, en las cuencas productivas de Campos, Espíritu Santo y Santos. La compañía realizó descubrimientos en aguas profundas, durante el año 2007, en el campo petrolero Carioca en la cuenca de Santos; en los dos años siguientes descubrió el campo Guará y otras reservas adicionales en la misma cuenca.

[138]Por tal motivo se firmó un acuerdo con el gobierno de Venezuela para crear la empresa PetroCarabobo. Además de Repsol YPF, las otras empresas que se involucrarán en este proyecto son la india ONGC y la malasia Petronas, la estadounidense Chevron, dos firmas japonesas y la venezolana Suelopetrol.

sión; LNG son sus siglas en inglés) en el mundo, y España y América Latina son sus principales mercados (particularmente Argentina, Chile, Ecuador y Perú). En Perú, la compañía tiene una participación del 20% en un proyecto de GNL que se está realizando actualmente a través de la empresa Perú LNG.

La expansión en Asia

La relación de Repsol YPF con Asia es bastante reciente, destacando la asociación con la china Sinopec (la segunda compañía energética en el gigante asiático).[139] Durante los últimos años, la estrategia de Repsol YPF contemplaba el envío de gas natural licuado procedente de la planta de Perú LNG[140] a China (donde la demanda por este recurso ha crecido a un ritmo vertiginoso en los últimos años para la producción de electricidad). A pesar de estos planes de participar en el mercado chino, hasta el 2010 la compañía no se había asociado con ninguna empresa en China.

Sin embargo, dados los importantes hallazgos de hidrocarburos que ha hecho la compañía en las aguas profundas de Brasil desde 2005,[141] y con el objetivo de explotar dichas reservas, en octubre de 2010 se anunció la venta (a través de una ampliación de capital) del 40% de la filial brasileña a Sinopec.[142] Con la entrada de la empresa china, Repsol YPF podrá cubrir la totalidad de la inversión necesaria para rentabilizar los descubrimientos realizados en los últimos tres años.[143]

La inversión de Sinopec en Repsol Brasil fue la tercera mayor adquisición transfronteriza de 2010 en América Latina y la tercera mayor inversión china en el mundo (CEPAL, 2011). De hecho, la inversión de Sinopec en la división brasileña

[139]Sinopec es una compañía estatal donde el gobierno chino posee un 75,84% de sus títulos.

[140]Repsol tiene una participación importante en Perú LNG que, a su vez, tiene un compromiso para suministrar el 70% de su producción a México (la producción restante podría enviarse a China).

[141]En 2005, Repsol obtuvo 16 áreas de exploración en aguas de Brasil, en las cuencas productivas de Campos, Espíritu Santo y Santos. Los primeros negocios de la compañía en Brasil se remontan al año 1999 cuando se firmaron unos acuerdos con Petrobras de intercambio de activos (para incrementar las operaciones upstream en Brasil).

[142]La venta se hizo a través de una ampliación de capital de la filial por un importe de 5.200 millones de euros. Actualmente, los activos de Repsol en Brasil están valorados en 7.800 millones de euros, según afirma la compañía que preside Antonio Brufau en la nota remitida a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (información recogida en *El País* el 1 de octubre de 2010).

[143]De hecho, la sinergia está rápidamente rindiendo frutos. En enero de 2011, Repsol Sinopec ha realizado junto a sus socios la brasileña Petrobras y la británica BG un descubrimiento adicional de petróleo de buena calidad en aguas ultra profundas de la Cuenca de Santos.

de Repsol ha supuesto el mayor acuerdo petrolero efectuado por China en el extranjero desde la compra de Addax Petroleum por 8.000 millones de dólares, en el año 2010, cuyo objetivo era conseguir reservas en Irak y África occidental.

Además del acuerdo con Sinopec, Repsol YPF también se ha expandido en otros países asiáticos en muy diversas áreas de negocio. Por ejemplo, poco después de los acuerdos con Sinopec se anunció que la compañía había alcanzado un acuerdo con el grupo industrial malayo UMW para la fabricación y distribución de lubricantes Repsol en Malasia, China, Singapur, Brunei, Papua Nueva Guinea y Birmania. Además, la compañía firmó un contrato con la compañía estatal Korea Gas Corporation (Kogas) para el suministro de GNL al mercado asiático desde su planta de Perú LNG (Asia es el mercado natural del Perú al estar todos los países en la zona del Pacífico).

El papel de puente

En la sinergia Repsol YPF-Sinopec en Brasil, la empresa española pone su experiencia, el *know how* y las reservas petroleras, pero necesitaba recursos adicionales para la explotación de las mismas (antes de esta operación, la empresa tenía planes de abrir su capital en la bolsa de valores de São Paulo para obtener los recursos necesarios para explorar los recursos de la capa Pre-sal). Por su parte, Sinopec tiene los recursos pero no el conocimiento suficiente para hacer inversiones de tal magnitud en una región que no es su "mercado natural".

No obstante, hay que ser cautelosos y señalar que Sinopec, si bien puede aprovechar la experiencia de Repsol, no "ha entrado" en Brasil gracias a la empresa española. De hecho, la empresa china ya estaba presente en este país, en el que tiene en marcha diversas operaciones. El acuerdo con Repsol es un paso más en la estrategia emprendida por China en los últimos años para tomar mayor control de las fuentes de energía a nivel mundial (sobre todo para satisfacer su demanda interna de combustibles),[144] y Brasil es el país en la región con mayor potencial de crecimiento.[145]

[144]Otras empresas chinas como Cnooc Ltd y Sinochem Group también han invertido sumas importantes en el sector petrolero de Argentina y Brasil, y todas las inversiones se han hecho a partir de 2010.
[145]La revista *América Economía*, en su edición en línea del 27 de octubre de 2010, hace un análisis de los objetivos y perspectivas de esta sinergia.

La asociación con Sinopec en Brasil obedece a la misma motivación de diversificar riesgo, pero la particularidad es que dicha asociación se dio a través de una ampliación de capital, no de venta. Los porcentajes pactados (60% Repsol, 40% Sinopec) se han trasladado tanto a los órganos directivos como al Consejo de Administración, en el que se sentarán 10 vocales. La petrolera española ha designado al presidente y a seis de los diez vocales, en proporción a su participación del 60% en la sociedad. El actual director general de Exploración de la petrolera española, Nemesio Fernández-Cuesta, ocupará la presidencia de la filial brasileña, mientras que Graciano Rodríguez Mateos continuará como consejero delegado.[146] De esta manera, encontramos una forma más íntima de colaborar, en donde ambas empresas participan en la gestión y en los órganos de gobierno, lo que ofrece una oportunidad de profundizar en las relaciones con Sinopec. En la entrevista con José Carlos Vicente, director de Business Development Upstream, se destaca la buena y rápida negociación con Repsol como parte de una "actitud constructiva, percepción genuina del *win-to-win* y entendimiento de los valores de la otra parte".

Existen otros acuerdos en donde la empresa española también actúa de "puente" entre Asia y América Latina. Existe el consorcio España-India-Malasia para los proyectos en la reserva del Orinoco en Venezuela. En el sector de gas natural, las operaciones relacionadas al proyecto Perú LNG también involucran un tipo de triangulación, ya que la empresa española vende en Asia el gas producido en el país latinoamericano. Lo que esto nos dice es que el papel de puente se puede expandir a diversas áreas de negocio y con distintos objetivos, a veces comerciales (como es el caso de la venta de gas natural) y a veces en términos de inversión (como es el caso con Sinopec).

[146] Según una nota publicada por *El País* el 29 de diciembre de 2010.

Singapore Airlines

La empresa y sus operaciones internacionales

Singapore Airlines se dedica al transporte aéreo de carga y pasajeros, servicios aeroportuarios de terminales, servicios de ingeniería, la formación de pilotos y vuelos chárter, entre otras actividades. El grupo opera en el este de Asia, el Pacífico Sudoccidental, Europa, Asia occidental, África y el continente americano. Su sede está en Singapur y emplea alrededor de 33.222 personas (a fecha de 31 de marzo de 2010).[147]

El grupo registró ingresos por 8.900 millones de dólares durante el ejercicio finalizado en marzo de 2010 (año fiscal 2010), una disminución del 20,6% en comparación con el año fiscal 2009. La disminución se debió principalmente a la reducción de las operaciones de la aerolínea y las actividades de cargo durante la crisis económica mundial. Los beneficios netos (que fueron de 151.3 millones dólares en el año fiscal 2010) disminuyeron en 79,7% en comparación con el año fiscal 2009.[148]

Algunos de los más importantes acuerdos de la compañía se encuentran en Asia. Por ejemplo, la compañía ha formado *partnerships* con empresas como Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) para que los clientes de tarjeta de crédito de dicho banco puedan acumular puntos para viajar con la aerolínea.[149] La división de SIA Cargo[150] también ha llegado a acuerdos de *joint venture* con grupos como China Great Wall Industry Corporation y Dahlia Investments para tener operaciones de cargo en China. Algunos de los principales países destino son China, la India y Japón.

Sin embargo, la empresa ya ha puesto sus ojos más allá de Asia y Europa es uno de sus destinos clave, tanto como destino final como por el papel que tiene el continente para conectar con otras partes de mundo. En 2006 se inauguró el

[147]El antecesor de la aerolínea, Malayan Airways, se fundó en 1947. En 1966 se formó la compañía Malaysia-Singapore Airlines y poco después en 1972 se dividió la empresa para formar dos aerolíneas por separado.
[148]Datos obtenidos del reporte de empresa publicado por DataMonitor 360 el 28 de febrero de 2011.
[149]Acuerdo firmado en 2004.
[150]Esta es una subsidiaria de Singapore Airlines y fue incorporada en 2001.

vuelo Singapur – París, y el mismo año la compañía extendió sus servicios de código compartido con Virgin Atlantic Airways para operar vuelos desde Londres hacia Los Ángeles, San Francisco y Dubai (aunque hay que señalar que la compañía también tiene vuelos sin escala entre Singapur y algunas ciudades de los Estados Unidos). El papel de hub o puente que ha jugado Londres en la conexión con ciertos destinos es similar a lo que se está planeando hacer con el Aeropuerto El Prat en Barcelona para los destinos en Sudamérica.

El papel de puente de España y Barcelona

A finales de 2010 Singapore Airlines obtuvo la autorización para operar la ruta entre Barcelona y São Paulo en código compartido con Spanair.[151] El vuelo comenzó a operar en marzo de 2011 y es una prolongación de la ruta entre Singapur y Barcelona, que Singapore Airlines ofrece diariamente con una parada técnica en Milán.[152] La nueva ruta opera tres veces por semana, y en estos casos la aerolínea eliminó la escala en la ciudad italiana. El hecho de que la aerolínea asiática haya escogido el aeropuerto de El Prat para hacer su escala hacia América Latina no es casualidad e influye mucho, además de la ubicación estratégica de Barcelona y la buena infraestructura, la experiencia que se tiene en España en términos de conexiones aéreas frecuentes con varias ciudades en los mercados naturales de América Latina.

Singapore Airlines, junto con otras muchas compañías asiáticas, ya ha identificado el potencial de crecimiento de Latinoamérica. Sin embargo, siguen existiendo muchas "barreras" para que estas empresas entren en plenitud en esta región que no es su mercado natural. Tan Tiow Kor, vicepresidente de Ventas y Marketing de la aerolínea, comentó para iAdvisory / iNews en Singapur que "dadas las diferencias en la cultura, el idioma y las costumbres locales, ayuda tener un contacto fuerte y respetado a nivel local para presentarnos a los socios de negocio adecuados con los que podemos formar un equipo para ganar la confianza de los actores clave, tales como compañías de logística local, los transportistas y las autoridades

[151] Singapore Airlines está integrada en la alianza Star Alliance, al igual que Spanair.

[152] Esto es, la compañía asiática mantiene la conexión entre Barcelona y Singapur con siete frecuencias semanales. Esta ruta comenzó a operar en 2006.

del aeropuerto ".[153] Es aquí donde España y Barcelona están aprovechando la oportunidad de servir de puente entre las dos regiones.

Ferran Soriano, presidente de Spanair, comentó que la nueva ruta es un paso adelante hacia la transformación del aeropuerto de Barcelona como *hub* al afirmar que la alianza aérea a la que pertenecen las dos compañías, Star Alliance, es la que más ciudades conecta directamente con Barcelona, un total de 68.[154] Además, El Prat ha aumentado en un 75% las conexiones con destinos no europeos en los últimos cinco años y, como parte de este proceso, se inauguró una nueva ruta intercontinental con Miami operada por Iberia.[155]

El consejero delegado de la aerolínea, Choon Phong Goh, dejó entrever la posibilidad de que nuevas rutas que conecten Singapur con Sudamérica se hagan a través del Aeropuerto de Barcelona. Si bien no se informaron destinos, en opinión de la Cámara de Comercio de Barcelona (integrante del Comité de Desarrollo de Rutas Aéreas de Barcelona) deberían estar conectadas con esta ciudad las capitales de Argentina, Chile y Colombia.[156] Además, se espera que los brasileños utilicen el aeropuerto de Changi como puerta de entrada hacia la región de Asia-Pacífico.

Barcelona y España deben sin duda estar atentas a una mayor expansión en las rutas hacia Sudamérica, particularmente por el Acuerdo de 2010 de cielo abierto entre Singapur y países como Brasil.[157] Además, aunque SIA cargo ya opera en Brasil desde hace algunos años y también en otros países de América Latina, también el transporte de carga es un área con mucho potencial de crecimiento. Por otro lado, atraer este tipo de operaciones frecuentemente trae consigo otros tipos de negocios e inversiones. Por ejemplo, se acaba de anunciar que el Instituto de Turismo de España, Turespaña, y la aerolínea Singapore Airlines han firmado un memorando de entendimiento con el objetivo de impulsar y promover la llegada de turistas hacia España procedentes de Australia, Nueva Zelanda, Indonesia, Filipinas y Singapur, destinos en los que opera la compañía.[158] Este

[153] La nota se puede encontrar en www.iadvisory.com.sg
[154] En entrevista publicada el 28 de marzo de 2011 en Finanzas.com.
[155] Información obtenida de una nota de EuropaPress.com del 28 de marzo de 2011: http://www.europapress.es/catalunya/noticia-singapore-airlines-opera-primer-vuelo-barcelona-sao-paulo-20110328094056.html
[156] La noticia salió publicada en una nota de Expansión.com el 24 de noviembre de 2010.
[157] *Business Traveller* publicó en línea el 12 de enero de 2011 una nota con los detalles de este vuelo.
[158] Noticia publicada en finanzas.com el 20 de junio de 2011.

acuerdo es el primero que firma la compañía con un destino europeo,[159] y ambas partes explorarán y llevarán a cabo actividades para promover la afluencia de turistas a España, a través de los servicios de Singapore Airlines entre Singapur y Barcelona. La llegada de más turismo asiático a España puede reforzar a su vez que ésta sea puerta de entrada para un mayor turismo hacia América Latina.

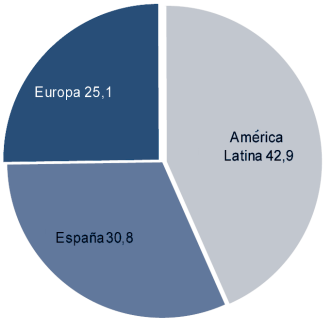
[159] La aerolínea ya había llegado a acuerdos similares en otras partes del mundo: Australia y Malasia en 2007.

Telefónica

La empresa

Telefónica es una de las empresas españolas más emblemáticas, con mayor nivel de internacionalización y líder a nivel mundial en el sector de las telecomunicaciones. Basta con decir que es una empresa que emplea más de 280.000 trabajadores y cuenta con 1,7 millones de accionistas directos.[160] La empresa provee soluciones de comunicación, información y entretenimiento. Ofrece servicios de telefonía fija, telefonía móvil, banda ancha, Internet, televisión, entre otros servicios de valor añadido y medios. En 2010 se contaban con aproximadamente 288 millones de clientes y la empresa reportó que el objetivo medio plazo de su estrategia global "Bravo!" es tener una base de clientes de 320 millones en 2012.[161] La empresa no ha estado, sin embargo, inmune a coyunturas económicas tales como la crisis financiera mundial que se desató en 2008: los ingresos en 2009 fueron de 56.7 mil millones de euros, lo que representó una caída de 2,1% con respecto a 2008. A pesar de ello, los beneficios netos se incrementaron en 2.4% en el mismo periodo.[162] Ya para 2010 se registraron ingresos de 60,7 mil millones de euros (7,1% más que en 2009).

Gráfico XIII. Ingresos de Telefónica según región con subsidiaria (%), 2010



Nota: No suma exactamente 100%, el resto de ingresos procede de otras fuentes.
Fuente: Elaboración propia con información de Telefónica

[160]Los mayores accionistas de la empresa son BBVA Asset Management, S.A., S.G.I.I.C. y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. El número exacto de empleados a nivel global es de 284.352 según el reporte de empresa de Capital IQ publicado el 25 de mayo de 2011.

[161]Esta estrategia se apoya en cuatro pilares: el cliente, la oferta (como proveedor de servicios), nuevas plataformas que impulsen un modelo operativo transformador y eficiente y una cultura común que genere confianza con los socios.

[162]Los beneficios netos en 2009 alcanzaron la cifra de 7,8 mil millones de euros. Estos datos son obtenidos del reporte de la empresa publicado por Capital IQ el 25 de mayo de 2011.

La compañía tiene tres subsidiarias: Telefónica España, Telefónica Europa y Telefónica América Latina . El Gráfico XIII muestra que la subsidiaria de América Latina genera el 41% de los ingresos globales de la compañía, significativamente más de lo que se genera en España. Tal volumen de ingresos se debe a que Telefónica cuenta con importantes cuotas de mercado en dichos países, particularmente en el sector de telefonía móvil. La subsidiaria en América Latina posee el 100% del capital en empresas de los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela.[163] La empresa también tiene participación parcial en Telesp y Vivo, en Brasil, Colombia Telecom y Telefónica del Perú.[164] En total, Telefónica cuenta con 22 empresas subsidiarias que operan en la región.

Cabe destacar que aunque Asia no genera ingresos para la compañía, Telefónica sí tiene oficinas en China. Inicialmente, la subsidiaria en América Latina también incluía dicha oficina y las alianzas con empresas chinas. Este tipo de organización es un poco atípica ya que se supervisaban las operaciones asiáticas desde Latinoamérica. Parte del motivo es que la expansión de la compañía se ha dado a través de un modelo en el que vende sus productos en América Latina y adquiere los materiales para su producción desde Asia (particularmente China). Las relaciones con China dependen ahora del corporativo. Dado que las alianzas con Asia van de la mano de los negocios que se hacen en Latinoamérica, a continuación explicamos la expansión en ambas regiones.

La expansión en América Latina

La compañía comenzó su expansión internacional a finales de la década de 1980, periodo en el que entró en el mercado latinoamericano, que ha sido desde entonces el principal bastión de la expansión de la empresa.[165] Mediante su política de adquisiciones, Telefónica se ha convertido en el segundo operador de telefonía de América Latina y uno de los primeros del planeta.[166] Algo que ha cambiado en los últimos años, aparte de la crisis mundial y el fortalecimiento de países

[163]Las empresas involucradas son las filiales de Telefónica Móviles (en Argentina, Colombia, Chile, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay), Telefónica de Argentina, Telcel Venezuela, Otecel Ecuador, Telefonía Celular Nicaragua y Terra Networks (en Brasil, Chile y México).

[164]Esta subsidiaria también incluye a Telefónica Data en los Estados Unidos.

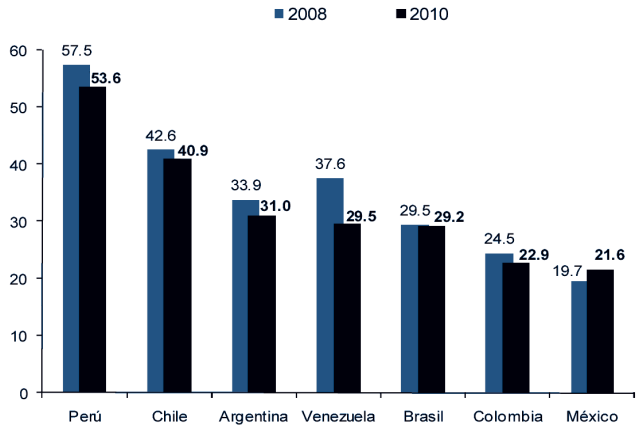
[165]Dos de las primeras adquisiciones importantes de la compañía se dieron cuando adquirió una participación en CTC y Entel, en Chile, y Telefónica de Argentina, a principios de la década de 1990.

[166]Hasta hace poco se tenía presencia operativa en tres continentes, pero se vendió Medi-Telecom en Marruecos, que era el único interés que se tenía en África.

emergentes, es el agresivo crecimiento de América Móvil en América Latina, que es ya el principal proveedor de la región.

Hoy en día la posición de Telefónica es aun así muy fuerte en casi toda la región,[167] El Gráfico XIV muestra la cuota de mercado de Movistar (la nueva marca de Telefónica) en el sector de telefonía móvil de algunos países Latinoamericanos. Las cuotas de mercado en países como Perú y Chile convierten a Telefónica en el principal proveedor (también tiene una posición significativa en Argentina, Chile y Perú en los mercados de telefonía fija con una cuota en 2010 del 47,8%, 58,4% y 93,8%, respectivamente).[168] Sin embargo, las cuotas de telefonía móvil han caído entre 2008 y 2010, antes y después de la crisis global, en casi todos los países de la región. La única excepción es México, en donde Telefónica tiene planes de expansión.[169] Pero tanto en México como en algunos otros países de la región América Móvil tiene una posición dominante.[170]

Gráfico XIV. Participación de mercado de Telefónica en telefonía móvil (Movistar) en países de América Latina



Fuente: Elaboración propia con datos de IHS Global Insight

[167]Según información obtenida de IHS Global Insight, casi el 48% de los gastos de capital en 2009 se gastó por Telefónica Latinoamérica, frente al 45% en el año anterior.
[168]Información obtenida de DataMonitor 360.
[169]La compañía se fortalecerá en México con la expansión del sector de telefonía fija. En junio de 2010, un consorcio formado por Telefónica y dos grupos locales, Televisa y Megacable, recibió una licencia de concesión de 20 años para operar dos líneas de fibra oscura en el país por 69,6 millones de dólares.
[170]Sus ingresos se han casi duplicado entre 2007 y 2010 al llegar a 35.5 mil millones de euros.

Recientemente, el objetivo principal de Telefónica ha sido la expansión en Brasil, el mayor mercado latinoamericano.[171] Hasta 2010 Telefónica operaba una unidad de línea fija (Telesp) y parte de la compañía móvil Vivo, que se había hecho en inversión conjunta con Portugal Telecom. Sin embargo, en julio de 2010 Telefónica compró el 50% del capital de Brasilcel (la cual, a su vez, controla el 60% de Vivo) que era de Portugal Telecom.[172] La compañía dio así fin a la *joint venture* en Brasil que había emprendido con la empresa portuguesa desde 2002. Esta operación representó la principal transacción financiera de Telefónica en 2010.[173] Tras una operación realizada recientemente, Telefónica pasará a controlar solo una empresa, en vez de dos, debido a la consolidación de Telesp y Vivo en una única compañía operadora. Básicamente, Telesp comprará a Vivo como parte de una reestructuración y Telefónica poseerá 91,8% de las acciones ordinarias de la nueva compañía.[174] De esta manera, Telesp se convierte en la mayor empresa de telecomunicaciones en Brasil.

La expansión en Asia y China

El acercamiento de Telefónica con Asia ya tiene algo de historia y se ha profundizado con recientes alianzas con empresas chinas. Cuando la compañía empezó a crecer en América Latina se encontró con un número creciente de proveedores chinos que querían entrar en mercados emergentes como los de Latinoamérica. De este modo, ya en 2004 Telefónica era el principal cliente extranjero de proveedores como Huawei y ZTE que ofrecían material y equipos de telecomunicaciones a precios competitivos.[175] A partir de esta relación de suministro, y unido al interés de las autoridades chinas por la experiencia de Telefónica en una región estratégica para ellos como lo era América Latina, se inauguró en 2005 la oficina de representación de Telefónica en China.

[171] Según el análisis SWOT presentado por DataMonitor 360, en el año 2010 el número de abonados móviles en América Latina creció un 8%, con respecto a 2009. Brasil fue el mayor mercado de telefonía móvil en América Latina, con un total de 169,7 millones de suscripciones. La penetración móvil en la región alcanzaría 117% para el año 2020, con Brasil alcanzando 259 millones de subscriptores.

[172] El precio de adquisición fue de 7,5 mil millones de euros.

[173] Mientras que la empresa expandía sus intereses en el gigante sudamericano, también se desprendía de su participación dentro de Portugal Telecom, lo que generó a Telefónica un flujo de efectivo de 631 millones de euros de acuerdo al reporte anual de Telefónica enviado al US Securities and Exchange Commission.

[174] GlobalTelecomsBusiness.com

[175] Empresas chinas proveedoras de material de telecomunicaciones. Huawei es la segunda más grande a nivel mundial por detrás de la americana Cisco y por delante de la francesa Alcatel Lucent.

Algunos meses más tarde, Telefónica compró un 5% de la operadora China Netcom (CNC, con sede en Hong Kong), por unos 500 millones de dólares. Telefónica Internacional (subsidiaria de Telefónica que después sería Telefónica Latinoamérica) llegó después a un acuerdo para adquirir una participación adicional de 2,22% del capital de CNC.[176] Por otra parte, en enero de 2009, en lo que fue una ola de negocios efectuados por Telefónica a nivel mundial (particularmente a nivel europeo), Telefónica firmó un acuerdo de colaboración con China Unicom con el fin de fortalecer sus lazos estratégicos. Mientras que la compra de Brasicel (Vivo) de manos de Portugal Telecom representó la principal inversión de Telefónica en 2010, el principal desembolso financiero de 2009 fue la compra de una mayor participación en China Unicom.[177]

De acuerdo a IHS Global Insight, Telefónica mantiene actualmente (al primer trimestre de 2011) una participación del 8% en la nueva empresa que ha resultado de la fusión de China Netcom y Unicom,[178] que opera como la segunda compañía china más grande en líneas fijas y telefonía móvil. Con las más recientes inversiones que se han anunciado en enero de 2011, Telefónica pasaría de 8% a tener aproximadamente 9,7% del capital de esta empresa (previsto para septiembre de 2011).[179]

Como resultado de la compra de participaciones cruzadas, Telefónica aprobó en junta de accionistas el 18 de mayo 2011 el nombramiento de un consejero designado por la empresa asiática. El presidente de China Unicom, Chang Xiaobing, será su representante en el Consejo de Telefónica, según fuentes del mercado. El máximo ejecutivo de Telefónica, César Alierta, ya es miembro del órgano de administración de China Unicom.[180] La alianza estratégica ya había confirmado la cooperación en diferentes frentes: (i) en el desarrollo de infraestructuras y equipamiento, (ii) el desarrollo de una plataforma común para servicios móviles, (iii) compras conjuntas de nuevas tecnologías, y (iv) la provisión de servicios conjuntos a clientes multinacionales.

[176]Información basada en el reporte de empresa publicado por DataMonitor 360 en diciembre 2010.
[177]Como parte de esta alianza, ambas compañías pactaron el intercambio mutuo de acciones, a través del cual cada parte investiría el equivalente a mil millones de dólares en acciones ordinarias de la otra parte.
[178]Las empresas se fusionaron en junio de 2008 y Netcom pasó a ser una subsidiaria de China Unicom.
[179]De acuerdo a información de Capital IQ, la última transacción con China Unicom implicó un monto de 508.6 millones de dólares. La empresa china alcanzará 1,37% del capital de Telefónica. Nota de prensa con detalles de operación: http://saladeprensa.telefonica.com/documentos/nprensa/NP_20110123__Press_Release_ES.pdf
[180]Nota publicada por *El País* el 24 de enero de 2011.

Telefónica como puente entre América Latina y Asia

La internacionalización de la empresa puede, entonces, resumirse en dos procesos. En el lado de las ventas (el lado de la demanda), Telefónica se expandió hacia sus mercados naturales, los cuales pueden definirse desde el punto de vista geográfico (Europa) y desde el punto de vista cultural como es el caso de América Latina.[181] Desde el punto de vista de la producción, por otro lado, la compañía ha forjado alianzas muy recientes con empresas de otras regiones, particularmente Asia, y ha servido de "puente" para conectar la producción de empresas asiáticas y chinas con el mercado latinoamericano.

Los lazos de Telefónica con ZTE y Huawei son muestra de esta alianza"vertical" , en donde los equipos de telecomunicaciones de Huawei y ZTE, fabricados en China, llegan directamente a su destino en Sudamérica. Telefónica ejerce un papel de "puente" entre América Latina y las empresas chinas. El poder de negociación de Telefónica y su relevancia como cliente convencieron al proveedor chino de establecer en Madrid una importante base de operaciones para Latinoamérica, sobre todo por el conocimiento que tiene la empresa española de dicho mercado en aspectos tan diversos como alternativas de financiación, cultura, relaciones con el gobierno, y temas más complejos como el contexto macroeconómico, la gestión del riesgo de tipo de cambio, etc.

Lo que ha cambiado es que los mercados emergentes se han vuelto más importantes después de la crisis y es aquí donde se presentarán las mayores oportunidades de negocio. Un reto para Telefónica es la reciente presencia de América Móvil en Latinoamérica, y su ventaja competitiva radicará en las alianzas que le permitan innovar, reducir costes y explorar otros mercados y, aquí, China es un actor clave.

La cooperación con Huawei y ZTE permitiría reducir costes e innovar. Además, Telefónica aspiraría junto con China Unicom a obtener sinergias y penetrar en los mercados asiáticos a través de una alianza más bien "horizontal". A diferencia

[181]América Latina se puede considerar un mercado natural dado los lazos históricos, culturales y de idioma que se mantienen con España, lo que permite entender mejor los mercados y la manera de hacer negocios.

de sus principales competidores como Vodafone y France Telecom, que tienen operaciones importantes en Asia, la empresa española no tiene aún presencia significativa en dicha región en términos de mercados de consumo.[182] Por otro lado, ya que para las empresas asiáticas América Latina no representa un mercado natural, esto le brinda a Telefónica oportunidades adicionales de negocio a largo plazo.

Al cierre de este estudio se anunció un importante acuerdo estratégico entre Telefónica y China Unicom, suscrito en el marco de su cooperación global, que refuerza el papel de puente entre Asia Pacífico y Latinoamérica de ambas firmas. Se trata de un acuerdo para compartir nodos de interconexión internacional en aquellos países donde las empresas no tengan presencia. Bajo el pacto, que incluye también la cooperación para prestarse apoyo mutuo en *marketing* y atención al cliente, Telefónica podrá utilizar los llamados puntos de presencia o nodos en la red de China Unicom en Hong Kong, Japón, Singapur, Australia, Francia y Suecia. Por su parte, China Unicom podrá utilizar los puntos internacionales de Telefónica en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Panamá, Perú, Venezuela, México, Estados Unidos, Puerto Rico y varios países europeos.[183]

En términos de innovación, la experiencia que se ha forjado de la cooperación con empresas como Huawei ha dado lugar a otro tipo de negocios. En 2009, la compañía lanzó en Latinoamérica, junto a la empresa china, los primeros servicios comerciales basados en la solución Plataforma de Distribución de Servicios (SDP, por sus siglas en inglés) en busca de nuevas oportunidades en Internet móvil. La plataforma facilitará nuevos servicios[184] y reducirá los costes operativos, gracias a la reutilización de recursos y sistemas de operación del negocio ya integrados. En marzo de 2010 estas dos compañías lanzaron el Movistar IVY, el primer *smartphone* androide del mercado. También en el primer trimestre de 2010 se alcanzó un acuerdo con ZTE para desarrollar teléfonos de la marca Movistar, su primer acuerdo de cooperación en el área de terminales.

[182]Más del 7% de los ingresos de Vodafone, por ejemplo, vienen de la India. Hay que señalar, no obstante, que Vodafone vendió su participación en China Mobile en septiembre de 2010.
[183]Según nota de *Expansión* de 21 de noviembre de 2011.
http://www.expansion.com/agencia/efe/2011/11/21/16718821.html
[184]Algunos de los servicios son la comercialización de publicidad en el móvil y en la gestión de las cuentas de correo electrónico de los usuarios, de almacenamiento y de los mensajes cortos en la red.

La compañía ha dirigido también la mirada hacia las redes LTE (Tecnologías 3G para capacidad inalámbrica) y ha hecho pruebas piloto en distintos países europeos así como en Brasil y Argentina.[185] Dentro de los socios vendedores se encuentra Huawei y ZTE. También hay que señalar que no todas las alianzas que tiene la compañía en Asia son con China. Para facilitar la expansión en servicios a empresas, Telefónica tomó en 2010 al proveedor japonés NEC para que le proporcione la plataforma y las aplicaciones para dar los servicios de *cloud computing* en toda la región.

Otra área de oportunidad es el mercado móvil en América Latina. La penetración de la telefonía móvil en la región fue de 90% en 2010 y se espera que siga creciendo con el aumento de la población y los niveles de ingresos disponibles en la región y toda la expansión de los *smartphones*, cuya penetración es aún escasa.

[185]Entre los mercados potenciales para Telefónica se encuentran: (i) banda ancha y TV de pago; demanda por Duo-Trio Boundles; productos ADSL; nuevos servicios móviles (*m-banking*), telemedicina, etc.

Capítulo 3.
Tipos de puente: análisis de los casos empresariales

Como comprobamos en el capítulo anterior, las alianzas de empresas españolas con empresas asiáticas van muy de la mano de los negocios de las primeras en su "mercado natural", que es América Latina. A menudo, las empresas españolas han servido de "puente" para que las compañías asiáticas tengan acceso a dicho mercado. Es por ello que en los casos empresariales de ese capítulo hemos ofrecido un breve panorama de cómo se expandieron las empresas en Latinoamérica, para que podamos entender el contexto en el que se han dado los negocios con Asia.

Aunque todos los casos tienen en común que muestran algún tipo de alianza "triangular" o "a tres bandas", en donde una empresa funciona como "puente" que une a las otras dos regiones , es claro que los tipos de negocios y la manera en que opera este puente son muy distintos. Aunque la mayoría de los casos son de empresas españolas, también incluimos ejemplos de empresas asiáticas y un caso de empresa latinoamericana que pueden tener la iniciativa de unir los tres continentes. Para las empresas chinas Huawei y ZTE, proveedores de Telefónica, fue la española la que facilitó su entrada en Latinoamérica. Sin embargo, la iniciativa es, a veces, asiática, como en el caso de Singapore Airlines, que decidió iniciar sus vuelos a Brasil desde Singapur con escala en Barcelona, tomando en cuenta consideraciones logísticas y aprovechando también el tráfico enorme entre España y Brasil. Por ello es importante también entender las motivaciones de las compañías extranjeras.

3. 1 Definiciones

Las razones que tienen las empresas, tanto españolas como extranjeras, para expandirse a nivel internacional y formar alianzas determinan el tipo de puente que las empresas están creando. Con el fin de determinar una clasificación de los clases de puente que observamos en los casos empresariales, partimos de la discusión teórica que ya hizo Soler (2007) sobre el tema de triangulación y puentes en España. En este estudio observamos que los tipos de puente en los que se involucran las empresas españolas han aumentado. A continuación especificamos las definiciones que utilizamos en este estudio.

Soler identifica *cinco* tipos de puentes o formas de triangulación:[186] comerciales, culturales, fiscales, logísticos y empresariales. Aunque el autor explica más a fondo cada tipo de puente, basados en su discusión podemos deducir las siguientes definiciones (de manera resumida): (i) los *puentes culturales* permiten acercar dos regiones a través de un tercer actor que tiene vínculos culturales con las otras dos (por ejemplo, Estados Unidos - Reino Unido - Europa); (ii) los *puentes fiscales* permiten margen de arbitraje para las empresas multinacionales, que pueden elegir las jurisdicciones fiscalmente más favorables; (iii) los *puentes comerciales* permiten "evadir" barreras al comercio en cierto país/región al operar en algún otro país que sea socio comercial del primero (por ejemplo, la producción de empresas japonesas en México para satisfacer el mercado de los Estados Unidos); (iv) el *puente logístico* es el que se aproximaría más a lo que podríamos bien llamar un puente "físico" (en sentido figurado), ya que la geografía e infraestructura juegan un papel importante; (v) los *puentes empresariales* incluyen todo tipo de formas de cooperación entre empresas, incluyendo adquisiciones. La cooperación se puede orientar hacia la penetración en un determinado mercado, al desarrollo de una nueva tecnología, y también incluye relaciones verticales del tipo cliente-proveedor.

Soler argumenta que, de estos cinco tipos de puente, las empresas españolas se han involucrado primordialmente en dos: en puentes empresariales y en puentes

[186]En este estudio ya no usamos el término *triangulación* porque es un término que parece forzar los vínculos Asia-España-Latam, lo cual no encuadra con la nueva realidad de la economía global y la fuerza de los mercados emergentes. Es por ello que empleamos el papel de "puente".

logísticos. Señala que la pertenencia a la Unión Europea no otorgaría a España el margen de maniobra para ser la base de puentes fiscales o comerciales, al no poder erigirse en un país con estructura fiscal ventajosa o en un *hub* de las relaciones comerciales internacionales.

En este estudio adoptamos una definición distinta para algunos de los puentes señalados por Soler. Por ejemplo, si en la definición de puentes comerciales agregamos que las barreras que se pretende evadir para comerciar con otros países incluyen, además de tarifas y aranceles, barreras culturales y otras barreras que se originan del poco conocimiento que tienen ciertos países sobre los mercados de otros países o regiones, entonces algunos de los puentes que Soler considera como empresariales podrían considerarse más bien como parte de un puente comercial, porque las empresas involucradas ayudarían a empresas extranjeras en la entrada hacia nuevos mercados de otras regiones. Esto significa que no sólo los países, con sus diferentes tarifas y tratados comerciales, pueden actuar como puentes comerciales, sino también las empresas, puesto que ayudan a superar otro tipo de barreras no comerciales. A este tipo de puente se le podría denominar *puente comercial apoyado en acuerdos empresariales*.

La diferencia radica en que las definiciones dadas por Soler se centran en los *mecanismos* que facilitan un puente más que en los *objetivos* del puente. Por ejemplo, en lo que él llama *puente empresarial* el mecanismo del puente son los acuerdos entre empresas. Pero las empresas pueden tener varios objetivos al entrar en dichos acuerdos. Muchas veces las empresas hacen acuerdos empresariales con homólogas extranjeras porque buscan expandirse comercialmente en otras regiones. Aquí denominaremos este concepto como *puente comercial*, dado que ese es el objetivo final de los acuerdos empresariales en cuestión.

De esta forma, si nos centramos en los objetivos del puente, para que exista un *puente empresarial* habríamos de tener acuerdos que involucren a compañías de las tres regiones. En otras palabras, una empresa española tendría que facilitar el

cierre de acuerdos empresariales (tales como compra de acciones o adquisiciones) entre una empresa asiática y una empresa latinoamericana.

En nuestro estudio añadiríamos otros dos tipos de puentes. En el primero clasificaríamos a empresas españolas que ofrecen servicios de negocio y asesoría en Asia, con base en el conocimiento de mercado que se tiene de los mercados naturales en América Latina. Puede ser denominado *puente de conocimiento*. Este tipo de puente incluiría también los casos en los que empresas asiáticas se benefician de la asesoría legal y fiscal de despachos españoles que conocen bien el marco legal de los países latinoamericanos. Además, si pensamos en la definición más amplia de puente comercial, si la asesoría en cuestión eliminara barreras al comercio, que se generan cuando las empresas asiáticas no conocen bien el entorno de los países en donde quieren invertir, entonces también se le podría considerar un puente comercial cuya base o "herramienta" es el conocimiento.

El otro tipo de puente es el *puente financiero*. Está también sustentado en acuerdos empresariales pero el objetivo final de dichos acuerdos no es la expansión comercial en otros mercados sino el acceso a recursos financieros de empresas de un país para la financiación de proyectos en otro país, y en donde empresas españolas actúen como intermediarios, socios o facilitadores de los acuerdos.

En resumen, en este estudio consideramos seis tipos de puente: puentes comerciales (que tienen varios subtipos como vemos enseguida), puentes financieros, puentes empresariales, puentes logísticos, puentes del conocimiento y puentes fiscales.

3.2 Resumen de los casos empresariales

El Cuadro VIII presenta los distintos tipos de puentes relevantes en nuestro estudio. El puente comercial, en particular, se divide en varios mecanismos que pueden facilitar un puente de esta naturaleza. Aparte de cuestiones tarifarias y de acuerdos comerciales entre países, tenemos el papel que juegan otros factores, particularmente los acuerdos empresariales, para superar barreras "intangibles"

al comercio. Dichos acuerdos incluyen todo tipo de formas de cooperación entre empresas, ya sea mediante pactos horizontales, como la constitución de sociedades conjuntas o la adquisición de una compañía por otra, como mediante acuerdos verticales del tipo cliente-proveedor.

Cuadro VIII. Resumen de los diferentes tipos de puente

Tipo de puente	Mecanismo que facilita el puente	Ejemplos	Objetivos
Puente Comercial	Acuerdo empresarial vertical: Cadena de valor hacia "abajo"	Telefónica con Huawei y ZTE / Farmaegara con proveedores en India y China / Torres con viñedos sudamericanos	Costes, eficiencia (TEF) vs. Nuevos mercados (ZTE,Huawei) / Costes, eficiencia (Farm.) vs. Nuevos mercados (proveedores)/ Variedad productos (Torres) vs. Nuevos Mercados (viñedos)
	Acuerdo empresarial vertical: Cadena de valor hacia "arriba"	Ficosa con compañías de autos japonesas	Costes, eficiencia (empresas japonesas) vs. Nuevos mercados (Ficosa)
	Acuerdo empresarial horizontal: compra de acciones	BBVA y CITIC	Nuevos mercados (BBVA)
Puente financiero	Acuerdo Empresarial Financiero: Adquisición	Repsol YPF y SINOPEC	Acceso a capital (Repsol YPF) vs. Acceso a recursos naturales (SINOPEC)
	Acuerdo de cooperación: Sin adquisición o fusión	BBVA y JBIC / BBVA y China Develop. Bank	Ingresos (BBVA) vs. Financiación proyectos Latam (JBIC, CDB)
Puente L logístico	Transporte mercancía: ubicación geográfica / Infraestructura	Port de Barcelona	Ingresos (Port BCN) vs. Costes, eficiencia (navieras asiáticas)
	Transporte personas: Ubicación geográfica / posicionamiento de mercado	Singapore Airlines	Nuevos mercados (Singapore Airlines)
Puente conocimiento	Conocimiento/ Asesoría Capital humano	Garrigues / BBVA y JBIC	Ingresos (Garrigues) vs. Nuevos mercados (Empresas chinas) / Ingresos (BBVA) vs. Conocimiento gestión riesgos (JBIC)
Puente empresarial	Apoyo para adquisiciones y operaciones en otra región	Cemex España / Repsol YPF y SINOPEC/ BBVA y China Develop. Bank	Nuevos mercados (Cemex) / Socios (Repsol YPF) vs. Adquisición (SINOPEC) / Ingresos (BBVA) vs. Inversiones (CDB)

En un puente comercial, el socio español puede ofrecer a sus socios asiáticos a través de acuerdos empresariales el acceso a sus mercados "naturales" (Europa y América Latina), a cambio de presencia comercial en Asia (alianza horizontal) y a menudo en combinación con otras "ventajas" como la fabricación a bajo coste (alianza vertical). El acceso al mercado latinoamericano podría materializarse porque las empresas asiáticas minimizarían sus costes de transacción asociados con la diferencia cultural o el acceso limitado a información sobre dichos países. Además, aunque las empresas asiáticas tienen algún conocimiento sobre América Latina, a veces la implantación directa en esta región no se justifica por el momento por el escaso volumen de ventas, o bien por los riesgos asociados al área geográfica y a nuevos productos.[187]

[187]Según el modelo gradual de internacionalización, discutido por Soler (2007), las empresas asiáticas podrían emplear sus filiales en España como puente provisional hacia América Latina, cuando el volumen de este mercado no justifica aún la implantación directa, o bien sus riesgos y su desconocimiento desaconsejan la instalación.

Telefónica cuenta con alianzas empresariales verticales con sus proveedores chinos de sistemas tecnológicos Huawei y ZTE,[188] los cuales son competitivos en términos de costes.[189] A este tipo de alianza vertical se le denomina "hacia abajo" porque la compañía española es el cliente que comercializa el bien final y las empresas chinas son los proveedores. Estas alianzas podrían considerarse como parte de un puente comercial porque la empresa española estaría facilitando, de manera indirecta, el comercio de estas compañías chinas en América Latina (en otras palabras, las empresas chinas están vendiendo sus insumos para satisfacer la demanda latinoamericana de los productos finales de Telefónica). La alianza empresarial con Telefónica constituye simplemente el medio que facilita el puente comercial.[190]

La relación de Telefónica con Huawei y ZTE está basada en lo que llamamos *cadenas de valor*, esto es, en alianzas para producir cierto bien/servicio final. Torres es otro ejemplo de puente comercial en donde la empresa catalana comercializa vinos producidos en Sudamérica. Aunque generalmente las alianzas verticales están asociadas a la cadena de valor, un caso interesante es el de Farmaegara. La empresa farmacéutica catalana tiene alianzas verticales "hacia abajo" con proveedores de fármacos de India y China, pero la relación de negocio no se limitó a la cadena de valor sino que también formó una *joint venture* con las empresas asiáticas para crecer en el mercado latinoamericano, lo que nos dice que también hubo cooperación financiera. Existen, además, las alianzas verticales "hacia arriba", como es el caso de otra compañía catalana, Ficosa, que es proveedora de productores japoneses de automóviles. En este caso es la empresa española la que busca nuevos mercados.

Los puentes comerciales también pueden basarse en *acuerdos empresariales horizontales*. Por ejemplo, Telefónica aspiraría junto con China Unicom a obtener sinergias y penetrar en los mercados asiáticos. Lo mismo se podría decir de los acuerdos entre BBVA y CITIC,[191] los cuales permitirían al banco español tener acceso a los mercados asiáticos (y, viceversa, el Banco chino podría eventual-

[188] El hecho de que la alianza vertical (esto es, alianza con proveedores) sea "hacia abajo" significa que Telefónica es la empresa que produce los bienes y servicios finales, mientras que los proveedores chinos producen bienes intermedios.
[189] Estos proveedores chinos compiten directamente con gigantes como Alcatel Lucent.
[190] Existiría un puente empresarial si Telefónica le hubiera facilitado ya sea a ZTE o a Huawei alguna alianza empresarial con alguna compañía latinoamericana. Sin embargo, los otros acuerdos empresariales que tienen estas compañías chinas en América Latina los han hecho por su cuenta.
[191] A la banca también se le puede considerar como parte de puentes comerciales porque, aunque no se trata de comercio de bienes, sí involucra el comercio de servicios.

mente entrar en el mercado latinoamericano).[192] Si bien el acceso a mercados es seguramente el objetivo principal en muchos casos, las empresas que se asocian también pueden tener objetivos secundarios como buscar oportunidades de inversión financiera o acceso a capital y fuentes de financiación sin necesariamente tener en mente la expansión a otros mercados.

Por ejemplo, aunque Repsol YPF y BBVA han llegado a acuerdos "horizontales" con empresas chinas a través de adquisiciones y asociaciones, la diferencia es que BBVA buscaba un socio financiero para *invertir*, y quizá formar la base para expandirse en nuevos mercados asiáticos, mientras que la primera empresa buscaba un *socio financiero* que le inyectara *capital* para expandirse en Brasil (y Repsol YPF da a cambio acceso al conocimiento y recursos naturales de América Latina). De tal forma, el acuerdo de adquisición de Repsol Brasil por parte de Sinopec representa un *puente financiero* porque las inversiones para la exploración de petróleo en el país sudamericano se están realizando con una inyección de recursos chinos, y Repsol representa el intermediario o puente. Dentro de los *puentes financieros* también podríamos clasificar alianzas que no implican adquisiciones o fusiones, como es el caso de BBVA con el Japan Bank for International Cooperation (JBIC) en el que el banco español ha actuado como proveedor de fondos y gestión del riesgo para JBIC para los proyectos de inversión de ésta última en América Latina. Dentro de esta categoría también podríamos incluir el acuerdo de BBVA con China Development Bank, ya que los objetivos son similares.

Entonces, algunos acuerdos empresariales horizontales formarían parte tanto de puentes comerciales como de puentes financieros e inclusive logísticos (Singapore Airlines se asoció con Spanair) dependiendo de los objetivos finales de dichos acuerdos. También hay que señalar que hay varias formas de hacer acuerdos empresariales: BBVA compró un porcentaje del capital de CITIC Bank, Sinopec compró parte de la filial de Repsol YPF en Brasil, mientras que Telefónica entró en un acuerdo de compra de participaciones cruzadas con China Unicom. Por otro lado, Farmaegara formó un *joint venture* con las empresas asiáticas para

[188]José Ignacio Galán Zazo, director de la Cátedra Iberoamericana en Dirección de Empresas de la Universidad de Salamanca/Banco Santander, explica en una entrevista (Wharton Universia, 4 de mayo de 2011) que el modelo de negocio de BBVA en China es distinto al de los otros bancos españoles, al ser una estrategia híbrida que combina los negocios tipo *holding* y la cooperativa, y esto puede traer costes en términos de capital añadido a la propia estructura del negocio. La estrategia de Santander (tipo cooperativa), implicaría menor riesgo, mayor posibilidad de apropiación de *know-how* y activos intangibles vinculados con las relaciones comerciales con América Latina.

crecer en el mercado latinoamericano.[193] El caso de Garrigues es distinto porque esta firma española de abogados no formó alianzas con otras empresas pero se estableció en China a través de inversiones *greenfield*. Definitivamente se trata de un nuevo mercado en donde la firma española ofrece servicios jurídicos a empresas chinas que buscan hacer negocios en América Latina, una región que los asesores jurídicos españoles conocen muy bien.

Dada la naturaleza del negocio de Garrigues, este caso se clasifica en el tipo de puente que hemos llamado de *conocimiento*, basado primordialmente en el capital humano. La empresa ofrece servicios que están basados en el buen conocimiento del marco legal, instituciones y ambiente de negocios en América Latina. Hay otros ejemplos de puente de conocimiento. Por ejemplo, el hecho de que BBVA se haya encargado de la gestión del riesgo de JBIC nos dice que el banco japonés está aprovechando el conocimiento de BBVA en la región (en términos de préstamos, proyectos de inversión, riesgos, etc.). Por lo tanto, también se le podría clasificar como puente de conocimiento.

Lo que hace más interesante el caso de Garrigues es que sus servicios involucran varios tipos de puente. En primer lugar, podemos clasificarlo como *puente de conocimiento*, dado que el negocio del despacho ofrece asesoría a empresas chinas. En segundo lugar, también puede ser considerado un *puente comercial* basado en conocimiento, dado que la firma de abogados muchas veces fomenta la actividad empresarial china en Latinoamérica a través de asesoramiento, al eliminar barreras al comercio que se estarían generando cuando las empresas chinas no conocen bien el marco jurídico de inversión en los países en donde quieren invertir.[194] Hay que destacar, además, que la asesoría fiscal es parte importante del paquete de servicios, por lo que el conocimiento también tiene como objetivos cuestiones no comerciales. Si bien se puede argumentar que Garrigues no es un puente fiscal en sí mismo (ya que las empresas sólo se favorecerían de un país con

[193] Estos acuerdos de *joint venture* son interesantes porque rompen con la idea de que España, o sus empresas, no podrían actuar como puentes culturales entre Asia y Latinoamérica porque los lazos históricos y culturales no son fuertes por el lado asiático. Ejecutivos de Farmaegara han afirmado que las empresas españolas tienen frecuentemente mayor afinidad con empresas asiáticas, y en su caso particular la afinidad con empresas de la India ha facilitado la entrada en Asia. En esta nueva realidad de fortalecimiento de los países emergentes los paradigmas están cambiando y es necesario redefinir los puentes en los que puede involucrarse España.

[194] Las barreras al comercio pueden clasificarse en barreras comerciales (como tarifas y aranceles) y barreras no comerciales. La falta de conocimiento de mercado es una barrera no comercial.

ventajas fiscales),[195] la firma española sí que puede influir en las decisiones fiscales de las empresas chinas.

El puente que ha formado Cemex también tiene como base el capital humano, a través de una sinergia de ejecutivos españoles y mexicanos.[196] Cemex España lleva las operaciones del grupo mexicano en Asia porque los ejecutivos ya han formado un *know-how* y tienen conocimiento de aquellos mercados. No obstante, al caso de Cemex puede ser considerado como un *puente empresarial* porque Cemex España ha facilitado, al estar a cargo de ello, las inversiones y adquisiciones que hace la empresa mexicana en Asia para expandirse a nuevos mercados. También podríamos clasificar aquí la compra de acciones que hizo Sinopec en Repsol Brasil, en donde Repsol YPF, como empresa madre, estaría a cargo de las negociaciones dentro del puente empresarial.

El otro tipo de puente que ha sido común es el *puente logístico*. En los dos casos que presentamos en este informe, el de Singapore Airlines y el de las navieras que están optando por trasportar sus mercancías a través del Port de Barcelona, la decisión de conectar en España fue en parte influenciada por la ubicación geográfica. No obstante, los objetivos y características del "puente" son distintos. Con el surgimiento de Asia y los flujos comerciales entre los países emergentes, el mar Mediterráneo está recuperando el papel que tuvo en el primer milenio de nuestra era. Es mucho más rápido viajar por vía Marítima entre Europa y Asia por el canal de Suez y el Mediterráneo que traer las mismas mercancías por el Pacífico y el Atlántico. Conocedor de esta ventaja logística, el Port ha hecho esfuerzos activamente por atraer nuevos clientes que quieran transportar sus mercancías, lo que en su caso ha sido más importante que formar alianzas (aunque hay que señalar que se han hecho inversiones conjuntas en infraestructura con empresas chinas).[197] Las navieras, como clientes, han quedado convencidas por cuestiones

[195]No se le puede considerar un puente fiscal en su sentido más estricto porque eso sólo se aplica a países. Garrigues puede asesorar sobre cómo obtener ventajas fiscales, pero ellos mismos no dan directamente una ventaja fiscal a las empresas.

[196]Fernando González, el director general de CEMEX para Europa, Medio Oriente y Asia es mexicano.

[197]Es tanto el interés chino en esta ruta que parte de los recursos para la infraestructura provienen del gigante asiático. El grupo chino Hutchinson Port Holding (HPH), empresa privada líder mundial en gestión de terminales de contenedores, se convirtió en 2006 en el primer accionista de TERCAT, el grupo que tiene la concesión para la ampliación de la nueva terminal de contenedores del Port de Barcelona (la terminal Catalunya).

de costes y eficiencia logística.[198] Singapore Airlines, en cambio, se enfoca en el transporte de personas y busca nuevos mercados a través de sus nuevas rutas hacia América Latina. La forma en que la aerolínea asiática buscó operar de forma más segura en España fue a través de la formación de una joint venture con Spanair, la cual se ha beneficiado de contar con un socio financiero.

El hecho de que haya varios tipos de puentes nos señala que hay oportunidades de negocio. Los resultados positivos de empresas como Telefónica frente a la crisis (particularmente los beneficios netos, que no disminuyeron) nos indican que algunas cosas se hicieron de manera adecuada y que la expansión de Telefónica en países emergentes, principalmente América Latina, pudo haber contribuido a mejores resultados para la compañía en medio de la turbulencia económica que afectó en mayor medida a países desarrollados. Con el crecimiento de los países emergentes, éste es el momento para hacer negocios con ellos.

[198]Otros factores que determinan la creación de un *hub* son la disponibilidad de recursos humanos, la facilidad de los trámites aduaneros, el acceso del país a tratados comerciales, las operaciones de carga y descarga y cuestiones fiscales.

Capítulo 4.
El papel de las ciudades

Las ciudades constituyen un factor fundamental en el desarrollo de los países y la importancia de las áreas urbanas se ha ido incrementando dada su capacidad de formar polos de desarrollo en los que las interacciones entre distintas industrias que ahí se aglomeran generan economías "a escala". Las ciudades permiten la creación de *clusters*, el acceso al capital humano que ahí se concentra y un flujo más rápido del conocimiento, lo cual es cada vez más importante en economías orientadas a la innovación.

El conjunto de capital humano, infraestructura e innovación genera prestigio para las ciudades y hay una tendencia creciente a contar con "marcas" de ciudades: Nueva York y Londres son las ciudades de las finanzas, París como ciudad de la moda o Bangalore como la ciudad del *software*.

Ante el creciente peso de los países emergentes en el comercio mundial y la expansión de los vínculos comerciales y las inversiones entre Asia y América Latina, hay potencial para que ciudades españolas creen su propia "marca" para atraer parte de esos negocios, que como hemos visto es factible dado el vínculo de España con sus mercados naturales en América Latina. Como vimos en los casos empresariales, Barcelona juega ya un papel importante como centro logístico a través del Port de Barcelona, que distribuye un volumen creciente de productos asiáticos, y como *hub* de los vuelos de Singapore Airlines hacia América Latina. Asimismo, comprobamos en dichos casos que varias empresas de la ciudad tienen un papel de puente comercial (Farmaegara, Miguel Torres) o productivo y que puede llegar a involucrar I+D (Ficosa).

Sin embargo, mantener la "calidad" de dicha marca es fundamental en una economía global donde el papel de los países emergentes está creciendo y hay cada

vez más ciudades que pueden competir con las españolas. Según el Índice de Ciudades Globales,[199] cinco de las diez ciudades más globales del mundo ya se encuentran en Asia y el Pacífico: Tokio, Hong Kong, Singapur, Sidney y Seúl. Tres de ellas están ubicadas en EE UU (Nueva York, Chicago y Los Ángeles) y sólo dos europeas (Londres y París). Según un estudio de McKinsey Global Institute que selecciona las 600 ciudades más importantes por su contribución al crecimiento del PIB global entre 2007 y 2025, dentro de 15 años un tercio de las ciudades desarrolladas actuales abandonarán la lista 'City 600', dejando paso a otras nuevas urbes (muchas de ellas en China, aunque también aumentaría la importancia de las ciudades en la India y Latinoamérica). Es así que el mapa económico mundial vería desplazado su centro neurálgico urbano hacia el sur, y más significativamente hacia el este.

4.1 El papel de Barcelona como puente

Por ello es alentador que el papel de Barcelona no se limite a su posición geográfica (que junto a su infraestructura facilita el tráfico marítimo y aéreo) y se han venido desarrollando industrias basadas en la innovación y el conocimiento, que es lo que se necesita para seguir compitiendo a escala mundial. En particular, se han creado iniciativas como el Distrito 22@ (espacio industrial basado en conocimiento), el Parque Científico de la Universidad de Barcelona y el parque de innovación de Esade Business School, Creapolis, las cuales abogan por innovar, pero desde ángulos distintos y complementarios, como *clusters* (ver también el apartado sobre intercambios educativos, que contiene varias iniciativas que posicionan a la ciudad entre Asia y Latinoamérica en el aspecto académico). Barcelona va a seguir siendo la sede del Congreso de Móviles (GSM) que se celebra cada año y con 22@ organiza el World Innovation Summit (HIT), unas jornadas de innovación y espíritu emprendedor en las que participan pequeñas empresas de todo el mundo. Se trata de un esfuerzo que está dando frutos, porque en 2010 Barcelona fue galardonada con el premio Eurocities Awards 2010, en la categoría de innovación, durante la Asamblea General de la red Eurocities, dejando atrás urbes como Dublín y Edimburgo. La ciudad fue reconocida gracias al programa de atracción de talento 'Do it in Barcelona'.

[199] Publicado por *Foreign Policy*, A.T. Kearney y el Chicago Council on Global Affairs.

Junto al impulso que se le ha dado a las industrias del conocimiento, Barcelona ha puesto sus ojos en Asia, como lo ha hecho España en general, al buscar ser plataforma para China y el resto de Asia en América Latina. La ciudad de Barcelona organizó en julio de 2011 el VI Foro España-China,[200] un foro de política exterior en el que se reunieron representantes del mundo empresarial, político, académico, educativo.[201] Y en octubre del mismo año se celebró la primera edición del *China at Barcelona Summit*, un encuentro con empresas chinas interesadas en Barcelona como plataforma de acceso al sur de Europa y la región mediterránea y también en la conexión con Latinoamérica. Por su lado, el foro *Global China Business Meeting*, que también tuvo lugar en la ciudad condal en 2008, enfatizó que los vínculos de España con Latinoamérica son una de las ventajas que el Gobierno español quiere utilizar en sus lazos con China.

Los gobiernos de Cataluña y Barcelona han apostado por Asia, y desde hace años realizan acciones de promoción económica en las principales ciudades de China, India, Japón y otros mercados emergentes asiáticos. Dado que la información y el conocimiento son esenciales para el éxito de cualquier tipo de empresa, particularmente para las pequeñas y medianas empresas que busquen expandirse en nuevos mercados extranjeros, hay que destacar el trabajo de la sede de Casa Asia en Barcelona. El Gobierno de Cataluña cuenta también con una agencia de promoción de empresas, el ACC1O, que tiene oficinas en Asia (Hong Kong, Pekín, Shanghai, Singapur y Tokio) y en América Latina (Buenos Aires, México D.F., Santiago de Chile y Sao Paulo), y cuyos objetivos incluyen incrementar el número de empresas catalanas en los mercados internacionales y promocionar nuevas inversiones en Cataluña para convertirlaen un polo de atracción de inversiones de granvalor añadido. Como parte de la Expo Shangai 2010, por ejemplo, esta agencia organizó un seminario titulado "Cataluña, puerta de entrada a Europa" en el que participaron una cincuentena de empresas chinas. De la misma forma, en el marco del espacio dedicado a Barcelona en la Expo se organizó un programa económico de promoción de la cuidad en diferentes sectores.

[201] http://www.foroespanachina2011.org/index.php?idpagina=1&idioma=cas

[201] Estos foros suelen celebrarse cada uno o dos años; el último se hizo en el 2009 en Chengdu (Sichuan, China), y Barcelona ya lo había acogido en 2004.

El papel de las ciudades

Hay que destacar que Barcelona no está sola en este empeño. Es interesante mencionar la propuesta de Madrid, que también ha hecho movimientos para aprovechar el gigante mercado asiático, particularmente en industrias de innovación. La ciudad es sede de la Red Innova, Cumbre Iberoamericana de Expertos en Innovación, Internet y Nuevos Negocios, que pretende convertir a la ciudad en el centro mundial de la innovación y la tecnología de habla española y portuguesa reuniendo a líderes de Europa, EE UU y Asia. Con esta iniciativa la ciudad se suma a París, Munich, Londres y Estocolmo como sede de los más importantes encuentros de innovación y tecnología. Además, al ser punto de enlace privilegiado entre Asia y Europa con Latinoamérica, Madrid se convertiría en la capital de Internet en español.[202] Por otro lado, así como Barcelona fue la sede del *Global China Business Meeting*, la capital española acogió en 2010 el *Global India Business Meeting*, cuyo objetivo es promover la cooperación y las relaciones empresariales.

4.2 Sedes de empresas asiáticas y latinoamericanas en España

Después de la crisis financiera global, los países emergentes están tomando un creciente papel en la economía mundial. En la medida en que las empresas de estos países se expandan a nivel internacional, España debe atraer a filiales e, incluso, a las sedes de dichas compañías, y tiene el potencial para ello. Según el informe *Business Footprint: Global Office Locations 2011*, elaborado por la CB Richard Ellis a través de los datos aportados por 280 compañías pertenecientes al índice Fortune Global 500, casi el 70% de las principales multinacionales está presente en España, situándose así en el octavo lugar a escala mundial por detrás de países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, China y Alemania, que ocupan los cinco primeros puestos del ranking.[203] Por ciudades, Madrid ocupa la octava posición a nivel global, por encima de ciudades como Nueva York o París (y en Europa solo está por detrás de Londres y Moscú).

[202]Esto ha sido señalado por el delegado de Economía y Empleo del Ayuntamiento de Madrid, Miguel Ángel Villanueva, en una entrevista publicada en una nota de adn.es (16 de junio de 2009): http://www.adn.es/local/madrid/20090616/NWS-1682-Madrid-Innova-Red-portuguesa-tecnologia.html

[203]Según información de Europa Press del 21 de septiembre de 2011.

Si seguimos la expansión de las multinacionales latinoamericanas, España ha sido su plataforma de entrada a Europa. Cemex, como hemos reseñado anteriormente, utiliza Madrid como centro para Europa, Oriente Medio y Asia. Empresas medias como la cadena de restaurantes peruana Astrid y Gastón o la guatemalteca Pollo Campero siguieron los mismos pasos. Multinacionales europeas, como la francesa proveedora de telecomunicaciones Alcatel, dirigen su expansión latinoamericana desde su filial española. Esto es lógico por los estrechos lazos entre España y Latinoamérica. Además de ser la sede de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), España tiene numerosos organismos como Casa de América que facilitan esta situación. No es una casualidad que Latibex, el índice en euros de la Bolsa de Madrid para empresas latinoamericanas, esté en esa ciudad.

El hecho de que España ya tenga la experiencia de servir como puerta de entrada a América Latina y a Europa para varias empresas internacionales, le brinda la oportunidad de posicionarse como un hub corporativo para empresas asiáticas interesadas en la doble proyección hacia España y la Unión Europea y hacia América Latina. Esto es, una sede en España podría servir de plataforma para sus mercados naturales en América Latina. Algunas de las sedes que se podrían buscar son de empresas multinacionales asiáticas que tienen ciertos vínculos e intereses con empresas españolas, de empresas asiáticas que se expanden en América Latina y buscan una sede para sus operaciones, o de empresas que combinan las dos características, al expandirse en América Latina a través de acuerdos con empresas españolas.

Algunos ejemplos fueron ya estudiados en los casos empresariales del capítulo 2. China Unicom y Citic, por ejemplo, tienen actualmente en Londres sus sedes regionales para Europa. Con los acuerdos que estas compañías asiáticas han formado con Telefónica y BBVA, respectivamente, Madrid, o alguna otra ciudad española, podría volverse más atractiva como sede, sobre todo si dichas empresas asiáticas tienen dentro de sus objetivos expandirse en Latinoamérica.

El papel de las ciudades

También podría visualizarse la posibilidad de que Sinopec establezca su sede europea en España dada la reciente asociación con Repsol YPF para expandirse en el mercado sudamericano (otras compañías petroleras extranjeras tienen su sede en Madrid para las operaciones europeas, como es el caso de la mexicana Pemex). Huawei y ZTE, que ya forman un puente comercial en su alianza productiva como proveedores de Telefónica, podrían fortalecer su presencia en España mediante la localización directa de oficinas en la península.[204]

Santiso (2010) habla también de la posible reubicación de otras empresas que no se incluyen en este estudio pero que se podrían concretar en el corto plazo. Se menciona el ejemplo de BYD (Build Your Dreams), que es una empresa líder mundial en el sector de las baterías eléctricas y que firmó un acuerdo con el grupo español Bergé Automoción para su distribución en España. La empresa china de automoción Chery Automobile también tiene como distribuidor a Bergé y busca expandirse en Europa y en América Latina y considera abrir una planta en Cataluña. También se menciona el caso de Geely, que compró la sueca Volvo.

Además de que existen las condiciones para que empresas de las características de estas compañías chinas establezcan su sede regional en España, dicha sede también podría ser la base para un puente de expansión hacia América Latina, que cuenta con un mercado importante en términos del sector de la automoción y constituiría también un potente mercado en el futuro con la expansión de los vehículos eléctricos (como se discutió en el apartado anterior). Ya hay varias compañías asiáticas que están abriendo plantas en América Latina (chinas, japonesas, coreanas) y España tendría que ofrecer mejores condiciones competitivas como un mejor ambiente para los negocios, acceso a fuentes de innovación, etc.

[204] La sede europea de Huawei está en Londres y la de ZTE en París. Huawei ya cuenta con oficinas en España y posee un centro de innovación que presta servicios de soporte técnico en todos los países de habla hispana.

Capítulo 5.
Áreas de oportunidad a futuro

Una de las características de la crisis financiera global que se desató en 2008 es que afectó particularmente a los países desarrollados, entre los que destacan los países periféricos europeos. Empezó en Islandia ese mismo año, en seguida se contagió a Irlanda para llegar a Portugal, Italia y España dos años más tarde. La deuda pública en Grecia representa el 127% del PIB.[205] Aunque el problema de deuda de España no es tan crítico como el de Grecia, la economía no da signos de recuperación y la tasa de desempleo, que se ubica por encima del 20%, es la más elevada en el mundo desarrollado.

Ante tal panorama, el mundo empresarial busca alternativas de crecimiento y resalta el hecho de que un 50% de las ventas y los beneficios de las empresas españolas integrantes del índice de la Bolsa de Madrid proviene de Latinoamérica, dadas las inversiones que tienen dichas empresas en la región. Esta dependencia de América Latina debería ser la tabla de salvación de estas compañías, que a su vez sería el motor para ayudar a España a reactivar su crecimiento económico.

Para dar una idea de la importancia que están adquiriendo los países emergentes, basta decir que las economías BRIC, en su conjunto, podrían superar la producción del G-7 (los siete países más ricos) en 2032.[206] La producción del E7 (China, India, Brasil, Rusia, México, Indonesia y Turquía) superaría al G-7 ya en 2020.[207] Además, según un informe del banco HSBC,[208] el comercio y los flujos de capital entre los países del "Sur" se multiplicarían por diez en los próximos 40 años. Como se expone en el capítulo 1, las relaciones comerciales y de inver-

[205] Datos del 2011 con información de: http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/05/europes_economies accedida el 15 de julio del 2011

[206] *Financial Times* (17 de enero de 2010) cuestiona también si el reciente crecimiento de algunas potencias emergentes se traduciría en un cambio del orden global a medio plazo. Se señala que los BRIC tienen todavía que superar algunos problemas estructurales como falta de consumo interno (China), dependencia de materias primas (Brasil) y energía (Rusia). Fuente: http://www.ft.com/cms/s/0/95cea8b6-0399-11dfa601-00144feabdc0.html

[207] El término E7 fue acuñado por PricewaterhouseCoopers (PwC) y se refiere al grupo de las 7 economías emergentes más grandes. Los pronósticos del tamaño de la economía del E7 fueron difundidos en varios medios informativos: http://economia.terra.com.ve/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201001211258_AFP_125800-TX-IPD87&idtel=

[208] El informe se titula: "The Southern Silk Road. Turbocharging South-South Economic Growth", publicado en junio de 2011.

sión entre Asia, particularmente China, y América Latina han crecido de forma "exponencial" en el último par de años. En este nuevo escenario de comercio "Sur-Sur", China se ha convertido en el principal receptor de las exportaciones de Brasil y Chile, y en Perú es el segundo. Por su parte, un porcentaje muy alto de las importaciones de Latinoamérica vienen de China, que está por debajo sólo de los Estados Unidos en términos de importancia. En términos de inversión, la inversión extranjera directa de China en la región se ha disparado de manera espectacular en los últimos dos años y se han registrado transacciones récord en las áreas de energía y minería.

El sector privado español ha sido pionero en la expansión en los mercados emergentes de Latinoamérica, y en los capítulos 2 y 3 hemos examinado cuáles han sido los mecanismos que han resultado en este gran éxito y cómo las empresas están aprovechando esta expansión en su "mercado natural"[209] para su expansión asiática a través de la creación de "puentes" entre los dos continentes. El proceso de internacionalización de las empresas que hemos presentado en los casos ofrece lecciones importantes para otras empresas españolas que busquen expandirse a otros mercados. Esto también nos permite identificar otras áreas de negocio que se podrían explotar a futuro y así podemos ofrecer algunas recomendaciones.

5.1 Movimiento de personas: turismo

Una forma en la que España puede encontrar oportunidades de negocio es a través de los intercambios culturales y económicos que se derivan de la movilidad de personas. Dicha movilidad es un concepto amplio y puede incluir desde las visitas de turistas asiáticos a España hasta la migración internacional, que también incluye estancias temporales por motivos educativos, y el establecimiento de comunidades asiáticas en España.

[209] Mercados naturales como los define Casanova (2002) son aquellos que comparten lengua, historia o proximidad geográfica. La expansión dentro de mercados naturales resulta más fácil por el mayor conocimiento de estos.

Una de las industrias clave de España es el turismo (al ser el tercer/cuarto país con más visitantes extranjeros en el mundo) y las oportunidades de negocio tienen potencial de expandirse si, además de atender al creciente mercado asiático que visita España, se logra que viajantes con destino a América Latina pasen también por el país europeo. Un ejemplo del creciente mercado asiático es China. En el marco del VI Foro España-China que se celebró en Barcelona en julio de 2011, el titular del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Miguel Sebastián, señaló que este mercado es el de mayor potencial de crecimiento en el mundo: en 2009 llegaron a España cerca de 90.000 turistas chinos, un 2,9% más que en 2008 (en los últimos diez años el crecimiento ha sido del 470%)[210] y se espera que dicho numero llegue a 300.000 en 2011 hasta llegar inclusive al millón de visitantes en 2020.[211] Ante tal escenario de crecimiento del turismo, ciudades como Madrid o Barcelona podrían posicionarse como "puertas de entrada" a América Latina no sólo por los fuertes lazos culturales que se tienen con dicha región sino también por la cantidad de vuelos directos a Latinoamérica.

Aunque gran parte de los vuelos entre España y ciudades de Latinoamérica son operados por aerolíneas españolas y latinoamericanas, hay aerolíneas asiáticas que tienen a América Latina como destino, e inclusive algunas hacen conexión en España.[212] Un ejemplo es el que ya hemos presentado en los casos empresariales. Singapore Airlines opera desde inicio de 2011 la ruta entre Barcelona y São Paulo (y que es una prolongación de la ruta entre Singapur y Barcelona). Otro ejemplo es el de Air China, que comenzó a operar el vuelo entre Pekín y São Paulo haciendo conexión en Madrid.[213] Turkish Airlines acaba de anunciar en octubre 2011 que tiene la intención de usar el aeropuerto de El Prat-Barcelona como enlace para volar desde Estambul hacia Latinoamérica.[214] Otras de las aerolíneas asiáticas que vuelan entre Asia y América Latina llegan esencialmente a São Paulo: un servicio de Japan Airlines desde Tokio-Narita haciendo escala en

[210] Información obtenida de una nota de Finanzas.com del 5 de julio 2011: "Economía/Turismo.- Sebastián viajará a Pekín el 27 de julio para presentar el Plan Turismo China"
[211] Información publicada en una nota de Finanzas.com el 5 de julio de 2011: "España aspira a recibir un millón de turistas chinos en 2020"
[212] También hay compañías latinoamericanas que vuelan directamente a Asia, como es el caso de Aeroméxico con sus vuelos Ciudad de México-Shanghai.
[213] Desde 2010, Air China también tiene vuelos que conectan Pekín y Shanghai con Sao Paolo haciendo escala en otras ciudades europeas, como Frankfurt: http://www.airchina.es/es/aboutus/airchinanews/2009/20100120a.html
[214] Fuente: http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/transporte-aereo/turkish-tiene-voluntad-de-usar-barcelona-de-enlace-para-volar-a-latinoamerica_jcwql4gQMfLfBpMrjYoNH3/

Nueva York y un servicio de Korean Air desde Seúl-Incheon que hace escala en Los Ángeles. El único vuelo directo entre Asia y Sudamérica lo hace Emirates en su servicio de Dubai a Sao Paulo. Aparte de Brasil, Malaysian Airlines opera también un vuelo desde Kuala Lumpur a Buenos Aires.[215]

Que Barcelona, y otras ciudades españolas, logren atraer este tipo de operaciones es clave ya que frecuentemente vienen acompañadas de otros tipo de negocios e inversiones. Como ya mencionamos en el caso de Singapore Airlines, ésta ha firmado con el Instituto de Turismo de España, Turespaña, un memorando de entendimiento con el objetivo de impulsar y promover la llegada de turistas hacia España procedentes de Australia, Nueva Zelanda, Indonesia, Filipinas y Singapur, destinos en los que opera la aerolínea.

España ha realizado acciones concretas para atraer turistas asiáticos. Para el caso de China se presentó en Pekín en julio de 2011 un nuevo plan de turismo encaminado a explotar este mercado, como la agilización de los trámites para conseguir visados (uno de los principales problemas que se encuentran actualmente los turistas chinos para viajar a España) y el incremento de oficinas de turismo y consulados en el país asiático.[216] Este tipo de acciones que facilitan las visitas a España pueden contribuir a que turistas asiáticos decidan pasar un tiempo en nuestro país, aún y cuando su destino final sea Latinoamérica.

Otro de los objetivos de atraer turistas asiáticos es que, además de los beneficios económicos directos, los países de aquella región y España se conozcan mejor en el plano cultural, lo cual seguramente también fortalecería a largo plazo vínculos en el aspecto comercial y de inversiones.

5.2 Intercambios culturales y educativos

Dado el crecimiento de los lazos comerciales y de inversión entre Asia y Latinoamérica, analizados en el capítulo 1, habría más estudiantes y empresarios

[215] La información sobre vuelos de Asia a América Latina se consiguió de: http://wikitravel.org/en/South_America, accedida el 30 de agosto de 2011.

[216] El plan también incluye, entre otras, acciones para adaptar la oferta española a las particularidades del turismo chino, entre ellas la elaboración de guías sobre España en mandarín, la adaptación de los horarios de comidas y la formación de guías turísticos bilingües.

asiáticos interesados en estudiar desde el idioma castellano hasta programas de postgrado, particularmente de negocios, que se especialicen en Latinoamérica.[217]

La creciente importancia del idioma español se deriva de su alcance (al ser una lengua hablada por más de 400 millones de personas en España y en, al menos, 22 países de América Latina) y de la posición estratégica que está tomando América Latina para países como China. Los programas de postgrado permitirían formar recursos humanos con experiencia en las dos regiones. Por lo tanto, instituciones españolas deben adaptarse para captar intercambios culturales y educativos, particularmente la formación de recursos humanos biculturales.

El ejemplo más claro de apoyo a los intercambios culturales, educativos y lingüísticos lo realiza el Instituto Cervantes, que cuenta con centros y aulas en los siguientes países de Asia (incluyendo Oriente Medio): China (Pekín), Japón (Tokio), Jordania (Amman), Líbano (Beirut), Filipinas (Manila), Siria (Damasco), Australia (Sydney), India (Nueva Delhi), Indonesia (Yakarta), Malasia (Kuala Lumpur) y Vietnam (Hanoi). Puesto que dicho instituto es originario de España y su papel para difundir el idioma español en muchos de estos países asiáticos es vital, éste tendría un papel de "puente" al absorber y ser escaparate del resto de las sociedades iberoamericanas.[218] En China, por ejemplo, el Instituto Cervantes de Pekín es el único centro acreditado para representar a las culturas en español y, en este sentido, España está sirviendo de puente en el acercamiento cultural entre China y América Latina.

El estudio del idioma español se ha disparado en Asia. Veamos la tendencia dentro de China. Según datos de Otero (2005), había en 2003 unas 16 instituciones de enseñanza superior que impartían español (contra 12 en 1999), y 1.597 los estudiantes de licenciaturas de filología hispánica (contra 79 en 1999). A mediados de 2008 había ya en China más de 40 instituciones de educación superior de enseñanza de español y siete escuelas de educación secundaria, según cálculos de la Consejería de Educación de la Embajada de España en Pekín.[219] El mismo

[217]Los estudiantes asiáticos pueden ser también atraídos por una gran variedad de motivos como la música en español, la cultura, los deportes, etc.
[218]Aunque institutos como el Colegio de México tiene convenios suscritos con universidades chinas, estos no forman centros acreditados para representar las culturas en español.
[219]Datos difundidos en El Exportador Digital en un artículo del 28 de marzo de 2009.

Áreas de oportunidad a futuro

Instituto Cervantes en Pekín, por ejemplo, recibe 50% más de matrículas cada año (y terminó el año académico de 2010 con unas 4.000 matrículas abiertas), y plantea dentro de sus objetivos el tener un espacio para la creación y formación de estos expertos bilingües (en las dos direcciones) haciendo sinergias con empresas de las dos regiones.[220] El idioma español se ha convertido en una importante tarjeta de visita de muchos proyectos de empresas en China. El Banco Santander, por ejemplo, promueve junto con el Instituto Cervantes la creación de un programa para enseñar español por Internet a estudiantes de la selecta Universidad Tsinghua.[221]

Aunque las instituciones que enseñan español dentro de China se han multiplicado, España todavía no logra atraer a los estudiantes chinos que salen de su país para estudiar en el exterior. Si bien China se ha convertido en el primer país del mundo en número de estudiantes en el exterior (1,27 millones a finales de 2010),[222] España y América Latina no son todavía relevantes en el proceso de atracción de dichos estudiantes, ya que los destinos preferidos son: EE UU, Australia, Japón, Reino Unido, Corea del Sur, Canadá, Singapur, Francia, Alemania y Rusia. En 2010, 400.000 jóvenes chinos habrían viajado a un país extranjero para completar su formación, de los cuales 5.000 van a España, es decir, un 2% de los estudiantes de postgrado internacionales chinos de todo el mundo.[223]

Un área en la que las instituciones españolas pueden comenzar a mostrar su competitividad y atraer estudiantes asiáticos es en las escuelas de negocios. Dado que América Latina ha sido históricamente el mercado natural de España, las instituciones académicas y escuelas de negocios españolas pueden ofrecer programas con ventaja competitiva y gran valor añadido. Precisamente, una motivación para estudiar en instituciones españolas es el acercamiento que éstas puedan dar a América Latina (en términos de idioma, cultura y negocios). Se ha encontrado que la mayoría de los estudiantes tiene entre 18 y 23 años y aprenden español para obtener el visado de estudiante y así viajar a España, donde estudian un máster, después regresan a China y luego se marchan a trabajar a Latinoamérica

[220]Según Inma González Puy, directora del Instituto Cervantes de Pekín, en entrevista realizada por el Observatorio Iberoamericano de Asia-Pacífico en marzo de 2011.

[221]Información obtenida de El Exportador Digital en: http://www.el-exportador.com/032009/digital/mercados_china.asp

[222]Información obtenida de ADN en una nota publicada el 15 de abril de 2011: http://www.adn.es/internacional/20110415/NWS-0155-China-estudiantes-extranjero-pais.html

[223]Según una nota publicada por *La Vanguardia* el 28 de septiembre de 2010

con empresas chinas.[224] Es así que algunas escuelas buscan ganarse a los estudiantes en China para que luego vayan a España y prosigan su formación. Este es el caso del Instituto Superior de Formación y Empresa (ISFE), con sede en Burgos.

En las escuelas de negocios pueden ser particularmente exitosos los programas de educación de ejecutivos a través de los cuales las instituciones académicas españolas pueden capacitar con modelos y herramientas de negocios y además transmitir su experiencia de negocios con América Latina a través, quizá, de estudios específicos de caso. Por ejemplo, la Universidad Pública de Navarra cuenta con un Máster de Comercio Internacional que se organiza conjuntamente con la Universidad de Estudios Extranjeros de Guangdong (en China) y cuyo objetivo es precisamente crear un puente entre Asia y América Latina. La Universidad Pompeu Fabra / idEC inauguró en octubre de 2011 un nuevo programa de máster en negocios internacionales con especialización en Latinoamérica y Asia (es un programa internacional con título en inglés: "Master in International Business. Specialization in Business with Latin America, Europe and Asia").[225] El programa va a obtener reconocimiento oficial y será parte de la nueva escuela de negocios de la universidad: Barcelona School of Management.

Por otra parte, al cierre de este trabajo se presentó un importante e inédito programa que refuerza enormemente el papel de la ciudad de Barcelona como puente académico entre Asia y Latinoamérica y que es un buen ejemplo de cooperación público-privada. Se trata del programa Ortelius, liderado por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y patrocinado por el Banco Santander, que impulsará la movilidad de estudiantes de Asia y Latinoamérica a través de titulaciones dobles y múltiples en una red de 32 universidades que forman a unos 900.000 estudiantes. La red une a la UAB con 18 universidades asiáticas (once chinas y siete surcoreanas) y 13 latinoamericanas (cuatro argentinas, cuatro brasileñas, dos mexicanas, una colombiana, una costarricense y una paraguaya). El programa se empezará a aplicar en el curso 2012-2013 y ofrecerá un amplio abanico de becas.[226]

[224] Comentario realizado por Manolo Fernández, jefe de estudios del Instituto Cervantes de Pekín, para la agencia EFE.

[225] En la página web de la universidad se puede consultar la descripción del programa: http://www.idec.upf.edu/master-in-international-business-specialization-in-business-whith-latin-america-europe-and-asia

[226] Esta noticia fue difundida en los principales diarios españoles el 17 de noviembre de 2011. Se pueden encontrar más detalles en: http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1003517

Áreas de oportunidad a futuro

Otra escuela de negocios, Esade, se ha unido a la Global Business School Network, formada por más de 40 escuelas de negocios de 25 países de todo el mundo, para formar a empresarios de economías emergentes. Como parte de esta red, empresarios de países emergentes asiáticos podrían capacitarse para trabajar en empresas localizadas en América Latina (y viceversa). Este paso va acorde con la estrategia anunciada por Esade,[227] en la cual el incremento de la actividad en España estará acompañado de un mayor nivel de operaciones internacionales, centrándose, principalmente, en Europa, Latinoamérica y Asia. Sus dos grandes apuestas serán la India y Brasil, donde la escuela aspira a tener presencia física (si no es a través de un campus, por lo menos con una oficina de representación). Una sede en Brasil permitiría, junto con la sede que ya se tiene en Buenos Aires, formar una plataforma para seguir extendiendo su red por Latinoamérica. En la India, Esade espera establecer un centro de investigación, que se podría ampliar con programas de formación impartidos en alianza con otras instituciones académicas.

Hay otros ejemplos que van más allá de los negocios. Las universidades de Málaga y Sevilla han formado un nuevo programa en estudios asiáticos, en el cual tratarán de formar expertos en intermediación cultural, social, económica y turística con Corea del Sur, China y Japón. El título académico surge con la vocación de formar a expertos en relaciones entre el continente asiático y las sociedades hispanas, y su principal objetivo es el de crear mediadores capaces de ejercer de puente entre Asia, España y América Latina, esto es, facilitadores de las relaciones de las empresas y las instituciones de ambas culturas.[228] La Universidad Pública de Navarra ha firmado convenios para colaborar con centros chinos y latinoamericanos cuyos objetivos primordiales son fortalecer las relaciones con el cuerpo docente.

Las universidades españolas saben del potencial y han adoptado estrategias de promoción e internacionalización. Hay varios ejemplos. Escuelas de negocios, universidades públicas y privadas españolas y editoriales se acercan a los estudiantes de China a través de eventos como la China Education Expo o la "Sema-

[227] Eugenia Bieto, directora general de esta escuela de negocios, anunció los planes de la institución en una entrevista publicada por Expansión.com el 5 de septiembre de 2010.

[228] Estos son expresamente los objetivos planteados por el decano de Estudios Sociales y del Trabajo, Francisco Manuel Montalbán, en una nota del diario local *Málaga Hoy* (con fecha del 8 de mayo de 2011)

na del Español", organizada por la Embajada de España en Pekín, la Universidad de Estudios Extranjeros de Pekín (UEEB) y la Agencia de Noticias EFE. Un grupo universidades públicas en Cantabria, Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja, Pública de Navarra, Oviedo, el País Vasco, Zaragoza y las Islas Baleares (llamado G9 y que son universidades públicas únicas en sus respectivas comunidades autónomas) también han acordado promocionar sus grados y postgrados en las ferias internacionales de Asia y América Latina.[229]

Aparte de China, otro país con el que se está buscando un mayor intercambio educativo es la India, que tiene una gran importancia en el envío de estudiantes internacionales al mundo: en el curso 2009-2010 fueron más de 104.000 estudiantes indios de grado los que decidieron cursar sus estudios universitarios en el extranjero.[230] La ciudad de Delhi, por ejemplo, acogió a principios de 2010 la primera feria española de universidades en la India (en el Instituto Cervantes).[231] Un grupo de universidades españolas denominada la 'Alianza de Cuatro Universidades' (A-4U, que nació en 2008 con el objetivo de fomentar la movilidad de profesores), integrado por la Universidad Pompeu Fabra, la Carlos III de Madrid y las Autónomas de Barcelona y Madrid, han también firmado un memorando de entendimiento con centros indios de educación superior para impulsar el intercambio de estudiantes, profesores e investigadores entre los dos países. El objetivo es iniciar una cooperación en las áreas de ingeniería, tecnología, biociencias, ciencias económicas y humanidades.[232]

Estos convenios permitirán a los estudiantes indios de grado y postgrado completar su formación en varias universidades españolas entre seis meses y un año, y viceversa (estudiantes españoles también podrían terminar sus estudios allá), además de facilitar la colaboración en proyectos de investigación entre especialistas de ambos países. Las universidades españolas podrían ofrecer dentro de sus ventajas competitivas una formación que sirva de entrada a los negocios del mercado latinoamericano.

[229]Fuente: http://www.que.es/badajoz/201012011954-universidades-promocionaran-grados-postgrados-ferias-epi.html
[230]Información de una nota de Europa Press de diciembre de 2010.
[231]El acontecimiento ha sido bautizado como 'First Spanish Universities Fair'
[232]El anuncio de dicho acuerdo fue publicado en una nota de Ideal.es el 24 de noviembre de 2010. Las instituciones participantes en la India son el Instituto Indio de Comercio Extranjero, el Birla de Tecnología de Gestión, el Instituto Internacional de Tecnología de la Información, el Instituto Jaypee y el de Ciencias de Bangalore (sur).

5.3 Energías renovables

Ante el fenómeno del calentamiento global, gran parte de los esfuerzos para reducir la emisión de gases de efecto invernadero se han concentrado en el sector de la energía.[233] Las opciones para mitigar dichos gases se clasifican en dos estrategias principales: en el uso más eficiente de la energía, que comúnmente se acompaña de nuevas tecnologías, y la producción de energía utilizando fuentes renovables como la energía solar, eólica, hidráulica o la bioenergía. Además, la tragedia en marzo de 2011 de la central nuclear de Fukushima en Japón ha puesto más de actualidad que nunca la búsqueda de fuentes alternativas de energía.
Esta es un área en donde España puede magnificar su potencial de negocios al contar con una posición importante en el mundo en cuanto a energías renovables, estando en los primeros puestos en sectores como la energía eólica (aunque España se encuentra en el cuarto puesto, la empresa española Iberdrola es la empresa líder mundial en generación de este tipo de energía), y tener un estrecho lazo con América Latina que le permitiría crear puentes con Asia, siendo estos dos continentes los actuales motores de energías renovables en el mundo.

Según el informe Global Trends in Renewable Energy Investment 2011,[234] en 2010 los países en desarrollo superaron por primera vez a los desarrollados en términos de nuevas inversiones financieras en proyectos de energías renovables de relevancia y provisión de capital para compañías de energías renovables. Asia, liderada por China, y América Latina constituyen el motor de dichas inversiones. Según un informe de Pew Charitable Trusts y Bloomberg, China invirtió en 2010 unos 54.400 millones de dólares en energías limpias y tecnología baja en carbono (39% más que en 2009), lo que representa una quinta parte del total global y que mantiene al gigante asiático como primer inversor mundial en estas energías (Alemania es segundo y Estados Unidos tercero).[235] América Latina, por su parte, invirtió 13.100 millones de dólares en el sector de las energías renovables en 2010, un 39% más que el año precedente, lo que convierte a toda la región en su conjunto en la segunda inversora en renovables después de China.[236]

[233] Hay otros sectores como la administración de basura y desechos, la agricultura y la deforestación que también son relevantes para el tema del calentamiento global.

[234] Este informe fue elaborado por Frankfurt School of Finance and Management, United Nations Environment Program (UNEP) y Bloomberg New Energy Finance

[235] Esto no es una sorpresa, puesto que China ya se ha convertido en el máximo consumidor de energía en el mundo (por encima de EE UU). Tanto es así que China promulgó en 2005 una Ley de Energías Renovables y ahora es el primer productor mundial de equipos de energía solar y de turbinas eólicas.

Brasil ocupa el puesto 6 en el mundo, con 7.600 millones de inversión, un 81% más que en 2009. México se sitúa en la posición 14, con 2.300 millones y un incremento del 74%. Después vienen Chile (960 millones), Argentina (740 millones) y Perú (480 millones). Como referente, España está en 8º lugar, con 4.900 millones de dólares y un crecimiento del 55%.

Aunque la inversión en renovables bajó por la crisis financiera global, la caída fue menor de lo que se hubiera esperado.[237] Las mayores bajadas se registraron en grandes plantas de energía solar y en biocombustibles, mientras que la inversión en molinos de viento fue récord, gracias a las nuevas instalaciones chinas de granjas eólicas (que convierten a China en líder mundial en este tipo de energía) y a complejos eólicos en el Mar del Norte. Entre las inversiones chinas, el 72% fue a parar al sector eólico; el 6,3% al de la energía solar, el 3,8% a los biocombustibles; el 0,3% a tecnología baja en carbono y el 17,5% a otras energías renovables. Las inversiones latinoamericanas en energías renovables se han centrado sobre todo en energía eólica, geotérmica, plantas de etanol y biomasa.

En 2010, las empresas españolas hicieron importantes avances en energías limpias en Asia. Acciona y Gamesa, por ejemplo, se expandieron en India,[238] la primera a través de la construcción de su tercer parque eólico[239] y la segunda en lanzar la fabricación de aerogeneradores para la generación de energía eólica. Acciona también firmó en 2009 una alianza estratégica con la japonesa Mitsubishi Corporation para invertir hasta 2.000 millones de euros en el desarrollo de proyectos de energías renovables en todo el mundo. Muchas otras inversiones y acuerdos han tenido lugar en China. La misma Gamesa inició en la provincia de Jilin la construcción de su quinto centro productivo en China[240] y anunció una inversión de 90 millones de euros en este país hasta 2012 en la instalación de nuevos parques eólicos. En el área de energía solar, Affirma Energineering and Technology se convirtió en la primera empresa española que desarrolla un proyecto solar en China al aportar tecnología en la mayor planta fotovoltaica de este país, situada en la ciudad de Xuzhou.

[236]Información de Spanish.China.org.cn: "China y América Latina, los que más invierten en energías renovables" (8 de julio de 2011)
[237]Según datos presentados en una nota de Finanzas.com del 15 de julio de 2010 (los cuales se obtuvieron de UNEP), la inversión mundial en energías limpias cayó un 7% en 2009.
[238]España y la India firman un acuerdo sobre energías renovables en 2009.
[239]El parque entraría en servicio en 2011 y se levantaría en el Estado de Karnataka con 34 aerogeneradores.
[240]En octubre de 2010, la filial Gamesa Wind Tianjing firmó nuevos contratos con tres empresas chinas para suministrar 197 aerogeneradores.

Áreas de oportunidad a futuro

Dada la importancia de Asia y América Latina en términos de energías renovables, España tiene, además, el potencial para expandir sus negocios en las dos regiones mediante la creación de negocios que las vinculen. El caso particular de la bioenergía (energía renovable obtenida de materiales biológicos)[241] es un ejemplo interesante en términos de triangulación porque, mientras España es uno de los tres productores más grandes de bioenergía en Europa, Brasil ha sido durante años pionero en utilizar la energía contenida en la caña de azúcar para producir etanol (el gigante sudamericano es el segundo productor mundial y el primer exportador de este biocombustible) y China ha adoptado recientemente una política de mezclar etanol con gasolina para reducir la emisión de gases, pero no puede por sí sola satisfacer la demanda.[242]

Petrobras anunció que en 2011 entraría en acuerdos con PetroChina para evaluar la posibilidad de producir conjuntamente etanol en Brasil para después exportarlo al gigante asiático. España debería de buscar jugar un papel en el comercio de este tipo de energías. Se podrían aunar esfuerzos con Brasil y China en el sector de la bioenergía, porque España ya tiene la experiencia de actuar como "puente" entre regiones en dicho sector. Por ejemplo, en 2010 el entonces presidente brasileño Lula da Silva emprendió una búsqueda de nuevos aliados españoles para sus abultados excedentes de etanol. Se dio a conocer que Brasil buscaba hacer de Canarias un puente para la producción en Senegal y Angola y llegar sin barreras al mercado europeo. También se anunció que Brasilinvest instalaría en Valencia un hub para distribuir biocombustibles a la UE.

Esto significa que, además de que España es el cuarto país europeo en consumo de etanol y el segundo en términos de producción,[243] ya contaría con experiencia como "puerta de entrada" o "puente" de la producción brasileña en otros continentes (Eu-

[241] En su sentido más estricto, bioenergía es sinónimo de biocombustibles, combustibles derivados de fuentes biológicas. El etanol es uno de estos combustibles. El país líder mundial en la producción de etanol es Estados Unidos, seguido de Brasil, pero aquí la energía se obtiene del maíz mientras que en Brasil se produce a partir de caña de azúcar. El mayor productor de azúcar y etanol en Brasil es la empresa Cosan. Otras fuentes de combustible son madera, residuos de madera, paja y estiércol. La mayor planta de biodiesel en el mundo acaba de ser inaugurada en Singapur en 2011 por la petrolera estatal finlandesa Neste Oil.

[242] Información obtenida de una nota del Latin American Herald Tribune, publicada el 20 de julio de 2011: http://www.laht.com/article.asp?CategoryId=13280&ArticleId=349352

[243] Información obtenida de Biofuels barometer - EurObserv'ER en: http://www.energies-renouvelables.org/

ropa y África).[244] Esto podría volver a España atractiva para China, que busca tener más acceso a las fuentes de producción de energía brasileñas y latinoamericanas.

Asimismo, el nuevo plan de Petrobras de producir etanol en Portugal pasa también por España: la compañía brasileña querría destinarle hasta un 30% de la producción de la nueva fábrica con Galp (compañía portuguesa de energía). Este proyecto será el primer paso de Petrobras en la producción directa en el Sur de Europa.[245] España también participa en acuerdos iberoamericanos de cooperación científica. A través del programa Iberoeka, por ejemplo, se busca hacer innovaciones en el área energética, como el producir etanol a partir de la paja que queda como residuo en las plantaciones de caña de azúcar.[246]

Argentina es otro de los países latinoamericanos con potencial de crecimiento en el mercado de biodiésel que, al igual que el etanol, es un biocombustible derivado de la biomasa. Aunque sólo produce biodiésel desde 2007, la producción se ha incrementado en un 200% en sólo tres años. Aquí la oportunidad para España es de facilitar el acercamiento entre los productores argentinos de biodiésel y los grandes mercados como el de China que, con el 24% de sus vehículos a gasoil, necesitaría antes de 2015 más de 12 millones de toneladas de biocombustible.[247] Un posible acercamiento a través de España sería viable porque es sabido que la relación comercial entre China y Argentina ha sido tensa en el último par de años debido a fricciones comerciales. España conoce bien el comercio en este sector ya que es el primer mercado para las exportaciones argentinas de biocombustibles.

Finalmente, aparte de la expansión en la producción de energías renovables, España también tiene potencial en el área de la innovación para un uso más eficiente

[244]Información obtenida de una nota del 17 de marzo de 2010 por parte de NextFuel, portal de información y noticias sobre biodiesel y energía renovables: http://biodiesel.com.ar/2482/biocombustibles-lula-da-silva-busca-aliados-en-espana-para-etanol-y-biodiesel. En la nota se explica que las Islas Canarias serían una plataforma no sólo de las inversiones brasileñas sobre todo energéticas en África -el que Brasil ha empezado a convertir en su segundo campo de producción mundial de biocombustibles- sino un ariete para poder penetrar con productos brasileños (incluso los generados en territorio africano por empresas cariocas) por fin "sin obstáculos" desde la Zona Especial Canaria (ZEC) al mercado europeo, al menos al ibérico. El propio Ministerio de Economía español afirma que será en menos de una década el "granero del biodiésel de Europa", con una producción de más de 600 millones de litros al año.

[245]Información de NextFuel, nota del 3 de Junio 2010: http://biodiesel.com.ar/3633/argentina-y-brasil-intentan-apretar-la-pinza-del-mercado-de-espana-para-poder-continuar-con-la-revolucion-verde-de-sus-biocarburantes

[246]De hecho esta información fue obtenida de un centro de noticias chino, lo cual muestra en parte el interés de aquel país en estos temas. Fuente: http://spanish.news.cn/tec/2009-08/04/c_1320284.htm

[247]Información obtenida de NextFuel en su página Web.

de la energía. Los países emergentes están interesados en consumir menos energía. China, por ejemplo, ha anunciado que cerrará 2.000 fábricas obsoletas para ahorrar energía y reducir emisiones.[248] Los países también están innovando para consumir energías más limpias, y el sector del transporte es clave en esto. La producción de etanol se ha doblado desde 2002, gracias al desarrollo de vehículos de combustible flexible (esto es, que pueden funcionar ya sea con gasolina o con etanol). Se estima que en Brasil, por ejemplo, el 90% de los vehículos se alimentaría de etanol en 2017.[249] Los vehículos eléctricos también están ganando espacio.

Empresas españolas, entre las que destaca Endesa, han estado involucradas en distintos aspectos de la industria de vehículos eléctricos, y algunos de estos negocios se han hecho en triangulación con empresas asiáticas y latinoamericanas. Chilectra (filial chilena de Enersis, controlada por la española Endesa),[250] en conjunto con la japonesa Nissan Marubeni y la brasileña Petrobras, inauguró en 2011 en Chile la primera "electrolinera" de recarga rápida para automóviles eléctricos de América Latina (en una estación de servicio Petrobras). Endesa también ha logrado acuerdos con Mitsubishi (que se involucra en el campo de la automoción) para estudiar la posible implementación del vehículo eléctrico en Europa y Latinoamérica. De hecho, estas dos empresas también liderarán un consorcio que desarrollará en la ciudad española de Málaga el proyecto ZEM4ALL (Zero Emissions Mobility for All),[251] un proyecto de 60 millones de euros que probará de forma masiva los nuevos servicios y las ventajas de la movilidad eléctrica en las ciudades.[252] Quizá es con base en esta experiencia que la empresa china Beiqi Foton puso sus ojos en España para fabricar autobuses eléctricos, los cuales podrían potencialmente ser exportados a otras regiones como América Latina.

Hay otros campos en la industria de los vehículos eléctricos en donde España podría también incursionar. Por ejemplo, el litio, que es fundamental en la fabricación de baterías para la industria electrónica y automovilística, ha disparado el interés por su industrialización. Bolivia cuenta con las principales reservas del mundo y Argentina y Chile también tienen reservas importantes. Por su parte,

[248] Información difundida por *China Daily* en una nota del 9 de agosto de 2010.
[249] Esta información se basa en una nota especial sobre etanol publicada por *The Economist* el 2 de septiembre de 2010.
[250] Endesa es la primera empresa eléctrica privada de Latinoamérica.
[251] También están involucradas otras empresas españolas como Telefónica y Sadiel.
[252] Información obtenida de una nota publicada en Finanzas.com el 28 de marzo de 2011.

firmas y gobiernos asiáticos se han acercado a estos países para explotar e industrializar el mineral, y ya hay empresas de Asia haciendo inversiones.

Bolivia prevé exportar carbonato de litio a Japón, China y Corea del Sur, y buscaría socios para la provisión de la tecnología necesaria en la fabricación de baterías. Japón, con sus fuertes empresas de automóviles, es un socio potencial para desarrollar las reservas de litio y ha hecho esfuerzos para ofrecer su cooperación a través de empresas como Mitsubishi.[253] Las empresas Korea Resources Corporation (Kores) y la china Citic Guoan también han presentado planes para industrializar el litio, no sólo en Bolivia, sino también en Argentina (donde Mitsubishi ha ya ingresado también) y Chile. Es hora de que las empresas españolas también se involucren en este creciente mercado.

5.4 Infraestructuras y construcción

Latinoamérica es la región con mayores expectativas de crecimiento de inversiones en infraestructuras durante los próximos años[254]. Al igual que las demás zonas emergentes del mundo, la región posee considerables deficiencias, circunstancia que ha ocasionado que las grandes firmas españolas del sector estén presentes con importantes proyectos. Para el Banco Interamericano de Desarrollo, la región debe invertir el 9% de su PIB en infraestructuras para competir con otras regiones en desarrollo, especialmente Asia, frente al 2% que invierte en promedio en la actualidad.[255] De acuerdo con el Fondo Multilateral de Inversiones de ese organismo, la infraestructura básica y el transporte son los sectores más promisorios para proyectos de participación público-privado en Latinoamérica y Caribe.[256]

Según un informe de Bank of America Merrill Lynch de 2010,[257] los gobiernos de los países emergentes han comprometido 6,3 billones de dólares para sus

[253]Japón organizó en La Paz en febrero de 2011 el seminario "Desarrollo de Sectores Estratégicos en Bolivia", con la participación de una misión de 40 funcionarios, empresarios y científicos japoneses.
[254]Según artículo de *Expansión* sobre las mayores constructoras del mundo publicado el 8 de septiembre de 2010: http://www.expansion.com/2010/09/07/empresas/inmobiliario/1283812003.html
[255]De acuerdo con artículo de *El Economista* de 17 de noviembre de 2011. http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/11/17/mexico-debe-invertir-9-pib-infraestructura
[256]Según nota del BID de 9 de noviembre de 2011. http://www.iadb.org/es/noticias/anuncios/2011-11-08/9674.html
[257]Informe dado a conocer por CNN Expansión el 12 de octubre de 2010. http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/10/11/emergentes-apuestan-en-infraestructura.

infraestructuras y gran parte de esta cifra será invertida en mejorar los sistemas hidráulicos, de energía y transporte, previéndose además que las firmas privadas tengan un mayor un papel.

Concretamente sobre Latinoamérica, en el marco de la XXI Cumbre Iberoamericana y de la II Cumbre de Infraestructuras del Cono Sur, celebradas en octubre de 2011, se señaló que para mantener su expansión la región precisa inversiones a medio y largo plazo en infraestructuras por cifras que van desde los 250.000 a los 450.000 millones de dólares.[258]

De acuerdo con el *ranking* 2010 de mayores contratistas del mundo elaborado por ENR, China posee cinco firmas en los diez primeros puestos medidos por facturación total, incluyendo las dos primeras posiciones, China Railway Construction Corporation (CRCC) y China Railway Group, que desplazaron a la francesa Vinci. Sin embargo, medidas por facturación internacional, las compañías europeas siguen dominando en el top ten, que no cuenta con ninguna firma asiática y sólo con dos estadounidenses. En esta categoría, Hochtief, grupo constructor alemán controlado por la española ACS, lidera el listado de firmas con más negocio internacional. Destacan las españolas FCC (puesto 11), Grupo ACS (18), Técnicas Reunidas (29), Ferrovial Agroman SA (34), Abengoa (39), Isolux Corsan SA (56), Iberdrola Ingeniería y Construcción (59), Sacyr Vallehermoso (64) y Acciona (70).[259]

Es evidente que la relevancia de las firmas chinas proviene del crecimiento del mismo país (en 2008 China lanzó un plan de infraestructuras por unos 586.000 millones de dólares al que las empresas extranjeras casi no han tenido acceso),[260] pero su capacidad financiera y su experiencia adquirida han contribuido a una exitosa expansión internacional basada en precios competitivos. Esta expansión se ha dado principalmente en Asia y África, pero también ha comenzado en Latinoamérica.

[258] Según artículo de *Capital Madrid* de 3 de noviembre de 2011.
http://www.capitalmadrid com/2011/11/3/0000023127/latinoamerica_sin_infraestructuras_no_hay_paraiso.html
[259] Artículo de *Expansión* citado.
[260] Ibíd.

El interés de China por Latinoamérica, acuerdos de infraestructuras con el BID

Un informe de la Academia China de Ciencias Sociales de 2009 señala que en América Latina se abren nuevas oportunidades para las empresas chinas, remarcando que la construcción de infraestructuras en la región está en auge y que las contratistas chinas de proyectos de ingeniería están siendo exitosas.[261] El fondo soberano China Investment Corporation, que gestiona 300.000 millones de dólares, dijo en marzo de 2011 que ve gran potencial para el comercio y la inversión en Latinoamérica y que está preparado para incrementar su inversión en la región porque confía en sus perspectivas de crecimiento, si bien no especificó los sectores.[262]

Concretamente sobre infraestructuras, el Export-Import Bank of China (China Eximbank) anunció en abril de 2011 que presentaría antes del fin del año un fondo soberano denominado en yuanes de 1.000 millones de dólares para invertir en Latinoamérica, principalmente en construcción de infraestructuras en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo.[263] En este contexto, la Academia China de Ciencias Sociales dijo que la urbanización es un asunto común entre China y los países latinoamericanos, y que aumentan las oportunidades de cooperación ya que éstos aceleran su construcción de infraestructuras. Ambos bancos firmaron en marzo de 2011 una carta de intenciones para impulsar actividades comerciales y de inversión entre países latinoamericanos y China, bajo el cual se acordó establecer un mecanismo de inversión en infraestructuras para financiar proyectos del sector público y privado. También firmaron un memorando de entendimiento para el establecimiento de un fondo de inversión para forjar asociaciones económicas sostenibles entre China y Latinoamérica. Inicialmente, está previsto que el fondo invierta, sobre todo, en proyectos de infraestructuras, energía y recursos naturales.[264]

En relación con la colaboración del BID con China, cabe destacar que en septiembre de 2011 se inauguró en Ecuador el Puente Segmental, que es la primera obra financiada por el banco y construida por una empresa china. El puente, el

[261] Según artículo de CRI de 3 de marzo de 2009.
[262] Según nota de Reuters de 30 de marzo de 2011:
http://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTASIE72T07X20110330?
[263] Según nota de *China Daily* de 29 de abril de 2011:
http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2011-04/29/content_12418633.htm
[264] Según nota del BID de 28 de marzo de 2011.

más largo de Ecuador, fue construido por la empresa Gaungxi Road & Bridge Engineering Corporation y supuso una inversión del BID de 101 millones de dólares. El presidente del organismo, Luis Alberto Moreno, dijo que "el puente simboliza los lazos cada vez más estrechos entre China y América Latina y el Caribe".[265]

Proyectos de China en Latinoamérica

En un contexto de mayor presencia inversora china en la región y en general de crecientes inversiones Sur-Sur, como explicamos en el capítulo 1, el gigante asiático comienza a desarrollar y a financiar grandes infraestructuras y obras en varios países latinoamericanos. Entre los mayores proyectos anunciados recientemente, destacamos varias centrales hidroeléctricas en Ecuador[266] y en Honduras; ferrocarriles en Argentina[267] y Brasil; infraestructuras y generación eléctrica en Brasil y Venezuela;[268] inversiones agrícolas millonarias en Argentina y Brasil que incluyen infraestructuras, e infraestructuras mineras en Perú y Venezuela.

Destacamos también un proyecto que demuestra el gran interés que suscitan las materias primas latinoamericanas y el consecuente desarrollo de las infraestructuras adecuadas para su exportación a Asia. El presidente colombiano Juan Manuel Santos dijo en febrero de 2011 que China y Colombia están en discusiones avanzadas para construir en el país sudamericano una conexión ferroviaria entre el Atlántico y el Pacífico como alternativa al canal de Panamá. Santos señaló que se trata de una propuesta real y que los estudios de costos efectuados por China lo harían viable. La línea férrea, de 220 kilómetros, debería unir el Pacífico a una nueva ciudad cerca de Cartagena, en el norte de Colombia, que servirá de base de ensamblaje de

[265] Según nota del BID de 26 de septiembre de 2011.

[266] La mayor de las hidroeléctricas que China financia y construye en Ecuador es Coca Codo Sinclair, a financiar con un crédito del China Eximbank de 1.700 millones de dólares acordado en 2010 y a construir por Sinohydro.

[267] Según nota de Reuters de 14 de julio de 2010, durante la visita de la presidenta Fernández a China se acordó que este país financiará la renovación del sistema ferroviario argentino, un proyecto que demandará un total 10.000 millones de dólares y que también incluye la construcción del metro de la ciudad de Córdoba.

[268] Según nota de *Xinhua* de 2 de septiembre de 2010, el Ministerio de Planificación y Finanzas de Venezuela informó que China invertirá 5.549 millones de dólares para reforzar el Sistema Eléctrico Nacional del país sudamericano. Estos recursos corresponden a la primera fase del convenio de financiamiento por 10.000 millones de dólares que China otorgó a Venezuela y que serán ejecutados entre 2010 y 2012.

productos chinos destinados a ser reexportados a todo el continente americano. La línea servirá también para exportar a China materias primas colombianas.[269]

Tampoco podemos dejar de mencionar el Açu Superport o "Autopista a China", puerto que se ubicará en Río de Janeiro y que será el mayor puerto del continente americano cuando esté terminado. Se trata del proyecto más ambicioso entre los negocios del millonario Eike Batista (el puerto busca atraer una inversión total de 40.000 millones de dólares) y uno de los primeros proyectos brasileños de infraestructura construidos a escala equiparable a cualquier obra del gigante asiático. La obra está en manos de LLX, la compañía de logística de Batista y entre sus socios se encuentran la china Wuhan Iron and Steel y la surcoreana Hyundai Heavy Industries. Después de iniciar operaciones en 2012, será lo suficientemente profundo como para recibir el Chinamax, el nuevo buque capaz de transportar entre Brasil y China 400.000 toneladas de mineral de hierro (dos veces la capacidad de la mayoría de los buques que navegan la ruta).[270]

Sobre inversiones generales en infraestructuras, cabe resaltar que los presidentes de Brasil y China, reunidos en abril de 2011 en el país asiático, destacaron el alto potencial de la cooperación en infraestructuras, especialmente en los proyectos del Programa de Aceleración del Crecimiento en transporte y energía, y anunciaron la inversión de empresas chinas en las áreas de los eventos deportivos que tendrán lugar en Brasil, el Mundial de Fútbol de 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016.[271] También vale la pena mencionar que China busca ampliar su presencia financiera en los países caribeños: en el marco del Tercer Forum de Economía y Cooperación Comercial China-Caribe, celebrado en Trinidad y Tobago en septiembre de 2011, se anunció que China proporcionará 1.000 millones de dólares en préstamos preferenciales para financiar infraestructuras en varios países caribeños.[272]

[269]Declaraciones en entrevista de Financial Times publicada el 13 de febrero de 2011 bajo el título "China in talks over Panama Canal rival". El artículo agrega que este proyecto sería sólo una de una serie de propuestas de China para reforzar las conexiones de transporte con Asia y mejorar las infraestructuras de Colombia. También habría conversaciones muy avanzadas sobre una línea férrea de 791 kilómetros y la expansión del puerto de Buenaventura en el Pacífico. El proyecto, de 7.600 millones de dólares, sería financiado por el Banco de Desarrollo Chino y operado por China Railway Group. Tendría capacidad de transportar hasta 40 millones de toneladas al año, con prioridad en carbón destinado a China. Colombia es el quinto productor mundial de este mineral.
[270]Artículo de Financial Times de 9 de mayo de 2011 titulado "Superport is Brazil's new route to China".
[271]Según nota de Iberoasia de 13 de abril de 2011: http://www.iberoasia.org/blog/?p=9025
[272]Según nota de Infolatam de 12 de septiembre de 2011.

No sólo China…

Otros países de Asia Pacífico también han visto el gran potencial de las infraestructuras latinoamericanas. En años recientes, destacan inversiones y acuerdos de cooperación de países como Singapur, Corea del Sur y Australia. Ya en 2008, el fondo soberano singapurense Temasek Holdings nombró a representantes en Brasil y en México con el fin de aumentar sus inversiones en Latinoamérica, al considerarla una de las regiones con más expectativas de crecimiento.[273] En julio de 2010, Temasek anunció un acuerdo con Impulsora Mexicana de Desarrollos Inmobiliarios (IMDI) para formar una empresa conjunta de 200 millones de dólares que buscaría oportunidades en negocios de viviendas accesibles en México.[274] Unos meses después, el fondo invertiría 400 millones de dólares en la brasileña Odebrecht Oil and Gas, que usaría los fondos para inversiones frescas y para consolidarse como una empresa de servicios integrados para la industria petrolera.[275]

Por su parte, Corea del Sur acordó cooperar en materia de infraestructuras, viviendas y desarrollo urbano con Colombia, y también en el desarrollo energético y minero del país sudamericano.[276] De forma similar, Corea acordó con Panamá aumentar la cooperación en infraestructuras y recursos naturales durante una visita presidencial centrada en la presentación de la ampliación del Canal de Panamá.[277] Con Honduras, Corea colaborará en el desarrollo de "ciudades modelo" a implementarse en el país centroamericano siguiendo la experiencia de la ciudad de Songdo.[278] También es destacable la inversión de 150 millones de dólares de Hyundai Heavy Industries para la construcción de una fábrica de máquinas pe-

[273]Según nota de EFE de 28 de mayo de 2008 publicada por Terra: http://terranoticias.terra.es/nacional/articulo/compania_temasek_latinoamerica_2505106.htm

[274]De acuerdo con nota de Bloomberg de 28 de julio de 2010: http://www.bloomberg.com/news/2010-07-28/temasek-imdi-form-200-million-venture-to-invest-in-real-estate-in-mexico.html

[275]Según nota de América Economía de 20 de octubre de 2010: http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/temasek-de-singapur-invierte-us400m-en-brasilena-odebrecht

[276]Acuerdos logrados durante la visita del presidente Juan Manuel Santos a Corea del Sur en septiembre de 2011. Se trató de la primera visita de un jefe Estado colombiano al país asiático. Nota de Iberoasia de 15 de septiembre de 2011: http://www.iberoasia.org/blog/?p=11017

[277]Cooperación convenida en octubre de 2010 durante la que fue la primera visita de un mandatario panameño a Corea del Sur desde que ambos países establecieron relaciones diplomáticas en 1962. Lee Myung-bak pidió a Ricardo Martinelli colaboración para que las empresas surcoreanas tomen parte en proyectos mineros, en el desarrollo de redes de transporte ferroviario y suburbano y en la construcción de presas. Nota de Iberoasia de 20 de octubre de 2010: http://www.iberoasia.org/blog/?p=7100

[278]Colaboración acordada durante la visita a Corea del presidente hondureño Porfirio Lobos en febrero de 2011. Nota de *América Economía* de 21 de febrero de 2011: "Honduras y Corea del Sur sellan acuerdo para crear ciudades modelo".

sadas en Río de Janeiro que será su primera planta fuera de Asia. Se optó por Río debido a las grandes inversiones en infraestructura que recibirá la región por los mencionados eventos deportivos de 2014 y 2016.[279]

Australia también tiene presencia en la región, destacando proyectos hidroeléctricos en Chile. En 2009 la firma Pacific Hydro comenzó los trabajos de una central hidroeléctrica cuya inversión total asciende a más de 450 millones de dólares. La central de Chacayes se inauguró en octubre de 2011, en cuya ocasión la empresa australiana expresó su deseo de desarrollar proyectos en la misma zona de la central que implicarán una inversión cercana a los 2.000 millones de dólares.[280]

España como puente Asia-Latinoamérica

Si bien las grandes firmas chinas de infraestructuras y construcción suponen una clara competencia para las empresas españolas por sus precios y su capacidad financiera, no sólo en Latinoamérica sino que en todos los mercados, a medida que las primeras ganan terreno internacional será necesario buscar alianzas basadas en factores como la experiencia y presencia española en la región, que como veremos son factores valorados por las constructoras del gigante asiático. Por otra parte, la liquidez de la economía china en tiempos de escasez de fondos en el mundo desarrollado hace factible que las empresas españolas busquen la financiación del país asiático para desarrollar grandes proyectos en Latinoamérica, como comprobaremos en uno de los casos explicados más abajo.

Otro elemento a favor de las firmas españolas es que muchas de ellas han avanzado en su presencia en Asia Pacífico y por lo tanto no son unas desconocidas por los mercados y empresas asiáticas con las que podrían asociarse en Latinoamérica. Sólo para mencionar ejemplos recientes, destacamos que Acciona ha desarrollado tres parques eólicos en la India y participará en la construcción de un túnel en Australia de 1.100 millones de euros. Asimismo, Isolux Corsan construirá y operará líneas eléctricas en India por 815 millones de euros y se ha adjudicado varias autopistas en este país. Por su parte, TCB y OHL se adjudicaron la cons-

[279] Según nota de Iberoasia de 6 de julio de 2011: http://www.iberoasia.org/blog/?

[280] Según nota de Pacific Hydro de 25 de octubre de 2011. http://pacifichydro.cl/2011/10/25/ministro-de-energia-inaugura-central-hidroelectrica-de-pasada-chacayes-en-el-valle-del-alto-cachapoal/?language=es

trucción y posterior gestión de la futura terminal de contenedores del puerto de Ennore en la India, Villar Mir invertirá 560 millones de euros en cuatro centrales hidroeléctricas en China y el grupo Obras Subterráneas (OSSA) participará en la construcción de un túnel del metro de Hong Kong.[281]

Tal vez el caso más remarcable en cuanto a potencial de colaboración hispano-china en Latinoamérica es la alianza estratégica cerrada en marzo de 2010 por la constructora burgalesa Arranz Acinas con tres grandes estatales chinas especializadas en suministro de materiales y en grandes obras públicas: Catic Beijing, China Railway Electrification Bureau y CCCC Second Highway Engineering. Jesús Arranz, director del grupo, señaló que el conocimiento del mercado latinoamericano del grupo interesa especialmente a las firmas chinas, "dado que podemos coordinar y gestionar desde un punto de vista técnico las joint ventures que se establezcan para construir allí".[282] Al anunciarse la alianza, la prensa especializada resaltó que Arranz Acinas superaba los recelos de los grandes grupos españoles frente a las firmas chinas, llegando a decir que el consorcio "ha marcado un hito en el sector constructor nacional que podría ser el desencadenante de nuevas alianzas entre empresas españolas y asiáticas".[283]

El primer objetivo del consorcio era la construcción del nuevo metro de Panamá (país donde Arranz Acinas es una de las principales constructoras), obra de unos 1.000 millones de euros que finalmente se adjudicaría la española FCC en alianza con la brasileña Odebrecht y con la francesa Alstom.[284] A medio plazo, el consorcio busca participar en los grandes concursos de obra que se liciten en Europa del Este y en Latinoamérica. De esta región, Arranz Acinas señaló que Colombia será el siguiente paso.[285]

En cuanto a financiación del gigante asiático, en octubre de 2010 se acordó que el Banco de China y el Banco de Comercio Exterior de China destinarían 462 millones de dólares para concluir la primera etapa de un proyecto inmobiliario

[281] La información de estos proyectos se encuentra en Iberoasia: http://www.iberoasia.org/blog
[282] De acuerdo con artículo de Diario de Burgos de 19 de marzo de 2010.
[283] Artículo de Expansión de 16 de marzo de 2010. También menciona que ACS intenta formalizar su relación con la china Citic Construction, entre otros fines para acudir conjuntamente a concursos en Latinoamérica, África y Asia, pero no se ha logrado cerrar un acuerdo. http://www.expansion.com/2010/03/15/empresas/construccion/1268688941.html
[284] En esta licitación participó también otro consorcio iberoasiático: Acciona se había presentado con la también española CAF, la japonesa Mitsubishi y la mexicana ICA.
[285] Según nota de Iberoasia de 17 de marzo de 2010 que incluye varias fuentes: http://www.iberoasia.org/blog/?p=4461

turístico de lujo dirigido por inversionistas españoles en la República Dominicana. Esa primera fase del proyecto, llamado Punta Perla, concluiría a comienzos de 2013 y el acuerdo prevé la posibilidad de la inversión china en las otras tres etapas del mismo, previstas para un período de ocho a diez años. La operación supone la primera inversión de China en el país caribeño.[286]

[286]De acuerdo con nota de Finanzas de 15 de octubre de 2010. http://www.finanzas.com/noticias/economia/2010-10-15/363011_china-financiara-proyecto-turistico-espanol.html

Capítulo 6.
Recomendaciones

Se ha dado en llamar al nuevo milenio el de las economías emergentes. Su auge se ha intensificado con cada una de las crisis: la llamada subprime (hipotecas "basura" estadounidenses) de julio de 2007, la caída de Lehman Brothers en septiembre de 2008 y la actual crisis europea. En cada una de ellas y cada vez con más fuerza se les ha invocado como fuentes de financiación para salvar a occidente de la crisis. En el nuevo escenario del orden económico mundial que está surgiendo, se prevé que los países emergentes en su conjunto lleguen a representar hasta el 70% del crecimiento mundial en los próximos años. Esta vez el epicentro de la crisis económica global se ha situado en Europa y Estados Unidos y afecta particularmente a los países desarrollados.

La fuerte vinculación de España y sus empresas con los países latinoamericanos debería ser una de las tablas de salvación para reactivar el crecimiento económico. Además, dado que los flujos comerciales y de inversión se han desplazado hacia los mercados emergentes en un contexto de vínculos "Sur-Sur", España basándose en su experiencia en y su conocimiento de Latinoamérica, debería buscar fortalecer su papel de "puente" en los crecientes intercambios económicos entre América Latina, su mercado "natural", y Asia, la región más dinámica del mundo en la actualidad.

Como hemos visto en el capítulo 5, España tiene ventajas competitivas en distintos sectores y áreas de negocio, y dichas oportunidades se deben empezar a explotar cuanto antes. Los casos empresariales que aquí hemos presentado demuestran que es posible tener éxito haciendo negocios con dos regiones que son muy distantes geográficamente pero que están destinadas a crecer. De hecho, las diferencias culturales entre Asia y Latinoamérica, más que un obstáculo, representan el área de oportunidad para que las empresas españolas se internacionalicen y crezcan.

Tener más ejemplos de casos exitosos dependerá, no obstante, de la participación de diferentes actores de la economía: el sector privado, el sector público y el sector académico. En este momento de gran crisis hay que sumar fuerzas y buscar sinergias. La expansión española en Latinoamérica demostró que, en los 90, donde otros sólo veían crisis, los españoles vieron una oportunidad de contribuir al crecimiento de la región y de aprender. Mientras que la expansión latinoamericana fue muy valiente, hasta ahora, la expansión española en Asia es muy tímida, sobre todo por falta de talento con experiencia en la región.

El sector privado

El sector privado ha sido pionero en la expansión latinoamericana y ha conseguido ventajas de diversos tipos que detallamos a continuación.

a. Ventajas de las alianzas verticales y horizontales

Las empresas que ya se han expandido en Latinoamérica deben aprovechar esa experiencia para entrar en Asia y también para hacer de puentes entre las dos zonas. El término "entrar" en Asia se refiere ya sea a vender productos en este enorme mercado o a formar alianzas y acuerdos con compañías asiáticas (o una combinación de ambas). Los ejemplos de BBVA y Telefónica nos aportan algunas lecciones. Primero, es posible encontrar ventajas competitivas en costes a través de alianzas "verticales" con proveedores asiáticos. Segundo, alianzas de tipo "horizontal" permiten explotar oportunidades conjuntas de negocio y es una forma para que las empresas españolas incursionen paulatinamente en el mercado asiático, aún y si la entrada no es inmediata.

b. Pymes y búsqueda ventajas en costes de producción

Para las empresas españolas que buscan internacionalizarse, tener un modelo de negocios en el que combinan ventajas en costes y acceso a mercados en crecimiento es fundamental. Empresas como Alfa y Farmaegara muestran que esto también es posible para pequeñas y medianas empresas, y muchas veces de una manera más ágil. En términos de producción, mientras que Farmaegara produce

barato en Asia (a través de alianzas verticales con proveedores) y vende en Latinoamérica, Alfa Hogar combina diferentes estrategias al concentrar algunas de las etapas de la producción de sus productos en Asia, otras en América Latina, y las de mayor valor añadido en España.

c. Perspectivas de la innovación

Asia es un importante centro de innovación y las empresas españolas deben buscar aplicar la innovación asiática para el mercado latinoamericano (por ejemplo, las aplicaciones para smartphones desarrolladas en China que Telefónica vende en América Latina). Por lo tanto, es fundamental tener la visión para distribuir la producción con la máxima eficiencia, y esto no se refiere únicamente a cuestiones de costes, ya que tenemos el caso de Ficosa International cuya ingeniería e innovación se distribuye entre varios países.

Asimismo, deben buscar cada vez más enfocar su colaboración entre las dos zonas en la innovación que se realiza en las mismas. Esto, sumado a la innovación española, puede traer como resultado un fructífero intercambio de experiencias y soluciones entre tres continentes. El ámbito de las energías renovables, en el que España posee una importante presencia internacional, puede resultar un campo especialmente fértil en esta innovación "triangular".

d. Acceso a otros mercados de bienes y servicios

Las empresas españolas deben ser capaces de salir a buscar nuevos mercados, identificando necesidades tanto en América Latina como en Asia y buscando la mejor manera de cubrir dichas necesidades. Alfa Hogar, por ejemplo, vende sus productos en los mercados de Europa y América Latina y, además, ha buscado asociaciones con firmas asiáticas a las que cede la distribución de productos en sus mercados en el caso de que la firma española no venda en los mismos. El caso de Miguel Torres S.A. es interesante no sólo porque vende productos latinoamericanos en Asia (esto es, al revés de lo que hacen empresas como Telefónica o Farmaegara) sino también porque han hecho un esfuerzo de *marketing* para abrirse paso en el mercado chino.

Las necesidades de mercado no se limitan sólo a productos sino que también incluyen servicios. Tenemos el caso de BBVA, que ha aprovechado tanto la experiencia y el conocimiento del mercado de América Latina como la creciente importancia económica de China con el fin de ofrecer servicios relacionados con Asia (por ejemplo, servicio China Comex de BBVA en Perú). Singapore Airlines también ha identificado el potencial de los servicios al apostar por Barcelona como conexión para sus vuelos hacia América Latina. El movimiento de personas, y en particular el turismo, es una industria prometedora tanto en el lado asiático como en el lado latinoamericano.

Por lo general, la penetración en otro mercado requiere tiempo ya que, como lo muestra el caso de Garrigues, el conocimiento de Latinoamérica es la ventaja competitiva para entrar en Asia y también es importante crear conexiones de negocio antes de ofrecer servicios que conectan dos regiones muy distintas. Este conocimiento de Latinoamérica también es un activo a aprovechar más por las empresas españolas en áreas como infraestructuras, construcción y desarrollo de energías renovables que busquen a socios asiáticos para desarrollar proyectos en la región.

e. Acceso a recursos financieros

Las empresas españolas también deben buscar fortalecerse más allá del puro ámbito comercial. Repsol YPF, por ejemplo, ha aprovechado su inserción en su mercado natural en América Latina para obtener financiación de un gigante chino. Lo mismo deberán buscar las empresas españolas de áreas que requieren grandes sumas de inversión, como lo son infraestructuras y energías renovables, para desarrollar grandes proyectos cuya financiación puede ser asumida por firmas y bancos chinos dotados de mucha liquidez.

f. Conocimiento de la cultura empresarial

También cabe mencionar la importancia de la cultura empresarial y el identificar las "mejores prácticas" para negociar con empresas asiáticas, lo cual puede implicar la participación de empleados asiáticos en las operaciones en aquella región (que es parte del éxito de Garrigues) así como una oportuna coordinación

entre oficinas de las partes involucradas en una operación. En este punto cabe tener en cuenta, como ejemplo a seguir en los vínculos con las firmas asiáticas, la experiencia de Repsol en su relación con la china Sinopec. La negociación fue calificada por la española como rápida y como parte de una actitud constructiva y de un entendimiento de los valores de la otra parte.

Sector público y sector académico

El sector público y el sector académico pueden y deben jugar un papel más importante al ser los otros pilares fundamentales para fortalecer el papel de España como puente entre Asia y América Latina . La academia es un medio clave para la conexión de recursos humanos, empresas y conocimiento entre las dos regiones. Aunque el papel de la educación es importante en todos sus niveles, desde el estudio de la lengua hasta temas culturales (y donde el Instituto Cervantes juega un papel central), evidentemente son las escuelas de negocios que traerían más impacto a nivel empresarial.

a. Atracción de talento y recursos humanos que miran a otros continentes
Tanto en el estudio de la lengua como en el de los negocios, los centros españoles deben buscar atraer a estudiantes asiáticos interesados en Latinoamérica. La conexión idiomática, cultural y económica de España con esa región puede ser potenciada como puerta de entrada a la misma, por ejemplo a través de estudios de negocios latinoamericanos en España o de una oferta de estudios en España que incluya prácticas en Latinoamérica. En este sentido, nos satisface comprobar con un ejemplo reciente que España avanza por el buen camino en términos de cooperación público-privada: al cierre de este estudio se anunció un importante programa que sitúa a Barcelona como verdadero puente académico entre las dos regiones: el programa Ortelius liderado por la Universidad Autónoma de Barcelona y patrocinado por el Banco Santander. También en el capítulo 5 mencionamos otras historias de éxito, como los programas de Master en negocios Asia-Latinoamérica de instituciones como la Universidad Pompeu Fabra y la Universidad de Navarra.

Hay que tener en cuenta que las universidades son un medio para atraer el talento humano del exterior. El impacto directo sería el desarrollo de España como potencia educativa, aunado al beneficio económico extendido que ello significa. El impacto indirecto es que estos recursos humanos serían después la clave para hacer negocios en otros continentes.

b. Sector de turismo

En cuanto al sector público, éste debe no sólo promover los intercambios educativos con instituciones asiáticas y latinoamericanas sino también facilitar ferias de comercio y eventos internacionales para que las empresas españolas tengan un mejor acceso a los mercados externos. En el sector específico del turismo, promover a España entre los nuevos turistas asiáticos como puerta de entrada a Latinoamérica es una gran oportunidad. España es el tercer mayor destino turístico del mundo. Un incremento de turismo en la misma España tiene beneficios económicos considerables. Pero también se pueden ofrecer servicios para el turismo que va destinado a Latinoamérica. Las conexiones aéreas Asia-España-América Latina forman parte de dichos servicios y mantener una infraestructura adecuada es fundamental para poder ofrecerlos.

c. Ciudades como polos de atracción

Las ciudades son polos de desarrollo de negocios internacionales. Las administraciones locales deben realizar en Asia campañas sobre los vínculos que tienen las ciudades españolas con Latinoamérica, desde su papel de puerta de entrada en términos de transporte, hasta asuntos logísticos como el movimiento de mercancía (por ejemplo, el papel del Port de Barcelona) y aspectos estratégicos como la localización de sedes empresariales en las ciudades.

En otras palabras, las urbes españolas y sus empresas deberán ser capaces de sacar más provecho de su posibilidad de ser vistas como entradas tanto a Latinoamérica y a Europa, para lograr con ello ser situadas en los mapas de las empresas asiáticas que quieran expandirse en ambos continentes y por lo tanto puedan instalar en España sus sedes para Latinoamérica y/o Europa.

Recomendaciones

Y dado que la ventaja competitiva de España está en las industrias de alto valor añadido, las ciudades deben crear su propia "marca" como "ciudades de la innovación", y es interesante la propuesta de Barcelona con sus múltiples ferias e instituciones dedicadas a este tema (22@, HIT Innovation, congreso GSM, etc.), marca que podría ser utilizada específicamente para fortalecer puentes de innovación entre Asia y Latinoamérica.

Por último, es importante enfatizar que las ciudades españolas deben globalizarse lo máximo posible. Barcelona se ha definido en general como ciudad europea y mediterránea, pero en un momento de gran crisis europea es importante ampliar la mirada a países emergentes. El tema de qué industrias desarrollar es importante, pero también lo es el asunto de geografías y el mundo emergente tiene hoy en día la clave del crecimiento. Barcelona tiene también un papel importante para retener instituciones como Casa Asia y atraer otras nuevas en relación con Latinoamérica y Asia.

Finalmente, en esta era de gran crisis europea y occidental es importante ampliar la mirada, sumar fuerzas para salir de la parálisis y lograr más con menos. Las sinergias entre el sector privado, público y la sociedad civil han de ayudar a darnos la visión para situarnos en nuevas industrias y nuevas geografías en las que crecer y de donde aprender.

Anexo jurídico
Ventajas jurídicas y fiscales de canalizar la inversión china en Latinoamérica a través de España[287]

Introducción

La inversión extranjera china ha experimentado un fuerte crecimiento en las últimas décadas, y se prevé que esta tendencia continúe en el futuro, no sólo en las regiones que tradicionalmente han sido receptoras de la inversión china (EE UU y Europa) sino también en zonas que, como África o Latinoamérica, se encuentran en vías de desarrollo.

Entre las razones que han fomentado el incremento de las inversiones extranjeras chinas, también cabe destacar las políticas de apoyo gubernamental adoptadas (política de "salir al exterior" iniciada por Hu Jintao, actual presidente de China). En los últimos años, el gobierno chino ha promulgado leyes y regulaciones tendentes a aclarar y regular aquellos aspectos legales y fiscales que resultan de aplicación a las empresas locales chinas que deseen invertir en el extranjero, y ha otorgado ayudas financieras y subvenciones a los proyectos de inversión en América Latina. Es necesario tener en cuenta desde un primer momento que en China existe un régimen específico que regula y limita la inversión en el exterior. Este sistema se basa fundamentalmente en la exigencia, para muchos casos, de obtener una autorización con carácter previo a la realización del proyecto de inversión en cuestión, como veremos en detalle en este capítulo.

Por este motivo, a la hora de iniciar una inversión en el exterior, las sociedades chinas no sólo deben tener en cuenta los aspectos que, en general, entran en consideración al acometer un proyecto de este tipo (qué jurisdicción resulta más favorable desde el punto de vista legal y fiscal para acometer la inversión, a través

[287]Texto escrito por Manuel Torres Salazar, socio director de la oficina de Garrigues en Shanghai, y Diego Dalma, abogado de la misma oficina.

de qué vía de inversión, *greenfield* o *brown field* se va a desarrollar el proyecto, cuál es la estructura legal y financiera más beneficiosa, etc.), sino que además deben cumplir con los requisitos legales y fiscales fijados por la legislación china en materia de inversión extranjera.

En este sentido, la primera parte del capítulo resume los principales rasgos de la legislación china relativa a la inversión extranjera emprendida por parte de sociedades nacionales chinas. Posteriormente, se mostrarán los principales aspectos jurídicos a considerar por los inversores chinos que deseen invertir en el extranjero y, por último, se pondrá especial énfasis en aquellos factores que hacen de España una plataforma adecuada para que las sociedades chinas estructuren, a través de la constitución de un vehículo societario en dicho país, sus inversiones en Latinoamérica.

1. Normativa china sobre inversión extranjera

1.1 Perspectiva legal

El marco regulador sobre inversión china en el exterior está conformado por una serie de medidas y reglamentos promulgados en la primera década del siglo xxi por las diferentes autoridades competentes: MOFCOM (Ministerio de Comercio), SAFE (Administración Nacional de Divisas) y NDRC (Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma). Estas tres autoridades conforman los tres niveles de control que la legislación china prevé para las operaciones de inversión extranjera. La NDRC es competente en la fase de planificación del proyecto de inversión. El MOFCOM, por su parte, es el encargado, entre otras cuestiones, de aprobar los contratos relativos a la operación que se trate. Finalmente, el mecanismo de control de SAFE entra en juego en el momento de remisión de divisas, entre otras situaciones.

A) Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma (NDRC)

La primera barrera que se debe superar al iniciar un proyecto de inversión se encuentra regulada en las siguientes disposiciones:

a) Las Medidas Provisionales para los Procedimientos de Revisión y Aprobación de los Proyectos de Inversión en el Exterior, promulgadas el 9 de octubre de

2004 por la NDRC que prevé la exigencia de obtener la aprobación de la Comisión en aquellos supuestos de inversión relativos a la explotación de recursos naturales que superen un determinado umbral de inversión, y en los supuestos en los que se necesite aportar al proyecto de inversión una cantidad de moneda extranjera superior a un determinado importe. Este requisito de aprobación se endurece para los supuestos de mayor envergadura, exigiendo contar no sólo con el visto bueno de la NDRC sino también del Consejo de Estado.

b) Circular sobre los aspectos relacionados con la Mejora de la Administración de Proyectos de Inversión en el Exterior, promulgada por la NDRC el 8 de junio de 2009. Esta circular prevé que, en determinados casos, antes de adquirir una sociedad extranjera, la sociedad china debe presentar un informe a la NDRC para que ésta realice una revisión e identifique si existen o no "factores adversos" en la operación analizada.

B) Ministerio de Comercio (MOFCOM)

Una vez que se supera el primer nivel de control, es necesario contar con la aprobación del MOFCOM (estatal o local, en función de los supuestos) para determinadas operaciones de inversión que, debido a las especiales circunstancias que revistan las mismas, así lo requieran. Estas circunstancias especiales hacen referencia, por ejemplo, al destino geográfico de la inversión (países que no mantengan relaciones diplomáticas con China), a la elevada cuantía de la inversión o al destino sectorial de la misma (se consideran sectores sensibles, a los efectos de obtener la aprobación del MOFCOM, los relativos a energía, extracción de minerales, etc). En este ámbito, la regulación competente está constituida por las Medidas para la Administración de la Inversión en el Exterior, promulgadas por el MOFCOM el 16 de marzo de 2009.

Las demás inversiones en el exterior emprendidas por empresas chinas no están sujetas a la revisión y aprobación del MOFCOM, ni del nivel central ni provincial. En estos casos, el inversor sólo necesita presentar un formulario de solicitud para invertir en el exterior y recibiría una licencia para dicha inversión en un plazo de tres días.

C) Administración Nacional de Divisas (SAFE)

Finalmente, el último paso que se debe completar es el registro de la operación de inversión en el exterior ante el SAFE. Ya no es necesario para las empresas chinas presentar ante el SAFE una solicitud para la aprobación de la inversión exterior. Es suficiente un trámite de registro ante dicho organismo para cumplir con los requisitos legales del SAFE para inversiones chinas en el exterior, pudiendo las empresas chinas desde hace poco emplear para dichas inversiones fondos procedentes de sus reservas en divisas, reservas procedentes de actividades empresariales realizadas en el exterior y divisas compradas con yuanes chinos, todo ello en sintonía con los requisitos del SAFE. También está previsto que las empresas chinas puedan financiar, en forma de préstamos, garantías y financiación corriente, sus empresas filiales residentes en el exterior, con ciertos límites.

Además del registro de las operaciones de inversión en el exterior, SAFE regenta diversas competencias relativas a la fijación de la cuantía máxima de la financiación exterior que la sociedad constituida en el extranjero puede recibir, el porcentaje máximo sobre los fondos propios en la filial extranjera o el valor total de la inversión en el exterior. Las medidas que recogen estas cuestiones son las siguientes:
a) Regulaciones sobre el Control de Cambio en relación con la Inversión Extranjera Directa por Entidades en China, promulgadas el 13 de julio de 2009, y
b) Circular sobre Determinados Aspectos Relativos a la Administración de Divisas destinadas a Préstamos al Exterior concedidos por Empresas Domésticas, entrada en vigor el 1 de agosto de 2009

1.2 Perspectiva fiscal

Desde una perspectiva fiscal, también existen peculiaridades en el régimen chino de inversiones en el exterior que deben ser conocidas y tenidas en cuenta. Cabe mencionar la circular nº 59, Opinión relativa a la Mejora del Servicio y Administración Fiscal para las Sociedades China "saliendo al exterior" (Circular Nº 59), promulgada el 10 de junio de 2010. Esta circular desarrolla la legislación en materia fiscal aplicable a las inversiones en el exterior, incluyendo ciertas obligaciones de naturaleza no fiscal como el deber de comunicación antes de firmar o

modificar cualquier contrato de inversión exterior, así como diversas disposiciones antimonopolio.

En términos generales, el sistema fiscal de sociedades en China se basa en la existencia de un impuesto sobre el beneficio de las sociedades (Enterprise Income Tax o EIT) que grava la renta mundial de las mismas, de forma que cuando una sociedad china registra ingresos de fuente extranjera, ya sea en forma de dividendos procedentes de su sociedad filial exterior, por integración de resultados de una sucursal extranjera o vía ingresos por prestaciones intra-grupo en forma de intereses, cánones u honorarios, ésta debe tributar también por dichos ingresos en China, sujeto a las condiciones que puedan establecer los convenios para evitar la doble imposición firmados entre China y el país de destino de la inversión. Pese a lo anteriormente expuesto, a fin de evitar una carga fiscal excesiva derivada de soportar una doble imposición en relación con los ingresos de fuente extranjera, la legislación china reconoce un "derecho de crédito por impuestos extranjeros" (Foreign Tax Credit), cuya cuantía es aquella que ha sido pagada en concepto de impuestos en el país destino de la inversión. Este derecho de crédito por impuestos extranjeros permite al inversor local chino, en el momento de realizar la declaración del EIT, deducirse los impuestos ya pagados en el exterior en una cuantía máxima correspondiente a aquella que se debería pagar en concepto de EIT en China, pudiendo, en caso de exceder el impuesto realmente pagado a dicha cuantía, aplicar el exceso en los 5 años siguientes. En relación a esta cuestión, la Circular Nº 59 aclara ciertos aspectos prácticos como el cálculo del ingreso de fuente extranjera objeto de imposición.

En relación con el otro impuesto fundamental chino, el Business Tax (BT), se establece que siempre y cuando, entre otros supuestos, un servicio sea proporcionado por una sociedad establecida en China o el receptor del servicio resida en territorio chino, la sociedad que lo presta estará sujeta al BT. Éste podría ser el caso de las prestaciones intra-grupo mencionadas en el párrafo anterior, que teniendo como prestador a la sociedad local china inversora, quedarían sujetas al BT.

La Circular Nº 59 no describe el mecanismo para evitar la doble imposición que se soportaría en caso de que en el país extranjero dicha prestación de servicios quedase gravada por un impuesto similar al BT chino, pero se espera que haya desarrollos legislativos posteriores en relación a esta materia. En concreto, se prevé la eliminación del BT e integración en el impuesto chino equivalente al impuesto sobre el valor añadido o Value Added Tax (VAT) en 2013.

Asimismo se espera que en el futuro se lleven a cabo reformas en el régimen del VAT de importaciones y exportaciones relacionadas con inversiones en el extranjero por sociedades chinas para favorecer a dichas empresas. El régimen actual ya recoge algún contenido beneficioso para las inversiones en el extranjero. En concreto, se establece que las sociedades que inviertan en el extranjero pueden, con carácter general, recuperar la cantidad de VAT soportado en la adquisición dentro del territorio chino de maquinaria y equipamientos que sean desplazados o aportados a sociedades filiales en el extranjero para que sean utilizadas por estas sociedades.

2. Cuestiones legales y fiscales a tener en cuenta cuando se invierte en el extranjero

Una vez que hemos expuesto el régimen de salida en China sobre inversiones extranjeras, debemos analizar las cuestiones a tener en cuenta desde el punto de vista legal y fiscal en el país de destino de la inversión, para poder decidir la forma de articular la inversión en el extranjero y, más concretamente, qué aspectos deben sopesarse cuando se invierte en Latinoamérica.

2.1 Cuestiones generales

En primer lugar, es importante analizar el marco jurídico general del país de destino de la inversión, y en concreto la regulación específica sobre inversión extranjera y control de cambios. El conocimiento de dicho marco jurídico no debe restringirse al contenido de las normas, sino que es vital conocer también la práctica relativa a la aplicación e interpretación por los organismos administrati-

vos y jurisdiccionales pertinentes, a fin de determinar la fiabilidad y estabilidad del marco legal y fiscal de un país.

En estrecha relación con la fiabilidad del marco jurídico de un país, se encuentran otros de los factores a considerar: i) la existencia de Acuerdos de Protección Recíproca de Inversiones (APPRI) entre el país de origen y el país de destino de la inversión, ya que constituyen una vía para contrarrestar la inseguridad jurídica del país destino de la inversión, y ii) la existencia de Convenios para evitar la Doble Imposición Internacional (CDI) con el estado de origen de la inversión y, en su caso, el tratamiento que dicho convenio hace a las rentas pasivas, de forma que el inversor pueda calcular los costes fiscales de su inversión y establecer una estrategia de optimización fiscal.

En segundo lugar, el inversor extranjero debe plantearse la estructura legal y fiscal de su proyecto de inversión. En términos generales, existen dos vías fundamentales para llevar a cabo una inversión en el extranjero: i) inversión greenfield o constitución de nueva empresa o ii) inversión brownfield o compra de empresa ya existente, realizada fundamentalmente a través de las operaciones de fusión y adquisición. Este último tipo de inversión es la que se muestra como preferida en la mayoría de los casos de inversión en el extranjero y es a este tipo de operaciones, las que pueden verse afectados por las regulaciones anti-trust o de libre competencia. Asimismo, a la hora de tomar la decisión referida a la forma de invertir, es necesario tener en cuenta los costes fiscales de cada una de las alternativas contempladas.

En tercer lugar, es necesario considerar la forma de financiar la inversión, tratando de hallar el equilibrio adecuado entre deuda y capital propio en función del tipo del proyecto que se trate. No obstante, este análisis teórico sobre la estructura de financiación óptima, debe completarse con las restricciones que puedan existir en relación, por ejemplo, al porcentaje de financiación ajena al que los inversores extranjeros pueden acceder, o la normativa fiscal relativa a la financiación (por ejemplo, tratamiento fiscal de los intereses en el país objetivo, regulaciones en materia de subcapitalización).

2.2 Cuestiones específicas de Latinoamérica

Además de las cuestiones generales a considerar al realizar una inversión en el extranjero descritas en el apartado anterior, conviene hacer especial hincapié en las particulares características de los países latinoamericanos.

En general, puede decirse que los países latinoamericanos son mercados poco liberalizados, que presentan fuertes restricciones a la inversión y que se hayan menos abiertos que otras regiones más desarrolladas como son Europa, Estados Unidos, Canadá o Australia. En este sentido, se observa con frecuencia la aplicación de medidas proteccionistas por parte de sus gobiernos, en un intento de favorecer la producción local frente a la extranjera.

No obstante, puede que no sean las medidas proteccionistas lo que más preocupe al extranjero que invierte en esta zona geográfica, sino que la "espada de Damocles" en estos territorios suele ser la inestabilidad jurídica reinante, patente en casos de nacionalización de empresas, cambios en la normativa legal y fiscal, incumplimientos en la práctica administrativa de las cláusulas incluidas en los CDI u otros tratados internacionales firmados por el estado latinoamericano en cuestión, así como cierta falta de uniformidad en el comportamiento del aparato burocrático que alimenta la desconfianza de los inversores extranjeros.

Por otra parte, conviene poner de relieve las diferencias culturales y de forma de pensar existentes entre los latinoamericanos y los inversores de otras regiones, que, a menudo, pueden suponer un factor relevante en el desarrollo del proyecto de inversión.

Por lo que respecta a las formas de inversión, se ha comprobado que la forma más común de canalizar las inversiones en Latinoamérica es a través de operaciones de fusiones y adquisiciones del inversor extranjero con sociedades locales. Esta opción se ha preferido frente a la implantación de sociedades de nueva constitución debido a las ventajas de acceder a un nuevo mercado contando con ciertos conocimientos sobre el mismo facilitados por la sociedad adquirida u objeto de fusión. Además, de los conocimientos sobre el mercado, la sociedad local aporta

al proyecto directivos locales para una mejor gestión y una estructura estable con un modelo de negocios local. De igual manera, los inversores chinos en la región pueden controlar el riesgo de inversión que quieren asumir, pudiendo optar por una participación mayoritaria o minoritaria.

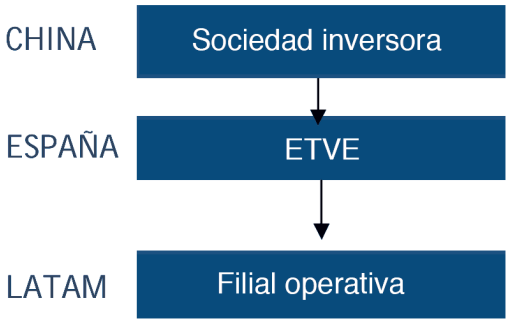
No obstante, las inversiones realizadas a través de la vía brownfield también presentan ciertas desventajas. Éstas se materializan en las mayores dificultades que el inversor extranjero se encuentra cuando procede a negociar la operación de inversión y la consiguiente dilatación del proceso de inversión. Asimismo, la adquisición de una sociedad local supone asumir su bagaje de problemas legales y fiscales que pudiera arrastrar de ejercicios pasados, así como debilidades e ineficiencias propias de su estructura. Por último, otro de los aspectos negativos de emprender un proyecto de inversión vía un modelo de adquisición o participación en empresa ya existente puede consistir en que, en este tipo de inversiones, tanto los derechos políticos como los económicos del inversor chino tienen que ser compartidos, en la proporción y según el régimen societario legal que corresponda.

3. Estructuras de inversión comúnmente empleadas para inversiones en Latinoamérica

Teniendo en cuenta todos los factores legales y fiscales citados en los apartados anteriores, el establecimiento de una sociedad holdingen Europa resulta una de las opciones más comunes para invertir en Latinoamérica. Ello puede ser el ejemplo de las sociedades españolas en régimen fiscal de Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE), que se presentan como una alternativa óptima para la canalización de inversiones en Latinoamérica. Las sociedades holdingeuropeas, y así también las ETVE, pueden reunir diversas ventajas para la inversión china en Latinoamérica, que analizaremos en detalle con posterioridad, y que se resumen, en términos generales, en las siguientes: a) marco legal y fiscal favorable para la inversión china y canalización del retorno de beneficios desde Latinoamérica a China, b) acceso a una extensa red de APPRI y CDI con Latinoamérica, y

c) presencia también en Europa y para el mercado europeo de la inversión china en Latinoamérica.

La citada estructura de inversión se resume en el siguiente cuadro:



Aparte de los aspectos anteriormente mencionados, en términos generales, una sociedad *holding* o tenedora de un proyecto de inversión en el extranjero puede aportar las siguientes ventajas legales y fiscales:

• La concentración en una sociedad *holding* de la inversión extranjera, separada de otras sociedades del grupo inversor, puede dar más flexibilidad a la entrada de socios en dicha inversión o a la hora de cotizar en bolsa. Si, además, la sociedad holding se constituye en un país europeo, en lugar de en el país latinoamericano destino de la inversión y condicionado por un marco legal más estricto que Europa, los inversores podrán beneficiarse de una mayor flexibilidad legal en dicho país europeo, en aspectos como los derechos políticos y económicos de la sociedad o en captación de financiación y capital.

• Una sociedad *holding* y, en concreto, en Europa puede permitir al inversor chino acceder al mercado europeo mediante su estructura de inversión para Latinoamérica.

• En el apartado fiscal, la sociedad tenedora de participaciones, que generalmente será de nueva constitución, podrá evitar costes fiscales de reestructuración al socio chino que quiera desligar activos y negocio en China del riesgo de la in-

versión exterior. Y, en muchos casos, la sociedad holding le permitirá repatriar los beneficios procedentes de la inversión en Latinoamérica de una forma fiscalmente más eficiente. En el caso de Europa, podrá tener acceso a una mayor red de CDI con la región latinoamericana. Por último, los flujos de financiación y resultados entre una futura estructura societaria europea podrán tener un tratamiento fiscal atractivo en el mercado único europeo y gracias a las distintas Directivas europeas.

Como caso particular, dentro de las llamadas sociedades *holding* europeas, la legislación fiscal española recoge las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE). Una ETVE es una sociedad residente en España en la que pueden invertir socios, ya sean personas físicas o jurídicas, residentes o no residentes en España y que se dedica a la tenencia de valores representativos de inversiones ubicadas fuera de España. El régimen de *holding* español presenta numerosas ventajas para articular a través de ella las inversiones chinas en Latinoamérica, que a continuación describimos:

A) Régimen fiscal de Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE)

En el apartado fiscal, el régimen en el Impuesto sobre Sociedades (IS) correspondiente a las ETVE, exige que dicha sociedad tenga como objeto social la actividad de gestión y administración de participaciones en sociedades no residentes en territorio español, mediante la oportuna organización de medios materiales y humanos. Es decir, la ETVE se dedicará a la gestión de inversiones implantadas en el extranjero, esto es, fuera de España. Por ello, una ETVE constituida por un inversor chino (ya sea por sí solo o conjuntamente con otros socios) que se dedique a la gestión de inversiones en Latinoamérica podrá disfrutar del régimen fiscal que explicaremos a continuación.

Bajo determinados requisitos, la ETVE podrá beneficiarse de las ventajas generales presentes en otros regímenes fiscales europeos de sociedades holding (como la exención de dividendos y plusvalías procedentes de la inversión extranjera o el acceso a CDI). Pero, en añadidura, la ETVE reúne unas características fiscales especiales, de las que puede beneficiarse el inversor chino. En concreto la ETVE

se caracteriza porque la distribución de beneficios a los socios no residentes en España, así como la obtención de plusvalías por dichos socios, no quedaría sujeta a imposición en España, bajo determinados requisitos. Por tanto, si un inversor chino desea vender sus participaciones en la ETVE, las plusvalías que afloren de dicha operación no estarían sujetas a imposición en España. Los beneficios fiscales anteriormente descritos resultan de aplicación siempre y cuando se cumplan los requisitos que a continuación se describen:

i) La ETVE tiene que participar directa o indirectamente en el capital o fondos propios de la sociedad no residente (inversión en el extranjero) a través de la tenencia de, al menos, el 5% del mismo durante un plazo mínimo de un año.

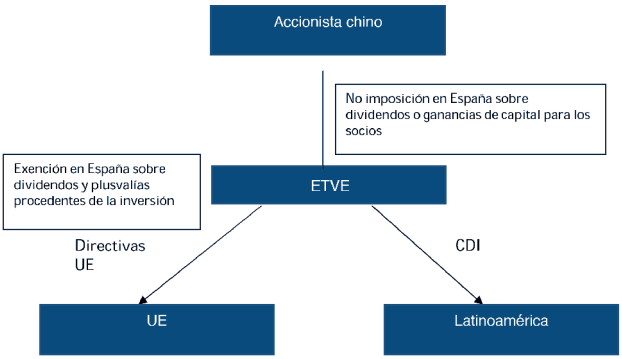
ii) La sociedad no residente participada debe haber estado gravada por un impuesto extranjero de naturaleza idéntica o análoga al IS (dicho requisito se entenderá cumplido cuando la entidad participada resida en un país con el que España tenga suscrito un CDI).

iii) Los beneficios repartidos o en los que se participa deben derivarse de actividades empresariales realizadas en el extranjero.

iv) Las sociedades filiales de la ETVE y los socios directos de ésta no pueden residir en paraísos fiscales.

v) La ETVE debe contar con recursos humanos y materiales adecuados para gestionar y administrar las participaciones en entidades extranjeras.

El siguiente cuadro resume las características fiscales resultantes del empleo de una ETVE:



B) Acceso a Acuerdos de Protección Recíproca de Inversiones (APRI) y Convenios de Doble Imposición (CDI)

En términos generales, los países europeos cuentan con un amplio número de tratados internacionales con países latinoamericanos. Sin embargo España, por su vinculación histórica con el continente latinoamericano ha promovido con mayor entusiasmo tanto APPRI como CDI con países de Latinoamérica.

Acuerdos de Protección Recíproca de Inversiones (APPRI)

España cuenta con una extensa red de Acuerdos para la Promoción y Protección Recíprocas de Inversiones (APPRI) con países latinoamericanos. La siguiente tabla muestra los países con los que España tiene firmados, a día de hoy, este tipo de acuerdos así como la fecha de entrada en vigor de los mismos[288].

Convenios	Publicación BOE
Chile	29/3/1994
Argentina	28/9/1992
Uruguay	6/5/1994
Paraguay	22/11/1996
Nicaragua	28/3/1995
Honduras	23/5/1996
Cuba	9/6/1995
Perú	16/2/1996
El Salvador	20/2/1996
República Dominicana	7/10/1996
México	18/12/1996
Venezuela	10/9/1997
Ecuador	18/6/1997
Costa Rica	9/6/1999
Panamá	31/07/1998
Bolivia	9/7/2002
Jamaica	25/9/2002

Los APPRI son tratados bilaterales que establecen condiciones generales para garantizar y proteger los intereses económicos y jurídicos de los inversores de cada uno de los estados firmantes cuando invierten en el territorio del otro estado contratante. Sus cláusulas son de estricto cumplimiento y crean un entorno de seguridad y estabilidad jurídica al regular el trato que deben recibir sus inversores en el territorio de la otra parte, de conformidad con lo establecido legalmente para los nacionales y según las normas del Derecho Internacional.

En general, forman parte del contenido de los APPRI, diversas cláusulas tendentes a evitar desigualdades en el trato concedido a los inversores extran-

[288] Datos extraídos de la web de Invest in Spain y diversas fuentes estatales latinoamericanas.

jeros. Entre las más significativas nos encontramos la cláusula relativa a "trato nacional" que prohíbe la imposición de exigencias que sólo deben ser cumplidas por los inversores extranjeros, y la cláusula que establece un "trato justo y equitativo" para las inversiones extranjeras. Esta última hace referencia a la obligación del estado receptor de la inversión extranjera de no tener una actitud para con los inversores extranjeros contraria al objeto y fin del acuerdo. Por último cabría destacar el principio de nación más favorecida, incluido en la generalidad de los APPRI, que garantiza un trato a todos los inversores extranjeros con independencia de su nacionalidad, igual de favorable que aquél que se concede a los nacionales del estado que cuenta con el mejor tratamiento posible.

Otro de los contenidos más relevantes de este tipo de acuerdos lo constituye la previsión de compensaciones en caso de expropiación, de forma que, si el estado receptor de la inversión extranjera aprueba el requisamiento, expropiación o nacionalización de algún activo propiedad de un inversor extranjero, aquél deberá compensar a éste.

Si se compara la inversión directa en Latinoamérica con la inversión realizada a través de una sociedad o vehículo intermedio establecido en España, quedan patentes las numerosas ventajas que presenta esta última opción con respecto a la primera, pese a que la estructura del negocio revista una mayor complejidad. Las desventajas de la primera opción se derivan de que el inversor chino se encontraría en una situación de inseguridad jurídica de algunos países y estaría expuesto al riesgo país del estado en cuestión. Mediante los APPRI el inversor chino podría conseguir la predictibilidad del marco legal aplicable, que de otro modo es complicado alcanzar. Se trata, por tanto de una forma de conseguir una seguridad mínima en entornos de inseguridad política y jurídica.

Convenios de Doble Imposición (CDI)

Así mismo, España es el país europeo que cuenta con una extensa red de Convenios de Doble Imposición con el continente Latinoamericano. Según datos de Ministerio de Economía, a fecha de 14 de septiembre de 2011, son 14 los Convenios publicados en el BOE.[289]

[289] Datos extraídos de la web del Ministerio de Economía y Hacienda.

Convenios	Publicación BOE
Argentina	9/9/1994
Barbados	14/09/2011
Bolivia	10/12/1998
Brasil	31/12/1975
Chile	2/2/2004
Colombia	28/10/2008
Costa Rica	1/1/2011
Cuba	10/1/2001
Ecuador	5/5/1993
El Salvador	5/6/2009
México	27/10/1994
Panamá	04/07/2011
Uruguay	12/4/2011
Venezuela	15/06/2004

China, en cambio, a fecha de julio de 2011, tiene firmados[290]. Convenios de Doble Imposición con Brasil, Cuba, México y Venezuela. De nuevo, tal y como se comentaba anteriormente en relación con los APPRI, los inversores chinos pueden beneficiarse de los tratados de doble imposición que tiene firmados España en aquellos países con los que China no ha firmado convenio, si deciden en apostar por la inversión en Latinoamérica a través de España.

Entre las razones que justifican la firma de este tipo de tratados entre dos estados está evitar la carga excesiva sobre el contribuyente así como la evasión fiscal de impuestos, siendo el objetivo último perseguido el fomento de la inversión extranjera (o al menos su no desincentivación). La doble imposición es un obstáculo de facto a la inversión extranjera en cualquier país, y genera una ralentización del crecimiento económico tanto en el país receptor como emisor de la inversión.

Los convenios de doble imposición permiten desgravar en un país los impuestos pagados en el extranjero o incluso beneficiarse de la exención del pago de los mismos en relación con los ingresos obtenidos del desarrollo de actividades de inversión en el extranjero. Ante la inexistencia de convenios de doble imposición, en caso de que la presión fiscal sea elevada, el inversor extranjero va a intentar recuperar el coste fiscal a través de la fijación de precios más altos a los productos o servicios ofrecidos, por lo que, finalmente, en muchos casos, son los nacionales país objeto de inversión quienes resultan perjudicados en última instancia.

[290] http://www.worldwide-tax.com/china/chi_double.asp

C) Ventajas derivadas de la normativa de la Unión Europea

Dentro de las jurisdicciones europeas, España resulta un país de referencia debido, en primer lugar, al carácter liberal del marco jurídico relativo a la inversión extranjera existente en España, compuesto tanto por leyes de aprobación nacional como por normativa europea. En concreto, la normativa española preconiza la libertad de actos, negocios, transacciones y operaciones entre residentes y no residentes que supongan, o de cuyo cumplimiento puedan derivarse, cobros y pagos desde o al exterior, así como las transferencias de o al exterior y las variaciones en cuentas o posiciones financieras deudoras o acreedoras frente al exterior sin más limitaciones que las dispuestas en esta ley (Artículo 1, Ley 19/2003, de 4 de julio, sobre Régimen Jurídico de los Movimientos de Capitales y de las Transacciones Económicas con el Exterior).

No obstante, el carácter liberalizador de las inversiones extranjeras en España no implica que no exista ningún tipo de cortapisa o mecanismo de control. Por una parte, para los casos generales, se prevé un trámite de declaración de inversiones extranjeras realizado ante la administración con carácter posterior a la realización de la inversión, y una comunicación con carácter previo si el inversor procede de un territorio calificado como paraíso fiscal.[291] Obviamente, China no soporta esta calificación.

En segundo lugar, la pertenencia de España a la Unión Europea supone otro punto positivo para planificar la inversión china dirigida a Latinoamérica a través de España por dos motivos. Por una parte, permite acudir a instituciones judiciales europeas para dirimir conflictos que puedan surgir en relación con las inversiones en el extranjero, y contar con el amparo del Derecho Comunitario. En este sentido, en caso de conflicto entre el inversor chino y el Estado latinoamericano receptor de la inversión, además de los órganos jurisdiccionales nacionales podría acudir y plantear una reclamación ante los organismos europeos de resolución encargados de conocer de este tipo de conflictos. Asimismo, España, al igual que otros países europeos como Alemania o Francia comparten ciertas similitudes con el sistema legal e instituciones de derecho chino, a diferencia de otros países con un sistema legal basado en el *case law*.

[291] El RD 1080/1991 recoge un listado de los territorios que han sido calificados como "paraísos fiscales" por parte de España.

Por otra parte, como beneficio colateral derivado del libre comercio que rige para los Estados Miembros de la Unión Europea, el mercado potencial del inversor extranjero se amplía.

En caso de que una sociedad china constituya, adquiera o participe en una sociedad de nacionalidad española con el objetivo de invertir en Latinoamérica, contaría al mismo tiempo con la ventaja de poder comprar y vender, sin sujeción a ningún tipo de aranceles, así como transferir capitales de forma libre, sin soportar ningún control de cambios, dentro del territorio de la Unión Europea. En este sentido, articular la inversión a través de España representa una fórmula óptima para acceder a dos grandes mercados: Latinoamérica y Europa.

Finalmente, cabe destacar que los dividendos e intereses obtenidos por sociedades europeas en Estados Miembros de la Unión Europea, en determinadas condiciones, no están sometidos a gravamen y existen numerosas similitudes en los regímenes fiscales de los estados europeos relativas, entre otras ventajas fiscales, a la posibilidad de deducirse fiscalmente determinadas pérdidas o aplicar la exención fiscal de dividendos y plusvalías de fuente extranjera en caso de cumplirse ciertos requisitos.

5. Conclusión

El aumento de la inversión directa china en el exterior es un fenómeno contrastado que ha captado la atención no sólo de los países pertenecientes a las principales zonas de interés para el gigante asiático, sino también de terceras jurisdicciones que pueden servir de lanzadera y favorecer los proyectos de inversión china en el exterior.

En el caso concreto del continente latinoamericano, debido a las particularidades de los regímenes jurídicos de los países de la zona, así como a la peculiar cultura empresarial dominante, los inversores extranjeros se decantan generalmente por invertir en el territorio a través de operaciones de fusiones y adquisiciones de sociedades locales, utilizando frecuentemente para ello la figura de la sociedad *holding* europea.

A este respecto, no pasa desapercibida la influencia y enormes posibilidades de España como plataforma de inversión en Latinoamérica. Su régimen liberal societario, las oportunidades de ahorro fiscal derivadas de la regulación de la ETVE española, su pertenencia a la Unión Europea y, por tanto, acceso a las instituciones legales y judiciales europeas, así como sus lazos históricos con este continente, traducidos en la firma de numerosos APPRI y CDI, hacen de España la mejor puerta de entrada para el inversor chino en Latinoamérica.

Bibliografía

Berisha-Krasniqi, V., Bouët, A., Estrades, C., Laborde, D., (2011), *Trade and Investment in Latin America and Asia: Lessons from the Past and Potential Perspectives from Further Integration*, International Food Policy Research Institute (IFPRI) Discussion Paper 01060, enero 2011.

Casanova, L. (2002), *Lazos de familia: Las inversiones españolas en Iberoamérica*. *Foreign Affairs* en español. Vol. 2, N°2, Pp. 67-85. Mayo 2002.

Casanova, L. and M. Fraser. (2009a). *From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals* (Compilation Case Studies). Enero 2009. Inter-American Development Bank Working Paper. Washington, DC:IDB.

Casanova, L. (2009b). *Global Latinas. Emerging Multinationals from Latin America*. Palgrave Macmillan.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010a), *La República Popular China y América Latina y el Caribe: hacia una relación estratégica.* Naciones Unidas, 2010.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010b), *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2009*, Documento Informativo, Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2011), *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2010*, Documento Informativo, Naciones Unidas.

Inter-American Development Bank (IDB) (2010), *Ten Years After the Take-off Taking Stock of China-Latin America and the Caribbean Economic Relations*, Integration and Trade Sector, Inter-American Development Bank, octubre 2010.

Bibliografía

Inter-American Development Bank (IDB) (2010), *India: Oportunidades y Desafíos para América Latina*, Reporte Especial en Integración y Comercio, Banco Interamericano de Desarrollo.

Jiang, S. (2011), *China-Spain-Latin America Triangulation in a Chinese Perspective*, ARI 4/2011, Real Instituto Elcano.

Montobbio, M. (2004), *Triangulando la Triangulación: España/Europa-América Latina-Asia Pacífico*, Documentos CIDOB, Serie: Asia, Número 8, CIDOB en colaboración con Casa Asia.

Observatorio Iberoamericano de Asia-Pacifico (2011), *Anuario Iberoamérica-Asia Pacifico 2010*, Casa Asia.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2008), *OECD Investment Policy Reviews: China 2008*, París.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2010), *OECD Economic Surveys: China 2010*, París.

Otero, J. (2005), *El Español en Asia-Pacífico*, Anuario Asia-Pacífico 2004, editado por Fundación CIDOB, Real Instituto Elcano y Casa Asia.

Santiso, J. (2010), *China-España: Una Estrategia para Fomentar la Ubicación de Sedes Europeas y Latinoamericanas de Empresas Chinas en España: Madrid, Bilbao y Barcelona*, ESADEgeo Position Paper 6, diciembre 2010.

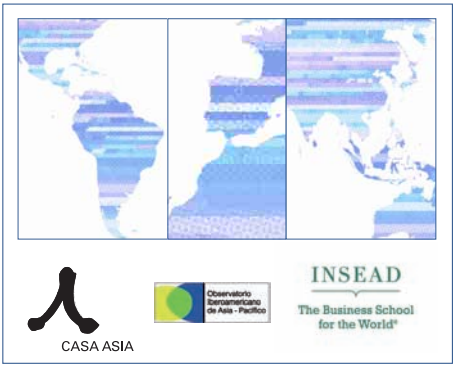
Soler Matutes, J. (2007). *Triangulación Asia-España-America Latina, una Visión desde la Empresa*, en colaboración con Graziella Cristiano, documentos CIDOB, Serie: Asia, Número 14, Funació CIDOB en coedición con Casa Asia.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2010), *World Investment Report 2010, Investing in a Low-Carbon Economy*, United Nations.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2011), *Global and Regional FDI Trends in 2010*, Global Investment Trends Monitor, No. 5, enero 2011.

El papel de España en los lazos económicos entre Asia y Latinoamérica

Grandes empresas, pymes y la ciudad de Barcelona como puentes entre las dos zonas



Este informe estudia varios casos empresariales con los que se pretende demostrar que las firmas españolas juegan y pueden seguir jugando un papel de puente entre Asia y Latinoamérica. Las zonas emergentes presentan el mayor crecimiento dentro de un contexto de cr isis de los países desarrollados y están siendo la tabla de salvación para las empresas occidentales. Las compañías estudiadas son de diversos tamaños, provienen de diferentes sectores y ejercen un papel de puente entre los dos continentes, muchas veces asociadas a empresas asiáticas. Por otra parte, empresas de Asia o de La tinoamérica ven en España un punto de unión con el otro continente. También se incluyen otros aspectos relevantes como el rol de las ciudades, núcleos cada vez importantes en el desar rollo económico, y se explican ciertas áreas con especial potencial que España debería desarrollar a futuro.

Directora del estudio: Lourdes Casanova
Investigador principal: Eduardo Rodríguez Montemayor
Coordinador: Jorge Fuentealba