

11

COMPETIR EN TIEMPO DE CAMBIOS

Nuevas Reglas

y el Papel de la Innovación





Alto rendimiento. Hecho realidad.

La Fundación Accenture colabora con la Fundación de la Innovación **Bankinter** en la realización de este estudio del Future Trends Forum (FTF) y ayuda en la difusión de los trabajos de este líder de opinión independiente sobre prospectiva e innovación. En este sentido, la compañía consultora pone a disposición del FTF todo su patrimonio de conocimiento y dilatada experiencia para hacer de las empresas e instituciones organizaciones de alto rendimiento.

Agradecimientos



Nuestro especial agradecimiento a todos los miembros del Future Trends Forum (FTF) que han hecho posible el éxito de nuestra última reunión, especialmente a aquéllos que han participado activamente en la realización de esta producción:

■ En la organización y metodología de la reunión del Future Trends Forum:

D. Carlos Bhola
D. Christopher Meyer
D. Garrick Jones

■ Por su participación como ponentes en la reunión:

D. Xiang Bing
D. Carlos Bhola
D. Luis de Guindos
D.^a Graciana del Castillo
D. Gil Forer
D. Jose Gijon
D. Frank Hawke
D. Yukon Huang
D. Joshua Klein
D. Joel Kurtzman
D.^a Catherine Laine
D. Marc Mathieu
D. Cristobal Méndez de Vigo
D. Chris Meyer
D. Kamal Quadir
D. Jeffrey J. Schott
D. Sng Seow Wah
D.^a Shoshana Zuboff

Además, también nuestro sincero reconocimiento a las personas del equipo, por su compromiso y buen hacer en el desarrollo del contenido de esta publicación:

Fundación de la Innovación Bankinter

D.^a Andreea Niculcea
D.^a Julie Slama
D.^a Marcelina Cancho Rosado
D.^a Teresa Jiménez Herradon

Accenture

D.^a Eva López Suárez
D.^a Cynthia Gregsamer Montes
D. Santiago Espinosa
de los Monteros Madrona

Muchas gracias.

Fundación de la Innovación Bankinter.

Índice

Agradecimientos	3
Resumen ejecutivo	6
1. Prólogo	10
2. Introducción	14
3. Hacia un nuevo orden mundial	18
3.1. Introducción	20
3.2. El colapso del capitalismo	21
3.3. La multipolaridad que viene	44
3.4. Los motores de la globalización en el mundo multipolar	58
4. El comercio globalizado	60
4.1. Análisis del estado de globalización del comercio mundial	62
4.2. Estrategias empresariales en el marco del comercio globalizado	68
4.3. La situación de la economía española en el marco del comercio globalizado	88
5. Los movimientos internacionales de capital	98
5.1. Análisis de los flujos de capital transnacionales	100
5.2. Estrategias empresariales para posicionarse ante los movimientos internacionales de capital	108
5.3. La situación de la economía española ante los movimientos internacionales de capital	125
5.4. Estrategias para las empresas españolas ante los movimientos internacionales de capital	131
6. El capital humano en el mundo multipolar	144
6.1. La circulación de personas a nivel mundial	147
6.2. Estrategias empresariales ante la globalización del capital humano	153
6.3. El capital humano en la economía española	174
6.4. Estrategias de las empresas españolas para la gestión del talento mundial	181
7. El reto del desarrollo sostenible	190
7.1. El difícil desarrollo sostenible mundial	193
7.2. Empresas globales sostenibles	200

7.3. La sostenibilidad de la economía española	223
7.4. Empresas españolas sostenibles	227
8. La innovación: elemento clave en el futuro	236
8.1. Estrategias empresariales innovadoras	245
8.2. La innovación en la economía española	271
8.3. Empresas españolas innovadoras	276
9. Recapitulación final	290
Apéndices	294
Glosario	295
Miembros del FTF	301

Resumen ejecutivo



El proceso de globalización está entrando en una nueva etapa. Tradicionalmente, la globalización implicaba que la expansión del negocio sucedía desde las economías desarrolladas a las emergentes. Sin embargo, hoy día el proceso fluye en las dos direcciones y las economías emergentes están ganando terreno a los países desarrollados. Actualmente, los países emergentes copan el 49% del PIB a nivel mundial, un 10% más que en 1990. Los expertos señalan que es probable que sobrepasen la cifra de los países desarrollados en las próximas dos décadas. Estas economías emergentes ganan protagonismo mundial a un ritmo acelerado en aspectos tan diversos como las inversiones, los recursos naturales, o, incluso, el desarrollo de talento. Prueba del creciente reconocimiento a estos países es la invitación que extendió el G-8 a Argentina, Brasil, China, la India, Indonesia, México, Rusia, Arabia Saudí, Sudáfrica y Corea del Sur para acudir a las últimas cumbres. A su vez, el mundo está inmerso en una época de grandes cambios e incertidumbre que puede modificar definitivamente el proceso de globalización tal y como se observaba hasta ahora. El panorama de crisis ha acentuado la tendencia a la **intervención del Estado**. Algunos interpretan las medidas «de rescate» como una admisión tácita de que el sistema capitalista, tal y como lo conocemos, tiene fisuras. A ello se suma la inevitable sensación de falta de ética y conducta moral que ha aflorado con los acontecimientos que han desencadenado la crisis del sistema financiero.

En este contexto que apunta hacia un **nuevo orden mundial multipolar**, caracterizado por un mayor peso de las economías emergentes, también se presentan crecientes **retos geopolíticos** (escasez de recursos, envejecimiento de la población, etc.). De manera simultánea, están surgiendo **nuevos valores en la sociedad** que demandan una mayor colaboración internacional para asegurar la solidaridad en el orden nacional y global, así como el reajuste a un estilo de vida y de negocios basado en la innovación y la sostenibilidad. En definitiva, se están **reescribiendo las reglas del juego** que marcarán la dinámica de los mercados en los que conviven inversores, empresas, gobiernos y consumidores. Para sobrevivir, las empresas están obligadas a luchar por crear ventajas competitivas en los distintos ámbitos que marcarán el futuro del proceso de globalización en el marco multipolar:

Mis notas

- El comercio globalizado.
- Los movimientos internacionales de capital.
- El capital humano.
- La sostenibilidad.
- La innovación.

En esta publicación se ha hecho un ejercicio de prospección para identificar estas reglas, enmarcándolas en cada uno de estos frentes:

El comercio globalizado

El consumo mundial está en crisis. Por primera vez en décadas disminuyen los flujos internacionales de bienes y servicios. A ello se unen la recesión económi-

ca, el envejecimiento de la población de los países desarrollados y nuevos retos globales por una mayor presión sobre los recursos. Las esperanzas están depositadas en los mercados emergentes para que reactiven el consumo mundial. Todo apunta a que los **nuevos consumidores** de los países emergentes darán lugar a nuevas oportunidades de negocio. Esto depende de que los países emergentes no caigan en la tentación de establecer medidas proteccionistas que supongan una vuelta atrás en sus dinámicas de mercado. En este contexto, España presenta un **déficit estructural de la balanza de pagos** que sólo ha sido sostenible gracias al tirón de una demanda interna que ha compensado las escasas exportaciones. La baja competitividad de los productos y servicios españoles, y el escaso afán de internacionalización de la empresa española son hechos que el país debe atacar de manera definitiva. Con ese objetivo, España debería invertir más recursos para promocionar su imagen en el exterior, principalmente en la región asiática.

Los movimientos internacionales de capital

Cambian las tornas en los flujos de inversión internacionales. Mientras hace unos años las inversiones tenían su origen en las economías desarrolladas, cada vez se diseminan más las procedentes de países emergentes. En los últimos años las inversiones de los **fondos soberanos** han entrado en las «joyas de la corona» de los países desarrollados, despertando suspicacias en torno a sus motivaciones reales. Lo cierto es que estas operaciones pueden alterar potencialmente el capital de muchas empresas, pero la necesidad de liquidez les ha abierto camino. Paralelamente, también han aumentado los flujos de capital entre países emergentes (E2E). La tendencia es que las multinacionales emergentes inviertan primero en países vecinos por similitudes culturales y lazos comerciales ya existentes. España también ha centrado sus inversiones en destinos afines a la política y cultura del país, fundamentalmente la Zona Euro y Latinoamérica. Sin embargo, los mercados de crecimiento acelerado, sobre todo el Este asiático, juegan un papel muy importante en el nuevo orden multipolar y han representado un papel minoritario en el destino de las inversiones y exportaciones españolas. Por lo tanto, **potenciar el volumen de inversiones en mercados emergentes** debe ser una de las prioridades en la agenda inversora de España.

El capital humano en el mundo multipolar

La lucha por el **recurso escaso del talento** ha comenzado. **Talento** para cambiar los valores éticos de las empresas, talento para innovar, talento para afrontar los grandes retos que pasarán a las nuevas generaciones: el calentamiento global, los cambios demográficos o la sostenibilidad del sistema capitalista. En un panorama en el que los cambios se suceden con rapidez, el talento surge en múltiples focos y se desplaza. Los países que consigan crear, atraer, desarrollar y retener talento ocuparán un lugar destacado en el nuevo mapa de poder. China y la India lo tienen claro y cada año escalan posiciones en los *rankings* internacionales de talento. El éxito de los distintos países y economías dependerá de

varios factores, como el prestigio de sus universidades, las oportunidades ofrecidas a la investigación y la oferta profesional que presente su sector empresarial. Lograrlo será el resultado de la colaboración exitosa de todos: familia, sistema educativo, empresa y gobierno. Para España la gestión del talento es, si cabe, más importante. Se necesita talento para aumentar la baja productividad y competitividad del modelo productivo español.

El reto del desarrollo sostenible

La **sostenibilidad** está de moda. Con los países emergentes adoptando los patrones de producción y consumo de los países desarrollados, la presión sobre los recursos aumenta y, por consiguiente, aumenta el problema.

De las cenizas de la crisis surge con fuerza un nuevo tipo de sostenibilidad que, en realidad, es la base del resto. La sostenibilidad «**ética**». A los directivos se les acusa de falta de principios. Al sistema capitalista de haber primado la especulación al esfuerzo, la responsabilidad y la ética. El sentimiento de que algo tiene que cambiar aumenta la presión sobre las prácticas empresariales y gubernamentales. Ninguna empresa puede solucionar sola el cambio climático, pero los principios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) pueden suponer una diferencia a la hora de definir las organizaciones y los líderes que tienen en cuenta responsabilidades más amplias que la cuenta de resultados. **España** tiene un largo camino que recorrer en aras de la sostenibilidad. Disminuir la alta **dependencia energética** exterior, aumentar el peso de las energías renovables y apostar por la eficiencia energética son algunas de las medidas necesarias. Más ambicioso aún, pero necesario, es el objetivo de **cambiar el modelo productivo** español con el fin de aumentar su productividad y competitividad si se quiere garantizar la sostenibilidad económica en el nuevo mundo multipolar.

Innovación

Las grandes innovaciones suceden en épocas de recesión. Los malos tiempos obligan a las empresas a transformar sus negocios para adaptarse a un entorno tan cambiante, y más aún en épocas de crisis. Cuando el ciclo recesivo haya terminado, los países y empresas que hayan innovado, demostrando una visión a largo plazo, estarán mejor preparados para afrontar las próximas décadas. La tendencia parece ser que cambiará el sentido y serán los países desarrollados los que adoptarán progresivamente las innovaciones de los **países emergentes**. Singapur, Corea del Sur, Hong Kong, China y la India se consolidan como **países innovadores** con centros de investigación de renombre internacional. **España**, por su parte, está en peligro de estancarse en un punto medio entre las economías altamente innovadoras (como Estados Unidos o Japón) y los que, hasta ahora, se han considerado productores de bajo coste (como China, la India o Polonia). Es imprescindible mejorar la colaboración entre Administración, Universidad y empresa, para crear una estrategia de I+D+i más eficaz, aumentar las innovaciones tecnológicas y mejorar el capital humano.

Predecir el futuro es una tarea difícil pero, sobre todo, arriesgada. No obstante, en esta publicación se pretende dar unas pinceladas sobre el impacto de la crisis en la evolución del sistema capitalista. Asimismo, en los siguientes capítulos se explicarán los cambios que apuntan hacia el establecimiento de un mundo multipolar en lo que respecta a los factores enumerados anteriormente (el comercio globalizado, los movimientos internacionales de capital, el capital humano, la sostenibilidad y la innovación). Primero se expondrá desde un punto de vista macroeconómico, para posteriormente ahondar en las reglas que permitirán a las empresas afrontar con éxito la nueva situación, diferenciando según se trate de empresas de países desarrollados o emergentes. Por último, se explicará la situación de España en cada una de estas áreas y se matizarán las reglas para las empresas españolas.



CAPÍTULO 1

Prólogo

1

Prólogo



No es un secreto que el mundo se enfrenta a una recesión económica y financiera difícil y tal vez prolongada. Para la mayoría de nosotros, es la primera vez que hemos presenciado un problema de semejante magnitud, en especial uno que suceda a escala global. Desde septiembre de 2008, mes en el que quebró Lehman Brothers y AIG fue rescatada por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, he viajado por todo el mundo en varias ocasiones, hablando con personas que se hallaban en lugares tan diversos como Bogotá, Singapur, París, Moscú, Madrid y Nueva York, Las Vegas, Dubái y Tel Aviv. Aun así, aunque los países y culturas que he visitado son muy diferentes, el grado de conocimiento mostrado en cada lugar ha sido notable. Casi todo el mundo, con independencia del lugar en el que viviera, sabía lo que estaba ocurriendo.

A partir de mi propio análisis, he observado que la economía global actual es aproximadamente 25 veces más grande que la economía de comienzos de la década de 1930, cuando el mundo entró en la Gran Depresión. Las rentas per cápita en Europa y Estados Unidos son al menos diez veces mayores de lo que eran en aquellos funestos días. La población actual es mucho más numerosa y existen unas diferencias cualitativas tan amplias entre la forma en que vivimos hoy día y el modo en que vivía la gente en aquella época, que resulta muy difícil realizar comparaciones reales.

Estos importantes incrementos de la riqueza –material y financiera– están proporcionando a los responsables de establecer las políticas de los países más medios que nunca para combatir los problemas mundiales. Al mismo tiempo, aunque es posible que el modo en que Europa, Asia y Estados Unidos resuelven los problemas mundiales sea diferente en los detalles, se trata únicamente de diferencias de matiz. Nadie en los países importantes defiende políticas belicosas como las de los años treinta, consistentes en «arreglárnoslas por nuestra cuenta». Ninguna persona que tenga alguna responsabilidad sostiene que se abandone a los mercados a su suerte. Básicamente, la ideología se deja de lado.

Esto significa que el mundo se enfrenta a la peor catástrofe económica y financiera desde la década de 1930 con un espíritu de cooperación: no ha degenerado en «facciones», bandos o grupos hegemónicos. Al contrario, los reguladores han sido capaces de deliberar de un modo que hace una o dos generaciones habría resultado insólito.

Al mismo tiempo, todo el mundo parece admitir que el destino del mundo en la actualidad es colectivo y que el sustento de los trabajadores de las fábricas de Shanghái, Praga, Stuttgart o Monterrey depende de los hábitos de compra de los consumidores de Los Ángeles, Madrid, Tokio, Bombay y Oslo. Todos estamos conectados a través de lo que, con una sospechosa ligereza, se denominaba «globalización»: algo de lo que todo el mundo hablaba alegremente, pero que en la actualidad se deja sentir cuando nos preguntamos por la solidez de los fondos de pensiones, los bancos y las empresas para las que trabajamos. En todos los lugares del mundo, todos somos conscientes, sin duda alguna, de que en esta ocasión estamos juntos en esto.

Mis notas

No obstante, mientras luchamos por arreglar la economía global, existe algo aún más eficaz que el enfoque cooperativo actual y que el incremento de la riqueza física y financiera del mundo. Nos estamos enfrentando a esta «prueba» global con más conocimiento a nuestro alcance del que hemos tenido jamás.

Tal y como sostiene el científico y visionario Ray Kurzweil, la Ley de Moore, según la cual la potencia de los chips informáticos se duplica cada dos años, mientras que los costes de la informática se reducen a la mitad, ahora resulta aplicable a todo. El motivo de que esto suceda es que el conocimiento crece a un ritmo exponencial. Por consiguiente, las decisiones ya no se adoptan basándose en la experiencia de un *senior*, sino tomando como base datos y conocimiento.

Los encargados de diseñar las políticas que se esfuerzan por resolver los problemas del mundo lo hacen equipados con más información y conocimiento que nunca en la historia. Si los responsables políticos de un país se sientan en una reunión y no están de acuerdo con las conclusiones que presentan los de otro, basta con que hagan clic en un dispositivo para asegurarse de la exactitud de una hipótesis, verificar los datos, comprobar la conclusión o utilizar una simulación.

No hay más que comparar las deliberaciones financieras y económicas actuales, con cables e inalámbricas, con las que tenían lugar durante otros períodos de tensiones financieras entre 1907 y 1933. Por muy inteligentes que fueran las personas de la sala, sus argumentos se elaboraban basándose en mucha menos información de la que tenemos hoy día.

El gran John Maynard Keynes, con toda su erudición, inteligencia y perspicacia, representó al Reino Unido a finales de la Primera y Segunda Guerra Mundial, con tal vez una millonésima parte de la información económica de la que dispone hoy un alumno de educación secundaria. Y, aunque indudablemente tenía una mente brillante, no disponía de ordenadores o bases de datos que le ayudaran, y mucho menos de la posibilidad de elaborar un modelo de la situación ni podía utilizar un teléfono móvil para pedir ayuda. Además, ni él ni sus colegas tenían la posibilidad de crear, negociar, mover o invertir dinero electrónicamente –en cualquier parte del mundo– a la velocidad de la luz. No es extraño, teniendo en cuenta las circunstancias actuales, que muchos economistas hayan afirmado que cuando comience la recuperación económica es probable que continúe a mucha mayor velocidad que nunca.

Todo esto significa que, si hemos de tener una crisis, y la naturaleza humana indica que de vez en cuando tendremos una, éste es el mejor momento hasta la fecha para tenerla.

El mundo se ha unido, es más rico y las personas tienen más conocimientos que nunca. Con estos recursos, no parece que las esperanzas para el futuro sean consecuencia de un optimismo ingenuo, como podría haber ocurrido en el pasado, sino de una valoración realista de la situación actual del mundo.

Joel Kurtzman

Presidente de Kurtzman Group y ex editor de *Harvard Business Review*.

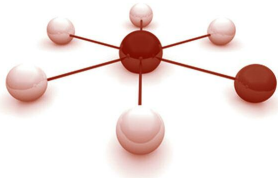
2

CAPÍTULO 2

Introducción

2

Introducción



En un mundo en constante evolución, saber anticipar los cambios y los posibles impactos que nos esperan a medio y largo plazo es clave para el éxito. De esta forma, podremos identificar y aprovechar las oportunidades de negocio que se presenten en el futuro. Para conseguirlo, es fundamental tener herramientas tan valiosas como el desarrollo de un análisis de tendencias futuras.

Bankinter creó la **Fundación de la Innovación** con un objetivo claro: influir en el presente, mirando al futuro, y estimular la creación de oportunidades de negocio basadas en la vanguardia de la tecnología y de la gestión, con el fin de impulsar la innovación en el tejido empresarial español. Un proyecto ambicioso e innovador, que Bankinter pone a disposición de la sociedad, para estimular la creación de oportunidades empresariales, basadas en un cambio coyuntural. Un proyecto que cuenta con más de 300 expertos líderes de opinión, multidisciplinares e internacionales de los cinco continentes y un patronato de excepción, y que persigue, asimismo, reforzar el compromiso de Bankinter con la sociedad.

El Future Trends Forum (FTF) es el proyecto principal y más consolidado de la **Fundación de la Innovación Bankinter**. Es el escaparate de la cultura de **Bankinter**: innovación y compromiso con la vanguardia. Se trata del primer foro sobre prospectiva e innovación en España, en el que participan científicos, académicos, empresarios, emprendedores, y otros intelectuales de primer orden a escala internacional. Estamos hablando del único foro multidisciplinar, multi-sectorial e internacional de Europa. Con ello se desea transmitir la objetividad de un foro que ha sido enriquecido por diferentes puntos de vista y que no se ve sesgado por intereses de ningún tipo.

Éste es un foro que busca anticiparse al futuro inmediato detectando tendencias sociales, económicas, científicas y tecnológicas que puedan cambiar nuestra forma de actuar y vivir, a través del análisis de los posibles escenarios e impactos en los actuales modelos de negocio de los sectores más afectados. De esta reflexión, se pretende extraer recomendaciones sobre cómo se puede generar riqueza de esa situación, con la idea de que sean divulgadas a los distintos ejes estratégicos de la sociedad.

Los temas debatidos durante las reuniones son libremente propuestos y elegidos por votación por los propios expertos del Future Trends Forum. El resultado final de cada uno de estos procesos es la divulgación de las conclusiones de esta labor de prospección entre empresarios, profesionales, altos directivos, empresas e instituciones. Dicha divulgación se lleva a cabo por medio de esta publicación y de distintas conferencias, que recorrerán las principales capitales españolas.

Esta última publicación, elaborada junto con Accenture como colaborador principal, presenta las conclusiones que el Future Trends Forum ha desarrollado sobre los cambios que se están viviendo en el marco económico internacional.

Mis notas

En primer lugar, se analizan las tendencias que definirán el nuevo orden mundial en el futuro. Por un lado, se indaga sobre el efecto de la crisis actual en la evolución del sistema capitalista. Asimismo, se estudia el incipiente cambio de poder a nivel mundial desde Estados Unidos a una nueva constelación de países emergentes, lo que se ha dado en llamar el «nuevo orden mundial multipolar».

Posteriormente, se pasa a analizar en profundidad las tendencias en los cinco frentes que determinarán el futuro del proceso de globalización: el comercio globalizado, los movimientos internacionales de capital, el capital humano, el reto del desarrollo sostenible y la innovación como elemento clave para el futuro. Cada uno de estos temas se tratará de manera independiente. Para cada uno de ellos, se expondrá, desde un punto de vista macroeconómico, la situación actual y las tendencias que marcarán su evolución a nivel mundial, y se dedicará un apartado específico para España. Este análisis servirá como base para posteriormente proponer las reglas que servirán de guía a las empresas en su objetivo de afrontar con éxito el futuro en cada uno de los frentes. Estas reglas serán diferentes, aunque con muchos puntos en común, para las empresas de países desarrollados y emergentes, de modo que se adecuen mejor a las diferencias determinadas por el entorno en el que operan. También se recomendarán reglas específicas destinadas a las empresas españolas que respondan a su situación de partida.

La **Fundación de la Innovación Bankinter** espera, una vez más, que esta nueva publicación sirva de fuente de conocimiento, pero, ante todo, de estímulo y orientación a profesionales y empresarios de distintos sectores para que aprovechen las ventajas y oportunidades que se presentan en un entorno económico incierto. Ahora más que nunca, las empresas que sepan entender los cambios que se están produciendo y actúen en consecuencia, no solo lograrán mantenerse en el mercado, sino que saldrán fortalecidas de la crisis y preparadas para afrontar con éxito la nueva ola de crecimiento cuando ésta se produzca.

3

CAPÍTULO 3

Hacia un nuevo orden mundial

3

Hacia un nuevo orden mundial



3.1. Introducción

Hoy día, los países emergentes copan el 49% del PIB a nivel mundial, un 10% más que en 1990¹. Los expertos señalan que es probable que sobrepasen la cifra de las economías desarrolladas en las próximas dos décadas. Estos países están ganando protagonismo mundial a un ritmo acelerado en aspectos tan diversos como las inversiones, los recursos naturales o, incluso, el desarrollo del talento. Prueba del creciente reconocimiento del que disfrutan es la invitación que extendió el G-8 a Argentina, Brasil, China, la India, Indonesia, México, Rusia, Arabia Saudí, Sudáfrica y Corea del Sur para acudir a las últimas cumbres.

El proceso de globalización está entrando en una nueva etapa. Tradicionalmente, la globalización implicaba que la expansión del negocio se producía desde las economías desarrolladas hacia las emergentes. Sin embargo, actualmente el proceso fluye en las dos direcciones, y las economías emergentes están ganando terreno a los países desarrollados en lo que a generación de oportunidades de negocio se refiere. También se multiplican las inversiones Sur-Sur, o, lo que es lo mismo, entre países emergentes.

En este contexto, que apunta hacia un nuevo orden mundial multipolar, la crisis internacional desencadenada en los últimos meses se presenta como un elemento disruptivo que abre nuevos interrogantes, ya que analizar la historia es un ejercicio frecuente en períodos de crisis y no tanto en épocas de bonanza. Esto nos lleva a recordar que a finales del siglo XIX se produjo un marcado movimiento hacia una mayor integración económica mundial que años más tarde tuvo un final dramático: la Gran Depresión de 1929, cuyas consecuencias se prolongaron durante toda la década de los treinta. Las comparaciones entre ese momento y el actual llenan las páginas de la prensa salmón estos días y despiertan viejos fantasmas del pasado que no hacen sino aumentar la crisis de confianza.

Existen numerosas teorías que predicen qué camino va a tomar el proceso de globalización en este nuevo escenario económico desfavorable. En el extremo optimista, se habla de la restauración de la confianza y la aplicación de medidas monetarias y financieras que eviten que la crisis se prolongue innecesariamente. De esta manera, la globalización podría seguir su curso con la integración de economías desarrolladas y emergentes. El término medio vislumbra un impacto desigual de la crisis dependiendo del país, lo que provoca el estancamiento de la integración alcanzada hasta el momento como consecuencia de la desconfianza generada y un creciente sentimiento proteccionista. Por último, en el peor escenario, la economía global padecería una recesión a largo plazo que provocaría, a su vez, un retroceso de la globalización alentado por el auge de los nacionalismos, que pondrían freno a los movimientos comerciales y de capital.

Lo que parece evidente es que las reglas del juego que marcan la dinámica de los mercados en los que conviven inversores, empresas, gobiernos y consumidores han cambiado. La teoría de los pinzones de Darwin bien puede servir para

¹ *The Rise of the Multi-Polar World*, Accenture (2007).

ilustrar el comportamiento de las empresas ante los cambios del entorno (económico, social, político, etc.). Al igual que la especie de pájaros que, según concluyó el famoso científico, habían adaptado el tamaño y forma de su pico a las diferentes fuentes de alimento dependiendo de la zona en la que vivían, las empresas se ven abocadas a un cambio continuo en sus estrategias y modelos de negocio si quieren sobrevivir en un entorno en el que las reglas del juego se reescriben a velocidad de vértigo.

Paralelamente, los crecientes retos geopolíticos (escasez de recursos, envejecimiento de la población, etc.) añaden complejidad a la toma de decisiones para salir de la crisis. Una visión cortoplacista del problema centrada en resolver los problemas económicos coyunturales podría dar lugar a problemas estructurales a más largo plazo que no harían sino agravar la situación.

Predecir el futuro es una tarea difícil, pero, sobre todo, arriesgada. En este capítulo se pretende dar unas pinceladas sobre el impacto de la crisis en la evolución del sistema capitalista. Asimismo, se explicarán los cambios que se están produciendo en los focos de poder económico a nivel mundial, que apuntan hacia el establecimiento de un mundo multipolar, y cómo la crisis está acelerando este proceso. Por último, se introducirán brevemente los frentes que determinarán el futuro de la globalización. Todo ello con el ambicioso objetivo de facilitar la comprensión del entorno que nos rodea y, de este modo, poder anticipar el futuro.

3.2. El colapso del capitalismo

“El mercado –la institución dominante de nuestro tiempo– no es un sustituto de la responsabilidad, sino simplemente un mecanismo para distinguir lo que es eficiente de lo que no lo es”.

Charles Handy

El capitalismo ha marcado el estilo de vida y la forma de hacer negocios en gran parte del mundo a lo largo de la historia. Atraídos por la bonanza de los países occidentales, los países emergentes apostaron también por reducir la intervención del Estado en la economía. Sin embargo, la rápida expansión de lo que comenzó siendo una crisis financiera con foco en Estados Unidos ha hecho tambalearse algunos de los pilares básicos del modelo de crecimiento económico mundial de los últimos años.

A la vista del riesgo sistémico que las consecuencias de la crisis pueden suponer para la economía, los gobiernos de la Unión Europea y Estados Unidos han adoptado medidas “de rescate”, en muchos casos encaminadas a salvaguardar a las empresas cuya quiebra podría contagiar al resto de agentes y, en definitiva, producir el colapso de la economía global. Algunos interpretan estas decisiones políticas como una admisión tácita de que el sistema capitalista, tal y como lo conocemos, tiene fisuras.

La tendencia actual a aumentar el nivel de intervención desafía el marco tradicional de mercados libres y decisión privada en la economía de mercado instaurada en los países desarrollados. La crisis ha restaurado el viejo debate sobre el papel del Estado en la economía. Se trata de un terreno pantanoso en el que, siendo realistas, encontrar un consenso es poco menos que una utopía, y la historia económica mundial es la mejor prueba de ello.

Como reflexión inicial es importante recordar que los mercados no funcionan de manera completamente libre, al modo que predicaban los economistas Milton Friedman y Friedrich Hayek. Precios fundamentales, como la tasa de interés –o lo que es lo mismo, el precio del dinero– no responden libremente a las leyes de la oferta y la demanda. La política macroeconómica y fiscal es uno de los instrumentos con los que cuentan los gobiernos para influir en los mercados, y así lo hacen. A estas alturas, no se cuestiona el papel del Estado para corregir los fallos inherentes a los mercados (sostenibilidad, medio ambiente, etc.) y proporcionar bienes públicos (salud, educación, etc.) o ayudas a ciertos colectivos (discapacitados, familias numerosas, etc.). Por tanto, la convivencia adecuada de las leyes del mercado y la participación del Estado no sólo es posible, sino que además ha funcionado, al menos hasta ahora. Lo difícil es marcar el límite de intervención del gobierno que, una vez traspasado, amenazaría los pilares básicos sobre los que se establece el sistema capitalista. Una vez más, este límite es discutible dado que no responde a una regla matemática y se trata de una cuestión susceptible de generar opiniones encontradas.

La historia nos muestra distintos modelos de capitalismo según el grado de intervención directa del Estado en la economía de su país. La hegemonía de Estados Unidos se erigía como la prueba del triunfo del capitalismo anglosajón, caracterizado por una escasa intervención. La crisis ha llevado a algunos expertos a plantear la necesidad de adoptar el modelo del capitalismo francés y aumentar la presencia del Estado en el escenario económico.

Algunos ven en los acontecimientos recientes el «principio del fin del capitalismo». Sin embargo, las conclusiones del G-20 son contundentes a este respecto: «Nuestro trabajo debe estar guiado por la creencia compartida de que los principios del mercado, el régimen de libre comercio e inversión y los mercados financieros efectivamente regulados fomentan el dinamismo, la innovación y el espíritu emprendedor que son esenciales para el crecimiento económico, el empleo y la reducción de la pobreza».

Esta declaración de principios refleja también la necesidad de regular los mercados financieros. Existe consenso en que uno de los errores principales ha sido su falta de regulación y transparencia. Una triste evidencia de lo segundo ha sido el «caso Madoff», que ha afectado a la elite financiera mundial y ha abierto el debate sobre la excesiva complejidad de los activos financieros. El problema se «democratizó» cuando la crisis financiera irrumpió con fuerza en la economía real, dejando a su paso alarmantes cifras de desempleo y decrecimiento. Esta situación viene alentada por la creciente falta de confianza de los ciudadanos, que ha producido un mayor temor a consumir, lo que acaba por dañar aún más el

crecimiento. Efectivamente, la psicología también juega un papel muy importante en la economía.

Ante este panorama hay quienes aseguran que, aunque el sistema capitalista seguirá rigiendo la economía global, es necesaria una transformación profunda. Entienden que está surgiendo una nueva forma de capitalismo y, aunque es imposible predecir el modo en el que va a operar, se empieza a ver la forma que está tomando. ¿El nuevo capitalismo es un proceso irreversible o se volverá finalmente al capitalismo como lo entendemos hoy en día? Un titular de *Barron's* sentenciaba: «¿Es capitalismo? ¿O es la mano invisible del gobierno en el bolsillo del contribuyente?»² refiriéndose al debate de si es realmente justo que toda la sociedad tenga que pagar por la temeridad de las grandes empresas. Al final, si no se acarrean las consecuencias como contribuyente, se hará como empleado.

La idea de que el Estado debe intervenir para corregir los fallos del mercado fue reconocida por los economistas keynesianos como parte de la dinámica habitual de mejora del sistema capitalista y, por tanto, no debe interpretarse como un paso hacia el fin del libre mercado. En los últimos meses, los gobiernos han ganado protagonismo con los «planes de rescate» que se suceden a lo largo y ancho del planeta. Estas medidas, pese a tener características comunes y florecer en el marco de un mundo globalizado, difieren de un país a otro. Se achaca a los gobiernos falta de coordinación a la hora de diseñar sus planes de rescate. Se entiende que, aunque difieran en los detalles, deberían basarse en los mismos principios. De este modo, no se perdería de vista el proceso de globalización y el bien común.

Obviamente, todos los ojos están puestos en el plan de reactivación económica de Obama, dado que la crisis se desencadenó en los mercados estadounidenses, las comparaciones con la Gran Depresión son inevitables y el papel desempeñado por el New Deal de Roosevelt es, para muchos, una pequeña luz al final del túnel. La cuestión es si este nuevo papel más activo del Estado será meramente coyuntural o pasará a formar parte habitual de la dinámica del sistema económico.

A lo largo de 2007 y 2008 se anunciaron acciones gubernamentales que tenían como objetivo principal atajar la galopante crisis financiera tanto a nivel nacional como en el marco de las instituciones transnacionales. Un ejemplo es la histórica inyección de liquidez de 94.841 millones de euros que realizó el Banco Central Europeo (BCE)³ que superó los 69.300 millones de euros inyectados tras los atentados del 11-S. Con ello se pretendía reanimar las operaciones interbancarias que se paralizaron por la falta de confianza entre entidades después del hundimiento de las hipotecas *subprime*.

Cuando se pregunta a los directivos⁴ sobre las acciones de política monetaria y fiscal que deben poner en marcha los gobiernos para revitalizar la economía opinan que la inversión en infraestructuras debería ser el principal destino de las inversiones (véase la ilustración 1).

² «Is This Capitalism? Or is it the Invisible Hand of government in the taxpayer's pocket?», Thomas G. Donlan (21 de julio de 2008).

³ «El BCE realiza una inyección de liquidez histórica ante la crisis hipotecaria en EE.UU.», *El Mundo* (10/08/2007).

⁴ *Economic conditions snapshot: February 2009*, McKinsey.

% de encuestados*

Función que deberían desempeñar los gobiernos/bancos centrales más importantes en la política fiscal y monetaria

■ Enero 2009, n=1,820

■ Noviembre 2008, n=906



* No se muestran los encuestados que respondieron «otros» o «no lo sé».

Ilustración 1. ¿Qué papel debe desempeñar el gobierno/bancos centrales clave en la política fiscal y monetaria?

Fuente: *Economic conditions snapshot: February 2009*, McKinsey.

Además de estas medidas gubernamentales que se están tomando como respuesta a la crisis, existen otros motivos por los cuales algunos países deciden interferir en el funcionamiento libre de los mercados. Dentro del nuevo orden mundial y con el crecimiento vertiginoso de las economías emergentes, han surgido fórmulas comerciales que parecen amenazar la configuración de las industrias punteras de los países desarrollados. Son los llamados *fondos soberanos*, que permiten a los gobiernos de países emergentes invertir las grandes reservas de divisas acumuladas con las que cuentan. Esta forma de inversión ha generado recelo entre los gobiernos de países desarrollados por miedo a que respondan a fines estratégicos de entrada en sectores clave, más que a simples inversiones de alta rentabilidad. En contra de los principios de la libre competencia, los gobiernos han procurado bloquear las operaciones de este tipo para evitar la entrada de capital mayoritario en las empresas «estrella» nacionales. Ambos movimientos suponen una mayor presencia del Estado en la economía, ya sea gestionando los fondos soberanos o protegiendo sus mercados locales.

Al mismo tiempo, en los últimos meses se acusa a los gobiernos de presionar a los bancos para que concierten más sus préstamos en los mercados de sus paí-

ses de origen. El primer ministro británico, Gordon Brown, advirtió en la cumbre de Davos de enero de 2008 que este fenómeno, que apodó como «mercantilismo financiero», podría exacerbar el actual bajón económico.

En esta línea, la Organización Mundial del Comercio también alertó, en este mismo encuentro, del riesgo de una escalada proteccionista en el comercio internacional. Todos los políticos estaban de acuerdo en que es la mayor amenaza actual para la economía mundial. Anteriormente, su director general, Pascal Lamy, en un discurso pronunciado el 2 de febrero de 2009 ante la Cámara Internacional de Comercio, advirtió a los miembros del riesgo de «tomar la azarosa senda de las medidas de retorsión (proteccionistas)» y citó las palabras de Mahatma Gandhi: «ojo por ojo, y el mundo se quedará ciego». Lamy instó a la comunidad empresarial a respaldar la Ronda de Doha (para liberalizar el comercio mundial), que «puede ser parte de la solución a la contracción económica».

Para los expertos del Future Trends Forum, el aumento de la intervención del Estado será la tendencia que caracterizará el escenario económico en el futuro. También la volatilidad será un factor determinante. Algunos expertos consideran que esta volatilidad no será algo transitorio, sino que pasará a formar parte intrínseca del escenario económico, dada su creciente complejidad y la interdependencia actual entre países (véase la ilustración 2).

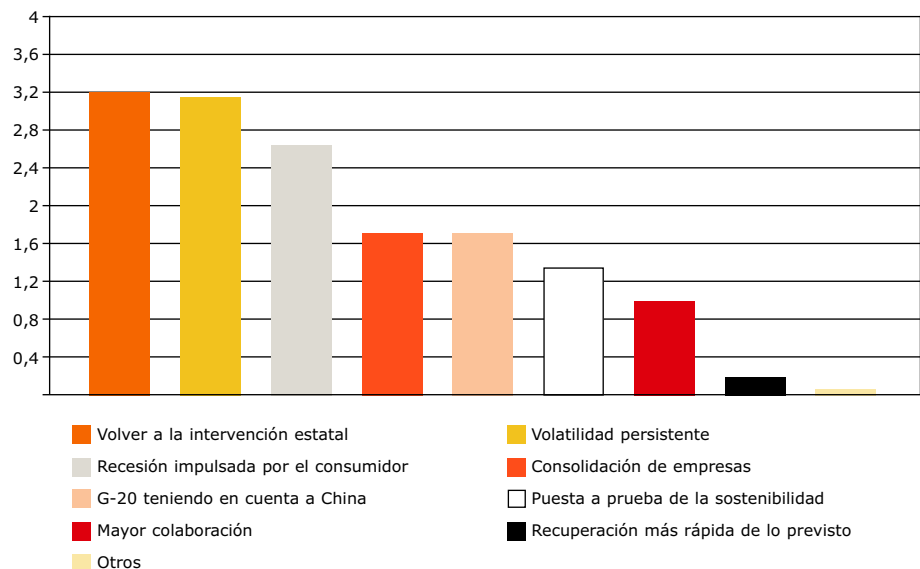


Ilustración 2. Factores que marcarán el escenario internacional en el futuro.
Fuente: Elaboración propia.

Los expertos del Future Trends Forum consideran positivo que los gobiernos se impliquen en las economías nacionales tomando medidas encaminadas a los siguientes objetivos:

- Regular los mercados financieros asegurando su transparencia.
- Impulsar a los bancos a dar financiación a las empresas.
- Compartir los riesgos de los préstamos con los bancos, si es necesario.
- Invertir en proyectos de infraestructura para conseguir el doble objetivo de invertir en el futuro y crear trabajo en el corto plazo.
- Crear incentivos y dar ayudas a las empresas y otros organismos para que inviertan en la formación continua y de reciclaje de personas sin trabajo.
- Incentivar la sostenibilidad y la inversión en innovación de las empresas.
- Invertir en I+D+i para asegurar el crecimiento a largo plazo.
- Reducir las cargas financieras de las empresas disminuyendo los impuestos a pagar.
- Ayudar a las personas que sufren las consecuencias del paro y la pobreza.

En vista de los acontecimientos, ¿estamos cambiando el curso del capitalismo al ampliar la implicación del Estado en nuestra economía? Más aún, ¿los efectos son únicamente económico-financieros o se puede hablar de consecuencias más permanentes en nuestro sistema de valores? En la cumbre de Davos de enero de 2008, Indra Nooyi, presidenta de PepsiCo, habló de una pérdida de equilibrio en los elementos que crean riqueza y desarrollo en el capitalismo justo: competencia, leyes y regulación, y ética y valores. La búsqueda de avances para la sociedad del bien común justo y equitativo ya está siendo aplicada por algunas empresas dentro del marco de nuevas formas de capitalismo. En este capítulo se recogerá un análisis de la situación actual y de las teorías que anticipan esas nuevas formas de capitalismo. También se entrará en el debate de la necesidad de un nuevo marco de regulación. Por último, se examinará la integración de las economías emergentes en un contexto al que han sido arrojadas para participar en un foro global.

La crisis ética y moral

Para muchos analistas, la crisis financiera hunde sus raíces no sólo en un inadecuado sistema regulatorio sino, especialmente, en la falta de ética y conducta moral que ha caracterizado al sistema financiero de los últimos tiempos. Para ellos, el desmedido aprovechamiento y la búsqueda inescrupulosa de ganancias hizo que las personas relegasen a un segundo plano la ética de los negocios⁵.

Al mismo tiempo, se achaca a algunos gobiernos que no fueron lo suficientemente estrictos al establecer las reglas económicas en los niveles más altos. Ahora se les pide que colaboren con las grandes agencias internacionales para asegurar la solidaridad en el orden nacional y global.

Recientemente, el observador permanente del Vaticano recordaba: «No se debe olvidar que en los extremos del sistema financiero hay jubilados, pequeños negocios familiares, industrias sencillas e incontable cantidad de empleados para

⁵ <http://parroq-sagradafamilia.blogspot.com/2008/11/la-crisis-financiera-hunde-sus-raices.html>

quienes los ahorros son una manera esencial de sostenimiento. La actividad financiera necesita ser transparente para que los ahorradores individuales, especialmente los pobres y los más desprotegidos, entiendan qué va a suceder con su dinero. Esto es una llamada a tomar medidas efectivas de seguridad por parte de los gobiernos, y también a contar un alto estándar de conducta ética por parte de los líderes financieros»⁶.

También existe el convencimiento de que el estilo de vida y el modelo de crecimiento económico basados en un elevado consumo y endeudamiento, en detrimento del ahorro y la creación de capital productivo, han puesto en peligro la sostenibilidad del modelo capitalista reciente. Además, la presión sobre los recursos naturales ha acentuado aún más los problemas de sostenibilidad medioambiental.

La «amenaza histórica» para el sistema capitalista globalizado

A finales de 2007, un artículo de Manuel Freytas, periodista, investigador y analista, intentaba arrojar luz a la crisis económica que se vaticinaba explicando las causas más probables de la caída generalizada de los mercados y el comienzo de la «crisis mundial en desarrollo del *modelo*» refiriéndose al capitalismo «imperial» estadounidense⁷. Las causas que enumeraba eran las siguientes:

- El derrumbe del dólar.
- La crisis *subprime*-financiera de Estados Unidos.
- La escalada de precios del petróleo.

En este escenario, Estados Unidos, que es el principal comprador y consumidor de productos y recursos energéticos, encamina la recesión y arrastra consigo todo el sistema capitalista, porque la economía mundial está «dolarizada» (el dólar es la moneda patrón de todas las transacciones comerciales y financieras a escala global). El autor explica el *modelo* con tres ejes:

A) Eje agro-energético minero exportador (países emergentes exportadores de materias primas, con América Latina a la cabeza).

B) Eje industrial exportador (países asiáticos exportadores industriales con China y la India a la cabeza).

C) Eje «especulativo» financiero-importador (Estados Unidos, Unión Europea y países centrales que importan y consumen la mayoría de los bienes y servicios).

Al ser Estados Unidos y la Unión Europea los «principales compradores» de bienes producidos en la ecuación, la recesión de la economía y la devaluación del dólar provocan una reducción drástica de sus compras a China que, a su vez, reduce sus importaciones de materias primas y petróleo a los países emergentes. De esta manera, quedan involucrados todos los ejes por un efecto dominó y colapsa el modelo de crecimiento capitalista a escala global. Además, el incremen-

⁶ <http://oclacc.org/noticia/crisis-financiera-falta-etica-moral> 5/11/2008.

⁷ «¿Se derrumba el Imperio? El dominó global de la crisis capitalista: Cómo se bate el cóctel USA-China- petróleo-dólar», Manuel Freytas (27/11/2007), periodista, investigador y analista, especialista en inteligencia y comunicación estratégica.

to de la demanda de petróleo tanto de países desarrollados como emergentes, junto a un dólar débil, no hace más que empeorar la situación con un proceso inflacionario. Una subida de precios del petróleo provoca una escalada mundial de los precios de alimentos de consumo diario, lo cual, según los expertos, puede desembocar en *estanflación* (una combinación de decrecimiento económico, paro en aumento y tensiones inflacionistas⁸).

El ciclo se sigue alimentando porque la «dolarización» de la economía capitalista global continúa contagiando el sistema a través de las reservas en divisa estadounidense y la cotización en dólares de *commodities* como el petróleo. La solución no pasa por invertir esta situación porque «si las potencias decidieran “desdolarizar” sus reservas y convertirlas a otra moneda, estallarían, en primer término, el sistema económico-financiero norteamericano (la economía regente del sistema capitalista) que arrastraría tras de sí al resto de las economías del mundo capitalista “globalizado”»⁹.

La paradoja del calcetín de John Locke

«Nada es tan permanente como un programa gubernamental temporal», Milton Friedman.

A la vista de las medidas que se proponen para mejorar el funcionamiento del sistema capitalista y superar la crisis global, surge un interrogante, ¿si alteramos tantos aspectos determinantes del sistema capitalista, podemos seguir hablando de capitalismo? El pensador inglés John Locke propuso una paradoja que puede servir para ilustrar esta cuestión. Planteaba un escenario en el que a nuestro calcetín favorito le salía un agujero y reflexionaba sobre si el calcetín podría seguir siendo el mismo después de que se aplicara un parche. Si así era, ¿seguiría siendo el mismo calcetín después de que se le aplicara un segundo parche? ¿Y podría, en efecto, continuar siendo el mismo calcetín varios años después, incluso después de que todo el tejido fuera reemplazado por parches?

El primer parche que han puesto los gobiernos al calcetín del sistema capitalista ha sido para tapar el agujero del sistema financiero. Varios titulares abren el debate sobre si deben pagar justos por pecadores en esta crisis. Dadas las dimensiones del problema, si no se ayuda a las empresas en dificultades de los sectores considerados críticos para la economía, poco a poco, toda la sociedad se verá afectada de una manera u otra; los empresarios porque los clientes no pueden pagarles, o los empleados que pierden su trabajo a causa de un recorte de gastos. Por el contrario, si el gobierno interviene y ayuda a ciertas empresas, puede ser interpretado como un ejemplo de impunidad ante el exceso del riesgo asumido e, inevitablemente, despierta la polémica, ¿Por qué a estas empresa o sectores sí, y a los de al lado no?

En España, el 27 de enero de 2009 transcendía la noticia de que algunas entidades habrían planteado la posibilidad de que el Estado se hiciera cargo de los de-

⁸ Definición de Rafael Pampillón, profesor de Economía del Instituto de Empresa en el artículo «¿Estanflación en España? La economía no se estancará y la inflación bajará», *El Economista*, (28/01/2009).

⁹ «¿Se derrumba el Imperio? El dominio global de la crisis capitalista: Cómo se bate el cóctel USA-China-petróleo-dólar», Manuel Freytas (27/11/2007), periodista, investigador y analista, especialista en inteligencia y comunicación estratégica.

nominados *activos tóxicos*, es decir, los créditos de muy difícil cobro, a lo que el Gobierno se negó. Ese mismo día se publicaba en el editorial de *El Mundo*: «esta intervención con el dinero de todos no debería salir gratis a quienes, con su mala gestión, hayan arruinado a su banco o caja». Se aconsejaba que la única manera de que el Gobierno entrara en el capital de esas entidades (entendemos que bajo los preceptos del capitalismo) sería comprando participaciones a cambio de obligar a las que estuvieran en crisis a cambiar sus consejos de administración.

El segundo parche para el sistema capitalista está al margen de la crisis. Se trata de acciones ocasionales de los gobiernos para evitar una escalada de poder del capital extranjero en las empresas nacionales a través de los fondos soberanos, instrumentos para invertir las grandes reservas de divisas acumuladas por países gracias a sus recursos naturales (países petroleros), sus cuantiosas exportaciones de productos industriales (como ya se apuntaba antes con China) o la devaluación de sus monedas nacionales. Por países, los mayores fondos soberanos son los de Abu Dabi, Noruega, Singapur, Kuwait, China y Rusia. En los últimos años han cobrado notoriedad cuando compañías como Merrill Lynch, Citigroup o UBS han aceptado sus entradas de capital de miles de millones de dólares, y la tendencia es que su participación siga en aumento. De hecho, en marzo de 2009, Morgan Stanley estimaba que en breve los fondos soberanos podrían superar las reservas en moneda extranjera de los bancos centrales. Un ejemplo representativo en territorio nacional es el fondo soberano de Noruega, que triplicó su presencia en el Banco Santander durante el año 2008.

El fenómeno del intento de entrada en empresas clave por parte de países de economías emergentes, y en especial de la región asiática, ha provocado el bloqueo de las economías desarrolladas en defensa de los sectores amenazados. Federico Steinberg¹⁰, investigador del Real Instituto Elcano, profesor de la Universidad Autónoma de Madrid y experto del Future Trends Forum, describe la política llevada a cabo por los países desarrollados como *política comercial estratégica* y la define como «aquella política comercial que un gobierno instrumenta mediante la intervención y la regulación y que va destinada a modificar la interacción estratégica que se produce en determinados sectores entre empresas nacionales y extranjeras en el ámbito internacional. Estas acciones, que suelen instrumentarse a través de la política industrial, intentan favorecer a las empresas nacionales frente a sus rivales extranjeras». Esta medida se acerca peligrosamente al nacionalismo económico, desacreditando el triunfo del capitalismo, pero los casos se han repetido en el escenario internacional a lo largo de los últimos años. Uno de los últimos ejemplos en España fue la intención de Lukoil, la mayor petrolera rusa, de entrar en el accionariado de Repsol YPF, una de las joyas de la industria española. Pese a que Rusia alega que «la entrada de Lukoil en Repsol sería positiva para las relaciones bilaterales»¹¹, los detractores de la operación afirman que es una estrategia encaminada a controlar el mercado español de la energía. Enel-Suez, Abertis-Autostrade y BBVA-BNL son sólo algunos casos de operaciones frustradas entre compañías europeas por el rebrote de proteccionismo. En Estados Unidos, la petrolera China National Offshore Oil Cor-

¹⁰ *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*, Federico Steinberg (2004).

¹¹ *Expansión* (18/01/09).

poration (CNOOC) perdía la apuesta por Unocal cuando se vendió a Chevron en 2005, pese a ofrecer 3.000 millones de euros más.

El creciente poder de los fondos soberanos ha despertado el miedo entre los políticos, porque se desconfía de los fondos estatales de países con claro superávit comercial que están comprando activos a un precio por encima de su valor real. El miedo reside en el temor a que no busquen rendimientos financieros, sino hacerse con sectores estratégicos. Así se confirmaba desde la Comisión Europea cuando establecía en febrero de 2008 las propuestas relativas a los fondos soberanos:

«La Comunicación de la Comisión sobre los fondos soberanos propone a los líderes comunitarios un enfoque común equilibrado y proporcionado de la UE a fin de proteger los intereses políticos legítimos sin caer en la trampa del proteccionismo». Con ello se pretende mantener «un entorno abierto a las inversiones aumentando al mismo tiempo la transparencia, previsibilidad y responsabilidad de las inversiones de fondos soberanos».

Por último, el tercer parche que se aplicaría al sistema capitalista globalizado trataría de evitar, con medidas proteccionistas, la competencia de empresas extranjeras en un momento en el que las economías nacionales están seriamente deterioradas. En los últimos años, hemos asistido a un auge de las empresas de países emergentes. En algunos sectores, como los del acero y el cemento, los líderes mundiales no son ya empresas de países desarrollados. Mark Foster, socio de Accenture, no ve la entrada de nuevos competidores como una amenaza, sino como «una gran oportunidad de seguir mejorando y una rica fuente de nuevas ideas, capital y prácticas empresariales». La supervivencia de las grandes multinacionales de los países desarrollados dependerá de su capacidad para adaptarse a esos nuevos rivales en un entorno cada vez más competitivo y no de la ayuda del Estado cuando las cosas vayan mal. Paralelamente, se empieza a hablar del «mercantilismo financiero» para denominar al fenómeno por el cual los gobiernos presionan a los bancos para que presten el dinero dentro de las fronteras nacionales.

Detrás de todas estas medidas proteccionistas reside el intento desesperado de los Estados por salvaguardar los puestos de trabajo y sacar a flote la economía. Los empleados piden a sus Estados nacionales que intervengan para mantener sus puestos de trabajo. El conflicto social es una amenaza cada vez más palpable. Comienzan a organizarse huelgas y manifestaciones en los países más afectados por la lacra del paro. En definitiva, aunque la lucha por mantener los puestos de trabajo de los ciudadanos puede ser un buen argumento para aumentar el proteccionismo, no se debe olvidar el efecto pernicioso sobre la economía global a medio plazo.

La amenaza del proteccionismo comercial como medida paliativa de los efectos de la crisis amenaza con interferir en la dinámica del sistema capitalista. Por ello, el G-20 sentenció en su encuentro de noviembre de 2008 lo siguiente: «Su-

brayamos la importancia vital de rechazar el proteccionismo y de no volver atrás en tiempos de incertidumbre financiera. En este sentido, en los próximos doce meses nos abstendremos de imponer barreras a la inversión y al comercio de bienes y servicios, imponer nuevas restricciones a las exportaciones o poner en marcha medidas para estimular las exportaciones que choquen con la Organización Mundial del Comercio (OMC)».

Las relaciones multilaterales entre las economías mundiales están en peligro. El comercio internacional mundial podría disminuir este año por primera vez desde 1982 (véase la ilustración 3). Aunque no se pongan en marcha políticas contra la globalización, está claro que está sufriendo el mayor retroceso de la era moderna. Todos los ojos están puestos en las decisiones que toman los políticos para hacer frente a la situación y éstos se ven forzados a tomar medidas, con todo lo que esto implica. En la calle se respira la idea de que el libre mercado ha fallado y que algo tiene que cambiar; para ser justos, se espera que el Estado lo cambie. Se toman medidas para salvar las economías nacionales, pero se entra en un círculo vicioso que puede fomentar el retroceso de la economía global.

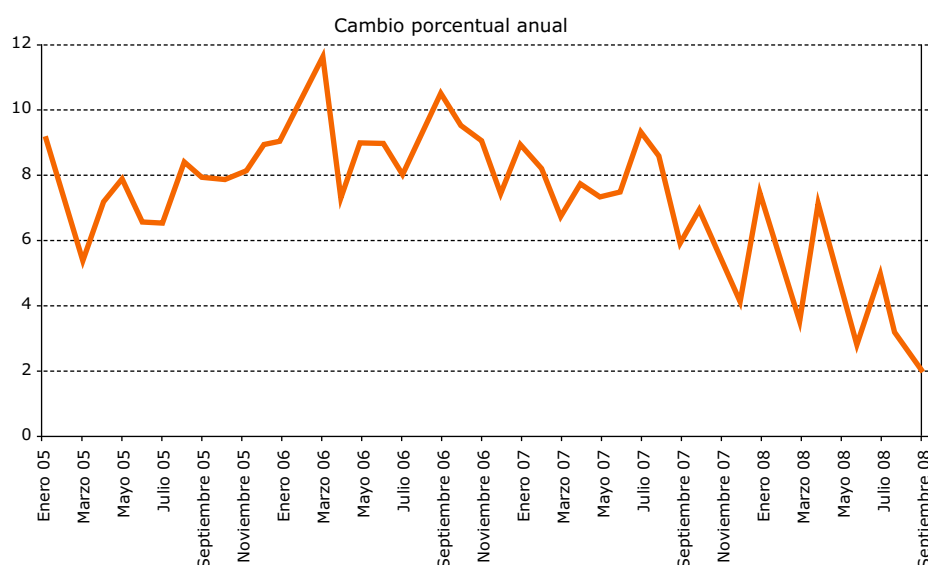


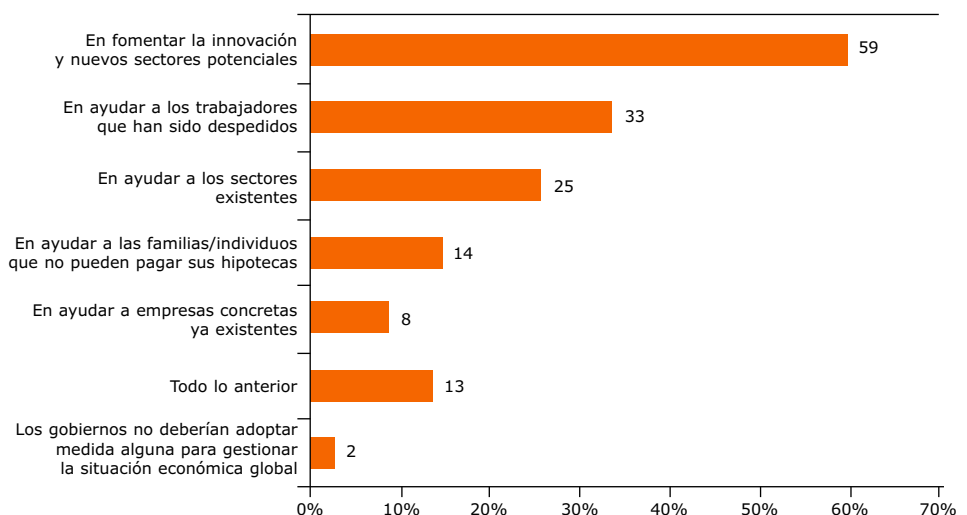
Ilustración 3. Crecimiento mundial del comercio (enero 2005-septiembre 2008).
Fuente: *World Economic Situation and Prospects 2009*, Naciones Unidas, Nueva York, 2009.

La innovación se presenta como una buena alternativa frente al proteccionismo para mejorar la balanza comercial. Federico Steinberg argumenta que la política comercial estratégica puede instrumentarse mediante programas que fomenten el apoyo público a la I+D y la coordinación de las acciones de empresas privadas y de los centros de investigación con el Gobierno. En esta línea, se ha empezado a hablar de una forma de capitalismo que, con prácticas como éstas, be-

neficie a un número mayor de personas a la vez que se diseñen nuevas fórmulas de sostenibilidad para las empresas.

La apuesta por la innovación como vía más efectiva para salir de la crisis es claramente secundada por el mundo empresarial. Los directivos encuestados recientemente por McKinsey¹² opinaban que los gobiernos debían centrar sus esfuerzos en fomentar la innovación en lugar de dar ayudas a sectores o industrias existentes. Únicamente un 2% de los encuestados consideraba que el gobierno debía abstenerse de intervenir para mejorar la situación (véase la ilustración 4).

% de encuestados*, n = 1820



* No se muestran los encuestados que respondieron "otros" o "no lo sé".

Ilustración 4. ¿Dónde deben centrar sus acciones los gobiernos para manejar la situación de crisis económica actual?

Fuente: *Economic conditions snapshot: February 2009*, McKinsey.

Como sugiere Charles Leadbeater en el título de su libro *We-Think: Mass Innovation, Not Mass Production* («Pensamos: innovación en masa, no producción en masa»), la nueva era del capitalismo primaría la «innovación en masa» frente a la ya obsoleta producción en masa que caracterizó los primeros estadios del sistema capitalista.

Retomando la paradoja de Locke, parece, *a priori*, que los parches aplicados al sistema capitalista para tapar los agujeros provocados por la crisis no cambiarán sus principios esenciales de libre mercado, aunque sí iniciarán una profunda etapa de transformación.

¹² *Economic conditions snapshot: February 2009*, McKinsey.

Nuevas formas de capitalismo

«Los tiempos difíciles nos dan valor para pensar lo impensable», Andy Grove.

En economía, cada cambio de ciclo (ascenso, descenso, recesión y reactivación) tiene su origen en una crisis. El New Deal de Roosevelt, en respuesta a la crisis del 29, inauguró un ciclo progresista de intervención del Estado en la economía que duró medio siglo, una etapa que se conoce como la edad dorada del capitalismo, en la que el crecimiento fue grande y los países más avanzados construyeron su Estado del Bienestar.

Cada nueva crisis significa el comienzo de un ciclo capitalista diferente al anterior, en el que el crecimiento viene determinado por elementos distintos. Las empresas que consiguen entender las características del nuevo ciclo y adaptan su estrategia a él tienen una ventaja competitiva frente al resto.

Por tanto, no nos enfrentamos a un fenómeno nuevo, aunque sí desconocido, como explicó el economista austriaco Joseph Schumpeter en 1935: «cada fluctuación económica constituye una unidad histórica que no puede explicarse sino mediante un análisis detallado de los numerosos factores que concurren en cada caso». La historia demuestra que las distintas crisis que se han ido sucediendo y que han marcado el comienzo de un nuevo ciclo capitalista han cambiado de manera importante el funcionamiento de la economía de mercado. Sin duda, nos encontramos frente a un nuevo momento histórico y existen numerosas conjeturas sobre la forma que va a adoptar el sistema.

William Baumol, Robert Litan y Carl Schramm, en su libro *Good Capitalism, Bad Capitalism and the Economics of Prosperity and Growth* («Capitalismo bueno, capitalismo malo y los principios económicos de la prosperidad y el crecimiento»), identifican cuatro modelos principales de capitalismo en el mundo, según qué agente guíe su funcionamiento: los emprendedores, las grandes empresas, los grupos oligárquicos (dominados por pequeños grupos de individuos) o el Estado. La mayoría de las economías presentan una mezcla de al menos dos de ellos. Para estos autores, las economías más eficientes responden a una mezcla de capitalismo emprendedor y empresarial. La peor combinación posible sería la de capitalismo oligárquico y estatal, ambos tipos predominantes en los mercados emergentes.

Durante la conferencia del World Economic Forum de 2008 en Davos, el fundador de Microsoft, Bill Gates hablaba de la aparición de un sistema de *capitalismo creativo* que corresponde a una nueva forma de capitalismo que genera beneficios y, al mismo tiempo, resuelve las desigualdades globales. De esta forma, las empresas de países desarrollados se toparán con mercados que están aún por descubrir. De la misma manera, la Harvard University, en su publicación *A Road Map for Natural Capitalism* («Un mapa para el capitalismo natural») apuesta por el mismo concepto que Bill Gates, aunque le da otro nombre. Algunos ven en los

problemas medioambientales, como el cambio climático, oportunidades de innovación que redundarán en nuevos productos, procesos, mercados y modelos de negocio. Para ello, las empresas deben adoptar tecnologías que prolonguen la utilidad de los recursos naturales, diseñar sistemas de producción que eliminen los residuos costosos y reinvertir en recuperar, proteger y expandir el hábitat natural. El Estado puede contribuir con representantes en los consejos de administración y respaldar las innovaciones con préstamos baratos que permitan trasladar el ahorro a toda la sociedad. La cuestión es si la adopción de estas medidas en aras de la sostenibilidad es compatible con una recuperación rápida de las empresas en la situación económica actual.

La presión exponencial sobre los recursos naturales pone en peligro el futuro del sistema capitalista, es decir, su sostenibilidad a largo plazo no está garantizada. Éste es uno de los fallos de mercado en los que se justifica la intervención del Estado para paliar su impacto negativo. Los hábitos de consumo de los países desarrollados, su extensión a los países emergentes y el aumento de la población son algunas de sus causas. Las estadísticas de reservas mundiales de recursos naturales energéticos o de primera necesidad, como el agua, no son muy alentadoras. Al subirse al carro las economías emergentes (responsables del 85% del aumento de consumo energético en el mundo, que se sitúa en el 23% entre 1995 y 2005¹³), la escasez es un problema cada vez mayor. Las empresas se enfrentan al reto de encontrar modelos de negocio que tengan en cuenta esta realidad al mismo tiempo que les permitan responder a la demanda social de un mayor respeto al medioambiente. Más adelante ahondaremos en el impacto de la crisis actual en la responsabilidad social corporativa.

De manera más crítica, Mario Soares, ex presidente y ex primer ministro de Portugal, se refiere al *capitalismo de casino* como la fase actual especulativa que permitió «años de globalización descontrolada, sin reglas éticas ni la menor preocupación social ni ambiental. Esa clase de capitalismo que creía en una especie de mano invisible y en la autorregulación del mercado ha desembocado, sin gloria alguna –y habrá que tomar conciencia de ello–, en la gravísima crisis financiera que Estados Unidos está viviendo dramáticamente, que es la de un modelo que quisieron imponer al mundo¹⁴».

Al mismo tiempo, también cabe destacar la teoría del surgimiento del *capitalismo distributivo*. Shoshana Zuboff, distinguida profesora de Harvard Business School y experta del Future Trends Forum, considera que la nueva etapa capitalista viene determinada por la preponderancia del individualismo. Considera que se ha producido un cambio del capitalismo gerencial a un capitalismo distributivo que es capaz de cubrir de manera más eficaz las necesidades del individuo. Afirma que el abismo que separa las organizaciones de los consumidores individuales, que no consiguen satisfacer con éxito sus necesidades, es una gran oportunidad para la creación de riqueza a escala global (véase la ilustración 6).

Prueba de ello es la aparición de la economía P2P (*peer to peer*, que se traduciría como «par a par»). Ya no se hablará de las relaciones B2B o B2C, sino de re-

¹³ *The Rise of the Multi- Polar World*, Accenture (2007) con datos de *The Economist*.

¹⁴ «El Fin del Capitalismo de Casino», Mario Soares, *El País* 08/10/2008.

laciones P2P, en las que las partes son individuos que conforman una red social capaz de ofrecer servicios a la misma escala que las multinacionales. Las *blogosferas*¹⁵ y los espacios de márketing gratuito proliferan en Internet, y los miembros de estas comunidades *on-line* comienzan a poner trabas o *firewalls* para defenderse de los intentos de venta de empresas que no participan dentro del marco P2P¹⁶. La habilidad de los individuos para crear, además de consumir, contenido en Internet ha permitido cambiar las reglas del juego, conquistando incluso el área de los servicios financieros. Han aparecido comunidades de *microbanca* en las que se crean fondos de capital entre gente conocida para conceder préstamos a gente perteneciente a la red social, incluso a consumidores en países emergentes. Esta economía P2P, basada en gran medida en la cooperación y confianza entre sus integrantes, también acepta pagos en moneda virtual cuya cotización se establece en base a la reputación y tamaño de la red social¹⁷.

¹⁵ Representa una comunidad de páginas web donde los internautas escriben periódicamente e interactúan conectados por medio de enlaces, comentarios, históricos y referencias.

¹⁶ <http://ebtdesign.com/>.

¹⁷ *Here Comes the P2P Economy*, Harvard Business Publishing (26/02/2008).

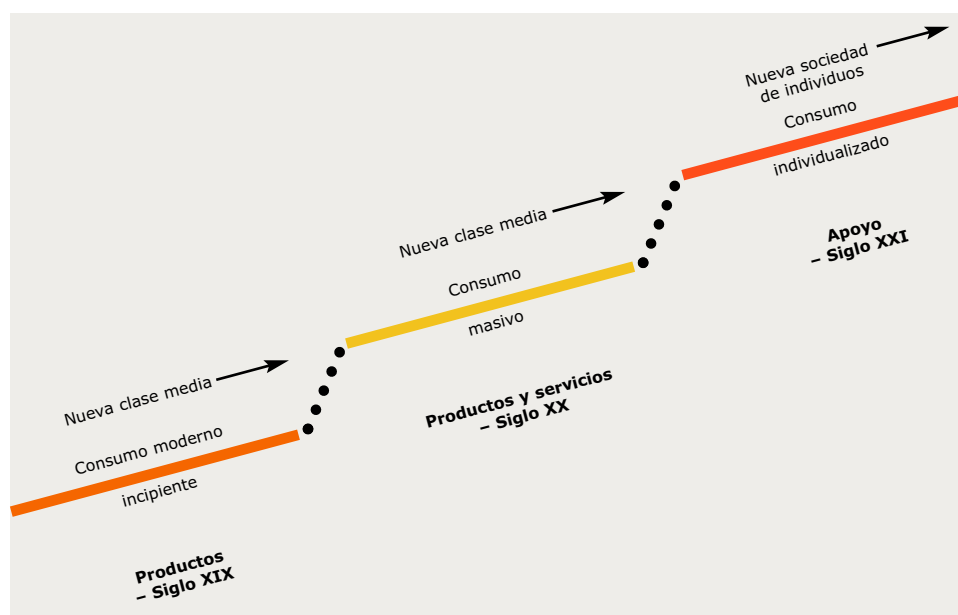


Ilustración 5. Tres siglos de consumo.
Fuente: © Zuboff/Maxmin 2008.

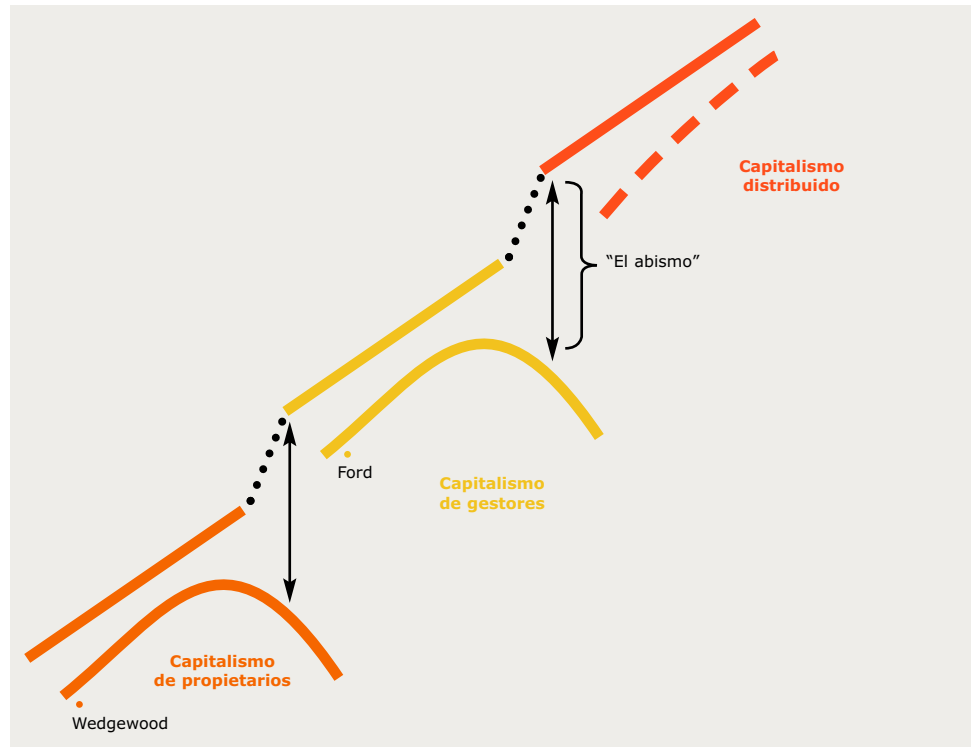


Ilustración 6. El capitalismo es un libro de muchos capítulos.
Fuente: © Zuboff/Maxmin 2008.

Jonas Ridderstråle y Kjell Nordström, gurús de la gestión empresarial, definieron el que para ellos es el capitalismo contemporáneo: el *Capitalismo de Karaoke*, que se caracteriza por la convivencia de individuos con infinitas posibilidades de elección y de empresas que caen en la ley del mínimo esfuerzo y se dedican a copiar en lugar de innovar. Para estos autores, sólo la imaginación y la innovación sitúan a las sociedades, las organizaciones y los individuos en el centro del escenario. Bajo estas premisas, el conocimiento, el talento y la inversión en I+D son aspectos clave para posicionarse en el mercado. En su opinión, aun en períodos de crisis como el actual, una idea de negocio innovadora puede triunfar.

Los expertos del Future Trends Forum se cuestionaron si se puede enmarcar a los países emergentes en el mismo estadio del capitalismo que los desarrollados, y concluyeron que no. Mientras que en los países desarrollados tiene sentido hablar de estadios avanzados del capitalismo con foco en las necesidades individuales, como proponía Shoshana, los países emergentes como China se encontrarían en una fase anterior en la que la producción en masa daría respuesta a las necesidades de la sociedad. Esta diferenciación es de vital importancia para las empresas, que deberán adaptar sus modelos de negocio a la satisfacción de ambos tipos de consumidor si quieren triunfar en los dos mercados.

Todas las teorías que apuntan hacia el comienzo de un nuevo tipo de capitalismo tienen en común la creencia en el surgimiento de nuevos valores en la sociedad como uno de los motores del cambio. En la Cumbre de Davos de 2008 parecía ser el tema recurrente, porque, según se desprende de la opinión de los expertos, estamos ante un momento de cambio de modelo económico y social, e, incluso, de mutación de valores¹⁸. Esta situación es el resultado de un juego en el que las reglas eran cada vez más arriesgadas e injustas. Gandhi tenía un test para diagnosticar los siete pecados sociales que bien sirven para medir la atmósfera del capitalismo; consideraba que las cosas se tornarían turbias si en la atmósfera se presentaba: política sin principios, riqueza sin trabajo, comercio sin moralidad, placer sin conciencia, educación sin carácter, ciencia sin humanidad, adoración sin sacrificio¹⁹. Se podría decir que el entorno económico actual adolece, si no de todos, de varios de estos pecados. En Davos, se coincidió en la necesidad de un capitalismo verde y tecnológico que promueva la sostenibilidad, un Estado que vigile el orden económico y social sin caer en la trampa del nacionalismo económico y el proteccionismo, el fomento del multilateralismo y la ayuda al desarrollo, el freno al consumismo energético y el desarme.

Todos somos capitalistas

El concepto del capitalista ha cambiado. El capital hace tiempo que está lejos de asociarse a la propiedad de las herramientas de trabajo de la era industrial. La empresa moderna opera en la era de la información, el trabajador lleva su capital (su conocimiento y sus destrezas, su capital humano) y lo invierte en la empresa en la que trabaja. El auge del «capital humano» supone, también, una exigencia constante sobre los individuos y constituye un símbolo de la difusión social de los valores corporativos. La guerra por el talento es cada vez más fuerte y no sabe de fronteras.

Estados Unidos es el país que, hasta ahora, más talento ha atraído. Las grandes mentes de los países emergentes, Europa y otros lugares han acabado pensando para ellos. La relación entre el talento y el poder parece clara. ¿Dónde irá a parar el talento en el futuro próximo? Sin duda, será un claro determinante del nuevo mapa de poder. El talento mueve el capital.

Otro cambio de base en la concepción del capitalismo tiene que ver con la propiedad del capital. Ya no hay propietarios en el sentido tradicional. Miles de capitalistas anónimos invierten sus ahorros en pensiones, acciones de empresas privadas y otro tipo de inversiones. Kjell Nordström y Jonas Ridderstråle, en su libro *Funky Business Forever*, emplazan al lector: «Mire detrás de la denominación social de una gran empresa y hallará ahora otro gran nombre institucional. Mire detrás de ése y hallará otra institución, y así sucesivamente. Hasta llegar a miles de individuos anónimos. Pronto habrá reuniones en las cuales los asistentes empezarán admitiendo: "Me llamo Kjell y soy capitalista"».

En un mundo en el que la información viaja sin barreras, los propietarios de las empresas de un país pueden residir a millones de kilómetros de distancia y posi-

¹⁸ «La magnitud del desconcierto», Lluís Bassets, *El País* (01/02/2009).

¹⁹ «¿Capitalismo saludable?», vanguardia.com (02/02/2009).

blemente seamos incapaces de pronunciar su nombre. Los fondos soberanos son sólo un ejemplo. El capital toma la forma de fondos de inversión, de pensiones o de bancos encargados de rentabilizar el ahorro de los exigentes depositantes, pequeños o grandes. La lógica de la «rentabilidad financiera» toma ventaja sobre la de la rentabilidad económica.

El periodista español Joaquín Estefanía reflejaba este hecho en un artículo²⁰: «El corazón del capitalismo del siglo XXI, el eje del sistema financiero internacional, son los fondos de inversión. Sus gestores manejan más dinero que el de los presupuestos de los países más ricos del mundo. Por ello alguien ha dicho que si se generalizase la crisis de confianza que ahora les aflige, sería la más importante de los últimos 50 años, y, por supuesto, mucho más significativa que los tumultos que han dañado al resto de los capítulos del sistema financiero...».

Recuperando viejos conocidos: Bretton Woods 1.0 y Basilea 2.5

«Todo tipo de cooperación pacífica entre los seres humanos se basa principalmente en la confianza, y sólo de forma secundaria en las instituciones como los tribunales y la policía», Albert Einstein.

Otros expertos no comparten la visión del comienzo de un nuevo tipo de capitalismo de manera espontánea, sino que creen en una importante reforma de la vertiente que ya conocemos. La casa del capitalismo hace aguas y hay que empezar una transformación en profundidad. Desde Europa se alzan las voces de aquéllos que encuentran en la refundación del capitalismo un paliativo contra la crisis.

Comenzando por los cimientos, ¿está justificado mantener las estructuras de poder que se definieron en Bretton Woods?; ¿qué países deben perder o ganar peso en las decisiones multilaterales? La reciente inclusión de los países emergentes en la reunión del G-7 puede darnos algunas pistas. Estos países demandan la conversión del G-20 en el grupo permanente de países que gobiernen el mundo, en sustitución del G-7. Obviamente, esto implicaría un cambio en el reparto de poder al que las grandes potencias mundiales pueden mostrarse reticentes. Sin embargo, les guste o no, «poderoso caballero es don Dinero», así que, si los países emergentes aportan más capital, probablemente tendrán que ceder a sus demandas.

También hay que apuntalar las paredes de la casa capitalista. Se reconoce abiertamente la necesidad de reformar el sistema financiero mundial, sobran razones para ello. En este punto hay posiciones divergentes. Por un lado, la Unión Europea y los países emergentes demandan un mayor control. Proponen crear instituciones de regulación y supervisión a escala internacional, por encima de los bancos centrales, incluida la Reserva Federal de Estados Unidos (FED). Por otro lado, Estados Unidos, apoyado en parte por Canadá y Australia, considera que las me-

²⁰ «Cuando el capitalismo pierde la cabeza», *El País*, 07/12/2008.

medidas de regulación y supervisión deben ser moderadas, ya que en caso contrario se correría el riesgo de que impidieran un óptimo funcionamiento del sector financiero y frenaran la recuperación de la economía. Algunos analistas ven en la postura de los primeros claros intentos de aumentar su influencia política en el mundo y, en la de los segundos, de preservar la primacía de su sector financiero.

Muchos países como Inglaterra y Francia hablan de un papel más importante del Fondo Monetario Internacional para mejorar la vigilancia de los mercados financieros y evitar situaciones de exceso como la vivida actualmente. Esto exigiría un reparto más equitativo de la representación entre los miembros del G-7 y los nuevos países emergentes, lo que redundaría en una rebaja de las posiciones de poder de las grandes potencias mundiales. De este modo, las instituciones internacionales se adaptarían a la nueva realidad multipolar del mundo, más evidente aún con la crisis.

Ante el error de no haber incrementado la regulación cuando estaban a tiempo, se tomaron varias medidas «paliativas» en la Cumbre de Washington del 15 de noviembre de 2008²¹. En primer lugar, señalaron la necesidad de intensificar la cooperación internacional entre los reguladores y reforzar las normas internacionales, contando con la participación de las economías emergentes y en vías de desarrollo. También se destacó la idea de reforzar la transparencia y la responsabilidad de los mercados financieros, exigiendo mayor información acerca de los productos financieros complejos. Como punto pendiente queda la mejora de la regulación en profundidad, reforzando la supervisión y gestión de riesgos, sin coartar la innovación e intercambio de productos y servicios bancarios. En definitiva, se trata de promover la integridad de los mercados financieros, protegiendo los intereses de los inversores e impidiendo los abusos en materia de riesgos financieros.

Nicholas Sarkozy, presidente de la República Francesa y presidente de turno de la Unión Europea en ese momento, afirmó en la cumbre de Washington en septiembre de 2008, «deberíamos replantear el sistema financiero desde cero, como en Bretton Woods». Los expertos se preguntan precisamente si el actual panorama internacional requiere nuevas instituciones o si, por el contrario, se debe salvar y rediseñar el funcionamiento de las ya existentes.

En esta línea, el comité de Basilea que supervisa la coordinación de los bancos centrales anunció el 16 de enero de 2009 sus medidas para afrontar la crisis financiera, las cuales incluían mejoras en la regulación del riesgo y la exigencia a los bancos de adherirse al nuevo marco de gestión del riesgo. Todo ello con el objetivo de asegurar que los bancos a nivel internacional cumplen requisitos similares con relación a las reservas para cubrir los riesgos que asumen. Se quiere evitar a toda costa el excesivo riesgo asumido y la falta de garantías que han tenido lugar en nuestro sistema financiero en los últimos tiempos. Ante todo, hace falta restaurar la confianza del público en las instituciones y reformar las normativas que abanderan. La crisis ha demostrado con creces que la normativa no ha sido suficiente para detener el caos.

²¹ «Bretton Woods II – five key points on the road to a new global financial deal», *The Guardian* (14/11/2008).

La mayoría de los expertos del Future Trends Forum considera que no es necesario crear nuevas instituciones de carácter global. En su lugar, piensan que se debería revisar el funcionamiento y composición de las existentes. Para los expertos, las reformas institucionales pasarían por las siguientes actuaciones:

- Incluir a los países emergentes en las instituciones internacionales actuales.
- Reforzar a la Organización Mundial del Comercio para que gane peso a nivel internacional.
- Revisar y mejorar el funcionamiento de las Naciones Unidas.
- Dotar de una mayor transparencia al funcionamiento de los bancos centrales nacionales y lograr una mayor coordinación articulada a través del Fondo Monetario Internacional.

El Consejo de Inteligencia Nacional de Estados Unidos (NCIS, por sus siglas en inglés), en sus estimaciones sobre cómo será el mundo en 2025, prevé que «en 2025, los Estados nacionales no serán los únicos y más importantes actores en el panorama mundial. El sistema internacional se habrá transformado para acomodarse a la nueva realidad multipolar. Pero la adaptación será incompleta. Aunque los Estados nacionales no habrán desaparecido del escenario internacional, el poder relativo de diversos actores no estatales –empresas, organizaciones religiosas, incluso redes criminales– aumentará en el escenario social, económico y político».

Las economías emergentes en el marco del capitalismo

El centro de gravedad del sistema capitalista está cambiando de Europa y el Norte de América a Asia, donde se está generando cada vez más riqueza. La hegemonía económica parece estar desplazándose hacia alguna constelación de potencias en el Este asiático y este proceso posiblemente se consolidará más aún con la crisis actual. Como ya se ha expuesto, las crisis son momentos de transformación profunda del desarrollo capitalista. Por esta razón, el hecho de que Estados Unidos esté en vías de financiar con cuantiosos déficits la salida de sus dificultades financieras y que éstos estén siendo cubiertos en gran medida por los países con excedentes ahorrados –Japón, China, Corea del Sur, Taiwán y los Estados del Golfo– hacen que el cambio sea cada vez más palpable. Los flujos de riqueza están cambiando en dos sentidos, por un lado del Oeste al Este y, por otro, de manos privadas a concentrarse bajo el poder estatal de las economías asiáticas.

En la mayoría de casos, las economías emergentes reflejan una serie de valores y leyes que distan de las prácticas del capitalismo occidental. Sin embargo, estas economías han tenido que adaptarse a un marco que desconocían hasta ahora para poder operar y competir al nivel de las economías desarrolladas. Surge la duda sobre la combinación de los distintos tipos de capitalismo descrito por Messrs Baumol, Litan y Schramm en su libro *Good Capitalism, Bad Capitalism* que elegirán los dirigentes de estos países. Los gobiernos de algunos de los más grandes, como Rusia y China, parecen haber apostado por una mezcla de capi-

talismo estatal y en cierto modo de capitalismo oligárquico, en lugar de la potente mezcla de capitalismo empresarial que ha impulsado a Estados Unidos, Gran Bretaña y otros países ricos. En principio, y salvo que se demuestre lo contrario, los fondos soberanos no son una vía para que estos gobiernos ganen poder en las empresas estratégicas de países desarrollados y, en este sentido, la evolución de sus sistemas capitalistas no debería impactar de manera directa en los países destino de sus inversiones. Además, algunos gobiernos –incluso no democráticos– parecen entender que les interesa avanzar hacia un sistema capitalista que maximice la riqueza, porque han llegado a la convicción de que así mejorará la calidad de vida de sus ciudadanos, aunque su peso en las decisiones económicas sea muy grande.

Podría decirse que el término BRIC (Brasil, Rusia, India y China) para referirse a los países emergentes se ha quedado obsoleto. Esta afirmación tiene su base en dos cuestiones: la primera, que las siglas no incluyen a todos los países que están creciendo a tasas elevadas; y la segunda, que se cuestiona si economías como la china deberían pasar de llamarse «emergente» a «desarrollada», dado que se trata de la cuarta potencia mundial. Empresas multinacionales como Haier (fabricante de electrodomésticos de línea blanca china), Cemex (la cementera mejicana), Embraer (la constructora aeronáutica brasileña), o Infosys (el gigante de *software* indio), son referentes mundiales en sus actividades.

La importancia creciente de los países bien o mal llamados emergentes en la economía mundial es un hecho. Algunos ven con miedo la posibilidad de que se vean arrastrados por una «ola anticapitalista» tratando de evitar que la economía de libre mercado les conduzca a la misma situación en la que se encuentran hundidas las grandes potencias mundiales que, hasta ahora, eran su referente. Irónicamente, la mayor implicación de los gobiernos en las economías occidentales como consecuencia de la crisis puede reforzar la preferencia de los países emergentes por un mayor protagonismo estatal y la desconfianza en las leyes de libre mercado.

En la asamblea general de las Naciones Unidas proliferaron las críticas a la especulación con *food commodities* y se debatió el impacto que puede tener la crisis en los flujos de capital para los países emergentes. La contracción del crédito transnacional es un hecho en todos los países. Esta tendencia azota con crudeza a los países emergentes. Las estimaciones del Instituto Internacional de Finanzas (IIF), muestran que los flujos netos de capital privado pasarán de 929.000 millones de dólares en 2007 a 165.000 millones de dólares en 2009 (véase la ilustración 7).

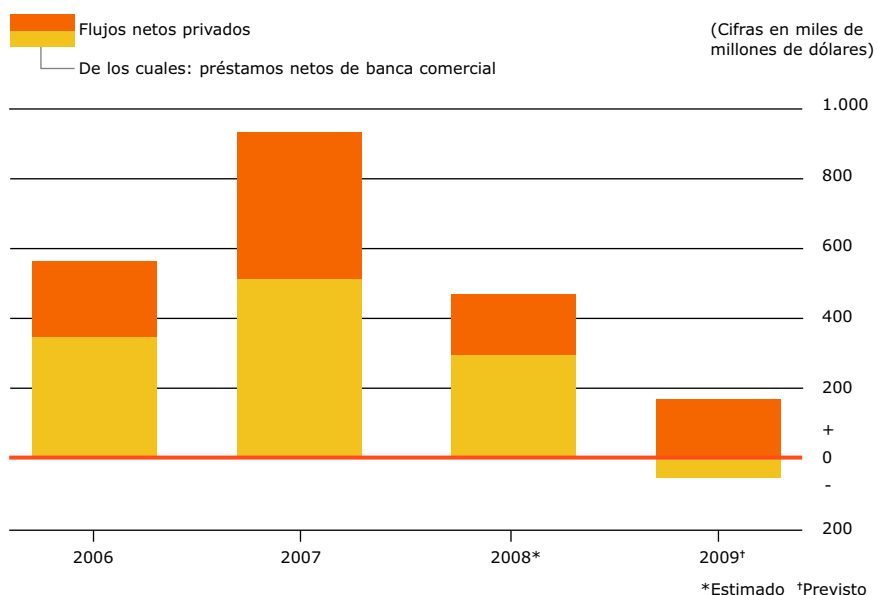


Ilustración 7. Financiación externa de las economías emergentes.
Fuente: Institute of International Finance.

Los países más vulnerables son aquéllos que se han abierto más al capital internacional. Un nuevo argumento para los «anticapitalistas». Aun así, todos los países emergentes sufrirán en mayor o menor medida la sequía del crédito. Por ello, el Fondo Monetario Internacional ha creado un servicio de préstamos a corto plazo para países emergentes afectados por problemas de liquidez en los mercados de capital²². Se trata de desembolsos elevados de carácter inmediato y sin condiciones de supervisión a aquellos países emergentes que demuestren un historial sólido. El objetivo es restablecer la confianza y evitar el contagio financiero. Asimismo, en la reunión del G-20 de Londres en abril de 2009, se acordó disponer 850.000 millones de dólares adicionales de recursos a través de instituciones financieras mundiales para apoyar el crecimiento de los países emergentes y en desarrollo.

La respuesta correcta a la crisis por parte de los países emergentes pasaría por poner sobre la mesa reformas para mejorar la regulación financiera y evitar los errores de los países desarrollados. En vez de ello, algunas de las reformas vigentes que dieron respuesta a problemas pasados están desmantelándose. En la India, por ejemplo, están reapareciendo algunas prácticas, impulsadas por razones políticas, que ya arruinaron la cultura crediticia en el pasado.

Los bancos de estos países se enfrentarán en los próximos meses a un incremento de la morosidad originada por la ralentización de su economía. Como respuesta a esta amenaza, los gobiernos de los países emergentes están desarrollando planes para inyectar capital a sus bancos. Los países del BRIC se han subido al carro del aumento de intervención del Estado en las finanzas.

²² Revista trimestral del FMI (diciembre 2008).

El crecimiento económico de estos países tiene una clara dependencia del comercio internacional. Un sencillo sondeo puede dar una idea del problema, ¿cuántos productos «made in China» hay de media en un hogar europeo o estadounidense? La mayor amenaza para las economías emergentes es la proliferación de medidas proteccionistas a nivel global.

Para compensar la posible disminución de las exportaciones por el aumento del proteccionismo, los países emergentes tienen la posibilidad de estimular su olvidada demanda interna y propiciar el comercio entre ellos.

Al mismo tiempo, los países emergentes cuestionan si es justo que las nuevas exigencias de sostenibilidad que se hacen al sistema capitalista (restricción de consumo de recursos naturales, emisión de desechos, etc.) se les impongan en su momento de máximo crecimiento cuando los países desarrollados se han valido, en parte, de ello para crecer.

Los expertos del Future Trends Forum han debatido sobre la evolución futura de la intervención del Estado en las diferentes áreas geográficas y concluyen que será en los países desarrollados europeos y en Estados Unidos donde aumentará más (véase la ilustración 8). La mayoría de los expertos opina que en los países emergentes como la India, China o Brasil también aumentará, aunque en menor medida, dado que se parte de un nivel de proteccionismo más elevado. Consideran que esta mayor intervención se producirá, principalmente, en el sector bancario y en las industrias clave del país como medida transitoria para superar la crisis.

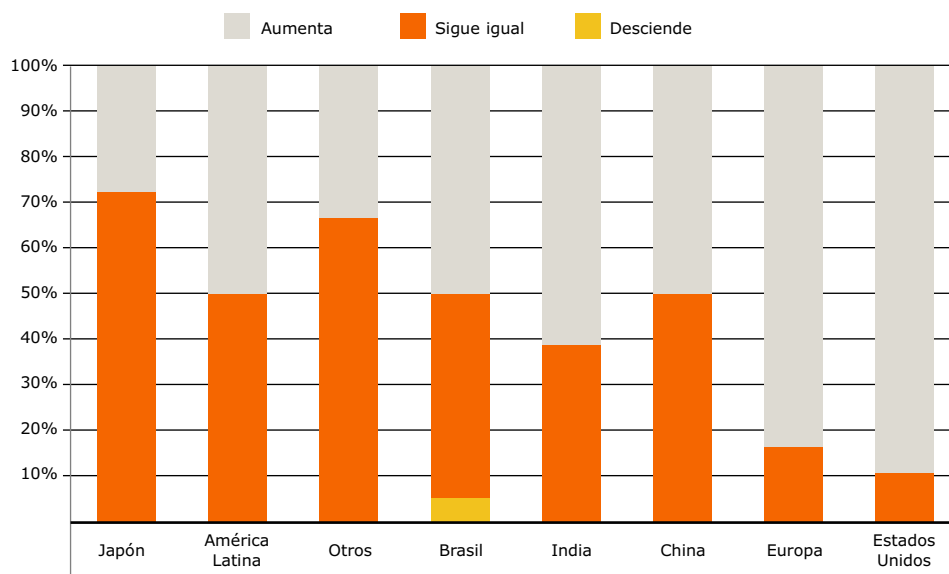


Ilustración 8. ¿En cuáles de las siguientes áreas geográficas piensa que variará el intervencionismo a consecuencia de la situación económica actual?
Fuente: Elaboración propia.

Reflexión final

Carlos Bhola, socio director de Celsius Capital y experto del Future Trends Forum, explicó la conversación que había tenido con Henry Kissinger, político estadounidense, acerca del panorama internacional actual. Hablaron de la importancia de entender, en el contexto histórico, lo que ha sucedido tras la Segunda Guerra Mundial. En primer lugar, los sistemas político, económico y social eran dirigidos por el hecho de que existía un adversario común. Para el Oeste, el adversario era el Este, el comunismo, y viceversa. Este mapa de poder establecía prioridades muy distintas para cada uno de los bandos («la distribución de la riqueza era muy importante para Rusia, pero en Estados Unidos lo era ser rico»). La realidad ahora es que se ha disipado la idea de un objetivo común. Carlos Bhola señalaba que, al contrario de lo que pensaban algunos, Estados Unidos no se había convertido en ese adversario con la guerra de Irak, porque todos «seguimos comiendo McDonald's» de algún modo.

Como segundo cambio fundamental, se comentó el traslado de la fuerza del Atlántico al Pacífico. Este hecho influye definitivamente en la manera en la que se configura la situación geopolítica actual.

Por último, en vez de crisis financiera, crisis de confianza o pánico, lo que ocurre más bien es un «reequilibrio» del sistema financiero internacional: el 60% de la población mundial ha pasado a formar parte del capitalismo en los últimos dieciocho años (hay que tener en cuenta que el total de la población de la India, China, el bloque del Este y partes de América Latina, que antes no eran democráticas, suma fácilmente el 60% de la población). Estos tres puntos resumen la profunda transformación que ha tenido lugar y que afecta al camino que están tomando el capitalismo y las fuerzas del poder en la actualidad.

3.3. La multipolaridad que viene

La tríada formada por Estados Unidos, Europa Occidental y Japón fue la precursora de un período de globalización caracterizado por la apertura de mercados y la liberalización de las economías globales. En una nueva etapa de globalización, de mayor integración y coordinación que nunca, se observa un proceso de doble dirección. Antes de la transformación, eran las multinacionales de países desarrollados las que exportaban sus productos, servicios y modelos de negocio con recursos baratos de las economías emergentes. Ahora son éstas las que actúan como motores del crecimiento mundial contribuyendo a los flujos internacionales de comercio, capital y personas. En octubre de 2008, saltaba a la prensa la noticia de la concesión de un crédito de 4.000 millones de euros por parte de Rusia a Islandia para evitar la quiebra de su sistema bancario. Llama la atención que un país considerado parte del BRIC sea el que acude al rescate del país. Es una prueba de que, efectivamente, las fuerzas mundiales están cambiando.

(Contribuciones al crecimiento mundial, a tipo de cambio ajustados según la PPA)

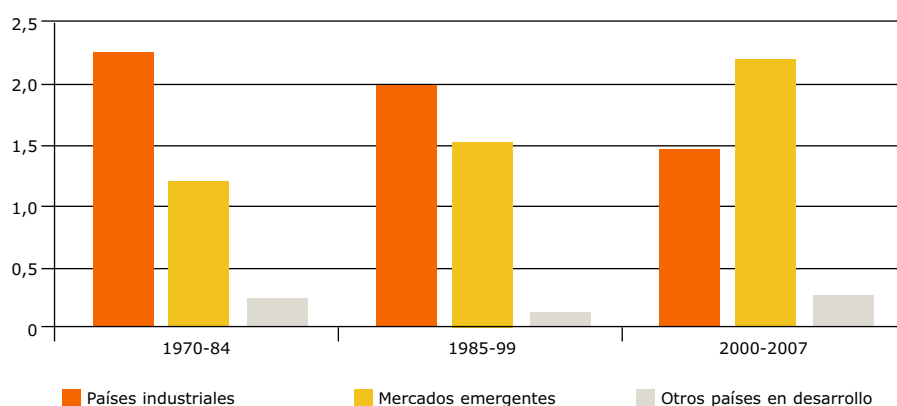


Ilustración 9. El creciente peso mundial de los mercados emergentes.

Fuente: «¿Cuánto desacoplamiento? ¿Cuánta convergencia?», *Finanzas & Desarrollo* (junio de 2008).

La ilustración 9 recoge el aumento del peso de los mercados emergentes ajustado a la paridad del poder adquisitivo (PPA), superando a los países industriales en casi un punto porcentual en el período 2000-2007. En definitiva, se aprecia que la pérdida gradual de peso de los países industriales se ve compensada por el ascenso de las economías emergentes. Los otros países en desarrollo, pese a sufrir una caída en el período 1985-1999, se han vuelto a recuperar, aunque con una contribución al crecimiento mucho menos espectacular que los emergentes.

Se suele utilizar la dicotomía de los países emergentes frente a Estados Unidos para hacer una representación simplificada de las fuerzas del poder mundial. Se habla de Estados Unidos como la primera potencia mundial, pero la tendencia parece apuntar que se está quedando atrás en comparación con los países emergentes. ¿Significa que asistimos al fin de la hegemonía de Estados Unidos tal y como se conoce hasta ahora? Existen diversas opiniones al respecto. Por un lado, se habla de que seguirá siendo un jugador clave en la escena internacional, pero sin mantener su poder hegemónico. Por otro, se sostiene que seguirá siendo la mayor economía del mundo basándose en su poder militar e influencia política. Un punto intermedio es que «Estados Unidos seguirá siendo la mayor potencia mundial. Lo que sucede es que el resto del mundo se está poniendo a su mismo nivel»²³. Está claro que Estados Unidos presenta ventajas competitivas, como la innovación y la capacidad de atraer talento, pero las grandes poblaciones y el crecimiento sin precedentes que presentan las economías emergentes anticipan un profundo cambio en las fuerzas del orden mundial.

¿Desacoplamiento o no?

Otro debate muy sonado es si actualmente sufrimos el llamado *decoupling* (desacoplamiento). El fenómeno consiste en que las economías emergentes se desligan de los impactos negativos que sufren los países desarrollados, especial-

²³ «El Fin de la Hegemonía Americana», Francis Fukuyama, *El País* (31/07/08).

mente Estados Unidos. Según el artículo «¿Cuánto desacoplamiento? ¿Cuánta convergencia?» publicado en *Finanzas & Desarrollo* en junio de 2008, no cabe ninguna duda de que los mercados financieros internacionales están estrechamente vinculados, pero lo que queda por descubrir es si las perturbaciones que sufre un país quedan reflejadas en variables macroeconómicas reales como el PIB de otros países. «El hecho de que mercados emergentes se hayan transformado en motores del crecimiento mundial sugiere que los movimientos de la economía de Estados Unidos y de otros países industriales ya no generarían desbordamientos tan fuertes, ya que el crecimiento de los mercados emergentes en parte aísla el ciclo económico mundial de las desaceleraciones (y los auges) de los países industriales»²⁴. La prueba del desacoplamiento era que el crecimiento de la economía de países emergentes se disparaba con respecto a las cifras más conservadoras de los países desarrollados.

Sin embargo, llegó la crisis que desencadenó tendencias que demuestran todo lo contrario. Indudablemente, Estados Unidos ha contagiado al resto de los países la inestabilidad económica y financiera: durante los cinco años precedentes a 2007, las economías emergentes crecieron una media anual de más del 7%. A lo largo de 2008, la media de crecimiento estaba todavía por encima del 6%, pero las predicciones recientes del sector privado apuntan a que podría descender a menos del 4% este año²⁴.

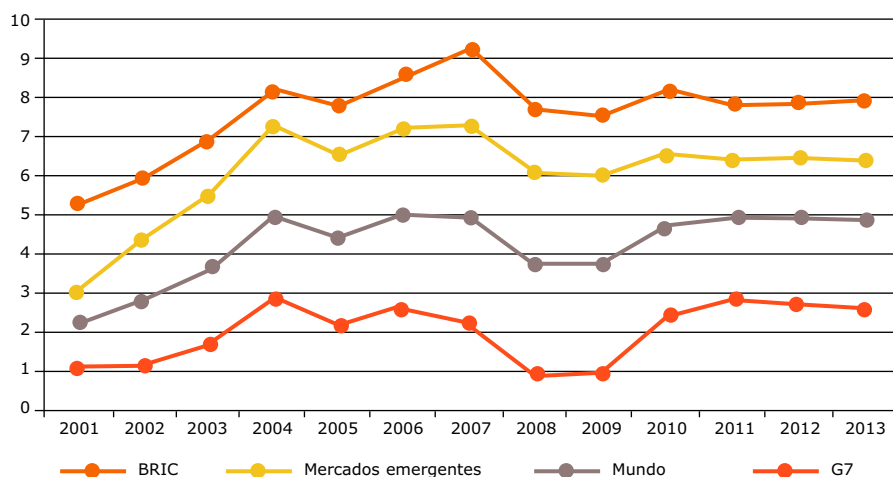


Ilustración 10. Crecimiento del PIB real (2001-2013).

Fuente: IMF's World Economic Outlook.

La ilustración 10 muestra el crecimiento real del PIB para distintas agrupaciones de países. Si bien es verdad que tanto la conglomeración BRIC como el grupo de países emergentes se sitúan en tasas de crecimiento muy superiores al G-7 y a la media mundial, se aprecia perfectamente que las fluctuaciones de unos y

²⁴ «¿Cuánto desacoplamiento? ¿Cuánta convergencia?», *Finanzas & Desarrollo* (junio de 2008).

otros siguen un patrón muy similar. El efecto dominó es claro. La discusión entre defensores del desacoplamiento y los que siguen pensando que «cuando la economía estadounidense estornuda, el resto del mundo se resfría» ahora se centra en el grado de contagio que sufren los países emergentes a causa de la crisis en los países desarrollados.

La conclusión puede ser que, después de episodios concretos de desacoplamiento, la interdependencia y el consecuente efecto dominó a nivel global sea cada vez mayor. ¿Seguirán creciendo las economías emergentes gracias al empuje de sus mercados internos, o la economía está demasiado interconectada para acomodar las cifras tan espectaculares de estos países? Los expertos del Future Trends Forum opinaron que la crisis no frenará la escalada de los países emergentes en el nuevo escenario multipolar (véase la ilustración 11).

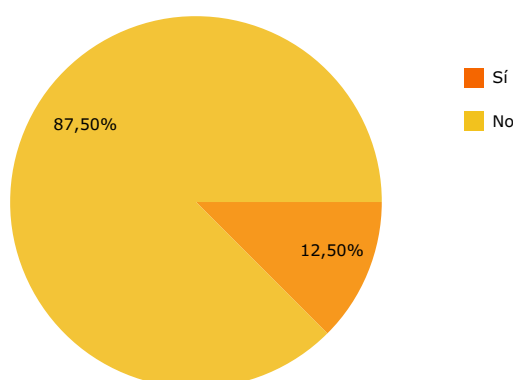


Ilustración 11. ¿Frenará la crisis actual la escalada de los países emergentes?
Fuente: elaboración propia.

Al mismo tiempo, surge otro planteamiento: ¿llegará, incluso, el día en el que «estornuden» los BRIC y esto contagie a los países desarrollados? De hecho, como se mencionaba al principio del capítulo, eso ya está pasando, y existen hechos que corroboran que las fuerzas actúan en ambas direcciones; incluso, en múltiples direcciones.

En primer lugar, en el comercio. Se ha observado una creciente actividad comercial entre unas economías emergentes y otras. Además, la producción se especializa por países en *inputs* o componentes, pero luego los productos son trasladados a otros países para procesamiento o ensamblaje antes de llegar al consumidor final²⁵. Por lo tanto, se está fomentando una mayor integración entre economías.

El capital es otro factor que apoya la teoría de la mayor interdependencia entre países. Los mercados emergentes y en vías de desarrollo tenían un largo histo-

²⁵ *Emerging Market Economies and the Global Financial Crisis: Resilient or Vulnerable in Turbulent Times*, Emerging Markets Forum (2008).

rial de dependencia de la financiación de países desarrollados. Esto se acabó en las crisis financieras de América Latina en los ochenta y de Asia y otros lugares en los noventa y los primeros años del milenio. Fue con las crisis cuando las economías emergentes empezaron a aplicar políticas macroeconómicas más ortodoxas, las instituciones reguladoras se potenciaron y todo ello, unido al ahorro negativo de Estados Unidos, provocó el desvío del curso del capital y las dependencias de éste entre países²⁶. Así se reflejaba en el anuncio del préstamo de Rusia a Islandia antes citado.

Por último, el aumento del precio de las *commodities* por el rápido crecimiento de las economías emergentes, en muchos casos dueñas de estos recursos, ha añadido complejidad a la forma de relacionarse unos países con otros. Si el precio se mantiene alto, los exportadores de *commodities* tendrán grandes excedentes en el futuro inmediato. Si los precios caen, el incremento de excedentes se presentará en las exportaciones asiáticas de productos manufacturados²⁷.

Más del 92% de los expertos del Future Trends Forum opina que no se ha experimentado un proceso de desacoplamiento de los países emergentes con relación a Estados Unidos. De hecho, aluden a las crisis para sostener que cuando «Estados Unidos estornuda, el resto del mundo se resfría» (véase la ilustración 12).

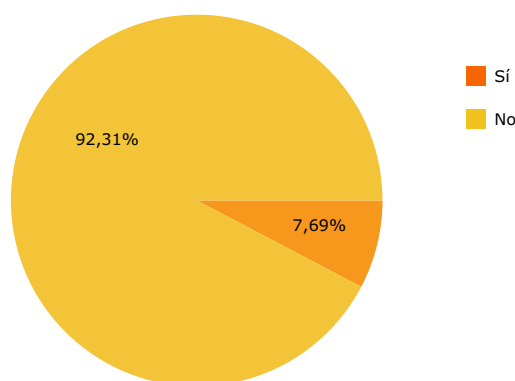


Ilustración 12. ¿Piensa que se ha dado el desacoplamiento de las economías emergentes con respecto a Estados Unidos?

Fuente: Elaboración propia.

²⁶ *Emerging Market Economies and the Global Financial Crisis: Resilient or Vulnerable in Turbulent Times*, Emerging Markets Forum (2008).

²⁷ «The Rise of Sovereign Wealth Funds», *Finance&Development*, International Monetary Fund (septiembre 2007).

²⁸ *La Empresa Multipolar*, Accenture (2007).

El mundo multipolar

Precisamente esta complejidad y «multidireccionalidad» son las que llevan a hablar de un concepto previo a la crisis que empezó a cobrar fuerza entre los círculos de expertos: la aparición de «un mundo caracterizado por múltiples centros de poder económico y actividad»²⁸, concepto que Accenture denomina «mundo multipolar». Una de las grandes historias que trascendió de la cumbre del G-20 en noviembre de 2008 fue el protocolo en la asignación de los asien-

tos: Lula da Silva, de Brasil, a la derecha de George Bush, y Hu Jintao, de China, a su izquierda. Este hecho podría ser un indicio de que estamos ante un nuevo orden económico mundial. El reciente declive de la economía estadounidense, junto con éstas y otras concesiones a los países emergentes en las instituciones internacionales como resultado de su aumento de poder, están apoyando el surgimiento del concepto del nuevo mundo multipolar²⁹.

En el entorno multipolar, la interdependencia económica es cada vez mayor y toca competir con todas las personas, de todos los lugares, por todas las cosas³⁰. Las barreras del mercado están cayendo, facilitando el movimiento de bienes, servicios, personas, capital, e información a nivel global. Lo bien o mal que le vaya a una multinacional ya no es una cuestión de situación geográfica, dado el avance en las telecomunicaciones que permite derivar limitaciones en el tiempo y espacio. Para sobrevivir, las empresas están obligadas a trabajar para crear ventajas competitivas en los cinco frentes que se abren en el nuevo orden mundial: el comercio globalizado, el flujo de capitales, el capital humano, los recursos y la innovación.

Accenture, en su estudio *La Empresa Multipolar*, identifica tres causas principales que explican el surgimiento del *mundo multipolar*:

■ **El poder de las tecnologías de la información y la comunicación.** El desafío de las barreras del tiempo y el espacio ha sido posible gracias a la velocidad que han alcanzado las comunicaciones, facilitada por Internet y las redes de fibra óptica. Muchas multinacionales están trasladando parte de su negocio a países emergentes para aprovechar la ventaja competitiva de factores como el talento. También están invirtiendo en I+D en *software* y tecnologías de la información, especialmente en Asia.

Al igual que durante la segunda mitad del siglo XIX el ferrocarril supuso un poderoso factor de impulso y de intensificación de intercambio de información, las telecomunicaciones han jugado un papel muy importante en el desarrollo económico mundial. Por un lado, hay quien asegura que el desarrollo de las telecomunicaciones ha provocado una aceleración del proceso de globalización, pero, por otro, hay quien sostiene que el desarrollo de las telecomunicaciones se ha producido como consecuencia de la necesidad de avanzar a la par de la globalización.

Sea como fuere, lo que está claro es que las nuevas tecnologías de la información y los cambios en la economía global están íntimamente relacionados. Por medio de Internet, correo electrónico, teléfonos móviles, videoconferencias y VOIP³¹ se puede trabajar en una misma materia con personas que están a miles de kilómetros de distancia. Las nuevas teorías económicas, previsión de tendencias y estadísticas de expertos están al alcance en cuestión de décimas de segundo. Todo ello ha contribuido a una coordinación sin precedentes, que es exactamente a lo que se achaca que la crisis actual no tenga las mismas repercusiones que la del 29. Es la coordinación entre instituciones

²⁹ «Radical Perspectives on the Crisis: Impact on Emerging Markets», *Daily News Summaries from the Financial Press* (18/11/2008).

³⁰ Hal Sirkin, socio de The Boston Consulting Group, en una entrevista con la Wharton School explicaba el concepto de *Triple E threat* como la necesidad de competir con todas las personas, de todos los lugares, por todas las cosas («everyone, everywhere, and everything»).

³¹ Voz sobre Protocolo de Internet, consiste en la utilización de un protocolo IP para transmitir una señal de voz a través de Internet. Uno de los recursos más conocidos es Skype.

y la toma de decisiones más rápida de los políticos lo que permite que todo cambio suceda más rápido, y esto se debe en gran medida a las telecomunicaciones. Por no hablar de la repercusión para las empresas que han podido reducir los costes de transacción y acceder a un mercado completamente abierto a nuevas posibilidades y cuotas por copar. ¿Quién iba a imaginar que existirían compañías que únicamente operaran de manera virtual?

- **Las políticas de apertura económica.** A pesar de que se habla de un proteccionismo creciente en países desarrollados como medida ante el crecimiento desmedido de flujos comerciales y de capital de los países emergentes, lo cierto es que en las últimas décadas se ha liberalizado en gran medida el comercio y la inversión a nivel global. Países como China, Brasil, Vietnam o Rusia han entrado o están a punto de entrar en la Organización Mundial del Comercio (OMC). La ronda de Doha de la OMC sigue en negociaciones desde que comenzó en 2001 para eliminar las tarifas y restricciones al libre comercio. Además de la continua expansión de la Unión Europea, han surgido áreas de libre comercio como MERCOSUR en América Latina y ASEAN en el sureste de Asia, conectando las economías emergentes entre ellas y a la economía global más amplia³².

Durante la cumbre de Davos de 2008, se destacó la importancia de llegar a un consenso en Doha pese a los desacuerdos, especialmente en el ámbito agrícola. Es del interés de las economías europea y norteamericana mantener las fronteras comerciales abiertas. Al ser una economía centrada en el abastecimiento, las políticas que intenten impedir las importaciones a Europa o la presión de la competencia incrementarán los costes y perjudicarán seriamente el comercio mundial.

Según el World Economic Forum, ningún país ha crecido con éxito sin la expansión de su comercio. Los países bien conectados pueden tener acceso a muchos más mercados y consumidores. Para los que no están bien conectados el coste de exclusión es considerable y está aumentando, con el riesgo de dejar pasar buenas oportunidades³³.

- **El aumento del tamaño y el alcance de las compañías multinacionales.** Las telecomunicaciones han permitido que las multinacionales incrementen su presencia geográfica aportando mayores beneficios económicos gracias a la diversidad de mercados, las economías de escala y las nuevas fuentes de capital y mano de obra. Por un lado, han empezado a prosperar las multinacionales de economías emergentes y, por otro, han surgido nuevas formas de inversión para las multinacionales de economías desarrolladas. A lo largo del estudio se proporcionarán datos sobre estas nuevas multinacionales de países emergentes que distan mucho del concepto tradicional de décadas pasadas que se tiene de ellas.

³² *The Rise of the Emerging-Market Multinational*, Accenture (2008).

³³ *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economic Forum (2008).

También Thomas Friedman analiza en su libro *La tierra es plana* el proceso de globalización. Asegura que asistimos a una nueva era de la globalización

(*Globalization 3.0*) protagonizada por los individuos. Tras un período entre 1492 y principios de 1800 en el que la fuerza promotora del proceso de globalización fueron las ansias de conquista de otros países para ganar territorio (época de los grandes imperios), y tras otra etapa (1800-2000) de globalización enarbolada por las grandes multinacionales, actualmente vivimos un tiempo en el que el individuo de todos los rincones del mundo (no sólo de los países desarrollados) se convierte en el nuevo motor del proceso. Friedman expone que el terreno de juego económico se está equilibrando o «aplanando» en el contexto de la globalización.

Los nuevos jugadores

«La palabra china para designar la crisis, *wei-ji*, está compuesta por dos caracteres; el primero significa peligro y el segundo, oportunidad».

En un contexto de multipolaridad, uno de los factores más determinantes es el creciente peso de las economías emergentes. Es un hecho indiscutible que estos nuevos jugadores están cobrando cada vez más peso en el panorama internacional. Dejando de lado por el momento las posibles perturbaciones como consecuencia de la crisis (lo cual se discutirá más adelante), ya existen pronósticos de cuándo alcanzarán los países emergentes a las economías desarrolladas. La ilustración 13 muestra las fechas en las que esto va a ocurrir, concretamente con los países del BRIC en relación al G-6³⁴. Goldman Sachs estima que sucederá entorno al 2040, aunque más de treinta años antes, países como China ya han alcanzado o están en el proceso de alcanzar a todos los países del «grupo de los seis». Otro dato significativo es el hecho de que China vaya a superar a Estados Unidos aproximadamente en el año 2042. Algunos de los datos mencionados a lo largo de la Cumbre de Davos de 2008 fueron: «Las reservas de capital extranjero en las economías emergentes se han triplicado desde el 2000 a la friolera de 3.000 millones de dólares» o «La India tiene 630 millones de personas en edad de trabajar. En diez años serán 830 millones»³⁵. Con estas cifras, no es de extrañar que en 2005, por primera vez desde la era industrial, las economías emergentes fueran responsables de más de la mitad del PIB global en términos de PPA.

³⁴ El G-6 es el conjunto de países formado por Alemania, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos.

³⁵ *The Emerging Strength of Emerging Markets*, Evan Carmichael.

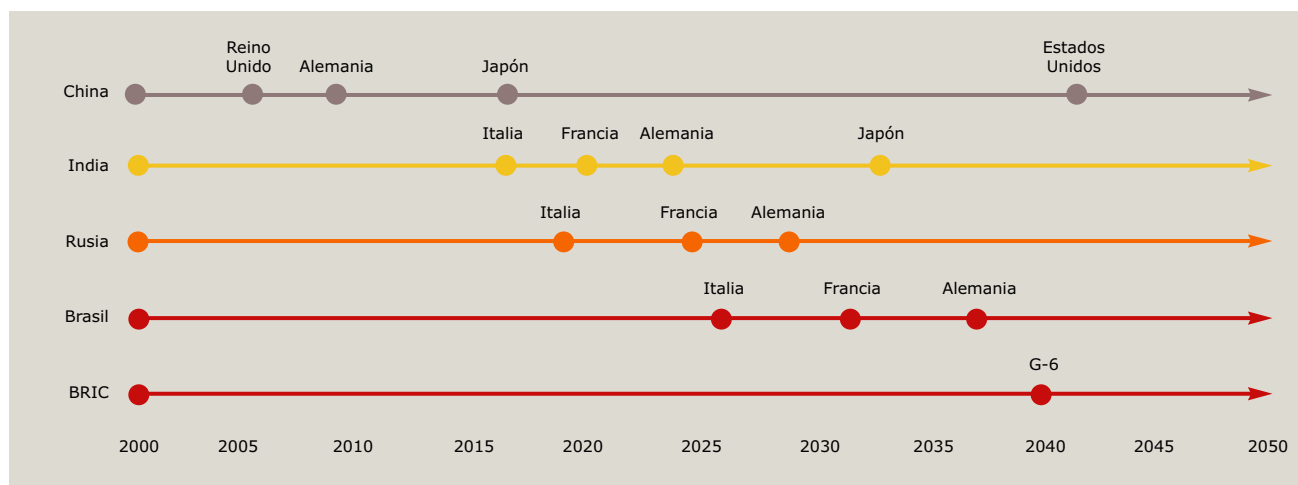


Ilustración 13. Según las proyecciones, la economías del BRIC eclipsará la de los desarrollados en las próximas tres décadas.

Fuente: *The Rise of Globally Adapted Organizations*, Forrester (2006).

Hasta este momento, se ha hecho referencia a los países BRIC como los nuevos jugadores. Este acrónimo fue inventado por Goldman Sachs para referirse a las economías con un rápido crecimiento económico que, en su conjunto, eclipsarían hacia el año 2050 al grupo de países más ricos en la actualidad. Sin embargo, y con la velocidad de cambios que llevamos, ya no se puede referir uno únicamente a los BRIC como componentes del mercado emergente, dado que podemos esperar que continúen apareciendo tanto consumidores como productores de origen cada vez más diverso. En ese sentido, se acercan países con grandes poblaciones y rápido crecimiento económico, como China, la India, Egipto, México, Polonia, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía. Está claro que el camino y el ritmo que toma la globalización no están marcados por las fuerzas del mercado por sí solas, sino más bien por factores geopolíticos y socioculturales, dada su dinámica impredecible³⁶.

La siguiente cuestión que se presenta es: ¿están preparados los países emergentes para liderar el mundo como lo ha hecho Estados Unidos en el pasado? Los expertos del Future Trends Forum opinan en su mayoría que no están preparados para liderar el mundo, aunque matizan que sí ganarán poder en el marco internacional (véase la ilustración 14). Justifican su respuesta basándose en la falta de recursos y de poder militar. Además, consideran que tienen demasiados problemas internos (igual que Estados Unidos en los años treinta) como para plantearse un liderazgo mundial. Entre la minoría que opina que sí están preparados, destacan a China como el país más idóneo, aunque matizan que el liderazgo de los países emergentes no será unipolar sino multipolar, es decir, protagonizado por varios países. Señalan que este liderazgo no se producirá hasta dentro de varias décadas. Para que esto ocurra, consideran que es vital que mejoren su capacidad de negociación en cuestiones internacionales.

³⁶ *The Rise Of Globally Adaptive Organizations*, Forrester (diciembre 2006).

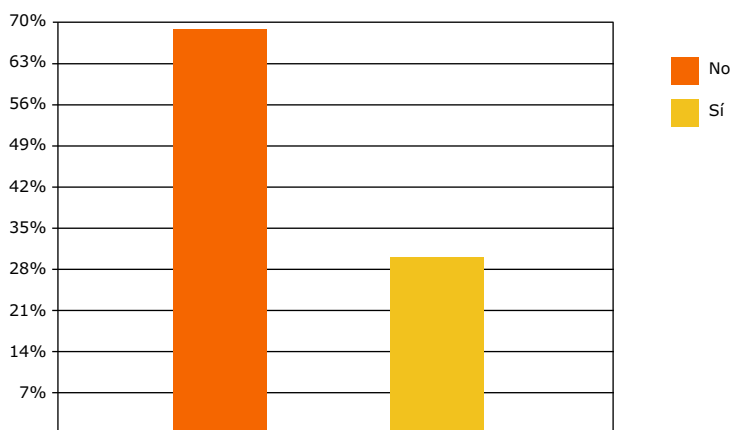


Ilustración 14. ¿Están los países emergentes preparados para liderar el mundo?
Fuente: elaboración propia.

La situación de España en el nuevo orden multipolar

España es actualmente la octava potencia económica mundial, y ha llegado a ser la séptima según el PIB nominal. Lo relevante de este dato no es el puesto al que se ha llegado, sino el punto desde el que se partía y, por tanto, la velocidad con la que se ha producido el ascenso. Tan es así, que se ha llegado a acuñar el término «milagro español» para referirse a este proceso. En la última década, el PIB de España aumentó un 3,7%, superando considerablemente el ritmo de crecimiento del resto de países de la Zona Euro. Sin embargo, este mayor peso internacional en términos económicos no ha venido acompañado de un incremento de la presencia española en las instituciones internacionales. La exclusión inicial de España del encuentro del G-7 de noviembre de 2008 abrió el debate sobre la posición que debe ocupar en el nuevo orden internacional, dada su radical transformación en las últimas décadas.

A la cita de Davos en 2009 no acudió ningún miembro del Gobierno y la delegación española sólo contó con diez asistentes, entre los que destacaban el presidente de BBVA, Francisco González, o Ana Patricia Botín en representación del Banco Santander. Joaquín Garralda, profesor de Estrategia Empresarial del Instituto de Empresa Business School, intentaba explicar las causas de la escasa representación de España: «Tampoco sé si podría ser un problema de idioma, aunque no creo que eso importe mucho [...]. O que ni tenemos mucho peso a nivel internacional, ni somos países emergentes que se tienen que dejar ver... España está a mitad de camino. Además, no destacamos tampoco en temas de materias primas, ni en investigación y desarrollo, ni tenemos un peso político mundial»³⁷.

Lo cierto es que cuando las cifras parecían indicar que la economía española estaba a la altura de los países más poderosos del mundo, los devastadores efectos

³⁷ http://www.cotizalia.com/cache/2009/01/28/noticias_26_espana_lleva_davos_misma_representacion.html.

de la crisis pusieron en cuestión la sostenibilidad del modelo de crecimiento. Los problemas estructurales que han coaleado durante años muestran ahora su peor cara. La baja productividad estructural de una economía excesivamente centrada en sectores tradicionales y de intensidad tecnológica media-baja, es uno de los más flagrantes. El crecimiento basado en una pujante demanda interna, el elevado déficit exterior y el alto grado de endeudamiento se unen a la lista (véase la ilustración 15). De hecho, algunos expertos temen que España padezca el «sín-

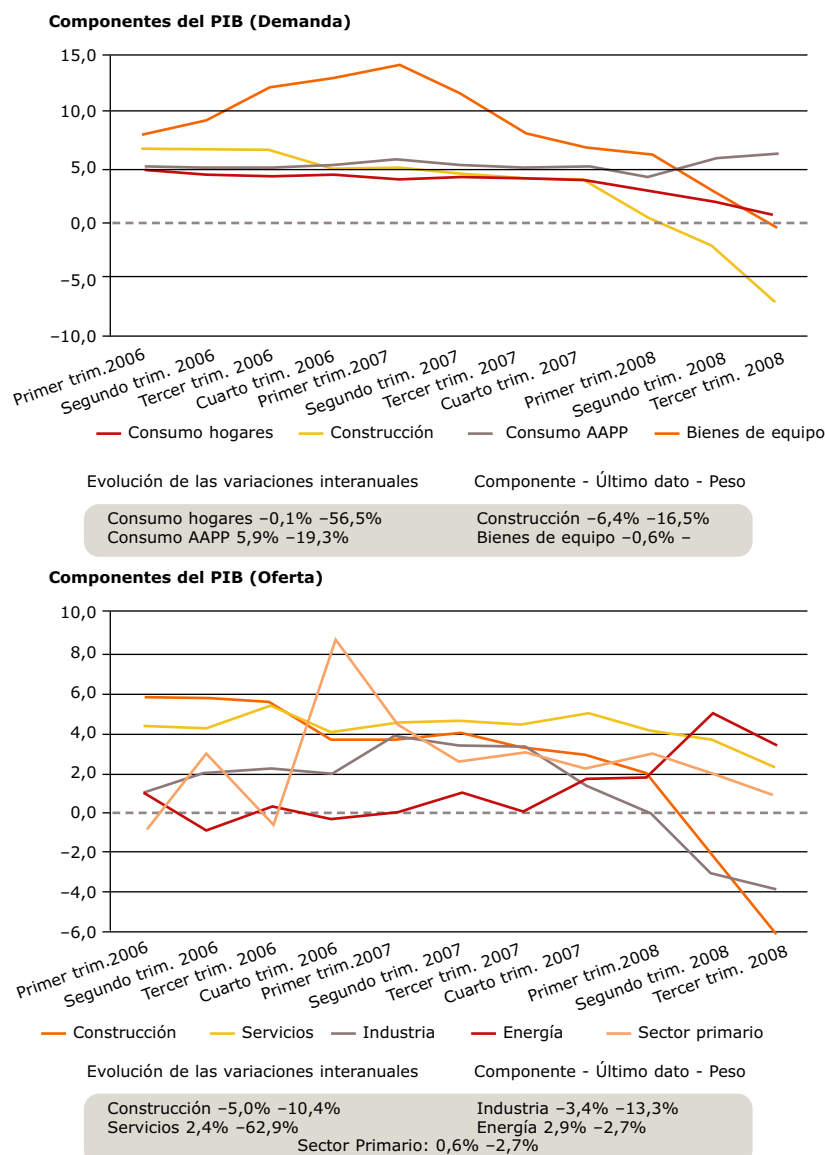


Ilustración 15. Componentes del PIB desde el punto de vista de la oferta y la demanda.
Fuente: INE.

drome argentino», refiriéndose a que «tras el pequeño *sorpasso* (adelantamiento) que ha dado España al alcanzar por primera vez a Italia en el club de los más ricos, «podamos pensar que ya está todo hecho, como le pasó a Argentina»³⁸.

En este contexto, el fortalecimiento de las economías emergentes en el marco internacional se presenta para la economía española como un arma de doble filo. Por un lado, aflora el miedo al aumento de la competencia y la incertidumbre del papel que ocupará España en el nuevo mapa de poder. Por otro, se muestra como una vía de escape para que el país y las empresas logren una mayor presencia internacional y aprovechen las oportunidades del nuevo mundo multipolar.

La competitividad de la economía española determinará en gran medida su posicionamiento en el nuevo escenario. El Informe Anual sobre Competitividad Global³⁹ del Foro Económico Mundial clasifica a España entre las economías que deben basar su crecimiento en la innovación y la coloca en el puesto 29 en un *ranking* de 125 economías nacionales de todo el globo. Para ello, se basa en varios indicadores financieros. La mejor nota la obtiene en Tamaño de mercado (puesto 24), Tecnología (puesto 29), Infraestructuras (puesto 22), Educación superior y formación (puesto 30) y Fundamentos macroeconómicos (puesto 30). Las asignaturas pendientes son las Instituciones (puesto 43) y el Potencial innovador (puesto 39) que podrían contribuir claramente a mejorar la economía. Resulta alarmante comprobar que el informe sitúa a la cola del *ranking* la eficiencia del mercado laboral español (126) por su escasa flexibilidad. Este dato es crítico si se considera la creciente tasa de desempleo del país (véase la ilustración 16).

El liderazgo de España en base a la generación de riqueza (séptimo lugar según el PIB) contrasta con el puesto 29 que obtiene en competitividad. Esta baja competitividad exterior tiene su reflejo en un permanente y estructural déficit comercial. Más preocupante es el hecho de que se considere más competitivos a países como China, Malasia o Chile. La multipolaridad ya está aquí, y está para quedarse. Irremediablemente surge la duda: ¿por cuánto tiempo podrá mantener España su sitio entre los países más poderosos del planeta?

³⁸ «Juan Velarde teme que España pueda padecer el "síndrome argentino"», *ABC.es* (9/11/07).

³⁹ *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economic Forum.

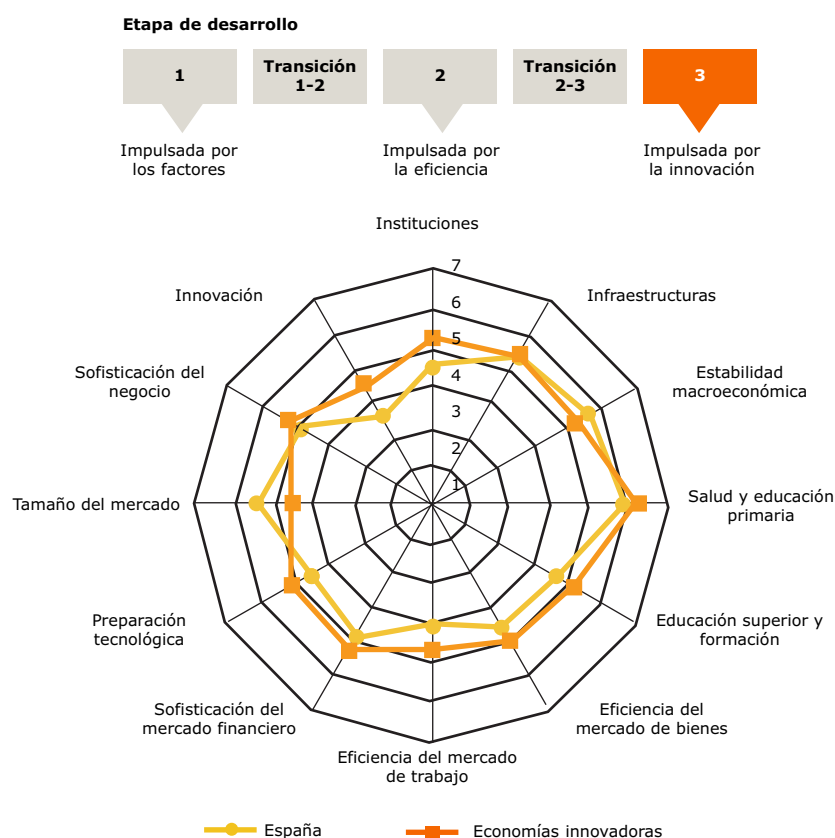


Ilustración 16. Competitividad global de España y comparación con los valores medios de las economías innovadoras.

Fuente: *Global Competitiveness Report*, Foro Económico Mundial.

También jugará un papel relevante la imagen que España proyecte al exterior. Influirá en gran medida en el nivel de exportaciones y en la atracción de capitales o de talento extranjero, entre otros. Lamentablemente, la realidad muestra que la imagen de España ocupa una mala posición relativa, al menos en comparación con los países de nuestro entorno⁴⁰. Los resultados que sobre España arroja el último estudio *Nation Brand Index*⁴¹ (índice de marca país), colocan a España en el puesto 11 de un total de 50 países, por detrás de Alemania, Francia, Italia o Inglaterra, entre otros (véase la ilustración 17). Contrasta la buena

⁴⁰ <http://www.realinstitutoelcano.org/analisis/809.asp>.

⁴¹ http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html/.

1	Alemania	26	México
2	Francia	27	India
3	Reino Unido	28	Hungría
4	Canadá	28	China
5	Japón	30	Polonia
6	Italia	31	República Checa
7	Estados Unidos	31	Egipto
8	Suiza	33	Corea del Sur
9	Australia	34	Tailandia
10	Suecia	35	Taiwan
11	España	36	Turquía
12	Países bajos	37	Sudáfrica
13	Noruega	38	Chile

Ilustración 17. *Ranking* de marcas país.
Fuente: Anholt-GfK Roper.

imagen de nuestra cultura con la mala imagen comercial, la dimensión en la que cosechamos las puntuaciones más bajas, y ello a pesar de los encomiables esfuerzos de instituciones tan importantes como el ICEX. En consecuencia, los estudios analizados ponen de relieve la urgencia de emprender acciones públicas y privadas para mejorar la imagen de España en el exterior.

Una encuesta realizada por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX)⁴² a 33 países para evaluar la imagen de España en el exterior reflejaba una percepción negativa en aspectos como: la Innovación y Tecnología, el prestigio de las empresas y marcas, o la Internacionalización de las empresas y marcas (véase ilustración 18).

⁴² *La Imagen de España, Sus Marcas y Empresas en el Mundo*, ICEX, Marzo 2008.

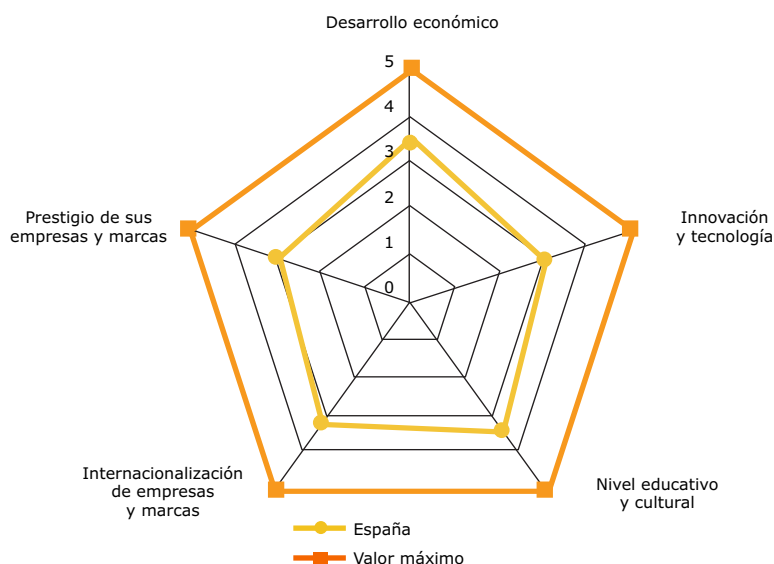


Ilustración 18. Imagen exterior de España.

Fuente: *La Imagen de España, sus Marcas y Empresas en el Mundo*, ICEX, Marzo 2008.

Varios factores parecen indicar que España ocupa una posición relativamente desfavorable para enfrentarse al nuevo orden multipolar. Por tanto, el riesgo de desplazamiento del mapa de poder mundial no debe obviarse. En los siguientes capítulos se analizará la situación de España en los frentes más importantes que se abren en el nuevo mundo globalizado para, de este modo, identificar las principales amenazas y oportunidades a los que se enfrenta la economía española en un futuro próximo.

3.4. Los motores de la globalización en el mundo multipolar

La globalización es entendida como la integración de las economías nacionales en la economía mundial a través de la liberalización de los flujos de comercio de bienes y servicios, de los flujos de capital, el movimiento de personas y de información. El fenómeno de la globalización ha avanzado inexorablemente en las últimas décadas y ha demostrado traer más beneficios que perjuicios, especialmente a las economías en desarrollo.

Sin embargo, la crisis en la que se ve envuelta la economía mundial ha despertado las alarmas sobre la amenaza de un retroceso en el proceso de globalización. Los expertos del Future Trends Forum debatieron sobre este fenómeno y la mayoría concluyó que los flujos de capitales, personas y bienes y servicios decrecerán como consecuencia de las corrientes proteccionistas (véase la ilustración 19).

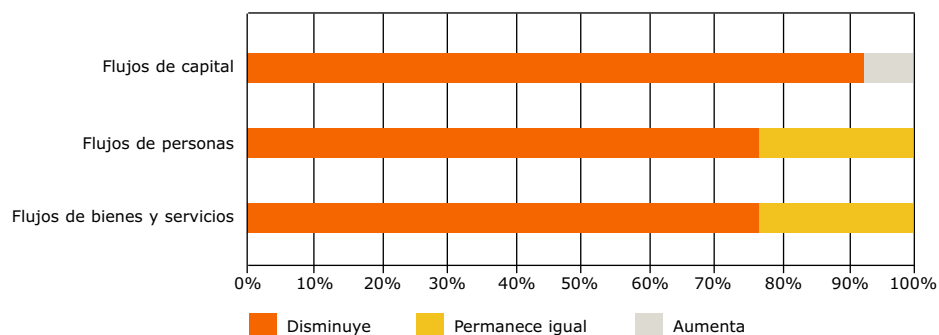


Ilustración 19. Evaluación del efecto de la crisis en diferentes aspectos del proceso de globalización en el futuro.

Fuente: elaboración propia.

La historia demuestra que las barreras proteccionistas que se levantan en épocas de crisis conllevan largas negociaciones posteriores para dismantelarse. Además, cuanto menores sean estas barreras, más fácil será restaurar los flujos internacionales cuando la economía empiece a dinamizarse y más rápida será la recuperación.

Al margen de los efectos de la crisis en el proceso de globalización, lo que es evidente es que lo bien o mal que le vaya a una multinacional en este contexto ya no es una cuestión de situación geográfica. Para sobrevivir, las empresas están obligadas a luchar por crear ventajas competitivas en los distintos ámbitos que marcarán el futuro del proceso de globalización en el marco multipolar:

- El comercio globalizado.
- Los movimientos internacionales de capital.
- El capital humano.
- La sostenibilidad.
- La innovación.

A lo largo de los siguientes capítulos se tratarán en profundidad la situación actual y las perspectivas de futuro en cada uno de estos frentes. Primero se expondrán desde un punto de vista macroeconómico para, posteriormente, ahondar en las reglas que permitirán a las empresas afrontar con éxito la nueva situación, diferenciando si se trata de empresas de países desarrollados o de emergentes. Por último, se explicará la situación de España en cada una de estas áreas y se matizarán las reglas para las empresas españolas.

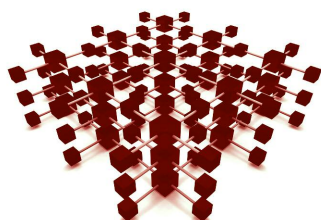
4

CAPÍTULO 4

El comercio globalizado

4

El comercio globalizado



4.1. Análisis del estado de globalización del comercio mundial

El sentimiento proteccionista y el miedo a la globalización están aflorando a nivel mundial como consecuencia de la crisis económica internacional. Algunos expertos pronostican un aumento importante de este rechazo en los países emergentes.

Cuando se lanzó, poco después del 11 de septiembre de 2001, la Ronda de Doha de la Organización Mundial del Comercio con el objetivo del liberalizar el mercado mundial, predominaba la buena voluntad. Sin embargo, los temores sobre la seguridad nacional, la inquietud por una posible escasez de alimentos y la intención de proteger las fuentes domésticas de empleo y el medio ambiente están impidiendo su avance.

El director general de la Organización Mundial del Comercio (OMC), Pascal Lamy, ve en el comercio global una condición fundamental para superar la crisis: «Doha no tiene respuestas para la crisis financiera, pero sería un acto importante para fortalecer la confianza global en un momento de incertidumbre. La estabilidad de las relaciones comerciales siempre fue una de las principales contribuciones de la OMC a la economía mundial»⁴³.

Los ministros de comercio presentes en el Foro Económico Mundial de Davos de 2009 prometieron rescatar la Ronda de Doha para reactivar la economía mundial y abstenerse de elevar nuevas barreras comerciales. Acordaron, además, «evitar erigir nuevas barreras comerciales [...], imponer nuevas restricciones a la exportación o aplicar medidas incompatibles con la Organización Mundial de Comercio (OMC) para estimular sus exportaciones». Por todo ello, fue muy aplaudida la decisión de Obama de reconsiderar la cláusula *Buy American* («compre estadounidense»), que prohibiría el uso de acero extranjero para grandes proyectos de infraestructura.

Detrás de estos intentos de promover el libre comercio, reside el convencimiento de que éste conducirá a dar un impulso al bienestar de millones de personas, pero especialmente de los habitantes de los países en desarrollo. Aprovechar los beneficios del libre comercio constituye uno de los grandes desafíos en el nuevo orden multipolar.

La experiencia de países como Corea, China, la India o Chile, sugiere que la liberalización comercial conduce a un incremento de las tasas de crecimiento económico anuales en varios puntos porcentuales durante años. Si esto es cierto, eliminar los subsidios y las barreras comerciales implicaría que los recursos podrían ser utilizados de manera más eficiente, de modo que habría más margen para reducir la desigualdad y la pobreza, las tensiones sociales, la degradación ambiental, la desnutrición y las enfermedades. No obstante, la crisis ha puesto de manifiesto que no todo son beneficios, los países más abiertos al comercio internacional han demostrado ser los más vulnerables. Esto podría servir de argumento para alentar la escalada de un sentimiento de rechazo a la globalización

⁴³ <http://www.aol.es>.

¿Sabías qué?

Según la OMC, los aranceles más altos aplicados a las importaciones agrícolas en los países desarrollados llegan hasta el 350% en el caso del tabaco, el 277% en el del chocolate, el 171% en el de las semillas oleaginosas y el 134% en el de las aves de corral, lo que perjudica a las exportaciones de los países en vías de desarrollo.⁴⁵

y al libre mercado que puede tener un resultado pernicioso: no sólo el fracaso de Doha, sino también el aumento de las barreras comerciales e inmigratorias.

Al mismo tiempo, la tendencia a firmar acuerdos de comercio bilaterales y regionales también puede representar una amenaza al régimen de comercio global, que se ha edificado con grandes esfuerzos durante los últimos sesenta años⁴⁴ (véase la ilustración 20). El miedo a perder los privilegios establecidos en estos acuerdos puede erigirse como un obstáculo a la liberalización del comercio global.

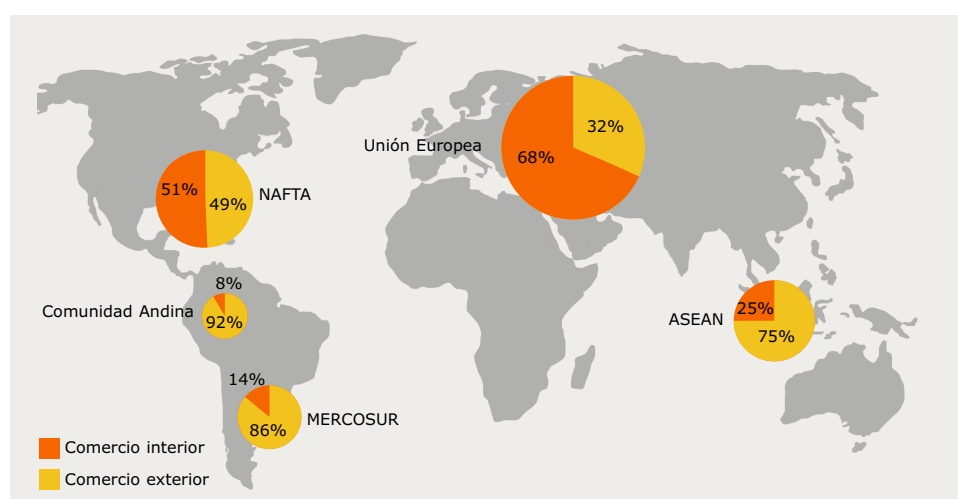


Ilustración 20. Reparto de las exportaciones intra-regionales, 2007.
Fuente: World Trade Developments, World Trade Organization 2008.

Los nuevos consumidores

Al margen de los acuerdos comerciales que se establezcan a nivel transnacional, la abrupta caída de la demanda conducirá a un irremediable decrecimiento del volumen de comercio global⁴⁶ en los próximos meses. El consumo está disminuyendo, no sólo en los países desarrollados, que viven momentos de recesión económica, sino también en los emergentes.

Cuando comenzó la crisis financiera en los países ricos, las grandes multinacionales veían en las economías en desarrollo, donde la demanda todavía crecía a buen ritmo, una vía fácil para continuar creciendo. La floreciente clase media de estos países prometía absorber los excedentes de producción de los países desarrollados a un ritmo mayor del que lo está haciendo. A pesar de esto, el traspaso de poder de consumo de los países desarrollados a los emergentes sigue siendo una realidad. De hecho, la crisis no ha hecho sino aumentar aún más la necesidad de buscar el consumo en estos países (véase la ilustración 21).

⁴⁴ *Dialogue on Globalization*, Joseph E. Stiglitz y Stephany Griffith-Jones.

⁴⁵ <http://www.fao.org/docrep/007/y5419s/y5419s04.htm>.

⁴⁶ *Global economic prospects 2009: commodities at a crossroad*, Banco Mundial.

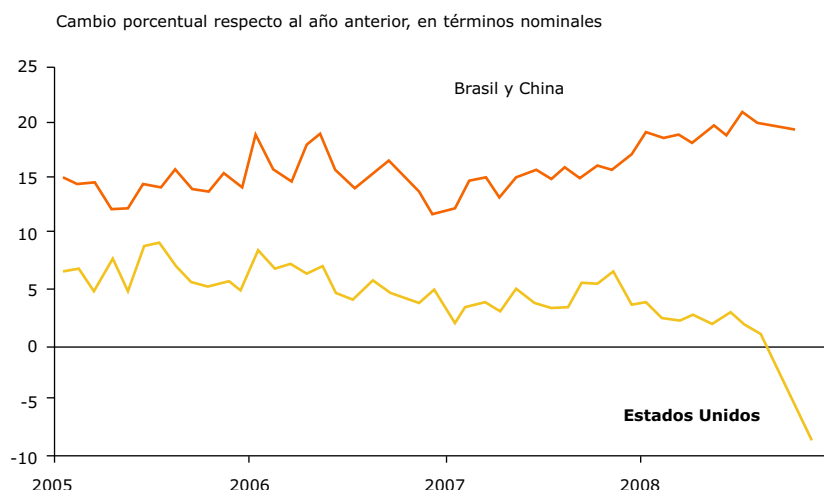


Ilustración 21. Venta al por menor en porcentajes de cambio.
Fuente: *Emerging Markets Outlook for the business environment*, Deloitte.

La mayoría de los países emergentes –incluyendo los más grandes, China y la India– esperan seguir creciendo en los próximos dos años, aunque a niveles considerablemente más bajos que en el período 2000-2007. Un buen síntoma de la vitalidad de estas economías son los datos de consumo al por menor, que en 2008 se mantuvieron relativamente altos. Además, los motores del crecimiento asiático, como el aumento de la productividad, la adopción de nuevas tecnologías y los cambios culturales e institucionales, no se detuvieron como consecuencia de la crisis financiera de 1997. Esto parece sugerir que los nuevos consumidores podrán dar un impulso al comercio mundial en los próximos años.

Las esperanzas depositadas en los países emergentes para que reactiven el consumo mundial residen, además de en su buena marcha económica, en el rápido aumento de su población. Este fenómeno se presenta como una oportunidad para los países desarrollados, que ven cómo su población avanza hacia una reducción y envejecimiento inminentes. En 2030, se prevé que la población mayor de 65 años aumente en mil millones de personas y el crecimiento más rápido ocurrirá en los países desarrollados, con un 140% más para ese año⁴⁷.

Los nuevos consumidores de los países emergentes formarían parte de una creciente clase media compuesta por cientos de millones de personas con unos ingresos anuales de entre 6.000 y 30.000 dólares per cápita. De acuerdo con los cálculos del economista indio Surjit Bhalla, la clase media asiática ha superado en número a la occidental por primera vez desde 1700 (véase la ilustración 22).

⁴⁷ *Global Demographics 2008: Shaping Real Estate's Future Reports Aging, Urbanization and Migration Set to Dramatically Affect Real Estate*, Urban Land Institute (2008).

Población de clase media en porcentaje del total mundial

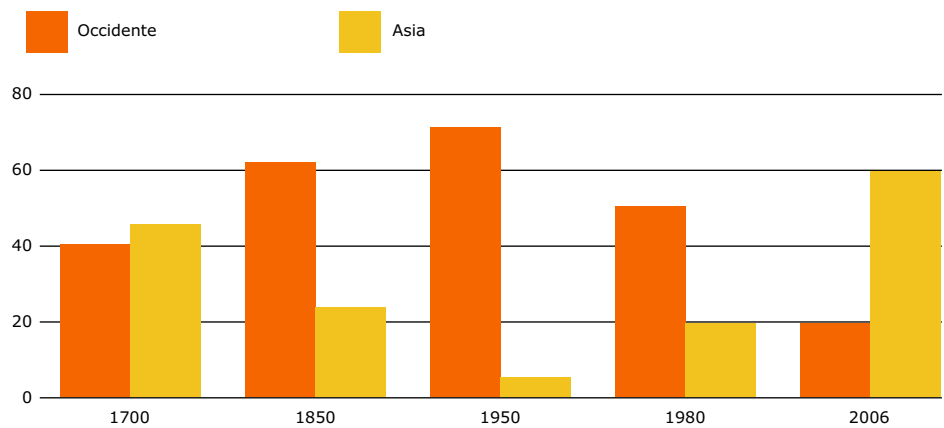


Ilustración 22. Población de clase media en Asia como porcentaje del total mundial.
Fuente: *The Middle Class Kingdoms of India and China*, Surjit Bhalla.

Estas personas cambiarán sus hábitos alimenticios, mejorarán sus viviendas e incrementarán su gasto en educación, tecnología y servicios financieros. Esto dará lugar a nuevas oportunidades de negocio y, al mismo tiempo, supondrá nuevos retos globales originados por una mayor presión sobre los recursos. Mark Foster, director ejecutivo de Management Consulting and Integrated Market de Accenture, estima que en 2025 China presentará el mayor número de consumidores a nivel global (véase la ilustración 23).

¿Sabías qué?

La clase media de China pasó del 15% al 62% de la población en el período comprendido entre 1990 y 2005.

	2005	2025	CAGR
China	3.088	14.527	8,0%
Estados Unidos	7.335	12.512	2,7%
India	1.924	4.264	4,1%
Rusia	749	2.489	6,2%
Japón	1.780	2.291	1,3%
Reino Unido	1.058	1.707	2,4%
Alemania	1.180	1.512	1,2%
Brasil	757	1.465	3,4%
Francia	917	1.374	2,0%
Italia	836	1.168	1,7%
México	648	1.139	2,9%
Canadá	539	1.045	3,4%
España	560	945	2,7%
Corea del Sur	413	914	4,1%
Australia	339	592	2,8%

Ilustración 23. Los quince principales mercados consumidores en 2025.
Fuente: Mark Foster, Accenture.

Algunos van más allá, y ven potenciales consumidores en los 4.000 millones de personas que viven con menos de dos euros al día. La idea de servir comercialmente a estas personas que pertenecen a «la base de la pirámide» ha sido promovida por autores como C.K. Prahalad, catedrático de la Ross School of Business de University of Michigan y reconocido como uno de los diez mayores expertos en gestión del mundo. Su línea de pensamiento sugiere que estas personas de bajos ingresos pueden ser el motor del siguiente capítulo de comercio y prosperidad globales, así como una fuente de innovaciones que beneficiaría tanto a los países ricos como a los pobres. Los microcréditos en la India serían un ejemplo de este tipo de negocios. Los detractores de esta teoría, por su parte, consideran que este mercado es muy pequeño y no representa una oportunidad real para las empresas.

Sin embargo, no sólo los nuevos consumidores de ingresos medios y bajos de los países emergentes se muestran como un segmento atractivo para las empresas. La Asociación Mundial del Lujo pronostica que en el año 2015 el consumo de bienes de lujo en China supondrá el 32% del total mundial⁴⁸.

⁴⁸ «Noticias de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior: 25/06/08», *China Economic News*.

¿Sabías qué?

El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial han clasificado 42 naciones como países pobres muy endeudados (PPME). Treinta y siete de ellos perciben más de la mitad de sus ingresos de exportación de mercancías gracias a los productos básicos primarios⁴⁹.

La contracción del volumen de comercio global

Al problema de la disminución de la demanda internacional se suma la pronunciada restricción del crédito a nivel mundial, que también incide en la contracción del comercio global. La inversión privada, que constituye el componente más cíclico del PIB, y el más relacionado con el comercio a nivel internacional, se verá seriamente afectada por ella. Al mismo tiempo, esta profunda disminución del crédito está reduciendo la financiación a las exportaciones. Los bancos comerciales están restringiendo los créditos a las empresas, que cada vez encuentran más dificultades para asegurar las operaciones de exportación. Por último, la crisis está dando lugar a oscilaciones bruscas e impredecibles en los tipos de cambio, lo cual también puede representar un obstáculo para el comercio.

En los últimos años han confluído varios factores que han ido compensando el efecto de la disminución de la demanda de Estados Unidos en el comercio internacional. Sin embargo, es posible que esta situación no se repita en el futuro próximo. Algunos países exportadores se han orientado hacia los mercados de mayor crecimiento en los países en desarrollo. Por ejemplo, a pesar de que la participación de Estados Unidos en las exportaciones de la India disminuyó del 17,1% en 2004 al 15,3% en 2007, la participación de China en las importaciones de la India aumentó del 5,5% a 8,4%.

Igualmente, el aumento de los precios de los productos básicos compensó la ralentización de las exportaciones de varios países (muchos de ellos en América Latina) debido al escaso crecimiento de la demanda estadounidense⁵⁰. Además, el sólido crecimiento del comercio intrarregional en Asia oriental –que en gran medida estuvo generado por la integración de China en los mercados mundiales– contribuyó a mejorar el saldo comercial global. El aumento de las importaciones y exportaciones de China superó el 20% en los últimos años.

Lamentablemente, la reducción de la demanda mundial de bienes y servicios por la crisis conlleva que queden pocos centros de crecimiento a los que se puedan redirigir las exportaciones, y los precios de los productos básicos están bajando. En consecuencia, los países en desarrollo van camino de experimentar una caída abrupta, si bien probablemente pasajera, de sus ingresos por concepto de exportaciones⁵¹. Los países más afectados serán aquellos que se hayan abierto más al comercio internacional, como Singapur, cuyas exportaciones representan el 86% del PIB, o Taiwán (60%).

El traspaso de poder a Asia en el comercio global

Antes de que comenzara la crisis internacional, el nivel de consumo estadounidense había iniciado su descenso. Según algunos expertos, su futuro como motor del comercio mundial peligrará. El consumo masivo protagonizado por los *baby boomers* durante los años ochenta y noventa dará paso a la jubilación de este colectivo, con la consiguiente disminución de ingresos, más mermados aún por las caídas del precio de la vivienda y la bolsa.

⁴⁹ *Global economic prospects 2009: commodities at a crossroad*, Banco Mundial.

⁵⁰ <http://www.fao.org/docrep/007/y5419s/y5419s04.htm>.

⁵¹ *Global economic prospects 2009: commodities at a crossroad*, Banco Mundial.

¿Sabías qué?

Hace treinta años, Estados Unidos producía el 80% de lo que consumía y ahora produce el 65%⁵².

Las empresas deberán mirar cada vez más hacia el mercado asiático. La crisis ha acelerado un proceso que, aunque tímidamente, ya había comenzado. A pesar de que el ritmo de crecimiento de los países emergentes se ralentizará, no es probable que se detenga. Si no caen en la tentación de establecer medidas proteccionistas que supongan una vuelta atrás en sus dinámicas de mercado, el traspaso de poder continuará el camino que ya ha tomado.

4.2. Estrategias empresariales en el marco del comercio globalizado

En el nuevo escenario del comercio globalizado, la velocidad de adaptación exigida a las empresas es cada vez mayor. Por ello, a continuación se recogen, a modo de reglas, las estrategias que han posibilitado recientemente y seguirán permitiendo que empresas de todo el mundo sobrevivan y prosperen adaptándose a los cambios. Se parte de la hipótesis de que las estrategias para las empresas de países desarrollados no deben ser las mismas que para las de países emergentes, dado que el punto de partida es bien distinto. Mención especial tendrán las empresas españolas que han destacado en su proceso de internacionalización en los últimos años.

Estrategias de empresas de países desarrollados en el comercio globalizado

Ya se ha explicado anteriormente la oportunidad que se presenta a las empresas gracias a la creciente demanda de países emergentes. Para aprovecharla, es necesario que entiendan las necesidades y preferencias de estos nuevos consumidores. Deberán adaptar sus modelos de negocio y estrategias para diseñar propuestas de valor en términos locales que respondan a las demandas de estos nuevos consumidores. De esta forma, conseguirán estar bien posicionados para absorber una demanda que se pronostica clave.

Jagmohan Raju, profesor de Márketing de la Wharton School, prevé que la distribución de la clase media en todo el mundo continuará alterándose a medida que los países en desarrollo sigan siendo competitivos en la economía mundial. «Debido a presiones económicas, un número cada vez mayor de empresas en las naciones desarrolladas están saliendo en busca de mano de obra preparada en los mercados emergentes para subcontratar funciones de producción y de servicios. [...] El crecimiento de las presiones económicas en Occidente generará más empleos en los mercados emergentes y hará surgir una clase media más grande con mayor poder adquisitivo».

En consecuencia, las multinacionales que hasta el momento consideraban las naciones en desarrollo –en gran medida– una fuente barata de mano de obra, se verán nuevamente beneficiadas, puesto que en que muchos trabajadores pagados por ellas para fabricar sus productos estarán cada vez en mejor disposición para adquirirlos. «Países como la India están formados por consumidores jóvenes ambiciosos que son grandes ahorradores, pero que desean también

⁵² Manufacturers Alliance/MAPI.

gastar en lujos pequeños, como marcas occidentales y bienes de consumo envasados»⁵³.

También las personas que pertenecen a la base de la pirámide de estas economías podrían representar una oportunidad de negocio para las empresas que sepan adaptar sus productos y estrategias de venta a la realidad de este colectivo. Por último, la venta de bienes de lujo también cuenta con buenas perspectivas, aunque deterioradas por la situación económica actual.

A pesar de la pujanza de las economías de mercados emergentes, las empresas que decidan dirigirse a ellos deberán considerar la inherente volatilidad de estas regiones y los riesgos de invertir allí.

Existen distintos modelos por los cuales las empresas pueden proceder a su internacionalización. Los expertos del Future Trends Forum opinan que en los próximos tres años las empresas de países desarrollados seguirán en su mayoría un modelo de vendedores globales (*global sellers*) por el cual llevan a cabo la fabricación o abastecimiento de manera doméstica, aunque buscando nuevos mercados de consumo para las ventas en el extranjero (véase la ilustración 24). En segundo lugar, piensan que dichas empresas se presentarán como suministradores globales (*global sourcers*) que, de manera muy similar, son empresas interesadas principalmente en vender a su mercado doméstico pero, dadas las restricciones de recursos del país, deben abastecerse a nivel internacional. En menor medida, y a la cola de la clasificación, los expertos del Future Trends Forum consideran que las empresas de países desarrollados tenderán a ser más pequeñas, operando a lo largo de múltiples regiones en sectores de nicho en base a tecnología o procesos innovadores (agentes de nicho multi-regionales, *multi-regional niche players* en inglés).

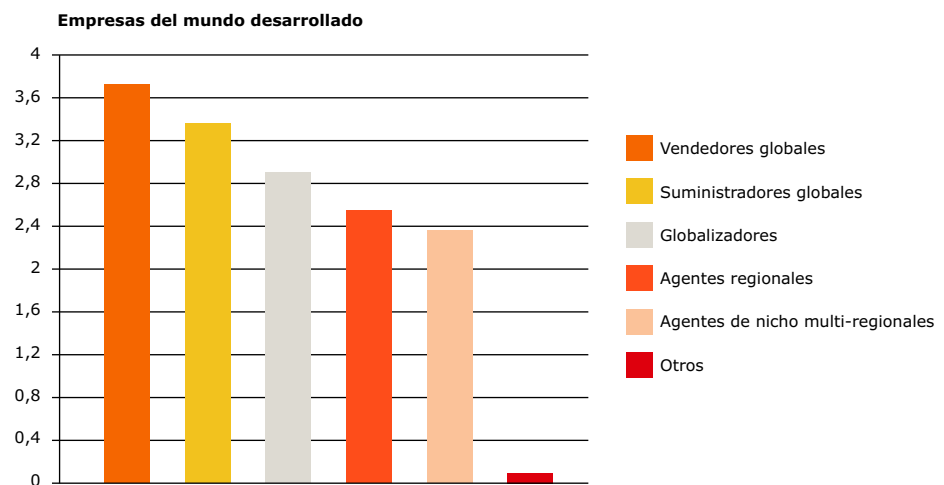


Ilustración 24. ¿Cuáles serán los modelos de internacionalización más frecuentes para empresas de países desarrollados en los próximos tres años?

Fuente: elaboración propia.

⁵³ <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1549>

Regla 1: Los negocios son buenos para el desarrollo y el desarrollo es bueno para los negocios⁵⁴

C.K. Prahalad considera que una de las alternativas de las multinacionales para sobrevivir en el entorno actual es «descubrir cómo convertir a los pobres en consumidores e introducirlos en el mercado global». Este experto considera que, hasta ahora, las grandes compañías se han olvidado de un mercado que representa alrededor del 70% de la población mundial, alentadas por la errónea idea de que la falta de recursos es sinónimo de baja rentabilidad. En su opinión, la clave para superar este reto está en «aprender de los mercados emergentes y desarrollar un modelo de negocio equilibrado con productos asequibles y una calidad aceptable».

Prahalad resume su teoría sobre la curva del olvido afirmando que «todos estamos habituados a pensar de una forma. Por ejemplo, creemos que los pobres no son un mercado porque no tienen dinero para gastar. Sin embargo, si ideamos un nuevo modelo de negocio, como las tarjetas prepago para el servicio de telefonía móvil, podemos convertirlos en consumidores efectivos. Este nuevo modelo ha abierto el mercado de la telefonía móvil a tres mil millones de personas. Por tanto, tenemos que ser conscientes de las limitaciones a la hora de percibir las oportunidades y amenazas creadas por nuestras lentes de gestión. Lo que me preocupa es que reconozcamos estas inclinaciones y las cambiemos. Ésa es la línea del olvido: aprender a olvidar las viejas formas de hacer las cosas».

Una de las apuestas que más éxito ha proporcionado a las empresas de alto rendimiento ha sido crear modelos de negocio que involucren a emprendedores locales apoyados por iniciativas de microfinanciación que faciliten el acceso a estos clientes de bajos ingresos. El caso de la iniciativa Nokia-Siemens en su periplo por África es un ejemplo de éxito en la utilización de esta táctica. Los gigantes de las telecomunicaciones llevaron a cabo el programa «El Teléfono de la Aldea» en países como Uganda y Ruanda, e involucraron a varios agentes, en primer lugar a empresarios locales que tenían la función de conseguir clientes. También buscaron una operadora que ofreciera los servicios y, por último, a una microfinanciera que gestionara el suministro. El programa logró reducir la cuota, y tener un móvil hoy día supone un coste de tres dólares al mes.

Sobre todo han sido empresas del sector de las telecomunicaciones y financieras las que han seguido esta táctica. Sin embargo, el caso de la introducción de Unilever en la India, otro claro ejemplo de estrategia de éxito, tiene mucha semejanza. La empresa anglo-alemana de bienes de consumo utiliza microempresas locales para llegar a las comunidades rurales. En el caso de la India, utilizó a Hindustan Unilever como subsidiaria local. Este modelo lo está repitiendo en Bangladesh, Sri Lanka y Vietnam, y se está planteando hacerlo en mercados latinoamericanos y africanos. Actualmente el 50% de los ingresos de Hindustan Unilever provienen del mercado rural, gracias a la puesta en práctica del «Pro-

⁵⁴ Ian Johnson, vicepresidente de Desarrollo Sostenible del Banco Mundial.

yecto Shakti», que consistía en facilitar microcréditos para obtener la distribución de sus productos directamente en casa.

También los productos y servicios tendrán que sufrir una profunda transformación para adaptarse a las necesidades de la base de la pirámide. Con este objetivo en mente, Hindustan Lever (Unilever) vende en el mercado indio un champú que lava mejor con agua fría.

A la hora de diseñar productos y servicios para servir a este colectivo, se debe trabajar en la comprensión de sus necesidades. Muchas empresas están destinando recursos a esta tarea con la intención de servir a este segmento y obtener posiciones de privilegio. Nokia organizó equipos multidisciplinarios con organizaciones no gubernamentales y universidades en Kenia, Sudáfrica y Uganda para entender mejor las necesidades de los africanos en el área de la telefonía móvil. Otras multinacionales tecnológicas, como Google y Microsoft, están trabajando en el diseño de productos directamente para el mercado rural indio. Google está desarrollando una nueva solución para realizar búsquedas a través de la voz, pero con la peculiaridad de que consiga entender los distintos acentos indios, de manera que las personas sin ordenador también tengan acceso a sus servicios.

En zonas rurales de la India, miles de agricultores de soja no venden sus cosechas sin pasarse antes por un centro comunal con acceso a Internet. Allí pueden ver el precio del producto no sólo en su mercado local, sino también en los mercados internacionales, y decidir si quieren vender ese día o esperar a que los precios suban. Una vez allí, también pueden ver la información del tiempo o encontrar estudios sobre fertilizantes o pesticidas. El proyecto se llama E-choupal y la empresa que lo ha puesto en marcha, ITC, ha visto una oportunidad excelente para hacer negocios a la vez que brinda un servicio a un grupo tradicionalmente excluido de cualquier iniciativa tecnológica. En este caso también ganan ambas partes. Los agricultores se benefician al vender sus cosechas a mejores precios e ITC gana acceso a miles de agricultores a los que puede vender productos, así como convertirse en mediador entre ellos y los mercados internacionales.

También en la India, Max New York, una empresa de seguros de vida, ha desarrollado un seguro adaptado en el que se pagan 20 dólares al contratar y una prima mínima de sólo 0,20 dólares con el objetivo de captar clientes con bajos ingresos. Además, se ofrece la facilidad de hacer los pagos en cualquier comercio del país.

Otras iniciativas de estrategias *win-win* para empresas y consumidores de bajos ingresos son las lanzadas por el Grupo Nueva, que aprendieron a distribuir productos de una manera más directa a los mercados pobres y establecieron un concurso para producir otras ideas empresariales destinadas a ellos; Suez, que encontró nuevos aliados para distribuir agua en los barrios de Brasil; Procter & Gamble, que está comprometida con el desarrollo de productos de consumo que

satisfacen las necesidades de los pobres; Vodafone, que desarrolló un nuevo método de franquicia en los servicios telefónicos en comunidades alejadas; y SC Johnson, que obtiene ingredientes para sus productos comprándolos a agricultores pobres en Kenia. En el futuro, otras empresas grandes de petróleo y minerales como Shell, BP, y Rio Tinto pueden crear oportunidades de negocio en países y comunidades con ingresos bajos⁵⁵.

Regla 2: A los nuevos consumidores les importa el precio

Aunque millones de individuos estén ingresando actualmente en las clases medias de sus países, aún no tienen los mismos niveles de renta de sus equivalentes en las economías maduras. Para conquistar a los consumidores de esos mercados, las empresas necesitan crear nuevos productos que tomen en cuenta la sensibilidad a los precios. En el caso concreto de China, sus consumidores no demuestran lealtad hacia la marcas y, a menudo, su mayor motivación es el precio ofrecido, no la percepción de calidad o prestigio que puedan estar asociadas al producto⁵⁶.

Tradicionalmente, el objetivo de las multinacionales en los países emergentes era la venta de marcas *premium* porque tenían márgenes de beneficio mayores. Sin embargo, se han dado cuenta de que el negocio está en un público mayor al que deben dirigirse con una estrategia de precios que compita con las marcas locales. Además, la estrategia suele requerir productos personalizados e, incluso, nuevos, para atender específicamente a ese mercado.

Un ejemplo es el de Coca-Cola, que ha diseñado una estrategia exitosa de adaptación de precios a las necesidades de los nuevos consumidores. Para ello, vende su producto en áreas urbanas a un precio un poco por debajo del de los mercados occidentales. Al mismo tiempo, se vende en las áreas rurales a precios aún menores, pero para eso el consumidor debe tomar el refresco inmediatamente y devolver la botella al proveedor, una estrategia que ahorra costes y reduce los precios. Además, las botellas son más pequeñas que en Occidente.

Pese a esta marcada sensibilidad al precio, existen algunos productos más caros (los mencionados *premium*) por los que los nuevos consumidores estarían dispuestos a pagar más, asemejándose a los patrones de consumo occidentales. El segmento de papillas para bebés puede ser un ejemplo. Mike Booker, socio de Bain & Co. en Singapur, apunta: «Nadie quiere dar la impresión de que ahorra tratándose de los hijos, por eso las papillas se prestan muy bien a la categoría *premium*. Cuando los precios suben, las ventas aumentan. Es un producto que deberá ser siempre *premium*, por lo tanto, no hay razón para que las empresas simplifiquen su línea de productos con ofertas más baratas»⁵⁷.

En la misma línea, Ellen Hu, directora global de marketing de productos para la piel de Estée Lauder en Asia, destaca que las mujeres chinas están dispuestas a pagar por productos de alta calidad como los que comercializa su empresa. Sin embargo, no son fieles a una marca y cambian si la competencia les ofrece un

⁵⁵ <http://www.wbcsd.org/web/publications/sl-fieldguide-spanish.pdf>.

⁵⁶ «Los desafíos de vender en Asia», *Knowledge@Wharton* (9/01/2009).

⁵⁷ <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1461>.

buen descuento. «Tratándose de cosméticos, el mercado asiático es extremadamente sensible a las promociones [...]. Qué tipo de promoción me ofrece es una pregunta que está siempre en la mente del consumidor. Tuvimos mucho trabajo para encontrar un medio de atenderlo y preservar, al mismo tiempo, el patrimonio de nuestra marca». Lamentablemente para las multinacionales, el segmento *premium* en esos países continúa siendo pequeño.

Regla 3: Crear alianzas entre sectores

Las estrategias de las empresas siempre han tenido como objetivo último maximizar el valor de la acción, es decir, atender las exigencias del colectivo de inversores. Para ello, es fundamental gestionar y responder a las demandas de dos de los pilares clave de todo negocio: los clientes y los empleados. En definitiva, estos tres colectivos (inversores, clientes y empleados) han sido históricamente la base sobre la que se han establecido las estrategias empresariales. En los mercados de economías capitalistas, estas estrategias responderían adecuadamente a la situación del mercado. Sin embargo, en muchos mercados de países emergentes, los gobiernos y otros agentes sociales ejercen una gran influencia, por lo que también se deben tener en cuenta a la hora de establecer los planes estratégicos. Conseguir su compromiso se convierte en una acción de vital importancia para lograr establecerse en estos mercados y, posteriormente, posicionarse frente a los competidores.

Los gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG) están interesándose de manera creciente en trabajar con las empresas en aras del beneficio mutuo. Al involucrar a organizaciones de desarrollo que comparten objetivos similares, las empresas se pueden beneficiar de una experiencia de base y de recursos adicionales. Asimismo, una visión intersectorial puede llevar a alianzas innovadoras que involucren a empresas de diversos sectores, enfrentando un conjunto de necesidades de manera holística⁵⁸.

A día de hoy, las multinacionales suspenden en el cumplimiento de este objetivo táctico. Mientras se invierte una gran cantidad de recursos en aplicaciones de CRM (*Customer Relationship Management*) para explotar todas las oportunidades que ofrecen los consumidores, las inversiones destinadas a la búsqueda de alianzas en los países destino están bajo mínimos.

El caso de Carrefour pone en evidencia que el hecho de comprometer al gobierno o comunidades sociales no es una cuestión sin importancia, ni mucho menos una táctica que se pueda repetir de un país emergente a otro. El grupo francés de alimentación, que tuvo gran éxito en su entrada en el mercado chino, no pudo repetirlo en el mercado indio. Puede que fuera por falta de planificación, al verse presionado por las expectativas cortoplacistas de Wall Street en los países emergentes de rápido crecimiento. O, simplemente, puede que fuera por la complejidad del destino objetivo. Carrefour lo tenía todo a su favor: los consumidores eran numerosos, podía reducir precios hasta un 10% gracias a su cadena de suministro optimizada y tenía una propuesta de creación de empleo bastante

⁵⁸ Oportunidades de negocios para reducir la pobreza, World Business Council for Sustainable Development.

atractiva para cualquier gobierno. Sin embargo, no contaron con las presiones que ejerció un grupo pro-laboralista que consiguió echar atrás al Gobierno indio. Finalmente, éste concedió a la empresa alemana Metro, competidora directa de Carrefour, el 100% de la venta al por mayor en la India, con lo que limitó radicalmente el derecho de Carrefour a vender en los supermercados.

Otro caso de fracaso en la entrada en el mercado indio debido a la falta de compromiso de distintas comunidades o gobiernos fue la protagonizada tanto por Coca-Cola como por PepsiCo. Las dos empresas de refrescos se vieron obligadas por el Gobierno del país a revelar sus recetas secretas para poder operar en instalaciones gubernamentales de varios estados indios, lo que lógicamente declinaron y que, consecuentemente, les impidió entrar en este mercado. La exigencia del Gobierno indio surgió a raíz de unos estudios realizados por una ONG local en los cuales aseguraban que los productos de ambas empresas contenían niveles de pesticidas hasta 24 veces superiores a los estimados como seguros para el consumo.

Algunas empresas, como Procter & Gamble (P&G), han aprendido con la experiencia la importancia de estas estrategias. En 1999, P&G había decidido enfocarse en las necesidades de los consumidores de algunos países emergentes. La empresa creyó firmemente que podría ser capaz de hacer dinero y ofrecer beneficios a las comunidades en las que operaba. Se centró inicialmente en los productos que satisfacían las deficiencias en la dieta mientras proporcionaba a sus consumidores un producto atractivo y fácil de conseguir.

Creó un producto llamado NutriDelight, una bebida en polvo de bajo coste que contiene todos los micronutrientes vitales y que también tiene buen sabor. Fue introducida en Filipinas utilizando estrategias y tácticas de lanzamiento similares a las de muchos otros productos de P&G en los países desarrollados. Los resultados fueron desalentadores, pero ofrecieron una importante lección. El producto había sido diseñado para un problema del mundo en vías de desarrollo, pero con una manera de pensar de país desarrollado. Este producto incluyó toda la última tecnología, en lugar de ser diseñado para un bajo precio. P&G también se dio cuenta de que tenía una infraestructura instalada insuficiente en el país para ofrecer este producto en el segmento bajo del mercado, o en las comunidades más pobres.

P&G renombró NutriDelight como NutriStar y lo lanzó en Venezuela. Cambió su enfoque de «hagámoslo todo nosotros» y comenzó a buscar nuevos aliados, tanto en las empresas como en otros sectores, que estaban bien establecidos localmente. Así, construyó una red de alianzas con ONG, agencias multilaterales y asociaciones pediátricas locales para hacer a la gente consciente de la necesidad del producto. También incorporó a empresarios y emprendedores locales como aliados para formar una cadena que coordinara desde los productores hasta los distribuidores. P&G entregó la licencia de la fórmula del producto a empresas locales, con lo que logró distribuir el riesgo y disminuir la inversión de capital. Las empresas locales se beneficiaron de la transferencia de tecnología y P&G del po-

sicionamiento temprano de la marca en mercados con potencial de crecimiento en el futuro.

Con estos casos, queda patente la importancia de establecer alianzas estratégicas en los mercados locales, algo aún más necesario como consecuencia de la crisis económica. El aumento del proteccionismo se traducirá en nuevas trabas a las empresas, que deberán esforzarse aún más por convencer a los gobiernos y otros agentes sociales de la contribución de sus negocios a la economía de los países de destino.

Se están dando casos en regiones emergentes, como América Latina, en las que los gobiernos están poniendo cada vez más obstáculos a las empresas multinacionales europeas. Países como Argentina, Bolivia o Venezuela están tratando de recuperar su presencia en áreas de negocio en las que competían empresas no locales como Repsol YPF, Grupo Marsans, Endesa, Telefónica, etc.

Regla 4: Contemplar la diversidad de gustos

Antes de embarcarse en la aventura de servir a los nuevos consumidores de países emergentes, se deben estudiar las peculiaridades de los gustos locales y adaptar la oferta de productos y servicios a ellos. Según Bain & Co.⁵⁹, las empresas locales cuentan con ventajas en cuanto a lealtad del consumidor, costes más bajos y regulación más favorable por parte del gobierno. Las multinacionales que intenten entrar en mercados emergentes deben superar esos obstáculos para lograr ventaja competitiva. Muchas veces, se trata de aplicar cambios sustanciales a los productos que se ofrecen. Por ejemplo, Procter & Gamble se dio cuenta de que para ganar cuota en el mercado chino debía ajustarse más a los gustos locales, por lo que sacó al mercado nuevos dentífricos Crest en sabores como fruta, té y hierbas. Esto ayudó a la empresa a conseguir el 25% del mercado en 2007, cuando diez años antes su presencia era prácticamente nula.

Muchos fabricantes están empeñándose en adecuar sus productos a los gustos locales. Las empresas de telecomunicaciones del mercado indonesio analizaron los patrones de consumo de los servicios móviles y detectaron que los ingresos de las clases medias o bajas se obtenían casi exclusivamente por los servicios de mensajes (SMS). Así, los esfuerzos de estas empresas se están centrando en diseñar nuevos servicios de envío de datos y móviles de banda ancha.

Un fabricante de yogur lanzó una versión del producto que combina los sabores de pepino con kiwi porque el producto obtuvo buenos resultados con algunos consumidores chinos. Mc Donald's, por su parte, adapta siempre su oferta de productos a los gustos locales. Por ejemplo, en la India no ofrece su hamburguesa estrella en el resto del mundo, la BigMac, sustituida por productos vegetarianos que no ofrece en otros países.

Es importante tener en cuenta que los mercados asiáticos en general –y China en particular– poseen una diversidad mucho mayor de lo que muchas em-

⁵⁹ «Winning in Emerging Markets», *Bain & Co. Newsletter* (17/06/08).

presas suponen. El profesor Fred Young, jefe de equipo de la división asiática de Swain Tours, una operadora turística especializada en destinos exóticos e itinerarios personalizados, señala: «No existe eso de una China única. En Shanghái, las personas prefieren tener un reproductor MP3 separado del móvil. En otras ciudades, quieren tener los dos en el mismo dispositivo. En Shanghái, el consumidor quiere reproductores CD con bandeja de tipo carrusel, mientras que en el sur los prefieren con una bandeja sólo porque son más baratos. Los gustos pueden también variar completamente en las ciudades pequeñas»⁶⁰.

Regla 5: Vestirse de la cultura local

Es necesario ir un paso más allá de la mera adaptación de la oferta de productos y servicios y conseguir una imagen de empresa local. La transformación debe ser profunda y, en ocasiones, afecta a la imagen corporativa, a los procesos, a la cadena de suministro, al modelo organizativo, etc.

Según Diana Farrell, directora del McKinsey Global Institute⁶¹, la distribución es un factor importante para empresas que esperan llegar a las clases medias emergentes. Las infraestructuras en muchos de estos países están poco desarrolladas y las empresas a menudo pasan por alto la importancia del sistema de distribución. Colocar un producto en el mercado con una distribución adecuada en estos casos puede ser un gran desafío (aunque también una gran oportunidad de negocio). Muchas empresas comienzan en las ciudades grandes, cuyo comportamiento, percepción y actitudes son más parecidos a los mercados desarrollados. No obstante, la realidad en ciudades más pequeñas, pese a su rápido desarrollo, es bien distinta, porque se valora más la relación con el vendedor cara a cara. Por eso las empresas podrán llegar mejor a este tipo de consumidores a través de tiendas pequeñas.

La cadena de supermercados británica Tesco flexibilizó su formato de venta al por menor para adaptarse a la idiosincrasia del negocio local de los países asiáticos en los que se expandió. En estos países, los consumidores prefieren comprar pequeñas cantidades frescas casi a diario, en lugar de comprar suministros para períodos más largos en grandes superficies. En su afán de adaptación a los gustos locales, incluso empezó a ofrecer en sus establecimientos tortugas y sapos vivos, típicos en las tiendas alimenticias de China. McDonald's, por su parte, adopta el estilo y la imagen arquitectónica de ciertos países en los que busca aumentar su presencia. Al final, lo que buscan las empresas es construir su marca y sólo se podrá establecer una relación duradera con el consumidor del país de destino si se transmite un proyecto a largo plazo con una red de distribuidores que se conozca bien y en la que se confíe. Hay que enfocar la inversión en el largo plazo y ser persistente. Tener una filial dedicada exclusivamente al mercado permite definir estrategias más especializadas. Otra estrategia es la compra de un jugador local, que puede facilitar la entrada a un mercado emergente de las siguientes maneras: añadiendo marcas locales con éxito a la línea de negocio, reforzando la distribución del producto, disminuyendo costes

⁶⁰ Knowledge@Wharton (9/01/2009).

⁶¹ «Las dos caras de la nueva clase media global», Knowledge@Wharton (23/07/2008).

operacionales y contratando talento local escaso. En 2007, Coca-Cola compró la empresa rusa Aqua-Vision con el objetivo de aumentar su producción y presencia en Rusia.

Otro factor relacionado con la cultura local que puede influir en las ventas de las multinacionales en los países emergentes son las medidas políticas que toman sus países de origen. Como consecuencia de la accesibilidad que tiene la población mundial a la información y a las noticias internacionales, se produce en muchos casos un rechazo inmediato a los productos de las multinacionales cuando sus países de origen toman alguna decisión poco popular en el país destino. El ejemplo más claro lo podemos encontrar cuando Estados Unidos invadió Irak en 2003. Fueron muchos los consumidores que se plantaron frente a todo negocio que se identificara como estadounidense, como el caso de McDonald's y Coca-Cola, que se consideraron como las principales marcas americanas a las que boicotear. Incluso surgió un producto paralelo en los países musulmanes para hacer competencia a la Coca-Cola, la llamada «Mecca-Cola». Ante la capacidad nula, en la inmensa mayoría de los casos, que tienen las empresas multinacionales de influir en las medidas políticas que toman los gobiernos de sus países de origen, y las dificultades para conseguir amortiguar su repercusión en los países donde operan, tratar de disfrazarse culturalmente para ser percibidas como empresas locales supone una alternativa.

Regla 6: Conocer a los competidores

Si bien es cierto que la competencia entre empresas que ofrecen los mismos productos o servicios no es algo nuevo en el panorama de los negocios, sí es un elemento vital que debe tenerse en cuenta al plantearse la entrada en países emergentes, dadas sus diferencias con respecto a los países desarrollados. La pobreza relativa de estos países se compensa por su menor intensidad competitiva y sus mayores perspectivas de crecimiento.

Las características de los «enemigos» deben ser estudiadas antes de afrontar la entrada a un país. Algunas empresas, por ejemplo, tienen un departamento que se ocupa exclusivamente de evaluar las especificidades de cada mercado emergente y diseñar estrategias de ingreso adaptadas a cada circunstancia. Además, una vez posicionado en el mercado objetivo, habrá que analizar del mismo modo la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, ¿cuáles son las características de los competidores que podemos encontrar en estos países en desarrollo? Está claro que las mismas multinacionales que expanden sus servicios en el resto de países querrán del mismo modo tomar posiciones en mercados de crecimiento acelerado. Un artículo de Bain & Co. advierte de que algunas organizaciones líderes de consumo masivo como Coca-Cola, Unilever y Danone ya obtienen entre un 9% y un 15% de sus ingresos totales de los tres principales mercados emergentes del mundo: China, la India e Indonesia, pero estos competidores ya son conocidos.

También existen competidores locales que parten con la ventaja de conocer mejor las necesidades y gustos de los consumidores. Por ello, merece la pena estudiar su forma de operar, sus procesos y las estrategias que, aunque probablemente puedan ser mejoradas, actualmente son eficaces.

En muchos países emergentes, como la India, es cada vez más frecuente encontrarse con conglomerados de empresas –por ejemplo, Tata y Reliance– que son gigantes de la economía de su país. Estas empresas, grandes en tamaño y que operan en distintos sectores, tienen un factor competitivo diferenciador, y es que se caracterizan por diversificar sus negocios y riesgos. Además, también consiguen sinergias entre ellos optimizando recursos, conocimiento y talento. En ocasiones disponen del poder suficiente para echar a competidores del mercado a través de guerras temporales de precios, apoyándose en sus otros negocios. Estos conglomerados normalmente son propiedad de familias poseedoras de grandes fortunas, las cuales optan por la diversificación, con lo que obtienen una ventaja competitiva frente a otras empresas.

Uno de los últimos conglomerados indios en salir a escena es Bharti, la compañía del empresario Sunil Mittal, que abarca desde la agricultura hasta los servicios financieros, pasando por los seguros, las telecomunicaciones y la venta al por menor. Su objetivo es alcanzar ingresos de hasta 10.000 millones de dólares en 2010.

Estrategias de empresas de países emergentes en el comercio globalizado

El proceso de globalización ha entrado en una fase en la que las oportunidades de hacer negocios no son aprovechadas exclusivamente por las multinacionales de países desarrollados en economías emergentes. La tendencia se dirige a que estos flujos de inversión se produzcan en ambos sentidos e, incluso, de manera creciente, entre unas economías emergentes y otras. Mark Spelman, director general de Estrategia de Accenture, destaca la interdependencia entre estos flujos. Considera que hay mucho que aprender de las estrategias de las multinacionales de países desarrollados, pero también de las de economías emergentes. ¿Cuáles han sido las fórmulas que han propiciado las tasas de crecimiento experimentadas por las economías emergentes y sus multinacionales?; ¿qué estrategias mantendrán el auge de las multinacionales de países emergentes?

La búsqueda de nuevos mercados será, en opinión de los expertos del Future Trends Forum, el principal factor que impulsará la internacionalización de las empresas de países emergentes (véase la ilustración 25).

Empresas de los mercados emergentes

¿Cuál de los siguientes factores cree usted que va a actuar como motor de la internacionalización de las empresas de los países desarrollados y emergentes en los tres próximos años?

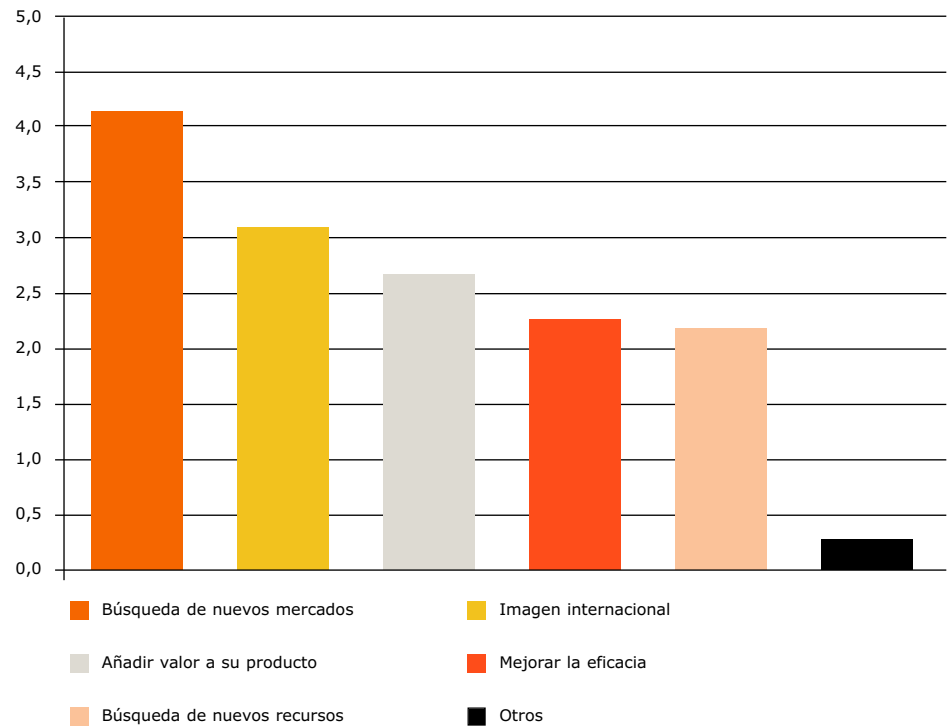


Ilustración 25. Factores que impulsarán la internacionalización de las empresas de países emergentes.

En este proceso de internacionalización con destino en las economías desarrolladas, se encontrarán barreras de entrada de diversa naturaleza (véase la ilustración 26). De hecho, la principal barrera citada por los expertos de Future Trends Forum será el alto grado de competitividad en el mercado global. Para salvar esta barrera, estas empresas pueden aprovechar la experiencia ganada en su mercado local para su expansión internacional y utilizar estrategias de fusiones, adquisiciones y *joint ventures* con empresas de países desarrollados. Por ejemplo, Hyundai Card, el resultado de una *joint venture* entre Hyundai Motor (Corea del Sur) y General Electric (Estados Unidos) planea expandirse a Estados Unidos, China y la India⁶². La tendencia a realizar fusiones y adquisiciones cada vez más ambiciosas se aplica de manera más frecuente a las multinacionales de economías emergentes.

⁶² «To save, South Koreans use credit cards», *International Herald Tribune* (13/12/2007).

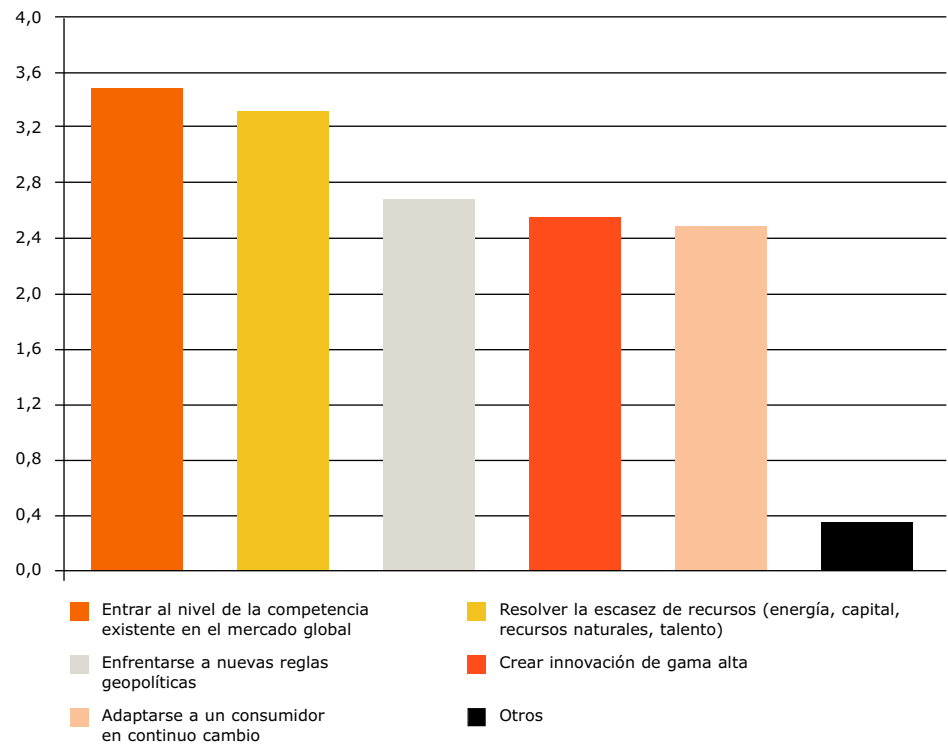


Ilustración 26. Principales barreras para las empresas multinacionales de los mercados emergentes en su camino hacia la competencia global.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los modelos de internacionalización más frecuentes que adoptarán las empresas de países emergentes, los expertos del Future Trends Forum consideran que serán el de «jugadores regionales» y «vendedores globales». El primero se caracteriza por la búsqueda de nuevos consumidores en otros países emergentes cercanos por razones de afinidad cultural y proximidad. El segundo, en la búsqueda de consumidores fuera, a pesar de que los bienes se produzcan con recursos locales en los mercados de origen (véase la ilustración 27).

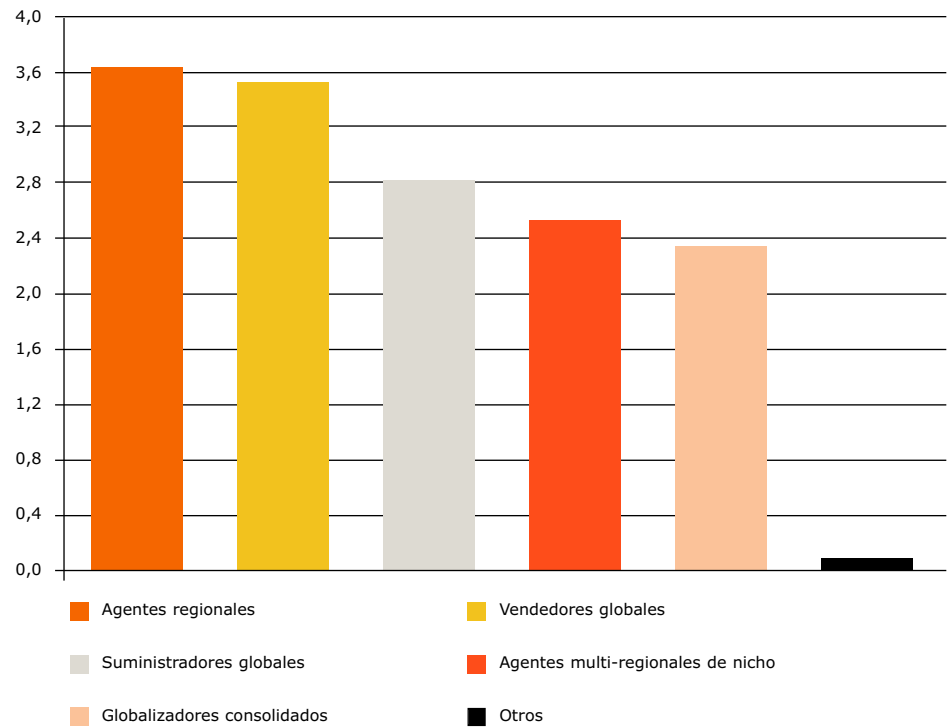


Ilustración 27. Modelos de internacionalización más frecuentes adoptados por las empresas de países emergentes.

Regla 1: Combatir la crisis del consumo occidental con la demanda local

Un fenómeno que se está apreciando en los países emergentes es la «vuelta a casa» de las grandes empresas exportadoras originarias de ellos. La abrupta caída de la demanda en los países desarrollados les ha impulsado a aprovechar las ventajas de desarrollar la olvidada demanda local de sus propios mercados. La ventaja competitiva de estas empresas, y la clave de su éxito, radicarán en saber aprovechar el conocimiento de sus empleados acerca de los gustos y necesidades de los consumidores de su propio país. Son varios casos los de exportadores tradicionales chinos que están adoptando esta estrategia. Entre ellos destaca el despliegue publicitario que ha realizado el fabricante chino de ordenadores personales Lenovo, el cual pretende reenfocarse en su mercado doméstico favorecido por el amplio conocimiento de su plantilla sobre él, no explorado hasta ahora por la empresa⁶³.

⁶³ «Chinese exporters look to sell in the home market», *Business Week* (12/02/2009).

⁶⁴ «China business: 3G era opens», *Economist Intelligence Unit* (14/01/2009).

Igualmente, se ha ofrecido a los usuarios chinos de telefonía móvil una mayor amplitud de servicios avanzados como vídeollamadas y conexión inalámbrica de banda ancha. Para ello, el Gobierno concedió en enero de 2009 licencias 3G a tres operadoras chinas: China Mobile, China Unicom y China Telecom⁶⁴. Con ello

se está fomentando la competencia en el mercado, además de la posibilidad de que el usuario compare la tecnología de cada una de las ofertas.

Accenture utiliza el concepto «incubar demanda local» para referirse a la manera en la que las empresas pueden crear poder adquisitivo para que los consumidores con menos posibilidades económicas pasen a formar parte de su clientela. Para «incubar demanda», se describen tres estrategias⁶⁵:

- **Desarrollar la infraestructura.** Algunas empresas de países emergentes han invertido en la infraestructura necesaria para fomentar nuevos mercados en el ámbito de las telecomunicaciones, los medios de transporte o las fórmulas financieras. Prospéritas, una institución microfinanciera que ganó el primer premio al proyecto emprendedor 2008 del IE Business School, ofrece microcréditos a la población de bajos ingresos de Colombia⁶⁶. Cell Bazaar, compañía fundada por Kamal Quadir, experto del Future Trends Forum, utiliza la tecnología móvil para crear un mercado virtual en el que pone en comunicación a los granjeros y comerciantes de Bangladesh con compradores potenciales. Los vendedores anuncian sus productos por precio y localización en un mercado con información transparente. Tanto en el caso de Prospéritas como en el de Cell Bazaar, se está creando un grupo de consumidores potenciales.
- **Innovar.** El acceso a la tecnología adecuada también juega un papel importante en la conquista de la demanda «oculta». Han sido muchas las empresas que han incorporado tecnología novedosa a sus productos y servicios. En Bolivia, se ha lanzado una tarjeta de débito que permite a muchos bolivianos, por primera vez, tener acceso a un sistema bancario a través de más de 50.000 cajeros automáticos. Estos cajeros hablan a los usuarios en vez de comunicarse con ellos a través de texto escrito, detalle muy útil cuando se tiene en cuenta que el 25% de los clientes son analfabetos. El usuario puede incluso elegir, seleccionando el color en la pantalla, la lengua en la que quiere ser atendido: aymara, español o quechua⁶⁷. La iniciativa ha sido desarrollada por una organización local experta en microfinanzas, Prodem, con beneficios para ambas partes. La empresa gana dinero con los siete dólares que cobra anualmente a cada cliente por mantenimiento y los usuarios disfrutan de servicios bancarios a los que antes no tenían acceso, además de la ventaja de tener su dinero disponible las veinticuatro horas del día, siete días a la semana.
- **Adaptar los productos.** Las empresas en economías emergentes se suelen ver obligadas a adaptar sus productos para cubrir necesidades o preferencias de segmentos de consumidores nuevos. Un caso representativo es el de Arvind, uno de los fabricantes de prendas vaqueras más grandes del mundo, que no copaba el segmento indio de ingresos bajos porque el precio resultaba demasiado caro. Por tanto, decidió introducir un kit para la confección de prendas vaqueras por sólo seis dólares. Se distribuyó a costureros locales de áreas rurales, llegando de esta manera a un grupo de consumidores de difícil acceso.

⁶⁵ *The Rise of the Emerging-Market Multinational*, Accenture (2008).

⁶⁶ «Prospéritas, espíritu emprendedor con vocación social», *Knowledge@Wharton* (11/03/2009).

⁶⁷ <http://www.iadb.org/NEWS/detail.cfm?language=Spanish&id=1904>.

¿Sabías qué?

A pesar del efecto de la crisis en el consumo y de que la cifra de ventas de automóviles en Estados Unidos es un 16% menor que hace un año, a nivel global alcanzó un máximo histórico de 59 millones en 2008, debido en gran medida a las economías emergentes.

Regla 2: La crisis pone de moda los productos 'low-cost'

Con la crisis económica, los consumidores han comenzado a apretarse el cinturón y, aunque no dejarán de comprar, quieren hacerlo más barato. En el precio está la diferencia y quien ofrezca los productos más competitivos ganará cuota de mercado. Vuelos *low-cost*, ordenadores *low-cost*, coches *low-cost*... cada vez más sectores se apuntan a la tendencia de lo barato. Los pioneros de los nuevos sectores que se han sumado a esta tendencia no hacen sino seguir un camino ya experimentado con éxito en otros. Las firmas de bajo coste de moda, hogar, alimentación y otros sectores aprovechan el hundimiento del consumo para disparar sus cifras de negocio. Las empresas de países emergentes cuentan con una ventaja de partida en los menores costes de producción que tienen en sus países de origen.

Comenzando por los coches *low-cost*, la empresa india Tata Motors lanzó en marzo de 2009 su versión europea del vehículo de bajo coste Nano. El precio es de cerca de 100.000 rupias (aproximadamente, 1.930 dólares) en la India. La versión europea ha sido adaptada con mayores especificaciones y el precio se encuentra en torno a los 5.000 euros⁶⁸. Incluso existe un modelo de menor cilindrada para atraer a consumidores que quieran recortar el gasto en combustible. Esto demuestra que las compañías deben incorporar modelos de negocio de reducción agresiva de costes para posicionarse como competitivas en cuanto a precio en un mercado en crisis. Las empresas de economías emergentes encontrarán esta estrategia mucho más fácil de aplicar dados sus bajos costes de producción. El Nano de Tata estaba destinado a competir con el mercado de motocicletas en la India, pero ha logrado adaptarse a las necesidades del consumidor de países desarrollados. Estas necesidades, concretamente en el sector automovilístico, se presentan en forma de medios de transporte más baratos y ecológicos. Existen modelos chinos que ya compiten con los híbridos japoneses porque han sido capaces de abaratar costes y reducir el impacto medioambiental al mismo tiempo.

En el ámbito de la tecnología, Lenovo quiere superar la crisis económica centrándose en regiones con economías emergentes. La nueva estrategia de la compañía es vender ordenadores de bajo coste en zonas rurales de China⁶⁹. Por su parte, la fábrica brasileña de Manaos Tectoy y el mayor fabricante de chips para móviles, la norteamericana Qualcomm, ponen en el mercado la consola Zeebo. La originalidad de este nuevo dispositivo de videojuegos es que está pensado para ser vendido en los países en desarrollo, concretamente en Brasil, la India, China y Rusia, donde los promotores ven un nicho de mercado de 800 millones de jóvenes dispuestos a jugar con algo más barato que las consolas actuales⁷⁰.

Regla 3: Aspirar a la «localización global»

Las empresas deben encontrar el equilibrio entre la estrategia de negocio a nivel global y la adaptación a los gustos y expectativas locales. McDonald's fue pionera en ofrecer comida rápida a precio asequible y, además, sirve vino en Francia y

⁶⁸ «Tata hopes the time has come for a Western Nano», *Times Online* (2/03/2009).

⁶⁹ http://www.vnunet.es/es/vnunet/news/2009/03/06/lenovo_enfoca_su_mercado_de_portatiles_low_cost_a_los_campesinos_chinos

⁷⁰ http://www.elpais.com/articulo/ocio/Zeebo/consola/low/cost/paises/desfavorecidos/elpepateccib/20090326elpciboci_3/Tes

cerveza en España. La coreana Samsung es una empresa de un país emergente que ha seguido este mismo ejemplo: sacó al mercado en la India lavadoras con una función de recuperación de memoria para subsanar los cortes en el suministro energético, además de un programa de lavado especial para sari (el vestido tradicional indio de mujer).

Otro ejemplo es el de Brilliance China Auto, que ha establecido fábricas para la producción de sus coches en Rusia, Egipto, Vietnam y Corea del Norte. En el primer semestre de 2007, sus ventas internacionales crecieron un 85% con respecto al mismo período del año anterior⁷¹. Este fabricante de coches chino ha sido capaz de reproducir un modelo que compite en precio con otras empresas de economías emergentes pero también resulta atractivo para el segmento inferior del mercado de países desarrollados.

A raíz de la crisis, se empieza a observar una tendencia en empresas de economías emergentes a evitar la dependencia de los ingresos generados por Estados Unidos. Por lo tanto, no es de extrañar que las dos mayores operadoras de telefonía de Rusia, una vez saturado su mercado al pasar de 1 a 170 millones de usuarios, estén llevando a cabo estrategias comerciales en la India y Vietnam⁷². Las maquiladoras mejicanas⁷³ por su parte, buscaban expandir sus ventas a países como Chile, Perú y Brasil⁷⁴.

Regla 4: Reconocer las diferencias en los hábitos de consumo emergentes

Una de las conclusiones de los expertos del Future Trends Forum fue que los consumidores de los países emergentes se encuentran en un estadio de consumo anterior al de los países desarrollados. Mientras en los países emergentes, los productos de consumo «en masa» darían respuesta a las necesidades de sus habitantes, los consumidores de países desarrollados no se conforman con los productos estándar que apelan a una gran mayoría. Cada vez demandan mayor cantidad de variantes, dando paso a la llamada «customización masiva» (*mass customizing*) o personalización de productos. Al mismo tiempo, a medida que los países emergentes continúen su desarrollo, seguirán esa misma evolución. Reconocer este proceso será fundamental para el éxito de las empresas de países emergentes.

De hecho, los mercados de países como China son tan grandes que se pueden encontrar este tipo de diferencias en los hábitos de consumo dentro de sus propias fronteras. Mientras que en algunos puntos del país las empresas se limitan a cubrir una demanda básica, en otros lugares –principalmente en las ciudades del Este– satisfacen una demanda emergente mucho más sofisticada. Empresas como Youngor, una de las compañías chinas más grandes de diseño, fabricación y venta de prendas de vestir de caballero, se dirigen con su proceso de «customización masiva» al segmento alto del mercado. La empresa ofrece trajes a medida en el mercado chino por unos 320-378 dólares.

Otros ejemplos de este movimiento lento de China hacia la «customización» se dan en el sector del automóvil, donde es posible encargar un coche «a la carta»,

⁷¹ «Brilliance to set up factory in Russia», *China Daily* (2/11/2007)

⁷² «Russia Telcos look to Asia for growth», *BusinessWeek* (22/04/2008).

⁷³ Empresas que importan materiales sin pagar aranceles, con un producto que no se va a comercializar en el país. La mayoría de estas factorías están situadas en ciudades mejicanas de la frontera con Estados Unidos. El capital de las maquiladoras suele ser íntegramente extranjero; generalmente las propietarias son compañías estadounidenses, aunque también existen importantes empresas de economías emergentes.

⁷⁴ «Mexico's manufacturers seek new markets», *Financial Times* (12/02/2008).

algo impensable en mercados como el estadounidense. También Haier ofrecía ya en 2002 la posibilidad de personalizar los frigoríficos. Aunque esta opción no tuvo mucho éxito entre los consumidores individuales, sí lo hizo entre los negocios locales, que lo vieron como una forma de diferenciarse de la competencia.

C.K. Prahalad considera que parte del éxito de una estrategia consistirá en incluir a la comunidad de usuarios en el proceso de creación de nuevos productos y servicios, como ocurre en la industria del videojuego. Para este autor, es la primera vez que la raza humana, en conjunto, está conectada gracias al avance de las nuevas tecnologías, desde la blackberry hasta el teléfono móvil o la televisión. La conectividad facilita que los clientes estén muy ligados a la firma y trabajen juntos. Por ello, se muestra convencido de que ahora «es el cliente el que decide lo que se puede hacer y lo que no», además de ser él «quien define dónde está el valor de un producto y no la compañía, como ocurría antes»⁷⁵.

Además de crear sistemas para que los clientes puedan participar en el desarrollo de productos y estar siempre actualizada ante los rápidos cambios en los gustos y las necesidades del mercado, «la estrategia de una compañía tiene que ir un poco más allá de cumplir con las expectativas» que los clientes han demostrado tener a través de esta interacción.

Regla 5: La importancia de la marca

Los mercados emergentes no cuentan con una historia en marketing y gestión de marcas como los desarrollados. Sin embargo, el rápido crecimiento de sus economías, con la consecuente disponibilidad de dinero para gastar y una mayor sofisticación de sus consumidores, supone una gran oportunidad desde el punto de vista comercial.

El reto para los mercados emergentes es adaptar sus estrategias de marketing a los cambios en la sociedad y, por lo tanto, en los consumidores. De manera casi accidental, el servicio de ambulancias indio «1298» (el número marcado para recibir sus servicios) recibió atención inesperada cuando las imágenes de sus vehículos de color amarillo llamativo se retransmitieron a nivel internacional tras los ataques terroristas en Bombay. Sin saberlo, el servicio estaba capitalizando su aparición en televisión⁷⁶.

¿Quién sale ganando entre los consumidores de mercados emergentes cuando se trata de una marca local frente a una internacional? El 47% de los sudafricanos piensa que las marcas producidas localmente son de la misma calidad que las marcas internacionales⁷⁷. Además, casi un 60% de los consumidores de mercados emergentes compraría con más probabilidad una marca local antes que una internacional, si el precio de ambas fuera el mismo (véase la ilustración 28).

⁷⁵ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1361>.

⁷⁶ «The Value Of Brand In Emerging Markets», *The Inspired Economist* (15/01/2009).

⁷⁷ Estudio de Synovate, empresa de investigación de mercados perteneciente al grupo de comunicación AEGIS.

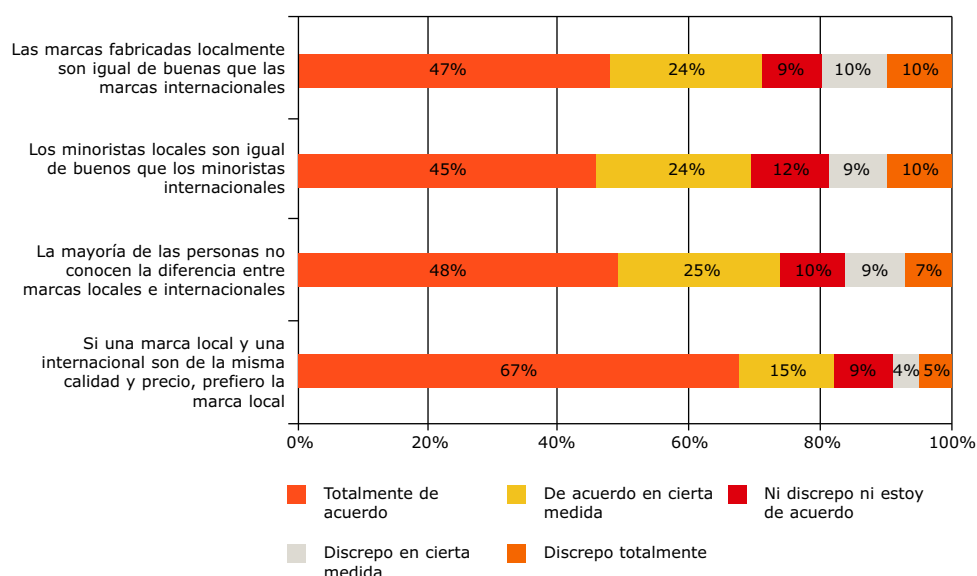


Ilustración 28. Percepción de la marcas de los consumidores de países emergentes.
Fuente: Synovate Hotspots Report (Sudáfrica).

Por otra parte, en su camino hacia la internacionalización, de forma silenciosa pero acelerada, las economías asiáticas quieren ir dejando atrás la idea de ser un fabricante de productos baratos y de dudosa calidad para comenzar a competir con marcas propias y de alto valor añadido.

En los últimos años, los mercados de todo el mundo están empezando a recibir productos de países emergentes que no se presentan como *commodities* compitiendo exclusivamente por precio y que buscan dar batalla de igual a igual a marcas internacionales consolidadas. En todos los casos, el gran objetivo de las marcas chinas es repetir el éxito que tuvieron sus pares japonesas hace treinta años, cuando iniciaron su expansión internacional asociadas a una imagen de calidad y avances tecnológicos.

La marca de televisores y aire acondicionado TCL comenzó a fabricar hace años en una planta en Argentina. Su director comercial señala «En el caso de los televisores y los productos de electrónica, hace quince años se produjo un cambio muy profundo en el mercado a partir de que todos los grandes fabricantes se trasladaron a China, con lo cual hoy la calidad está asociada a la marca y no al origen del producto»⁷⁸.

Una de las estrategias llevadas a cabo por empresas de mercados emergentes es la adquisición de marcas occidentales con el fin de penetrar en el mercado. Es el caso de la multinacional taiwanesa Acer y la china Lenovo. No obstante, ya hay empresas que han apostado por entrar en el mercado occidental por cuenta propia, sin ir de la mano de otra empresa. Asus, otra multinacional de Taiwán dedi-

⁷⁸ http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1086956.

cada a la manufactura de productos electrónicos, se ha propuesto un lavado de imagen para situarse como una marca de gama alta a nivel global en su sector⁷⁹.

Otro ejemplo se encuentra en la marca china de coches Chery, que de forma casi paralela a su ingreso en Estados Unidos, está dando sus primeros pasos en Argentina, asociada con el empresario Franco Macri. Los coches que se venden en el país están siendo ensamblados en una planta que los chinos inauguraron en Uruguay, aunque para 2010 está contemplada la apertura de una segunda fábrica en Argentina, con una inversión de 500 millones de dólares. El objetivo de Chery es seguir los pasos de Lenovo, que logró un rápido posicionamiento entre los consumidores argentinos y del resto del mundo cuando en diciembre de 2004 se hizo con la división de ordenadores personales de IBM.

El mercado tabacalero es otro de los sectores en los que las marcas chinas están dando sus primeros pasos. Para ingresar en el mercado chino, Philip Morris cerró un acuerdo con el monopolio del tabaco de ese país, que incluye la producción de Marlboro en China y la expansión de marcas chinas en distintos mercados del mundo. En el caso de la Argentina se eligió Harmony, una marca dirigida al segmento más alto del mercado.

A esta lista podrían sumarse a corto plazo, además, otras marcas de origen chino que ya están dando sus primeros pasos más allá de sus fronteras, como la línea de ropa deportiva Li Ning Sports (ésta última ya debutó en el país como patrocinador en la camiseta de la selección nacional de baloncesto), la cerveza Tsingtao y los frigoríficos y lavadoras Haier.

Regla 6: El «verde» está de moda

Un estudio de la National Geographic Society y la empresa GlobeScan presenta un nuevo método para medir y comparar el comportamiento individual de los consumidores en su relación con el medio ambiente. El estudio⁸⁰, llamado *Green-dex 2008*, revela importantes diferencias entre los consumidores de países desarrollados y en vías de desarrollo, en términos de acciones medioambientalmente sostenibles en las áreas de vivienda, transporte, alimentación y consumo de bienes. Lo relevador del análisis es que se centra en los comportamientos individuales de cada consumidor, teniendo en cuenta tanto los hábitos de consumo que están determinados por decisiones tomadas de forma activa (como reparar un objeto en vez de reemplazarlo, lavar la ropa con agua fría, etc.) como los que son producto de las circunstancias (la disponibilidad de productos «verdes» o de medios de transporte público, por ejemplo). Los resultados muestran que los consumidores brasileños e indios son los que puntúan más alto en sostenibilidad. Les sigue China, México, Hungría y Rusia. Entre los países europeos, España se situaba un poco por encima de Gran Bretaña y Alemania. Los países que peor puntuación obtuvieron son Estados Unidos, Canadá y Francia. La principal conclusión del estudio es, por tanto, que quienes viven en países en desarrollo tienen un comportamiento más sostenible. El hecho de que los consumidores de países en desarrollo suelen habitar en viviendas más pequeñas, usar el transporte público, o

⁷⁹ «ASUS aims for the "gorgeous" market», *The Guardian* (16/10/2008).

⁸⁰ Servicio de Información y Noticias Científicas (mayo 2008).

poseer menos aparatos electrónicos se podría achacar a que no tienen otras alternativas debido a su nivel de vida. Sin embargo, otro estudio de Accenture⁸¹ señala que el 50% de ciudadanos de países emergentes estaría dispuesto a cambiar de producto si con ello minimiza el impacto negativo en el medio ambiente. En cambio, sólo un 24% de ciudadanos de países desarrollados afirma lo mismo.

Este análisis, entre otros, puede dar una buena idea de cuáles son los países con consumo más sostenible desde el punto de vista medioambiental, porque la realidad es que el verde está de moda. La preocupación por el efecto devastador de los hábitos del ser humano en la Tierra no es nada nuevo, porque las prácticas «verdes» llevan siendo parte de la estrategia empresarial desde hace décadas. No obstante, el hecho es que, cada vez más, las empresas incorporaran el respeto al medio ambiente en su márketing y publicidad. Una empresa de Malasia construyó hace dos años un conducto de gas natural que atraviesa el Sur de Vietnam con el objetivo de llevar opciones más limpias y atender la demanda creciente de energía, que se calcula que aumentará un 15% a lo largo de 2010. Los países del Sureste de Asia han descubierto también lo lucrativo que resulta el sector del biofuel, además de las ventajas que implica en cuanto a protección del medio ambiente, reducción de costes y creación de empleo. De hecho, en Indonesia el sector cuenta con 1,5 millones de trabajadores⁸². China, por su parte, se ha convertido en una de las economías con mayor crecimiento mundial, acompañado por un problema de contaminación. Después de Estados Unidos, es el país con más emisiones de dióxido de carbono. Por ello, en 2006 adoptó el programa GreenWatch, con el consejo de World Bank's Development Research Group, para publicar información en Internet sobre las emisiones de fábricas con el fin de incentivar su reducción⁸³.

4.3. La situación de la economía española en el marco del comercio globalizado

España se enfrenta al reto de competir en el marco de un comercio cada vez más global y multipolar. Las empresas deben afrontar, por un lado, la disminución conjuntural de la demanda interna por la crisis y, por otro, la reducción del talento a medio plazo por el envejecimiento de la población. Ante esta realidad dual, la internacionalización de las empresas y la conquista de nuevos consumidores en los países emergentes deberían establecerse como un punto prioritario.

La internacionalización no ha sido una prioridad para las empresas españolas en los últimos años. La buena marcha del consumo interno ha sido suficiente para apoyar sus buenos resultados. De hecho, el crecimiento de la economía española se ha basado fundamentalmente en el continuo aumento de la demanda interna (con un crecimiento del 40% entre 2002 y 2006). El consumo privado y la construcción (vivienda y obra pública) han constituido los motores del gasto interior, apoyados en las condiciones financieras favorables y en la generación de empleo.

El elevado endeudamiento de las familias y empresas para financiar esta demanda interna ha supuesto un elemento de vulnerabilidad adicional para este mode-

⁸¹ <http://www.ecologiaverde.com/los-ciudadanos-de-los-paises-emergentes-son-los-mas-concienciados/>.

⁸² http://ifcblog.ifc.org/emergingmarketsifc/green_investments/.

⁸³ *Polluters in China Face Public Scrutiny*, The World Bank (17/05/2006).

lo de crecimiento. Paralelamente, la fortaleza de la demanda nacional se ha visto contrarrestada por la disminución paulatina de la demanda exterior neta. Esta evolución se explica tanto por el menor avance de las exportaciones de productos y servicios españoles como por la creciente penetración de las importaciones. Así, el déficit del saldo comercial exterior pone de manifiesto la baja competitividad de la economía española.

Un modelo de crecimiento basado en el consumo interno

La crisis ha despejado todas las dudas sobre la sostenibilidad de este modelo de crecimiento a medio plazo. El grave aumento del paro, la fuerte disminución de la demanda interna y la sequía del crédito han puesto en la cuerda floja al modelo productivo nacional. Por tanto, la economía española se enfrenta a un doble reto. Por un lado, tomar medidas coyunturales que dinamicen la economía en el corto plazo y, por otro, acometer reformas estructurales que cambien el modelo productivo a medio plazo y mejoren su competitividad y productividad.

La drástica disminución de la demanda interna tiene su origen en la caída de la confianza de los consumidores y empresarios hasta mínimos históricos, según los datos publicados por la Comisión Europea (véase la ilustración 29). Si se quiere compensar esta situación, se debe afrontar la asignatura pendiente de aumentar las exportaciones y mejorar el posicionamiento nacional en el ámbito del comercio global. Para ello, se hace necesario mejorar la productividad y competitividad de la economía española reformando los pilares de su modelo productivo. Si no se mejoran estos aspectos, el riesgo de desplazamiento de la economía española en el marco internacional en beneficio de los países emergentes más competitivos, es cada vez más evidente. Aprovechar la oportunidad de servir a los nuevos consumidores de estos mercados es la otra cara de la moneda. Como hemos visto anteriormente, en el nuevo escenario multipolar, el consumo deberá buscarse también fuera de las fronteras nacionales. La crisis dispara la dependencia de los mercados localizados en las economías emergentes. En este sentido, se deben fomentar las exportaciones a estas áreas. Actualmente, la Zona Euro absorbe aproximadamente el 45%⁸⁴ de las exportaciones de bienes y servicios españoles, mientras que los mercados de alto crecimiento ocupan un papel minoritario.

⁸⁴ Fondo Monetario Internacional, 2008.

¿Sabías qué?

España es el 17.º exportador y 11.º importador mundial de mercancías, mientras que en el comercio de servicios es el 5.º exportador y 8.º importador mundial.

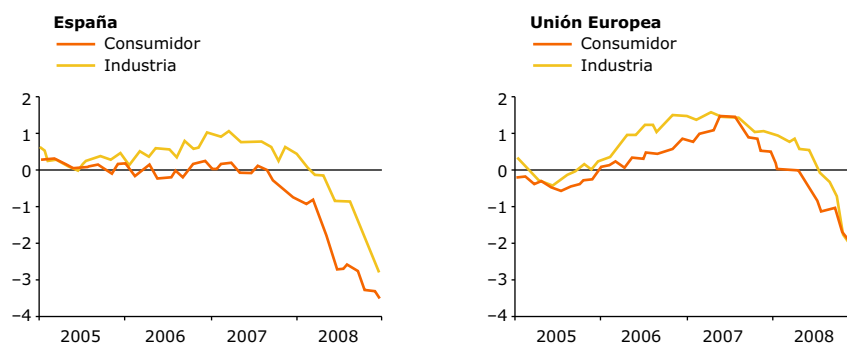


Ilustración 29. Indicadores de confianza de consumidores y empresarios (indicadores normalizados -diferencia entre el indicador y su media, dividido por su desviación estándar-).

Fuente: Comisión Europea.

Los grandes retos de la economía española en el marco del comercio globalizado

El peso específico de la industria en la economía española es inferior a la media de países de la Zona Euro, por lo que la mayoría de los productos que se consumen internamente son producidos en el exterior. De la combinación de las elevadas importaciones y las escasas exportaciones nace la deficitaria balanza comercial que ha caracterizado durante décadas a la economía española y ha mermado su crecimiento. El aumento del déficit comercial exterior y la divergencia entre la evolución del mercado interior y la marcha de la producción de las empresas españolas ponen de relieve las dificultades que tiene la estructura industrial española para afrontar con éxito los nuevos retos que plantea la globalización.

Jose Luis Leal, ideólogo, político, empresario español y experto del Future Trends Forum, exponía la magnitud del problema en estos términos: «la situación de nuestra balanza por cuenta corriente es insostenible a largo plazo. El que el coste de la financiación de la deuda exterior supere los ingresos por turismo nos da una idea de la magnitud del problema que debemos resolver. A menos de desarrollar fuertemente nuestras exportaciones de bienes y servicios no será posible mantener tasas de crecimiento superiores a las de la eurozona y, como consecuencia, la convergencia de nuestro nivel de vida hacia los de los países más avanzados se detendrá o, incluso, retrocederá»⁸⁵.

Para aumentar el volumen de exportaciones, España debería invertir en mejorar su «marca país», ya que ocupa una posición desfavorable frente a los de su entorno. Una marca país fuerte no sólo atrae a turistas e inversores, sino que también puede incrementar la venta de productos. Los productos con marca país influyen de manera importante en las percepciones preexistentes e incrementan la toma de conciencia, crean una imagen e influyen en las opiniones sobre la calidad

⁸⁵ http://www.elpais.com/articulo/economia/olvido/sector/externo/elpepico/20090318elpepico_6/Tes/.

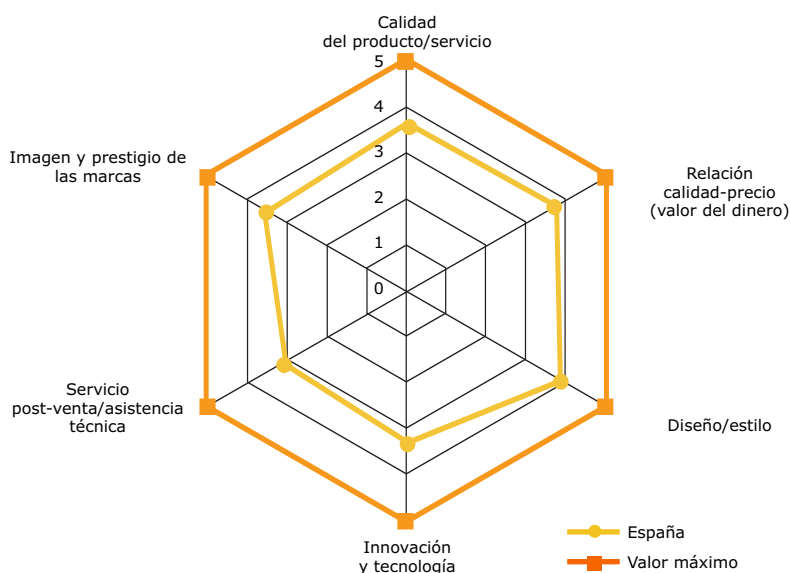
¿Sabías qué?

Existen «filtros» que pueden distorsionar la imagen exterior de un país. Algunos ejemplos de filtros que influyen en la imagen de España en el exterior:

- El filtro británico es el que ha teñido la imagen de España con el flamenco y los toros.
- Los estadounidenses han influido con su confusión entre lo español y lo mexicano⁸⁸.

del producto. En última instancia, cuanto más fuerte sea una marca país, más ventajas tendrán sus productos en términos de preferencia, precio y lealtad⁸⁶.

La encuesta realizada por el ICEX para evaluar la imagen de España en el exterior⁸⁷ identifica como puntos fuertes de los productos españoles: la relación calidad-precio de los productos y servicios, y el diseño/estilo (véase ilustración 30).



Donde: (1) Muy negativo; (2) Negativo; (3) Ni positivo ni negativo; (4) Positivo, y (5) Muy positivo.

Ilustración 30. Valoración de la imagen de marca de España en otros países.
Fuente: *La Imagen de España, Sus Marcas y Empresas en el Mundo*, ICEX, 2008.

Este mismo estudio refleja que los sectores de actividad más asociados con la competitividad de España son el turismo, alimentación y bebidas, y moda y accesorios. En estos sectores los principales competidores son Francia en turismo e Italia en los otros dos. España necesitará diseñar una imagen que le permita alcanzar un posicionamiento diferenciador y único en el mercado frente a estos fuertes competidores. Los expertos del Future Trends Forum consideran que España debería invertir más recursos para promocionar su imagen en el exterior, principalmente en la región asiática. También creen que se debería dar más publicidad a los logros de las empresas españolas que se han internacionalizado de manera exitosa.

Paralelamente, el envejecimiento de la población española cambiará a medio y largo plazo la naturaleza del consumo interno. La disminución de la natalidad, si sigue su curso actual, acabará deteriorando la demanda nacional. La inmigración ayudará a mejorar la situación, pero no llegará a eliminar sus efectos (véase *Nuevos consumidores: Envejecimiento e inmigración* de la Fundación de la Inno-

⁸⁶ http://www.countrybrandindex.com/resources/pdf/CBI08_Spanish.pdf

⁸⁷ *La Imagen de España, sus Marcas y Empresas en el Mundo*, ICEX, marzo 2008.

⁸⁸ *La imagen de España en Asia-Pacífico*, Real Instituto Elcano.

¿Sabías qué?

El Instituto Nacional de Estadística calcula que España pasará de crecer a una media de 720.000 personas al año a hacerlo sólo la mitad a partir de 2010.

vacación Bankinter). Ésta es una razón más para mejorar el saldo de la deficitaria balanza comercial aumentando las exportaciones.

La empresa española se enfrenta a grandes retos en este nuevo contexto, caracterizado por la globalización del comercio, como analizaremos en el siguiente apartado, dedicado a las estrategias de las empresas españolas dentro del marco del comercio. Los sectores de telecomunicaciones, transporte, *retail* y servicios financieros, todos ellos clave en el nuevo escenario multipolar, parecen ser los mejor preparados para afrontar el desafío internacional. Los países emergentes localizados en América Latina se muestran como el destino idóneo para comenzar la andadura internacional por la ventaja natural que suponen la lengua y cultura común. Por su parte, los países asiáticos son la asignatura pendiente en el proceso de internacionalización de la empresa española y constituyen una oportunidad que no se puede dejar pasar.

En lo que se refiere al sector turístico, históricamente un motor de la economía española, los expertos del Future Trends Forum consideran que a medio plazo se debería atraer a un mayor número de turistas de Asia, principalmente de países como China y la India, que tienen un enorme potencial emisor.

En definitiva, sanear la economía con el objetivo claro de mejorar su productividad y competitividad será la clave que permitirá a España subirse al tren del nuevo ciclo de crecimiento económico cuando se reactive de nuevo la economía mundial. La reforma de la educación, de la investigación, del mercado de trabajo, del mercado energético, de la competencia, son algunas de las tareas pendientes de España para conseguirlo y poder diseñar productos y servicios de alto valor añadido que conquisten a los nuevos consumidores en el marco de un comercio globalizado.

Estrategias de empresas españolas en el comercio globalizado

Pocas naciones han progresado de la manera en la que lo ha hecho España en los últimos treinta años. Sin embargo, sigue existiendo una gran diferencia entre la percepción exterior sobre el país y sus empresas, y la realidad socioeconómica y de los negocios. En este contexto, es necesario definir las estrategias que le proporcionen un crecimiento sostenible. Sin duda, un posicionamiento diferencial en el comercio global contribuirá a este propósito. A continuación se incluyen algunas fórmulas que pueden ayudar a las empresas españolas a enfrentarse con éxito a la globalización del comercio y de este modo, mejorar la deficitaria balanza comercial española.

Regla 1: Vender «made in Spain»

España, y por extensión las empresas españolas, deben trabajar conjuntamente para mejorar la imagen de los productos «made in Spain», tal y como se ha expuesto en el punto anterior.

Recientemente, con el fin de aprovechar el plan de estímulo económico de Obama, el Gobierno español ha puesto en marcha iniciativas que pretenden vender

¿Sabías qué?

España es líder mundial en turismo vacacional.

el «made in Spain» en Estados Unidos⁸⁹. Esta iniciativa del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) cuenta con un presupuesto de 44 millones de euros. Las líneas del plan fueron presentadas por un centenar de empresas españolas, junto al ministro de Industria, Miguel Sebastián, y los Príncipes de Asturias en Nueva York. En palabras del ministro, «tenemos la compañía más grande del mundo en construcción y aprovechamiento de energía eólica; la segunda en aerogeneradores y seis de cada diez compañías especializadas en la concesión de autopistas son españolas».

Para vender el producto y servicio *typical spanish* en Estados Unidos y en el resto del mundo, hay que tener en cuenta la percepción que tienen los consumidores extranjeros sobre nuestra oferta y los sectores que podrían participar de manera más determinante en el escenario global. Los expertos del Future Trends Forum debatieron sobre las inversiones más atractivas en España en el futuro y concluyeron que serán la energía renovable y el turismo. España está muy bien posicionada en renovables, nanotecnología, alta tecnología, turismo, infraestructuras, construcción de edificios urbanos, concesiones de carreteras y aeropuertos, hospitales y túneles. Por tanto, las empresas que trabajan en estos sectores deberían aprovechar y potenciar aún más la buena imagen de la marca «made in Spain» para combatir el desconocimiento que hay de la marca española. «Aunque las connotaciones del “made in Spain” no son negativas, porque no se asocian a mala calidad, tampoco se conocen los productos del país», según un estudio realizado por los investigadores Javier Noya, Beatriz Rodríguez y Antonia María Ruiz Jiménez, del Real Instituto Elcano, que profundiza sobre la imagen global de España en la opinión pública estadounidense⁹⁰. «Los nuevos iconos que han adquirido visibilidad en Estados Unidos, como actores, deportistas o cocineros, tampoco se asocian lo suficiente con España».

Seat, Zara, Freixenet, Osborne, Rioja y jamón serrano e ibérico son, por este orden, las marcas que más alemanes citan cuando se les pregunta por una enseña, un producto o un servicio español. Mango, Telefónica, Camper, Santander, Chupa Chups, Tío Pepe y Codorníu también son mencionadas por hasta uno de cada diez alemanes, según un estudio del consultor Ingo Rütten sobre las estrategias de marcas españolas en Alemania⁹¹. En lo que a geografías se refiere, España tiene la asignatura pendiente de vender su imagen en los países emergentes, que hasta ahora han representado un destino minoritario de sus exportaciones.

En algunos países no se identifican claramente los productos «made in Spain», ni nuestra cultura. Michael Eade, escritor británico, lo explicaba en su libro *Barcelona*: «Nadie me ha podido explicar por qué tantos turistas ingleses vuelven a Manchester desde Reus con sombreros mexicanos». El intento de diferenciación de nuestra cultura y productos viene de lejos, a muchos les vendrá a la memoria la famosa campaña destinada a promocionar el turismo que tuvo como eslogan «Spain is different» y que promocionaba la diversidad de paisajes y el exotismo español. Esta diferencia se debería trasladar al ámbito de los negocios para diferenciar los productos y servicios españoles en el nuevo marco multipolar.

⁸⁹ «España pretende vender el “made in Spain” en Estados Unidos», *El Economista* (17/03/2009).

⁹⁰ «“Made in/Made by Spain”: La forja de la marca España en EEUU», *Knowledge@Wharton* (25/03/2009).

⁹¹ «El “typical spanish” todavía pesa en Alemania», *Expansión* (11-04-2008).

Regla 2: Hacerse visible en el panorama internacional

La internacionalización de las empresas españolas fue un proceso que comenzó a principios de la década de los noventa. En 1990, la inversión directa española en el exterior apenas representaba el 3% del PIB, mientras que en 2002 se situaba en el 34,3%, superando la media alcanzada por el resto de los países industrializados⁹².

Una de las historias más conocidas de éxito español en el extranjero es la del Grupo Santander, que ha pasado de ser un banco local que ocupaba el sexto puesto en España y el número 152 en el mundo, a ser actualmente un grupo global, número dos europeo, séptimo del mundo y líder en América Latina⁹³. Todo ello gracias a una estrategia «basada en la búsqueda de nuevas palancas de crecimiento y en la diversificación cuando el mercado doméstico ya estaba maduro, en la consecución de equilibrios entre los mercados maduros y emergentes, y en el conocimiento previo de los mercados en los que se va a invertir y en los que se dispone de suficiente masa crítica».

El *Anuario 2007 de la Internacionalización de la Empresa Española*, del Círculo de Empresarios y Wharton School, reflejaba que uno de los mayores retos de la empresa española era su visibilidad en los medios internacionales. Señala que, según sus indicadores, ha mejorado gracias a empresas como Endesa, Telefónica, BBVA, Santander y Repsol. Es importante que la reputación de las empresas españolas sea favorable en círculos financieros internacionales porque necesitan financiación, y esto se consigue en gran medida a través de inversores institucionales, colocación de bonos, etc. Un ejemplo es la participación de Santander en la mayor adquisición bancaria de la historia con la compra del holandés ABN-AMRO.

La pregunta inevitable es: si la crisis es un problema global, ¿cómo afecta la situación actual a la internacionalización de las empresas? La crisis puede ser un arma de doble filo porque, además de sus consecuencias negativas, también trae consigo una ventana de oportunidades. Invertir ahora en Estados Unidos tiene sentido si se tiene en cuenta que los precios de los activos están muy bajos y el euro sigue siendo fuerte frente al dólar. Posicionarse en un mercado que, con toda probabilidad, se recuperará y experimentará crecimiento futuro es una buena táctica.

Una de estas oportunidades incipientes se encuentra en China (y en general en las economías emergentes) dado que están implantando políticas agresivas para mantener su tasa de crecimiento mediante estímulos fiscales, en los que las infraestructuras tendrán mucho peso, por lo que las empresas españolas de ese sector deberían posicionarse allí. De cara al futuro, será vital la internacionalización de las empresas españolas hacia los países emergentes.

Regla 3: Observar las fórmulas de éxito

¿Cuál es la primera empresa mundial por crecimiento del sector de distribución alimentaria? Es relativamente fácil de averiguar: Wal-Mart. ¿Y la segunda? Esta respuesta es un tanto más sorprendente: Mercadona, que, además, es líder del

⁹² «"Spain" también "is different" cuando valora las inversiones en el extranjero», *Knowledge@Wharton* (08/02/2006).

⁹³ *La empresa española en el mundo multipolar. Retos y oportunidades ante el nuevo escenario*, Accenture (2008).

segmento de supermercados en España. Mercadona parte de una premisa universal: «para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás»⁹⁴. Por ello, su modelo de negocio se centra en la satisfacción plena de sus clientes y en el incremento de valor para ellos mediante una política de precios bajos, en lugar de ofertas y descuentos temporales. Mediante reuniones con vecinos del barrio, cursos monográficos sobre líneas de producto de marcas propias, jornadas de puertas abiertas, pruebas ciegas y el esfuerzo por aumentar la calidad nutricional de su oferta, crea seguridad en sus clientes, logrando su fidelización. No en vano su eslogan dice «Supermercados de confianza». Además, aseguran que «la facturación se ha multiplicado prácticamente doce veces en los últimos diez años con un crecimiento medio del 22% anual», todo ello gracias a las políticas mencionadas y al hecho de que han diseñado sus locales con el objetivo de minimizar el tiempo de compra del cliente. Es decir, la estrategia opuesta a las grandes superficies.

Esto no quiere decir que un modelo de negocio sea perfectamente imitable. Existen muchas reproducciones de la fórmula de Silicon Valley (Silicon Alley en Nueva York, Silicon Glen en Escocia y Silicon Roundabout en Londres, por ejemplo) que no han tenido el éxito que se esperaba⁹⁵. Sin embargo, sí existen modelos de iniciativas empresariales que han probado su validez en repetidas ocasiones. *The Economist* describe algunas de ellas en su artículo «Magic Formula». En primer lugar, el modelo «ancla» (*anchor-firm model*) que se produce cuando una compañía grande da lugar a otras pequeñas, proporcionándoles el dinero necesario para emprender su camino. El segundo, el modelo impulsado por la crisis (muy de moda en los tiempos que corren) en el que se aprovecha una consecuencia de la crisis y se convierte en una oportunidad. Por ejemplo, las empresas que contratan a personas con talento y habilidades específicas que han sido despedidas de su trabajo. El caso citado es el de los cientos de científicos altamente cualificados que fueron contratados por empresas privadas locales en San Diego en los noventa tras la Guerra Fría. El tercer modelo corresponde con las historias de empresarios locales que ven una oportunidad, emprenden un negocio y lo convierten en oro, como es el caso de Zara, que comenzó en 1975 con una tienda en A Coruña y con su expansión internacional se ha convertido en el líder mundial del textil.

Regla 4: Cambiar las reglas del juego

El grupo Inditex es el caso de éxito español por excelencia. Sus cadenas comerciales Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe cuentan con más de 4.200 establecimientos en 73 países. El buque insignia del grupo, Zara, ha demostrado ser capaz de adaptarse rápidamente a los gustos de los clientes en todo el mundo. Al mantener medios de producción internos (Zara produce en sus propias fábricas el 60% y los tejidos proceden de España, Lejano Oriente, India y Marruecos) y operar casi sin stocks, puede aprovechar las oportunidades cambiantes del mercado de manera casi inmediata. Zara logra tintar las colecciones con colores nuevos, mandar nuevos diseños en cuestión de dos semanas, o incluso desechar una línea de producción por comple-

⁹⁴ «Para Mercadona, líder del segmento de supermercados en España, el modelo GCT ha sido una inversión excelente», *Knowledge@Wharton* (30/04/2008).

⁹⁵ «Magic formula», *The Economist* print edition (12/03/2009).

to si no se vende. En definitiva, ha revolucionado la manera en la que opera las firmas textiles desafiando el concepto de las temporadas de moda fijas.

El grupo Inditex es noticia una vez más en febrero de 2009 con el anuncio de un acuerdo con el Grupo Tata para abrir tiendas en la India a partir de 2010⁹⁶. Esta estrategia de *joint venture* demuestra que una de las fórmulas de penetración en el mercado de un nuevo país es ir de la mano de una empresa con trayectoria y conocimiento en él.

Volviendo a la crisis, ¿quién diría que la incertidumbre de los mercados impulsaría el negocio de las grandes firmas de auditoría? Hasta 2007, el negocio estrella era el asesoramiento en operaciones corporativas. Por entonces, eran los numerosos movimientos realizados en el panorama empresarial nacional (con las sucesivas opas sobre Endesa como máximos protagonistas) los que permitieron que estas compañías multiplicaran su facturación, impulsada por el aumento de la demanda de los servicios de asesoramiento financiero⁹⁷. Desde 2008, las reglas del juego han cambiado y la tendencia es que las grandes firmas del sector apuesten por la asistencia en planes de viabilidad, análisis detallados del riesgo de crédito de sus clientes y reestructuraciones de deuda, así como asesoramiento en expedientes de regulación de empleo y en despidos pactados. Y es que la flexibilidad para adaptarse al panorama tan cambiante debe ser condición *sine qua non* para sobrevivir, y más en tiempos de crisis.

Regla 5: Unirse a la moda del 'low cost'

España es uno de los paraísos del *low cost*. Es un mercado en el que han triunfado marcas y empresas como McDonald's, Ikea, Primark o Ryanair y que ha visto el surgimiento de enseñas locales basadas en el modelo de posicionamiento medio a precios bajos, como Día o Zara. El carácter lúdico y consumista de los españoles, unido a sus limitaciones de renta, ha hecho de nuestro país un verdadero territorio de ensayo de estos modelos⁹⁸.

Esta conciencia sobre el precio típica de la cultura estadounidense, cuyo lema reza «por qué comprar una prenda de ropa cuando puedo adquirir tres por el mismo precio», ha llegado a España con la fuerza de un huracán. La crisis se lo ha puesto difícil a los negocios convencionales, ya que los consumidores medirán mucho más dónde gastan su dinero. Este fenómeno está convirtiendo al *low cost* en un valor en alza y en una magnífica oportunidad para empresas capaces de aumentar su productividad. Lo más sorprendente es que estas empresas están viendo crecer sus ingresos en plena crisis. McDonald's España, por ejemplo, logró en 2008 (en plena crisis) un aumento de sus ingresos del 7%, hasta los 755 millones de euros.

Las tiendas de Primark, el nuevo fenómeno de la distribución de moda, se ven invadidas por masas de compradores en España. ¿Cuál es la razón? no tiene ningún producto en sus tiendas que cueste más de 35 euros. No obstante, que nadie se lleve a engaño, no estamos hablando de saldos o baratijas. La moda de

⁹⁶ www.inditex.com.

⁹⁷ «Los servicios anticrisis impulsan el negocio de las grandes auditoras», *Expansión.com* (12/03/2009).

⁹⁸ http://www.gaceta.es/negocios/11-03-2009+low_cost_arrasa_espaa,noticia_1img,68,68,50034

Primark no sólo atrae a las masas de la clase media por su precio. Sus diseños provocan furor. Es el nuevo «*low cost chic*».

Ante estos resultados, no es de extrañar que muchas de las grandes empresas, especialmente las que empiezan a sentir las dentelladas de la crisis, estén adoptando el modelo *low cost*. Inditex, una pionera del *low cost chic* en España, ha entendido que ya no basta con reducir sus precios en Zara o Pull and Bear. En los últimos dos o tres años ha intensificado la apertura de puntos de venta de su filial Lefties, una especie de *factory outlet* con el que pretende hacer frente a la invasión imparable de Primark. Lefties, que tiene pantalones a 9 euros, ha pasado de 38 tiendas en 2006 a 63 en octubre de 2008. Incluso se han cerrado tiendas de Zara para convertirlas en Lefties. Ni siquiera El Corte Inglés se ha salvado de la quema. Además de su marca blanca, acaba de lanzar Aliada. En el transporte aéreo, Iberia tiene muchas esperanzas puestas en la nueva Vueling-Clickair⁹⁹.

En esta línea, nuevos modelos de negocio y un cambio de actitud del viajero hacen posible que existan los hoteles *quality low cost*, que combinan precios asequibles y oferta muy cercana a la de los clásicos hoteles de cuatro y cinco estrellas. Un ejemplo es Room Mate, una cadena hotelera española fundada en junio del 2001. Los hoteles Room Mate, con más de 700 habitaciones disponibles, adquieren las características de un auténtico anfitrión, y sus clientes son, más que huéspedes, compañeros de piso (*room mates*). Se conciben como «hogares» que abren sus puertas a los viajeros que llegan a la ciudad buscando confort, calidez y el espíritu acogedor que ofrece todo anfitrión a sus invitados. Lo más importante a la hora de atraer a los consumidores es la relación calidad-precio.

Actualmente surgen en España gran variedad de empresas que se venden como *low cost*. Agencias como Modainmobiliaria.com, servicios de lavado de coches como Living, constructoras como Inverborche, consultoras como Rhino Consulting o servicios jurídicos como Legálitas, todos los sectores participan de esta fiebre. Incluso jets *low cost* (que vuelan a 1 dólar por kilómetro). Tampoco los restaurantes escapan a este fenómeno. Sergi Arola ha decidido emular a Ferran Adrià (con Nhube, en asociación con NH) y está desarrollando varias cadenas de *fast food* de lujo. Una de ellas es D'E Sergi A.

Pese a todo, varios profesores de marketing denuncian que el *low cost* ha adquirido tal prestigio que muchas de las iniciativas de este tipo se deben más a razones de marketing que a la posibilidad de ofrecer un auténtico servicio de bajo precio. Joaquín Garralda, del Instituto de Empresa, resalta que «lo del *low cost* se ha convertido en un magnífico marchamo para atraer a los consumidores». De hecho, algunas de las empresas que se declaran como tales aplican precios similares a las demás. Francesc Valls, de Esade, señala: «Una de las características de estas empresas, sobre todo las que aplican el "dynamic pricing" es que publicitan el precio más bajo, pese a que luego venden parte de su oferta a precios similares a los de las compañías convencionales»¹⁰⁰.

⁹⁹ http://www.gaceta.es/negocios/11-03-2009+low_cost_arrasa_espana,noticia_1img,68,68,50034

¹⁰⁰ http://www.gaceta.es/negocios/11-03-2009+low_cost_arrasa_espana,noticia_1img,68,68,50034

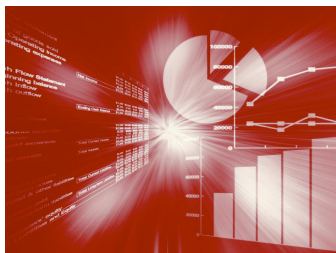
5

CAPÍTULO 5

Los movimientos internacionales de capital

5

Los movimientos internacionales de capital



5.1. Análisis de los flujos de capital transnacionales

La globalización financiera ha tenido lugar gracias a la multiplicación de las corrientes financieras internacionales. Así como la liberalización comercial se reconoce como ventajosa en general por las diferentes líneas teóricas, hay opiniones enfrentadas en cuanto a los efectos de la libre circulación mundial de capitales.

Entre los que consideran que la globalización financiera permite una asignación más eficiente de los capitales y es vital para países con pocos ingresos, se encuentra, entre otros, el economista Stanley Fischer. Los supuestos beneficios de la globalización financiera en un principio repercutirían principalmente en los países emergentes, ya que disponen de menos capitales.

La corriente opuesta de pensamiento seguida, entre otros, por el economista Joseph Stiglitz, premio Nobel de Economía en 2001, considera que el libre flujo de capital sin restricción alguna perjudica la estabilidad financiera mundial. El economista sostiene, además, que la crisis de Wall Street pone de manifiesto que el modelo de fundamentalismo de mercado no funciona y critica la complejidad de los productos financieros que han provocado la crisis, así como los incentivos al riesgo de los sistemas de retribución de los directivos.

En la situación actual, en medio de mercados colapsados y empresas en quiebra, llueven las acusaciones de que los países desarrollados no establecieron los controles suficientes para evitar una burbuja especulativa. Los excedentes de capital, procedentes en muchos casos de los países emergentes, alimentaron la especulación invirtiendo en complejos productos financieros que enmascaraban, entre otros riesgos, el de las hipotecas *subprime*. La difusión de estos productos vino alentada por la calificación de AAA que les asignaron las empresas de *rating*. Ésa es la razón por la que los inversores «conservadores» se vieron tan afectados por el desplome de los valores como los inversores más «arriesgados». El resto ya es historia.

Con ello, la crisis financiera ha puesto en el punto de mira a los servicios de control y a las empresas de *rating*. Los expertos del Future Trends Forum opinan que «las empresas de *rating* han tenido mucho poder, pero el problema no es que no haya habido regulación, sino que la regulación que había era mala». Por todo ello, es crucial atender esta nueva complejidad mediante la gestión eficaz del riesgo en las empresas, así como una mayor coordinación financiera y política a nivel internacional.

Paralelamente a la crisis financiera se ha iniciado una crisis de confianza en los mercados, pero, lo que es más importante aún, se cuestiona la gestión y moralidad de los directivos. El propio presidente Obama no dudó en señalar durante su toma de posesión «la irresponsabilidad y la avaricia de algunos» como una de las causas de la crisis. No dudó en referirse con pesar a la «avaricia y arrogancia en Wall Street» y ha llegado a calificar de «vergonzoso» que instituciones financieras que se mantienen a flote gracias a las ayudas del contribuyente sigan repartiéndose miles de millones de dólares entre sus directivos.

Ángel Cabrera Izquierdo, rector de la Thunderbird School of Global Management de Arizona y experto del Future Trends Forum, incidía recientemente en la necesidad de definir un nuevo código ético para el capitalismo: «Ha llegado el momento de que la dirección de empresas adopte su propio "juramento hipocrático empresarial". Se trata de definir los derechos y las responsabilidades del directivo frente a la sociedad»¹⁰¹. Detrás de esta propuesta reside la crítica de que las empresas han estado más focalizadas en aumentar el rendimiento financiero para los inversores que en generar empleo, valor a los clientes, proveedores, nuevas tecnologías, etc.

Precisamente ha sido la innovación en productos financieros la responsable del tremendo crecimiento económico en los últimos años y, también, de una gran cantidad de pérdidas en la economía global. Ahora se hace fundamental restaurar la confianza en los mercados y garantizar la transparencia. Se demanda más regulación, pero si no se establece correctamente, se puede caer en el error del proteccionismo y, por consiguiente, de influir en el funcionamiento de los mercados y en la asignación eficiente de los recursos.

Gordon Brown, durante una entrevista realizada en el Foro Económico Mundial celebrado en Davos a principios de 2009, alertó del peligroso acercamiento de la economía global al proteccionismo financiero: «observamos la retirada de bancos de una serie de mercados emergentes con sistemas bancarios bastante débiles [...]. Lo que se tiene, entonces, es una forma de mercantilismo financiero [...] gente que regresa a sus sistemas bancarios locales. Es la primera etapa de un proteccionismo financiero que eventualmente llevará al tipo de proteccionismo comercial que hemos visto en el pasado, si no estamos preparados para hacer algo al respecto».

Estas barreras frenarían el tremendo avance de los flujos de capital transnacionales. La rapidez con que se ha extendido la crisis y la falta de confianza que se ha generado en el sector bancario no tienen precedentes. Se ha puesto de manifiesto la elevada interconexión entre los mercados financieros mundiales. Esta tendencia a la globalización multipolar de los capitales se ha venido observando durante los últimos años. Lo más relevante es que, mientras hace unos años las inversiones tenían su origen casi en exclusiva en las economías desarrolladas, cada vez se diseminan más las inversiones provenientes de países emergentes. Estas inversiones tendrían como destino tanto los países desarrollados como otros países emergentes (véase la ilustración 31).

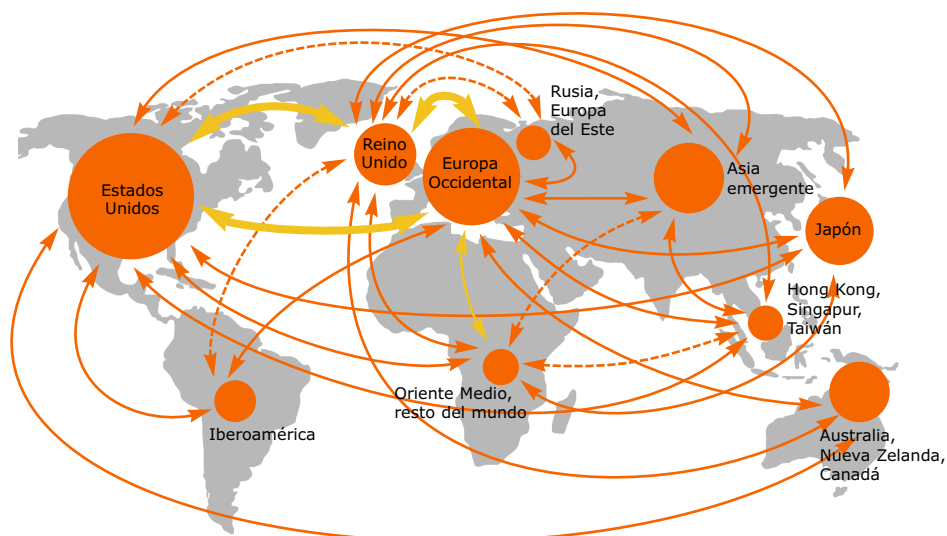
¹⁰¹ «Un nuevo código ético para el capitalismo», *El País*, 02/03/2009.

¿Sabías qué?

Entre 1996 y 2006, las hipotecas *subprime* en Estados Unidos pasaron de ser el 9% del total a más del 20%.

Las líneas muestran el valor total de las inversiones transfronterizas entre las regiones*. Las cifras de 2007 de los globos muestran el tamaño de los activos financieros nacionales totales (cifras en miles de millones de dólares).

0,5%-1% del PIB mundial
 1%-5% del PIB mundial
 5%-10% del PIB mundial
 +10% del PIB mundial
 PIB mundial 2007 = 55 billones de dólares



*Incluye el valor total de las inversiones transfronterizas en acciones y obligaciones, préstamos y depósitos, e inversión extranjera directa.

Ilustración 31. Inversiones transfronterizas a nivel internacional.
Fuente: análisis de McKinsey Global Institute.

Los países que cuentan con buenas reservas de capitales extranjeros o bajos niveles de endeudamiento estarán mejor posicionados para afrontar el futuro. Sin embargo, los que dependen más de los flujos internacionales de capital estarán más expuestos a los altibajos de los mercados de capitales, como está ocurriendo actualmente a los países de Europa del Este. Si no consiguen devolver la deuda contraída con otros países europeos, pueden poner en peligro los sistemas financieros de los estados prestatarios. Es bien conocida la situación de Islandia a finales del año pasado, cuando estuvo al borde de la quiebra. También los Estados norteamericanos de California (que por sí mismo sería la octava economía mundial) y Kansas están al borde de la quiebra por su exceso de apalancamiento financiero y el abuso del endeudamiento. Por ello, la tendencia será la reducción del endeudamiento tanto por parte de los países como de sus empresas.

Los flujos de los países desarrollados a los países emergentes

Aproximadamente el 30% de la inversión directa mundial fluye de los países desarrollados hacia los emergentes. Asia está ahora más integrada en los mercados mundiales de capital y capta alrededor de un 40% del capital privado neto

dirigido hacia los mercados emergentes. Dos tercios del capital privado que se dirige hacia ese ámbito geográfico son inversión extranjera directa. Estas entradas de capital, junto con el superávit por cuenta corriente de la región, han provocado una importante acumulación de reservas.

No obstante, en el período de crisis financiera se está observando una retirada progresiva de estas inversiones. Se detectan indicios de un incipiente proteccionismo financiero que llevaría a los países a primar las inyecciones de capital dentro de sus fronteras para hacer frente a la escasez de liquidez. Con ello, los países emergentes están perdiendo suministro de capital (véase la ilustración 32).

Desde que se desencadenó la crisis de crédito mundial, los inversores han ido retirando sus capitales de los mercados de acciones de Asia.
(Flujos netos de participaciones de capital, miles de millones de dólares)

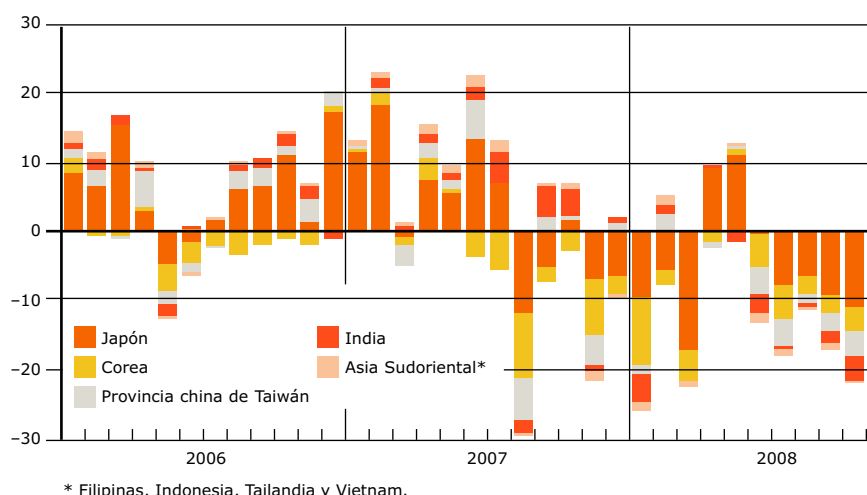


Ilustración 32. Fuga de capital extranjero.
Fuente: Bloomberg.

También el flujo de capitales de países ricos hacia países en desarrollo –en forma de remesas enviadas por los trabajadores inmigrantes– se está viendo afectado por la crisis financiera. A medida que ésta implique a todos los sectores de la economía de los países en recesión, este colectivo irá reduciendo sus ingresos y, por lo tanto, disminuirán aún más estos flujos de capital. La cifra estimada de flujos de remesas a países en desarrollo en 2008 fue de 283.000 millones de dólares¹⁰², con un descenso en el segundo semestre que conducirá a una grave caída en 2009.

Los expertos del Future Trends Forum constataron que esta tendencia se está manifestando en varios países de Latinoamérica, como México. Muchos inmigrantes mejicanos que trabajaban en Estados Unidos en el sector de la construcción se han quedado sin trabajo, lo que incidirá profundamente en el volumen de remesas.

¹⁰² *Global Economic Prospects 2009*, Banco Mundial.

La caída del flujo de remesas tendrá un efecto en el PIB de los países en desarrollo. La magnitud de la disminución dependerá también de las fluctuaciones de los tipos de cambio, que cobrarán especial relevancia en el futuro próximo.

Los capitales de países emergentes a países desarrollados

Cambian las tornas, dado que se ha comprobado el enorme poder con el que ahora entran las inversiones provenientes de economías emergentes en busca de sectores que atraviesan momentos de debilidad en los países desarrollados. Y se hace patente, por lo tanto, que en el mundo globalizado y multipolar, los países conocidos como «ricos» también necesitan de las inversiones de los países «pobres», borrando poco a poco la lógica de esta distinción.

El espectacular crecimiento de las reservas de divisas extranjeras por parte de países de economía emergente, y en especial de la región asiática (véase la ilustración 33), se explica por lo que Ben Bernake, presidente de la Reserva Federal, define como *saving glut* (superabundancia de ahorro). La alta tasa de ahorro de estos países tiene su origen en la ventaja comparativa en costes laborales y otros *inputs* frente a los países que aportan dichas divisas. Según expertos de Wharton, ahora es Estados Unidos, el país más rico del mundo, el que financia su déficit comercial pidiendo prestado a las naciones más pobres¹⁰³.

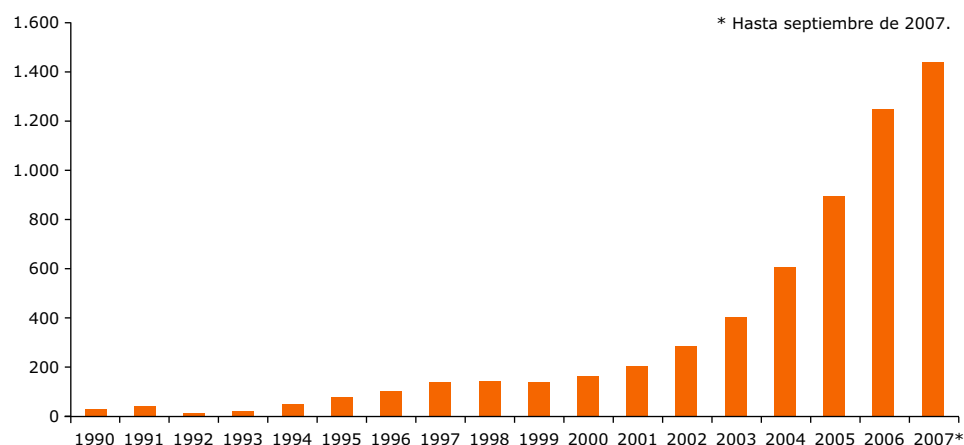


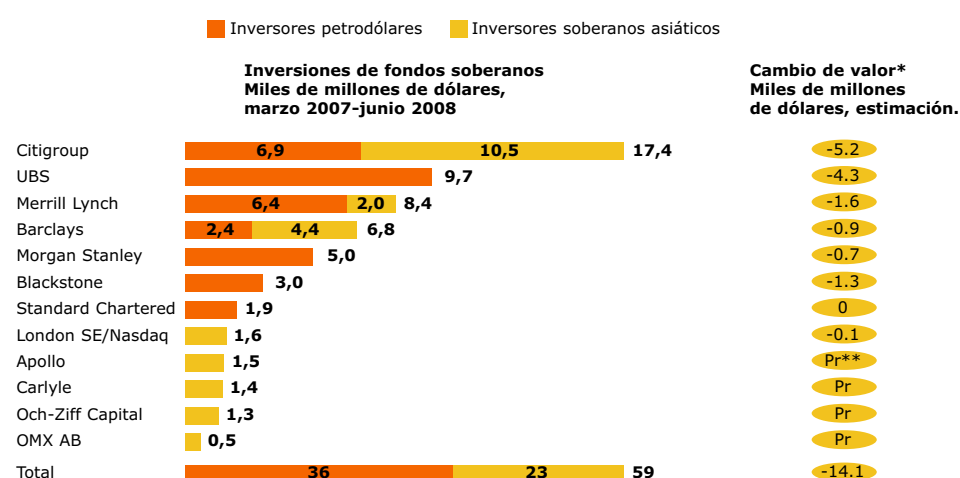
Ilustración 33. Reservas de divisas extranjeras de China (a finales de año, en miles de millones de dólares).

Fuente: *El Auge de las Multinacionales de Países Emergentes*, pág. 13, Accenture (2008).

¹⁰³ «Huge Reserves, Emerging Market 'Challengers' and Other Forces Are Changing Global Finance», *Knowledge@Wharton* (15/10/2008).

A este fenómeno hay que añadir que los países asiáticos ya no encuentran atractivas las inversiones en valores del Tesoro estadounidense por su bajo rendimiento. Por lo tanto, están buscando nuevas fórmulas de inversión en el extranjero. Cada vez es más frecuente escuchar en las noticias los intentos de fusiones

y adquisiciones por parte de empresas asiáticas con empresas europeas y norteamericanas. La polémica está servida, ¿supondrán estos movimientos la toma de poder empresarial por parte de los países emergentes? Estas operaciones estratégicas se llevan a cabo mediante los fondos soberanos de inversión, que permiten alterar el capital de muchas empresas (véanse las ilustraciones 34 y 35).



Nota: La suma de las cifras no coincide con el total debido al redondeo.

* Estimaciones basadas en el cambio de la cotización de las acciones ordinarias desde el primer día del mes en el que tuvo lugar la transacción y el 2 de junio de 2008; en el caso de Blackstone, el cambio de la cotización desde la Oferta Pública Inicial hasta el 2 de junio de 2008.

** Pr indica empresas que no cotizan en mercados públicos. CMX AB pasó a no cotizar en Bolsa como consecuencia de la transacción.

Ilustración 34. Los fondos soberanos invirtieron 59.000 millones de dólares en instituciones financieras occidentales.

Fuente: Dealogic; Datastream; informes de prensa; análisis de McKinsey Global.

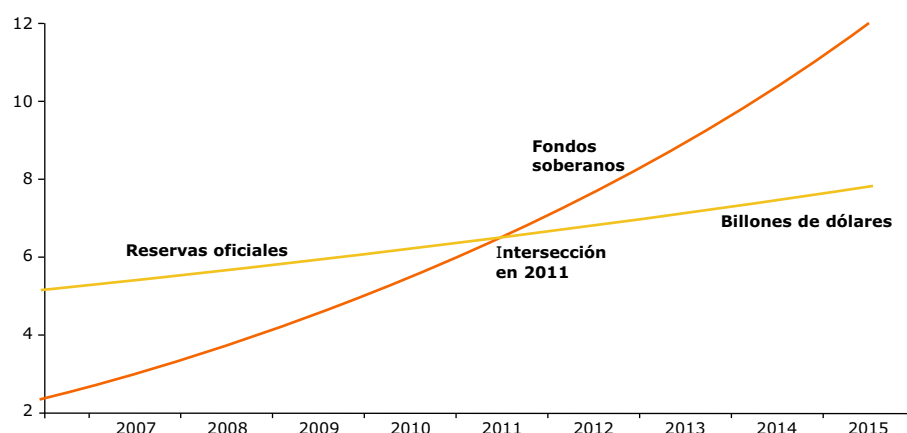


Ilustración 35. Previsión de crecimiento de los fondos soberanos.

Fuente: Rankia, Comunidad Financiera.

La aparición y expansión de estos fondos soberanos supone una reforma en la economía mundial. Ahora los actores financieros de economías emergentes juegan en igualdad de condiciones con los actores financieros de economías desarrolladas. Se fortalece la posición de los nuevos centros financieros como pueden ser Singapur, Dubái o Shanghái, que actúan de forma independiente de los centros tradicionales. Se estima que los fondos soberanos crezcan hasta convertirse en el mayor de los actores en el desarrollo financiero. En las próximas décadas, el 10% de la cartera de los fondos soberanos estará localizado en economías emergentes y en desarrollo.

Los expertos del Future Trends Forum opinan que, en el futuro próximo, los países desarrollados deberán prepararse para atraer y competir por las inversiones de los fondos soberanos, con el fin de salir de esta crisis de liquidez en la que se encuentran.

Los flujos de capitales entre países emergentes

Los datos sobre inversiones extranjeras directas son difíciles de encontrar, dados los problemas en los sistemas estadísticos de muchos países, la evasión de capitales para evitar impuestos o controles, y la localización *off-shore* de centros financieros que no reportan flujos de inversión extranjera directa (IED) en otros países. Un ejemplo es Chipre, que se ha convertido en plataforma *off-shore* para gran parte del capital ruso en el exterior, pasando a ser la principal fuente de IED de Rusia¹⁰⁴.

A pesar de estas dificultades, se estima que desde 2003 la tasa de crecimiento de la IED de países en desarrollo ha sido mayor que la de los flujos con origen en países desarrollados. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), los países en desarrollo representaron el 17% de la IED mundial en 2005. Suele ocurrir que las multinacionales emergentes invierten primero en países vecinos por similitudes culturales y lazos comerciales ya existentes –por ejemplo China o la India, que concentran sus inversiones en otros países asiáticos–.

En China, concretamente, parece que la tendencia de los fondos soberanos se está invirtiendo y el interés se centra en la compra de acciones de bancos chinos en el mercado abierto. A ello se une que el China Development Bank, todavía en manos del Estado, esté negociando para asumir el control de Shenzhen Development Bank, una de las pocas instituciones financieras controlada por extranjeros¹⁰⁵. Y es que, cuando se empezaban a comprobar los resultados de la privatización de empresas en manos del Estado, la crisis ha provocado que comience a manifestarse de nuevo justamente la tendencia contraria. China Eastern Airlines recibió una inyección de capital de 7.000 millones de yenes (aproximadamente mil millones de dólares) por parte del Gobierno chino, además de deducciones en impuestos de petróleo¹⁰⁶. Con fenómenos como éstos, ¿se frena definitivamente el proceso de adopción del capitalismo en China?

Un estudio publicado a finales de 2008 (*Sovereign development funds: key financial actors of the shifting wealth of nations*, OECD Development Centre

¹⁰⁴ «Las Multinacionales en Países Emergentes», Andrea Goldstein y Zenaida Hernández (17/09/2008), *blog* sobre la política exterior de Estados Unidos, la emergencia de los Nuevos Poderes Internacionales y el cambio en el Sistema Internacional.

¹⁰⁵ «So Much for Capitalism», *The Economist* (5/03/2009).

¹⁰⁶ «China Eastern Airlines suffers \$2.2 billion loss», *Google News* (16/04/2009).

Emerging Markets Network Working Paper, 2008), vaticina que veremos la combinación de dos movimientos importantes en los fondos soberanos de los países emergentes: más inversiones en sus bases nacionales y más inversiones hacia los emergentes. Por un lado, los fondos soberanos sufren presiones domésticas para repatriar liquidez hacia sus bases nacionales y regionales. Por otro, la crisis actual les ha hecho ver que no existen recetas universales para las inversiones¹⁰⁷.

En cuanto a las multinacionales latinoamericanas, se expanden en su propia región con el fin de ocupar el lugar dejado por la retirada de otras multinacionales en sectores como telefonía móvil, petróleo y gas. Las excepciones son Cemex o el gigante minero brasileño CVRD, que en octubre de 2006 concluyó la adquisición de la canadiense Inco¹⁰⁸. Las empresas sudafricanas también invierten en países vecinos como Mozambique, y países emergentes como Turquía realizan IED sobre todo en Asia Central.

El mercado de capitales postcrisis

A modo de conclusión, lo que queda claro es que el mercado de capitales ha sufrido un profundo cambio. La creciente alternativa de fuentes de capital como los fondos de cobertura, las inversiones de capital riesgo o los fondos soberanos han provocado un cambio en el equilibrio del sistema financiero global. Se presentan una serie de retos nuevos en el nuevo escenario. Por un lado, se deberá atajar el problema de la falta de regulación eficaz y de transparencia para las nuevas formas de inversión. Por otro, también se debe fomentar la cooperación en la supervisión de los grandes grupos bancarios internacionales. Por último, se deberá convivir con una mayor intervención en el mercado de intermediarios e instituciones no bancarias.

Según Joel Kurtzman, presidente de Kurtzman Group y ex editor de *Harvard Business Review* y experto del Future Trends Forum, el «nuevo capitalismo» que construyamos a partir de ahora va a depender, en gran medida, del entorno que ha quedado como consecuencia de una dura crisis, a la que compara con una gran batalla, al hablar de «víctimas de guerra»:

- La idea de que el mercado nacional ha desaparecido porque el sistema financiero global está interrelacionado y nadie está a salvo.
- La «teoría de carteras» (*portfolio theory*) ha fracasado porque los inversores prudentes con carteras equilibradas han salido tan perjudicados como los que se han arriesgado.
- Se ha comprobado a raíz de la crisis la existencia de «cisnes negros» (*black swans*) en la gestión del riesgo. Es decir, aquellos eventos de gran impacto, difíciles de predecir y que ocurren fuera de las expectativas de normalidad.

Aparte de la situación económica actual, el estudio publicado por *The McKinsey Quarterly*, *Long-term trends in the global capital markets* («Tendencias a largo

¹⁰⁷ http://www.elpais.com/articulo/semana/fondos/soberanos/crisis/elpepueconeg/20090208elpneglse_11/Tes.

¹⁰⁸ «Las Multinacionales en Países Emergentes», Andrea Goldstein y Zenaída Hernández (17/09/2008), *blog* sobre la política exterior de Estados Unidos, la emergencia de los Nuevos Poderes Internacionales y el cambio en el Sistema Internacional.

plazo en el mercado global de capitales»), identifica una serie de tendencias esperadas en los próximos años:

- Se espera, en primer lugar, que continúe el crecimiento de los mercados de capitales globales a medida que los inversores inviertan en *equities*, deuda, depósitos y otra serie de posiciones por todo el mundo.
- Del mismo modo, los mercados emergentes seguirán aumentando su nivel de crecimiento, y en Asia, concretamente, veremos cómo China y otros países emergentes relevan a Japón en peso financiero. De todos modos, seguirá habiendo un vínculo entre países emergentes y países desarrollados.
- Por su parte, los países de la Eurozona incrementarán su influencia financiera, así como también crecerá la importancia del euro en el mercado mundial.
- Por último, se espera el florecimiento de los países ricos en petróleo como suministradores de capital y surgirán nuevos centros financieros –como se comentaba anteriormente– en Oriente Medio, complementando los centros de Londres y Asia.

Todo esto acabará favoreciendo el traspaso de poder financiero desde Estados Unidos a otras partes del planeta.

5.2. Estrategias empresariales para posicionarse ante los movimientos internacionales de capital

En el ámbito de los capitales es donde más claramente se ha manifestado la multipolaridad del nuevo orden mundial. La tendencia a la integración global lleva aparejada una lucha por el capital cada vez mayor debido al crecimiento de las compañías procedentes de economías en vías de desarrollo. No sólo fluye más dinero desde las economías emergentes hacia sus mercados de valores, sino que, además, sus compañías actualmente eligen cotizar en mercados de valores de economías desarrolladas para conseguir un mayor acceso al capital¹⁰⁹. Es decir, las economías emergentes son tanto destino como fuente de inversión extranjera directa. Las implicaciones de esto a nivel empresarial dependerán de la manera en la que las compañías sepan aprovechar en cada momento de dónde viene el capital, a dónde va, y su inevitable escasez.

En su libro *La tierra es plana*, Thomas Friedman explica cómo el traslado de fábricas para abaratar costes (*offshoring*) ha sido una de las fuerzas principales que han producido el «aplanamiento» del terreno de juego económico a nivel mundial. Estos flujos de capitales se traducen en inversiones directas en países emergentes, normalmente en busca de costes más bajos o mano de obra barata.

La tendencia al *offshoring* nace de la necesidad congénita de las empresas de buscar nuevas formas de producir sus bienes optimizando costes y de explorar nuevos mercados atractivos y sostenibles en el tiempo. En situaciones de reducción de presupuestos como las que se viven actualmente, esta opción va ganando adeptos.

¹⁰⁹ *The Rise of the Multipolar World*, Accenture (2008).

¿Sabías qué?

Se espera que las inversiones globales se dupliquen... a 300 billones de dólares en sólo unos pocos años. Y el 60% de ese crecimiento vendrá de los nuevos mercados globales, lo que significa más del doble que en mercados maduros y desarrollados como Estados Unidos o Japón (Economist Intelligence Unit).

Obviamente, la reciente crisis y la consecuente pérdida de confianza en el mercado de capitales también son factores que se deben tener en cuenta, tanto por los efectos negativos que producen como por las oportunidades que surgen para los más emprendedores. Entonces, se plantea la pregunta: ¿cuáles son las principales tendencias que aparecen como consecuencia de la realidad económico-financiera actual y cómo se pueden aprovechar como inversión?

Empresas de países desarrollados ante los movimientos internacionales de capital

La crisis que azota los mercados financieros desde 2007 ha desequilibrado los modelos tradicionales de deuda y financiación de capital de las empresas de países desarrollados. Ante esta situación, muchas de ellas están poniendo los ojos en los mercados emergentes como vía para mejorar su situación financiera.

Regla 1: Invertir en BRIC

La rentabilidad de las inversiones en los mercados emergentes solía estar por debajo de la media. Al desembarcar en ellos, los inversores de capital riesgo se encontraban con un panorama de inestabilidad económica y/o política, una falta de acuerdos favorables en el país de destino y los problemas relacionados con las leyes de propiedad intelectual o, incluso, con la seguridad. Sin embargo, los pronósticos han cambiado porque los mercados emergentes gozan de una mejor percepción por parte de inversores extranjeros, debido a las reformas macroeconómicas estructurales como las privatizaciones, la rebaja de impuestos, la desregulación de mercados y la integración en el comercio internacional. El resultado es un aumento en la rentabilidad de las inversiones en mercados emergentes y una reducción espectacular de las tasas de inflación.

En definitiva, las altas tasas de crecimiento económico, la apertura de sus mercados bursátiles y la creciente globalización de los inversores hacen de los mercados emergentes una inversión más atractiva. Además, la competencia en Europa y Estados Unidos complica más la obtención de tasas de retorno más elevadas, así que las empresas de estas zonas deben mejorar su acceso al capital y diversificar el riesgo. En 2007, en España se comercializaban trece fondos de inversión BRIC de siete entidades financieras, que representan un patrimonio total de unos 645.000 millones de euros, según la Comisión Nacional de los Mercados de Valores (CNMV). Las entidades captan recursos monetarios de sus clientes y los invierten en las principales bolsas de Brasil, Rusia, la India y China, con lo que la rentabilidad ofrecida al cliente suele superar el promedio que ofrecen otras modalidades de inversión más conservadoras. Por un lado, la ventaja es que son accesibles a pequeños inversores. Por otro lado, la desventaja es que, pese a ofrecer una rentabilidad mayor, tienen riesgo «alto» o «muy alto», por lo que la rentabilidad real puede oscilar en un rango muy amplio. La amplitud viene influenciada por la probabilidad de que Brasil,

Rusia, la India y China sean capaces de transformarse en economías fuertes y estables.

Una forma de inversión de los países desarrollados en capital BRIC es a través de alianzas estratégicas y *joint ventures*. Los obstáculos para invertir en el extranjero son salvable y, de esta manera, se accede a las ventajas de nuevos mercados y a la expansión internacional. Japón es un ejemplo de país que ya no puede depender únicamente de su mercado doméstico. Un artículo publicado en noviembre de 2008 aseguraba que sus empresas se estaban gastando más de un billón de dólares a la semana en operaciones de fusiones y adquisiciones¹¹⁰. Concretamente con relación a sus inversiones en BRIC, destacan el desembolso de Nomura Holdings de 2.000 millones de dólares por las operaciones asiáticas y europeas de Lehman Brothers y la compra *buy-out* por valor de 4.600 millones de dólares de Ranbaxy Laboratorios, la farmacéutica de genéricos más grande de la India, por parte de Daiichi Sankyo.

Una reciente encuesta de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) ponía de manifiesto que el Este, Sur y Sudeste asiático continúan siendo las regiones preferidas en términos de inversión extranjera directa (IED), seguidos de la Unión Europea, Norteamérica y los mercados emergentes europeos. También pronostican que en 2009 los niveles de IED se mantendrán en una cifra aceptable, aunque países como China están siendo mucho más selectivos en sus inversiones y priorizan los proyectos internos¹¹¹.

Por último, cabe destacar la llamada «Paradoja de Bangladesh», expresión acuñada por el Banco Mundial. Bangladesh fue nombrada la «nación menos desarrollada» del mundo por las Naciones Unidas en 2003. Sin embargo, bancos como Citigroup, Goldman Sachs, J.P. Morgan y Merrill Lynch consideran el país una «oportunidad de inversión clave» porque en 2008 su índice Dhaka Stock Exchange Index creció un 66%, convirtiendo a Bangladesh en el país de mayor rendimiento después de China, incluso por delante de la India. El crecimiento sostenido de su PIB en el 7% la destaca para convertirse próximamente en el «tigre asiático»¹¹².

Regla 2: Atraer capital de los BRIC

Ya se ha explicado ampliamente a lo largo del estudio el auge de los fondos soberanos como forma de inversión de los países emergentes en empresas de países desarrollados. Las fuentes de capital de los mercados emergentes suponen una gran oportunidad de mejorar la deteriorada situación financiera para las multinacionales de países desarrollados. En este sentido, Accenture¹¹³ considera que «es vital que las multinacionales de los mercados desarrollados asuman la aparición de una nueva generación de operadores en los mercados de capitales, y no sólo de multinacionales de países emergentes, sino también de firmas de capital privado, *hedge funds* y fondos soberanos, muchos de ellos con origen en los mercados emergentes. Las empresas se

¹¹⁰ «The one big buyer», *Newsweek* (15/11/2008).

¹¹¹ http://www.unctad.org/en/docs/wesp2009_en.pdf.

¹¹² «Buoyant Bangladesh: An Emerging Investment Destination», *DinarStandard* (3/03/2008).

¹¹³ *El auge de las multinacionales de países emergentes*, Accenture.

enfrentan, por tanto, a un mercado cada vez más competitivo con respecto al control corporativo, en el que las estrategias empresariales y los objetivos de los accionistas confluyen cada vez más. Esto significa, además, que las compañías de los mercados desarrollados deben lidiar con un aumento de la competencia por los activos, lo que podría incrementar los precios de los objetivos de compra».

Un ejemplo de acción gubernamental para atraer estos fondos lo protagonizó Estados Unidos en diciembre de 2008, al apresurarse a facilitar la entrada de las instituciones financieras chinas que intentaban invertir en el país. Mediante los acuerdos bilaterales, Estados Unidos quiere fomentar la inversión extranjera para acceder a mercados de créditos «congelados» por la crisis. De por sí, el fondo soberano China Investment Corp. ha perdido 6.000 millones de dólares desde mediados de 2007 con la compra de participaciones en Morgan Stanley y Blackstone Group¹¹⁴. Por ello, el Gobierno estadounidense quiere incentivar a toda costa las inversiones, sobre todo comerciales, de los fondos soberanos chinos.

Siemens, el grupo alemán de ingeniería, se reunió en el verano de 2008 con inversores de fondos soberanos del Golfo y de Rusia con el objetivo de expandir sus inversiones a largo plazo. Con ello, la empresa estaría accediendo a mercados de rápido crecimiento, lo cual supone beneficios potenciales para ella. No obstante, de nuevo, la tendencia al proteccionismo supone una amenaza, dado que Alemania había anunciado la intención de aprobar una ley que permite bloquear inversiones de más de un 25% de participación de miembros no comunitarios en empresas alemanas. En el extremo opuesto, Barclays en el Reino Unido ha preferido aceptar la inversión de capital por parte de Qatar antes que del Gobierno británico, pese a que el fondo soberano qatari incrementaba su participación al 15,5%¹¹⁵. Daimler AG justificó en marzo de 2009 la entrada de Aabar, un fondo de inversiones controlado por el Gobierno de Abu Dabi, por la necesidad de asegurarse fondos que permitan mantener sus gastos actuales en I+D y preparar a la compañía para la transición –larga– de los actuales motores de combustión interna a las nuevas tecnologías¹¹⁶. Abu Dabi y Kuwait controlaban a principios de 2009 conjuntamente un 16% del grupo alemán automovilístico. A pesar de ello, empresas como Barclays o Daimler están eligiendo las oportunidades de crecimiento y capitalización en lugar de temer el recorte en poder estratégico y operacional.

Aunque los fondos soberanos han existido desde hace décadas, su atractivo ha aumentado considerablemente con el comienzo de la crisis crediticia. Internacional Financial Services London (IFSL) ha determinado que el crecimiento medio anual durante los últimos tres años de los activos bajo la gestión de fondos soberanos ha sido del 18% (véase la ilustración 36). Aunque sea probable que este ritmo se vea afectado por la crisis, las proyecciones de IFSL son que dupliquen su suma total hasta 8.000 millones de dólares en 2015.

¹¹⁴ «US to speed investment from China banks, state fund», *Qatar Tribune* (12/12/2008).

¹¹⁵ «Barclays looks to Gulf for \$12 billion capital raise», *The Guardian* (1/11/2008).

¹¹⁶ «Dinero de Abu Dhabi para consumir menos petróleo», *El Mundo* (24/03/2009).



Ilustración 36. Activos de fondos soberanos.
Fuente: IFSL.

Regla 3: Explorar las diversas fórmulas de inversión

El mercado emergente de inversión extranjera directa (IED) se caracteriza por los modelos de negocio de costes bajos y altas tasas de productividad de los activos. La competencia que existe en los mercados emergentes obliga a las multinacionales de economías desarrolladas que quieren invertir en ellos a adoptar modelos de negocio más flexibles e innovadores. A pesar de todas las dificultades para cruzar fronteras, las compañías se muestran especialmente inclinadas a incrementar sus inversiones en el extranjero. Algunas de las barreras que se encuentran las solventan con estrategias como la apertura de nuevas oficinas en mercados extranjeros, la inversión en empresas con presencia local o el desarrollo de alianzas estratégicas con firmas asentadas en la región.

En lo que a inversión directa se refiere, si la India es la estrella del *outsourcing*, China representa la galaxia *offshoring*. El país comunista más grande del mundo es también el que recibe más capital extranjero para la producción y elaboración de productos de miles de compañías que buscan calidad y costes de fabricación bajos. Mientras que el *outsourcing* consiste en tomar ciertas funciones de una empresa y subcontratar a alguien en otro lugar para que las lleve a cabo, el *offshoring* «consiste en tomar una fábrica completa que queda en Canton (Ohio) para trasladarla a Cantón (China), allí se hace el mismo producto, pero con una mano de obra más barata, impuestos menores, seguros sociales más bajos y energía subvencionada»¹¹⁷.

Ya se ha comentado la posibilidad de establecer fusiones/adquisiciones y *joint ventures* como forma de inversión. Las noticias están repletas de este tipo de

¹¹⁷ <http://www.luismaturen.com/2008/10/sexta-aplanador-traslado-de-fbricas.html>.

operaciones entre algunas de las empresas más importantes a nivel global. No sólo eso, también se ha comprobado que, cada vez más, una de las partes es una empresa de países emergentes. Por ejemplo, General Electric ha unido fuerzas con Mubadala, un brazo financiero del Gobierno de Abu Dabi, para invertir en una ciudad «sin dióxido de carbono» como experiencia piloto para el programa de energía limpia *Ecomagination* de la empresa. Este acuerdo demuestra que incluso una inversión entre una empresa privada y el sector público de un país emergente puede generar expectativas de una inversión total de 40.000 millones de dólares, tal y como se espera con las iniciativas presentes y futuras de esta alianza. Este caso está relacionado con las llamadas *greenfield investments*, que consisten en una forma de inversión extranjera directa por la cual una empresa matriz construye «desde cero» las instalaciones para una industria, creando empleo en el país de destino. Las multinacionales de países desarrollados ven esta inversión como una manera de entrar en el mercado de países emergentes, cuyos gobiernos incluso ofrecen desgravaciones, subvenciones u otro tipo de incentivos para que estos proyectos se lleven a cabo. De hecho, China se muestra favorable a permitir que empresas extranjeras inviertan de este modo en su economía, y no tanto mediante la adquisición directa de empresas chinas ya existentes. Algunos ejemplos de *greenfield investment* son la construcción de complejos turísticos o de golf en Croacia con capital público y privado.

Regla 4: Aprovechar la adversidad

También en tiempos de crisis aparecen productos de inversión que permiten obtener beneficios. En este caso, ha surgido de las cenizas de la crisis uno nuevo, denominado *distressed debt* («deuda angustiada»), que corresponde a las deudas de empresas y/o países que se encuentran en dificultades para cumplir con el pago y que probablemente vayan a quebrar a corto plazo. ¿Por qué un inversor –en su mayoría empresas de capital riesgo– estaría interesado en valores cuyo pago parece improbable? Como muchas de las inversiones atractivas, a mayor riesgo, mayor potencial de rentabilidad. La estrategia consiste en convertirse en el mayor acreedor de las empresas con riesgo de quiebra, comprando las obligaciones a un precio muy bajo. Si la compañía se liquida, las que han invertido tienen prioridad de cobro sobre los dueños del patrimonio y recuperan su inversión, o al menos una pequeña rentabilidad sobre ella. Sin embargo, el resultado más favorable es una reestructuración de la empresa y evitar la bancarrota. Las empresas inversoras, entonces, perdonan la deuda a la empresa objetivo a cambio de acciones. Compañías como Goldman Sachs ya planean invertir sus fondos remanentes, en este caso de 15.000 millones de dólares, en este *distressed debt*¹¹⁸.

También a raíz de la recesión que ha sufrido el sector de la banca en los últimos meses, los bancos parecen decididos a volver a lo más básico (*back to basics*) para sobrevivir en lugar de continuar con sus aspiraciones de expansión internacional. En una encuesta de Economist Intelligence Unit¹¹⁹, casi dos tercios de los encuestados expresaron su intención de centrarse fundamentalmente en mercados domésticos y reducir sus líneas de productos. Alpha Bank, el segundo banco más grande de Grecia, promociona su campaña *All-In-One* («todo en uno»), que

¹¹⁸ «Goldman fund eyes distressed debt market», *Financial Times.com* (16/03/2009).

¹¹⁹ «Beyond the home market, the future of crossborder banking», Economist Intelligence Unit.

consolida toda la deuda del cliente en una cuenta para ayudarles a afrontar el pago de intereses. Pese a ser una campaña lanzada en 2006, el banco cree que la situación actual no podría ser mejor momento para ofrecer este producto.

Regla 5: Invertir en «verde», 'commodities' y consumo emergente

Los sectores de la energía y el medio ambiente se han identificado como los que atraerán la mayoría de las inversiones en los próximos años, dado el problema de escasez de recursos naturales al que se enfrenta el planeta. Las empresas de capital riesgo también buscarán oportunidades en industrias como la biotecnología para solventar la escasez global de alimentos y energía. En muchos casos, se trata de desarrollar técnicas que alteren genéticamente las cosechas para aumentar la producción. Y, en cuanto a la energía, sigue la eterna búsqueda de fuentes alternativas que supongan un beneficio suficientemente lucrativo como para invertir en su investigación. Es un gran incentivo para las empresas –especialmente del sector farmacéutico y biotecnológico– que el gobierno apoye las iniciativas de I+D+i. Barack Obama pretende destinar parte del presupuesto nacional a apoyar un camino legal que permita la aprobación de versiones genéricas de los medicamentos biotecnológicos. También la farmacéutica alemana Merck dio a conocer en marzo de este año su intención de financiar un fondo de capital riesgo de 40 millones de euros especializado en biotecnología en países emergentes durante los próximos cinco años¹²⁰. En este caso se centraría en las áreas terapéuticas de enfermedades neurodegenerativas, autoinmunes e inflamatorias, además de oncología.

Al mismo tiempo, la demanda global de *commodities* presenta una tendencia al aumento, por lo que resulta atractivo para algunos inversores aprovechar su precio en alza. A pesar de tener que soportar posibles pérdidas iniciales, existen factores favorables, como la fuerte demanda de materias agrícolas por parte de los países emergentes o la debilidad del dólar, que abarata los costes de transacción –por ejemplo de transporte–, de los que dependen los precios de los productos. De la misma manera, la demanda de oro alcanzó su máximo histórico entre julio y septiembre de 2008 en 32.000 millones de dólares¹²¹. El oro es una alternativa para inversores en tiempos de crisis, en tiempos de inflación, o cuando se teme por la volatilidad de la cotización de monedas. Sin embargo, el profesor de Finanzas de la Wharton School, Jeremy Siegel, afirma en su libro *Stocks for the Long Run*¹²² que el oro no es una buena inversión a largo plazo. «Un dólar invertido en oro en 1801 hubiera incrementado tan sólo a 1,95 dólares a finales del 2006, mientras que un dólar en una cartera de acciones que reflejara el mercado entero hubiera aumentado a más de 755.000 dólares».

Otra forma de inversión que ha cobrado especial importancia consiste en la búsqueda de países que experimentan un fuerte crecimiento de la clase media, por ejemplo, China o Brasil, y concentrarse en el sector de la vivienda y el comercio minorista. Es una inversión en la que se suele dar prioridad a operaciones de largo plazo y no se intenta nada sin la participación de un socio local. Todos conocemos a «alguien» que ha invertido en la construcción en países del Este. Sin embargo, empiezan a sonar otros destinos como Brasil. Con 320 días de sol al

¹²⁰ «Merck launches biotech venture capital fund», *International Herald Tribune* (23/03/2009).

¹²¹ World Gold Council.

¹²² «Gold May Glitter, but It Doesn't Stack up as a Long-term Investment», *Knowledge@Wharton* (30/04/2009).

año, kilómetros de playas, estabilidad fiscal y crecimiento masivo del turismo (además de haber sido confirmado como anfitrión de la Copa del Mundo de fútbol de 2014), el país se ha convertido en uno de los principales destinos de inversión. Equity International, la compañía privada especializada en inversiones que se concentra en negocios relacionados con bienes raíces fuera de Estados Unidos, anunció en marzo de 2009 la adquisición de aproximadamente 20 millones de acciones de la empresa brasileña Construtora Tenda, tras otra inversión apenas cuatro meses anterior de 46 millones de dólares en Shanghai Yupei Company, una empresa de propiedad industrial de capital privado con sede en Shanghái. Con esta inversión, la empresa iniciaba operaciones en el sector logístico y de almacenamiento chino.

Empresas de países emergentes ante los movimientos internacionales de capital

A medida que la liberalización y los avances tecnológicos propician una mayor integración de los mercados globales de capital, los inversores de mercados emergentes adquieren una mayor relevancia, con cuotas crecientes tanto de inversión extranjera directa como procedente de carteras¹²³.

Ante la pregunta «¿Cuáles de los siguientes factores cobrarán mayor relevancia para empresas de economías emergentes en los próximos tres años?», los expertos del Future Trends Forum señalaron que la prioridad será la búsqueda de capital (véase la ilustración 37). Los países emergentes se enfrentan a serias presiones de capital, dada la decreciente demanda de exportaciones, la desaceleración del ritmo de inversiones y la negativa a realizar préstamos entre fronteras. Teniendo en cuenta que la mayor parte de los grandes bancos pertenecen a economías desarrolladas, el fenómeno de la fragmentación del mercado de capi-

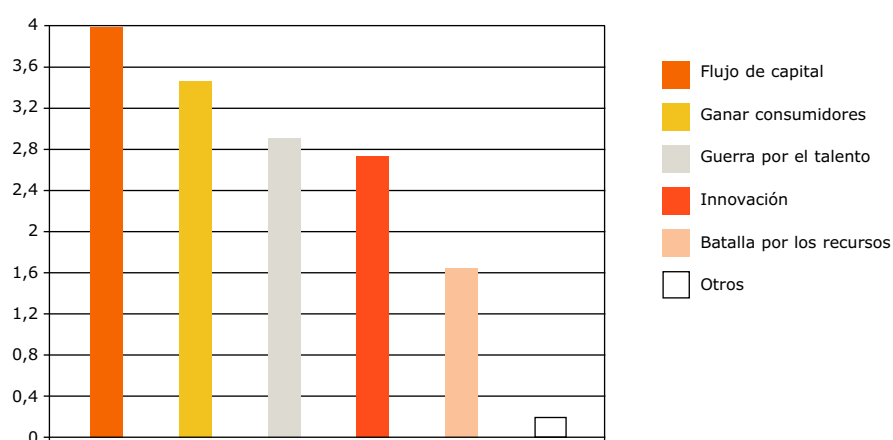


Ilustración 37. Principales factores para empresas de economías emergentes en los próximos tres años.

Fuente: elaboración propia.

¹²³ *El auge de las multinacionales de países emergentes*, Accenture.

tales impacta directamente a los países emergentes, ya que les resulta más difícil obtener los préstamos de los que han dependido hasta ahora para potenciar su crecimiento. Todos los países del BRIC han sufrido los resultados de la recesión del mercado occidental, pero en especial Rusia, que también se ha visto afectada por la caída en los ingresos de petróleo y gas.

A continuación se exponen algunas de las tendencias que marcarán las estrategias de las empresas de países emergentes en el marco de los flujos internacionales de capital.

Regla 1: Comenzar la expansión internacional en otros países emergentes

La competencia de las empresas de países emergentes es una realidad internacional. Después de un período en el que acapararon sus mercados domésticos comprando los activos que dejaron atrás empresas de países desarrollados, tras la crisis de finales de los noventa, han comenzado su proceso de internacionalización. No obstante, la tendencia de las multinacionales de economías emergentes parece centrarse en la expansión mediante inversiones E2E, «de emergente a emergente». Los datos reflejan que más del 96% de los flujos de inversión extranjera directa de los cuatro países BRIC tienen como destino otras economías emergentes¹²⁴ (véase la ilustración 38). Para Accenture, esto es debido a una variedad de factores, como la existencia de regiones ricas en recursos y consumidores, la carencia de servicios y la mano de obra barata. Las inversiones E2E encaminan a estos países hacia la expansión internacional, pero con la posibilidad de obtener experiencia en mercados que les resultan más familiares y afinar así sus modelos de negocio antes de ir más lejos.

(cifras en millones de dólares)

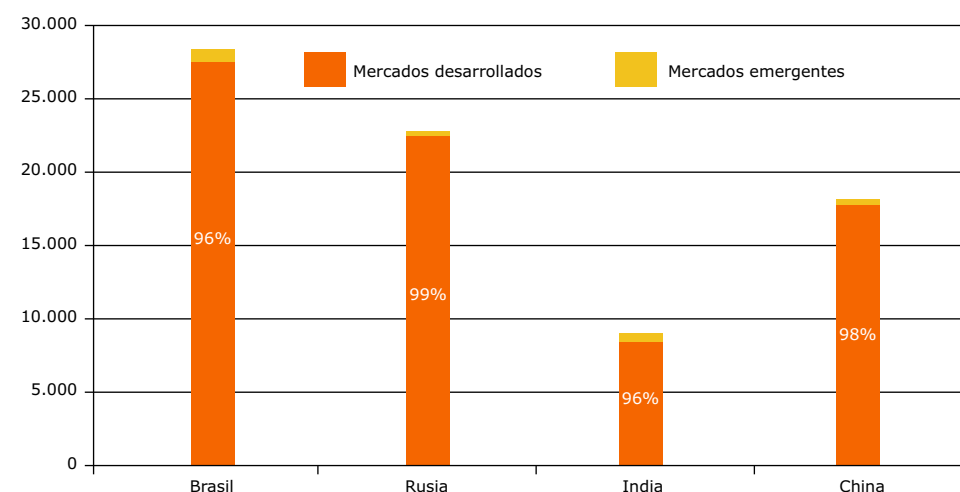


Ilustración 38. Destino de la inversión extranjera directa procedente de las economías BRIC (2006).

Fuente: Economist Intelligence Unit; análisis de Accenture.

¹²⁴ «El auge de los mercados emergentes», Accenture (2008); datos de Economist Intelligence Unit, análisis de Accenture.

Huawei, fabricante chino de equipos de conexión de redes, utilizó su experiencia en el Sureste asiático para su posterior expansión a Sudáfrica, América Latina y el Este de Europa. En palabras de la propia empresa, «establecimos una red mundial haciendo mayor hincapié en la localización, para estar lo más cerca posible de nuestros clientes. Creemos que, para entender realmente sus necesidades, debemos trabajar a la par de ellos en su lugar de trabajo. De esa manera, podemos estar siempre seguros de que estamos brindando a nuestros clientes la tecnología mundial más adecuada confeccionada para satisfacer a la perfección las necesidades locales»¹²⁵. Tras una expansión en primer término a través de zonas geográficas que le resultaban más familiares por las limitaciones en infraestructuras y niveles de renta, la empresa prosigue su crecimiento penetrando en mercados regionales similares en todo el mundo.

Precisamente las limitaciones en cuanto a infraestructuras en países emergentes –o, incluso, la carencia de ellas– supone una oportunidad de inversión atractiva. La tendencia en países desarrollados a la banca multicanal es una manera de ahorrar costes en sucursales físicas, a la vez que se alcanza un público más amplio a través de Internet, cajeros automáticos y telefonía móvil. Banque Libano-Francaise (BLF), afirma que Internet le ha proporcionado una ventaja competitiva en su mercado natal de Líbano y en mercados extranjeros como Suiza, Francia, Siria y Chipre.

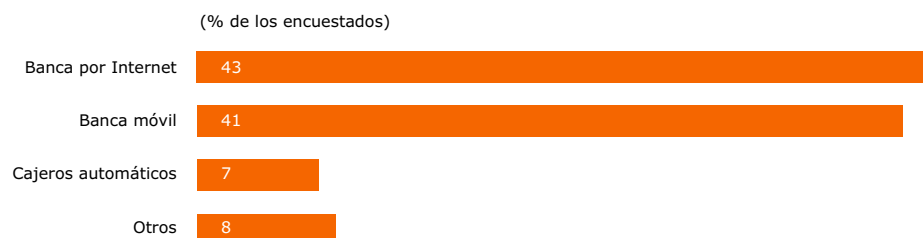


Ilustración 39. ¿Cuáles de las siguientes iniciativas de banca multicanal constituirán el foco principal de la actividad de su banco en mercados extranjeros en los próximos tres años?

Fuente: The Economist Intelligence Unit, 2009.

Volviendo a los ejemplos de países emergentes que eligen destinos también emergentes para sus inversiones, destacan las iniciativas de China en África. Un artículo de *The Economist* señala que «según un estudio reciente del Institute for Public Policy Research en Londres, China se ha convertido en el tercer socio comercial más grande detrás de Estados Unidos y Francia»¹²⁶. Así, China cuenta con presencia en 48 países africanos: Sudán es el principal, seguido de Argelia y de Zambia. La industria de las telecomunicaciones en el continente africano estaba dominada por British Vodafone, France Telecom, Vodacom y MTN (las dos últimas, sudafricanas). Sin embargo, ya se han establecido en el terreno de juego empresas públicas chinas como Equipments Company Limited (ZTE) y la an-

¹²⁵ <http://www.huawei.com>.

¹²⁶ «¿Realismo mágico? China e India en América Latina y África», Javier Santiso <http://www.oecd.org/dataoecd/37/55/38447180.pdf>

teriormente mencionada multinacional privada Huawei, que han pujado por la oferta de operaciones de telecomunicaciones en Nigeria, Níger y Zambia. A principios de 2006, CNOOC también se hizo con el 45% de participación en Offshore Oil-Mining License (OML) en Nigeria. China National Petroleum Corporation es el productor extranjero de petróleo más grande de Sudán¹²⁷. Por no hablar de la construcción de infraestructuras que lleva a cabo en numerosos países africanos en torno a carreteras, transporte por ferrocarril y otras obras de reconstrucción de posguerra.

En definitiva, China ha encontrado en África un lugar para obtener experiencia, favorecida por los acuerdos comerciales y por el hecho de que existe un nicho de mercado en el que las empresas chinas pueden fabricar productos a un precio que los consumidores africanos pueden comprar. Algunos ejemplos son los frigoríficos de menor tamaño que el habitual, de Haier, y los portátiles de Lenovo para pequeñas y medianas empresas¹²⁸. Curiosamente, la operadora africana de telefonía móvil MTN opera en países, además del continente africano, de Oriente Medio como Irán, Afganistán, Siria y Yemen. Otra muestra de un mundo multipolar en el que los nuevos jugadores vienen de todas partes y, además, se interrelacionan como nunca antes lo habían hecho.

Regla 2: Atreverse con el mercado global

A pesar de que el primer paso hacia la expansión internacional de las multinacionales de países emergentes se suele dar en otros países emergentes, son muchas las que están optando por su expansión global. Hace unos años, nadie hubiera podido imaginar que Cemex, una empresa de Monterrey (México), se convertiría en el mayor productor de cemento de Estados Unidos mediante la adquisición de varios competidores, ni que el grupo tailandés CP llegaría a ser el mayor inversor extranjero en China. También hubiera resultado difícil de creer que la empresa de telecomunicaciones egipcia Orascom, además de contar con una importante presencia en el Norte de África, Irak y Bangladesh, llegaría a organizar la mayor *leveraged buy-out* (adquisición con apalancamiento) de Europa para comprar el operador Wind en Italia. Hoy día, es difícil encontrar una edición de cualquier diario financiero internacional que no informe de una nueva operación concluida por una multinacional emergente. Un ejemplo lo constituye la disputa entre una empresa india y una brasileña para adquirir nada menos que Corus, la siderúrgica nacida de la fusión de la antigua British Steel con una rival holandesa¹²⁹.

Hace veinticinco años, se comenzó a hablar de las multinacionales de países emergentes. Entonces, un pequeño grupo de economías en desarrollo empezaba a convertirse en fuente de inversión extranjera directa: Argentina, Brasil, Corea, Hong Kong, la India, Singapur y Taiwán. Desde finales de los años ochenta, otros países emergentes, entre ellos Chile, China, Egipto, Malasia, México, Rusia, Sudáfrica, Tailandia y Turquía, se han unido como focos importantes de inversión extranjera directa.

¹²⁷ «China Advises Sudan Not to Let Darfur Crisis Worsen», *Bloomberg.com* (18/03/2009).

¹²⁸ «China's Emerging Multinationals in Africa», *The Africa Journal*.

¹²⁹ <http://www.mobbingargentina.com.ar/Files/RRII/Las%20multinacionales%20de%20los%20pa%C3%A1ses%20emergentes.pdf>.

La mayor parte de los flujos de estas inversiones procedentes de países emergentes se concentra en Asia. De hecho, la mayor multinacional emergente es Hutchinson Whampoa, un conglomerado de Hong Kong muy activo en servicios de telecomunicaciones y logística que ocupa la decimoséptima posición en el *ranking* de las mayores multinacionales del mundo publicado por UNCTAD. Dentro de las cien primeras se encuentra también una compañía coreana (Samsung Electronics), una de Singapur (SingTel), una malaya (Petronas) y una china (CITIC).

La expansión de la inversión extranjera directa de países emergentes refleja tanto el aumento de los flujos de capital hacia estos países como la mayor sofisticación y tamaño de sus empresas. La globalización eleva los niveles de competencia a los que se enfrentan las empresas de países emergentes, tanto en ventas como en acceso a recursos y activos estratégicos. Por tanto, las multinacionales emergentes no tienen más remedio que internacionalizarse para fortalecer sus ventajas competitivas. En contraste con las multinacionales tradicionales, las emergentes no suelen contar con recursos como tecnología propia, marcas establecidas, acceso a financiación y equipos de gestión con experiencia internacional. Sus trayectorias de expansión son en general lentas y con frecuencia incluyen cambios de curso motivados por las lecciones aprendidas a través de la experimentación¹³⁰.

Las operaciones de inversión por parte de las multinacionales emergentes están dando lugar a empresas complejas y muy diversas. Por ejemplo, Mittal Steel, uno de los mayores productores mundiales de acero, que recientemente adquirió la europea Arcelor, tiene su sede en los Países Bajos, está controlada por un ciudadano de la India residente en Londres y sus directivos son en su mayoría indios. Otro caso complejo es el de las multinacionales sudafricanas, como SABMiller, que cotiza en los mercados de valores de Johannesburgo y Londres, y cuyos dos principales accionistas son un grupo estadounidense y una familia colombiana. Otro ejemplo es la adquisición de activos de empresas de la OCDE por parte de multinacionales emergentes a cambio de una importante participación en su capital, como ocurrió con la compra de la división de ordenadores personales de IBM por parte de la compañía china Lenovo.

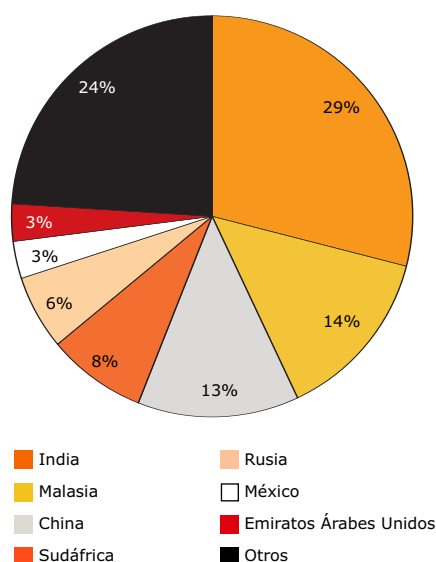
Regla 3: Superar fronteras mediante fusiones y adquisiciones

Las noticias de operaciones de fusiones y adquisiciones están a la orden del día en los medios de comunicación. En los últimos tiempos, la tendencia apunta a la participación creciente de empresas de mercados emergentes en estos acuerdos. Según A.T. Kearney¹³¹, empresas de la India, Malasia y China fueron responsables del 56% de acuerdos de este tipo entre 2002 y 2007 (véase la ilustración 40). En capítulos anteriores se ha mencionado el creciente número de fondos soberanos que acumulan activos internacionales de manera exponencial. Según la misma publicación, en 2007 el total de dichos activos estaba valorado en 2.500 millones de dólares, pero en 2015 habrá alcanzado los 12.000 millones.

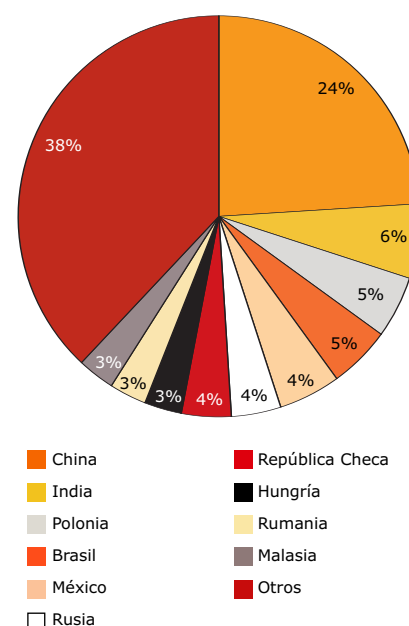
¹³⁰ <http://www.mobbingargentina.com.ar/Files/RRII/Las%20multinacionales%20de%20los%20pa%C3%ADses%20emergentes.pdf>.

¹³¹ «The Rise of Emerging Markets in Mergers and Acquisitions», A.T. Kearney (2008).

Compradores procedentes de países en vías de desarrollo



Países escogidos por las empresas procedentes de países desarrollados



* Porcentajes entre 2002 y 2007

Ilustración 40. China, la India y Malasia estuvieron al frente de la actividad de fusiones y adquisiciones entre 2002 y 2007.

Fuente: "The Rise of Emerging Markets in Mergers and Acquisitions", A.T. Kearney (2008).

Mientras que el objetivo que reside detrás de las estrategias de fusiones y adquisiciones en países desarrollados es la reducción de costes y la obtención de ventajas competitivas, las empresas de economías emergentes, en cambio, quieren mejorar su acceso a la producción y a tecnologías nuevas. Por ejemplo, Tata Motors adquirió las joyas británicas Jaguar y Land Rover a principios de 2008. Hasta ahora, sólo ha producido modelos compactos y baratos, pero la adquisición le da acceso a su tecnología, a sus medios de producción y a sus canales de distribución, muy importantes para su expansión a mercados occidentales, además de lograr un cambio de la percepción de su marca.

La estrategia de llevar a cabo fusiones y adquisiciones permite que las empresas de mercados emergentes penetren en mercados con consumidores más sofisticados, aprovechen sinergias con empresas en el panorama internacional, y adquieran hábitos de gobierno corporativo en un marco de transparencia. Y, como se suele decir, «allá donde fueres haz lo que vieres». Cuando se llevan a cabo estrategias de expansión internacional y se empieza a interactuar con jugadores globales, es necesario operar en un marco de regulación con leyes regionales e internacionales que afectan al comercio, la inversión, el medio ambiente e, incluso, a sectores específicos como la banca.

El banco indio ICICI comenzó sus operaciones europeas en 2003 estableciéndose en el Reino Unido, en gran parte por la población de 1,3 millones de indios en este país, de los que 200.000 ya son clientes de ICICI. El objetivo de convertirse en «community bank for indians» («banco de la comunidad para los indios») en todos los países a los que se dirija ha sido un éxito, porque ha elegido de forma adecuada al socio para emprender el camino a la internacionalización.

A pesar de que las fusiones y adquisiciones son una estrategia muy recomendable para países emergentes, en marzo de 2009 KPMG publicaba un estudio en el que afirmaba que el número de empresas de economías emergentes que se fusionaron o adquirieron otras de economías desarrolladas cayó un 28% en la segunda mitad de 2008¹³². Sin duda, la crisis tiene mucho que ver con este descenso. La India se mantuvo como líder en adquisiciones de empresas en economías desarrolladas.

Por último, la pregunta inevitable es: ¿por qué apenas se llevan a cabo *joint ventures* entre empresas de economías emergentes y de las desarrolladas cuando las fusiones y adquisiciones están a la orden del día? Según un artículo de *The McKinsey Quarterly*¹³³, la respuesta está en la dificultad de superar las enormes diferencias que existen entre unas y otras para desarrollar una alianza con éxito. Entre las diferencias citadas están el tamaño, la capacidad financiera, la estructura, los objetivos de negocio, la cultura y el equipo de dirección de una y otra. La alianza debe tener un objetivo y estrategia comunes, y la parte emergente no podrá afrontarlos de la misma manera que la desarrollada, por razones obvias. El artículo expone el ejemplo de una empresa multinacional líder del sector de bienes de consumo perecederos y una empresa india, las cuales disfrutaban de una alianza que triplicó su cuota de mercado en cuatro años y se convirtió en el tercer competidor más grande del sector. Sin embargo, la multinacional quiso añadir capacidad y convertir la empresa india en la suministradora regional para Asia y África. La inversión que debía realizar ésta última se estimó en unos 17 millones de dólares, lo que representaba un cuarto de su facturación anual. Al final, ante la negativa de la empresa india a invertir, la multinacional terminó por adquirirla.

Regla 4: Adaptar las prácticas financieras a la realidad local

En su análisis de las prácticas financieras en los países emergentes, los expertos del Future Trends Forum concluyeron que, en la actualidad, no responden a las necesidades de su población. Las principales características de estos países que se deberían tener en cuenta a la hora de diseñar los productos financieros son: su elevada población –que en gran parte vive ligeramente por encima de la pobreza–, la informalidad de su mercado de trabajo y de sus canales de intermediación bancaria, y su escasa infraestructura en lo que respecta a redes, comunicaciones y servicios públicos. Otro aspecto muy relevante es la elevada actividad empresarial de autoempleo, que responde a la necesidad de los individuos de mejorar su situación económica. Estas microempresas son su única vía para mejorar su nivel de vida, pero en la mayoría de los casos se encuentran con falta de

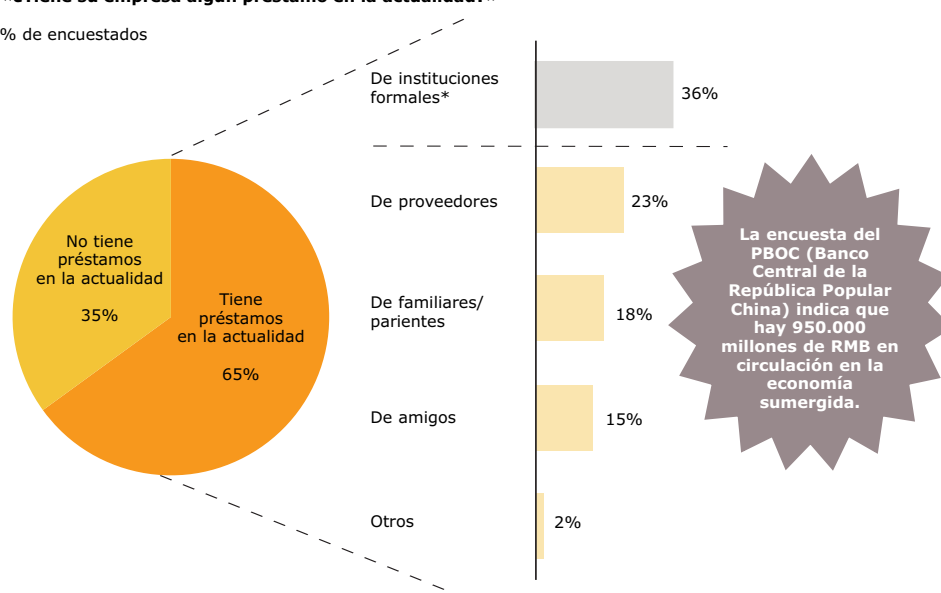
¹³² «M&A Deals In Emerging-Markets Hit Multi-Year Lows», KPMG (2/03/2009).

¹³³ «Emerging Market Alliances: Must They Be Win-Lose», *The McKinsey Quarterly*.

financiación. Normalmente dependen de grupos de prestamistas informales, clanes y miembros de sus familias para cubrir más de la mitad de sus necesidades financieras (véase la ilustración 41). Para los expertos, este problema podría agravar la diferencia entre los niveles de vida de los países ricos y pobres (*income divide*), así como los problemas sociales.

«¿Tiene su empresa algún préstamo en la actualidad?»

% de encuestados



(En las instituciones formales se incluyen bancos, cooperativas de crédito y servicio postal de China)

Ilustración 41. Fuentes de financiación a empresas en China.

Fuente: Encuesta de 2004 del People's Bank of China sobre financiación informal, Team Analysis, agosto 2007.

La buena noticia para las empresas financieras locales es que aún es un terreno poco explotado por las empresas globales (véase la ilustración 42). Además, a pesar de la expansión de estas empresas locales y globales, el acceso a los servicios financieros todavía es bajo y poco uniforme en los mercados emergentes, por lo que existe una clara oportunidad de hacer negocios en esta área.

		Servicios/Productos primarios		
		Préstamos	Depósitos	Pagos/Remesas
Grado de globalización	Global	  		 
	Local	        		   

Ilustración 42. Escenario competitivo en el área de servicios financieros en China.
Fuente: Fullerton Financial Holdings.

Para los expertos, el éxito de las empresas que quieran servir a los consumidores (empresas o individuos) de los países emergentes radicará en innovar en sus modelos de negocio para adaptarse a esta realidad. Con esta idea en mente, la empresa de servicios financieros de Singapur Fullerton basa su modelo de negocio en un profundo conocimiento del cliente, una amplia inversión en investigación y relaciones comerciales a los niveles más básicos.

Esto se traduce en una red de oficinas que están plenamente integradas en la realidad local. Por ejemplo, en Indonesia extienden su red comercial al *Pasar* o mercado local. También contratan personal comercial de las comunidades en las que operan, aprovechando su conocimiento de las costumbres, los dialectos y los clientes. Al mismo tiempo, el compromiso con las comunidades a las que sirven forma parte de la misión de la empresa y constituye uno de los motivos de su éxito.

En este tipo de mercado, es vital optimizar costes porque se manejan unos márgenes por operación muy bajos. Algunas medidas para conseguirlo pasarían por diseñar esquemas de retribución variable a los empleados, optimizar el tamaño de la red comercial o explotar las nuevas tecnologías.

Las oportunidades en este mercado son múltiples. Según Bain & Co.¹³⁴, en 2006 el gobierno vietnamita liberalizó el sector de servicios financieros bajo la normativa de competencia global de la Organización Mundial del Comercio. Esto supuso una gran oportunidad para entrar en un mercado de 85 millones de personas en el que sólo el 6% tiene una cuenta corriente y sólo el 2% ha pedido un préstamo a un banco.

¹³⁴ «Lessons from India for banks in Vietnam», *Bain&Co. Newsletter* (09/10/07).

Hay antecedentes como el citado banco indio ICICI, el segundo de su país, que combinan tecnología y socios locales para llegar a los clientes de la India rural. El banco ha cedido locales a bajo coste a los comerciantes rurales para que ofrezcan créditos, seguros y productos de inversión a los habitantes de la zona, por ejemplo a granjeros que necesitan préstamos para cubrir el plazo desde la última venta de cosecha hasta la compra de semillas para la siguiente estación. El banco estaría cobrando un tipo de interés anual del 9%-11%, frente al 2% mensual de los prestamistas locales que, además, se llevaban una comisión adicional sobre las ventas.

Regla 5: Analizar la posibilidad de obtener liquidez con capital riesgo

En el enorme desierto de liquidez en que se ha vuelto el mercado, el capital riesgo se ha convertido en uno de los pocos oasis que todavía disponen de efectivo. La crisis está obligando a los empresarios a aceptar mejor la entrada de fondos de capital riesgo para la financiación de sus proyectos, por lo que buenas operaciones que antes no se producían por indecisión del empresario se están llevando a cabo ahora con mayor facilidad¹³⁵.

Otra cosa es la dificultad de cerrar la transacción por la poca visibilidad que tienen los fondos de capital riesgo para invertir cuando ven en una empresa *target* que presentaba un buen historial de resultados, que, según están avanzando en el proceso de inversión y analizando los estados financieros más actualizados de 2008, las ventas y la rentabilidad de la misma compañía, tan atractivas en 2006 y 2007, caen significativamente haciendo más difícil y menos creíble el plan de futuro¹³⁶.

En cualquier caso, cada vez son más los inversores que empiezan a pensar que invertir en estas épocas de ciclo bajista puede ser un buen negocio si se lleva a cabo con una expectativa de salida a cinco años, en un momento de ciclo más alcista, eso sí, con la incertidumbre de un temido «paso por el desierto» en 2009 y parte de 2010.

Por ejemplo, en medio de la crisis, el conglomerado empresarial Anil Ambani invertirá mil millones de dólares en un fondo de capital riesgo en la India. El propósito es invertir entre 75 y 100 millones de dólares en empresas indias de logística, de comunicaciones y de cosméticos que vayan a expandirse internacionalmente.

Un reciente estudio de KPMG¹³⁷ mostraba que los inversores de capital riesgo en China están dispuestos a entrar en los sectores de consumo de productos y servicios, venta al por menor y producción (véase la ilustración 43). El 35% de los inversores encuestados coincidió en que el sector de consumo será el más atractivo en el futuro. Las empresas chinas que operen en estos sectores podrán valorar la posibilidad de obtener financiación mediante este tipo de operaciones. De todos modos, la abundante liquidez de que dispone el capital riesgo tiene una cara menos amable: los clientes que la aportaron podrían optar por recuperar su dinero antes de que llegue a invertirse.

¹³⁵ «Lessons from India for banks in Vietnam», *Bain&Co. Newsletter* (09/10/07).

¹³⁶ <http://www.onetoone.es/index.php/blog-de-ramon-requeni/195-consecuencias-del-entorno-de-crisis-para-el-capital-riesgo>.

¹³⁷ <http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/Private-equity-China-market-sentiment.pdf>.

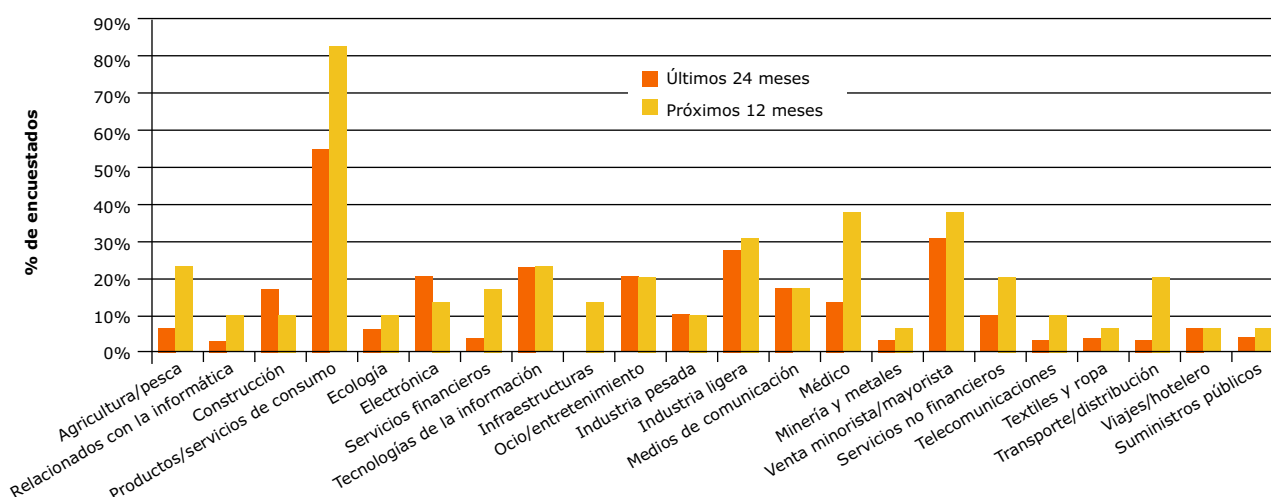


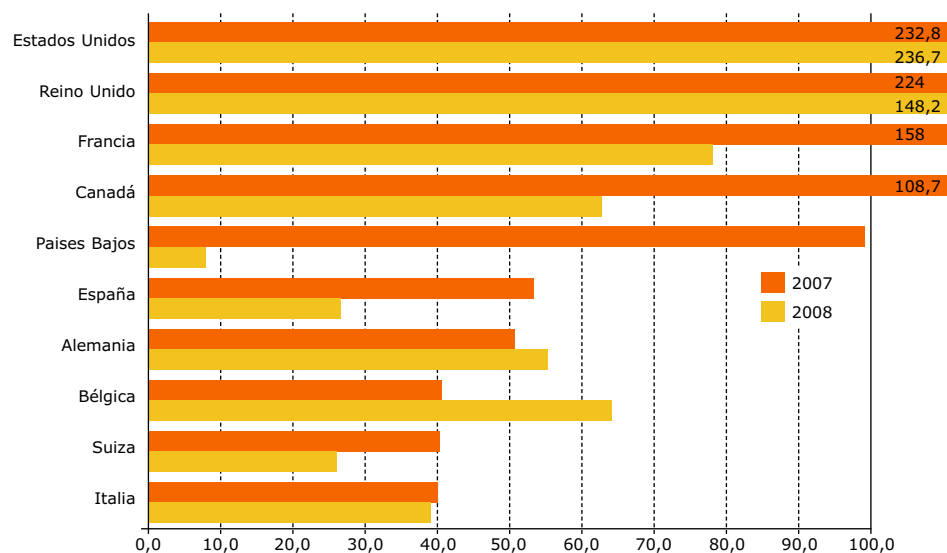
Ilustración 43. ¿En qué sectores ha invertido durante los últimos veinticuatro meses, y en cuáles tiene previsto invertir durante los próximos doce?

Fuente: *Private equity in China*, KPMG.

5.3. La situación de la economía española ante los movimientos internacionales de capital

Los flujos de capital son cada vez más multidireccionales en consonancia con el nuevo orden mundial multipolar. Los países emergentes se perfilan como destinos cada vez más atractivos para la inversión. A su vez, estos países aumentan la presencia de sus capitales en el resto del mundo. Los cambios en el origen y el destino del capital, por tanto, son una evidencia más del cambio en el orden mundial.

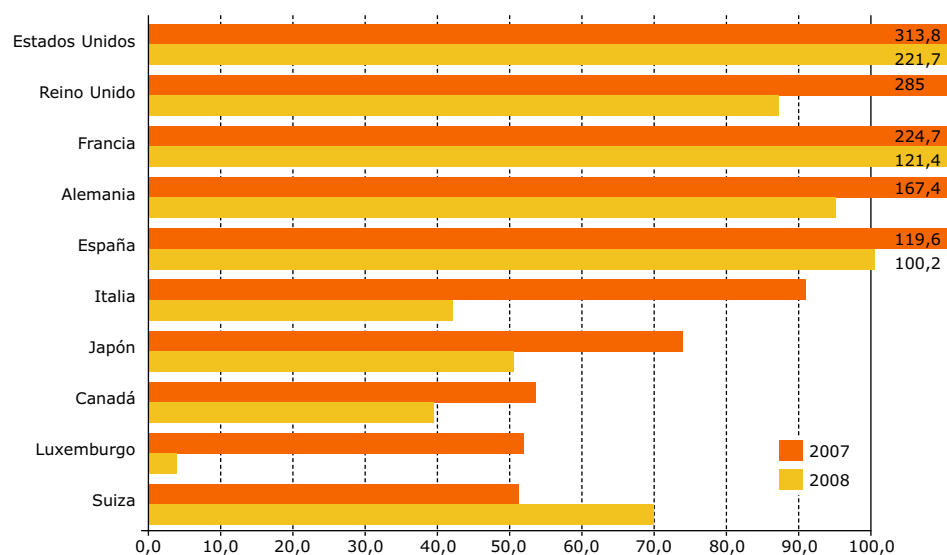
En este contexto, España ha pasado de ser un país receptor neto de inversiones a ser emisor a mitad de los años noventa. Se ha consolidado como el quinto inversor directo mundial en términos acumulados, por detrás de Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania, superando a potencias tecnológicas y empresariales como Japón, Suecia o Italia. En 2007, las empresas españolas continuaron su expansión internacional, con el 4% de la inversión directa extranjera en el mundo, mientras que la economía española supone apenas el 2% del PIB mundial. Sin embargo, la actividad como país emisor también ha continuado de manera satisfactoria. En 2008, el flujo de inversión extranjera directa aumentó un 7,3%, según las primeras estimaciones de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). España recibió 57.300 millones de dólares en 2008, frente a los 53.400 del año anterior, con lo que se convierte en el sexto mayor receptor de IED del mundo y el tercero de la Unión Europea (véanse las ilustraciones 44 y 45).



Nota: Clasificados por magnitud de las entradas de IED en 2007.

Ilustración 44. Países desarrollados: diez principales receptores de IED, 2006-2007 (cifras en miles de millones de dólares).

Fuente: *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, UNCTAD.



Nota: Clasificados por magnitud de las entradas de IED en 2007.

Ilustración 45. Países desarrollados: diez principales fuentes de IED, 2006-2007 (cifras en miles de millones de dólares).

Fuente: *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, UNCTAD.

Las dificultades crediticias y la desaceleración económica tendrán, sin duda, un efecto negativo a corto plazo en los datos de la inversión directa española. Las empresas españolas se han endeudado más que las de otros países en los últimos años y, por tanto, la escasez de crédito va a afectar con más crudeza a sus planes de inversión. Por tanto, será de vital importancia que no sólo las grandes multinacionales, sino también las empresas medianas, cuenten con los recursos financieros necesarios para desplegar sus actividades internacionales y acometer sus planes de inversión. Hay que recordar que esas inversiones aumentan las exportaciones y, por tanto, el empleo.

Hasta el momento, el destino de las inversiones españolas ha sido fundamentalmente la Zona Euro. Otro de los destinos principales ha sido, desde los años noventa, Latinoamérica. Sin embargo, los mercados de crecimiento acelerado, sobre todo el Este asiático, han jugado un papel minoritario en sus objetivos de exportación. Llama mucho la atención la escasa presencia comercial e inversora de España en tierras asiáticas, no sólo por el cada día mayor peso específico de este continente en la economía mundial, sino también por el actual grado de internacionalización de la economía española, de la que cabría esperar un mayor carácter global. En 2007, Asia recibió únicamente el 1,5 % de la inversión española en el exterior. Destaca el caso de China, que se ha convertido en el socio comercial de España por excelencia en esa área económica. El protagonismo adquirido por China en el comercio de España con Asia ha aumentado en paralelo al déficit español frente al gigante asiático. También ha empeorado la balanza comercial española frente a otros países de Asia, como la India o Japón¹³⁸.

Según un estudio de KPMG¹³⁹, parece que la tendencia apunta a que Brasil y China se sitúen como principales destinos de inversión para las empresas españolas en los próximos doce meses (véase la ilustración 46). Los inversores españoles planean realizar inversiones directas en Brasil, mientras que en China las compañías se inclinan por realizarlas mediante *joint ventures*. En Estados Unidos, los inversores españoles descartan las *joint ventures* y apuestan por la inversión directa o la adquisición de compañías ya establecidas.

¹³⁸ España y la nueva arquitectura económica y financiera internacional. El desafío del G-8. Fundación de Estudios Financieros.

¹³⁹ Global Corporate Capital Flows, 2008/9 to 2013/14, KPMG International (junio 2008).

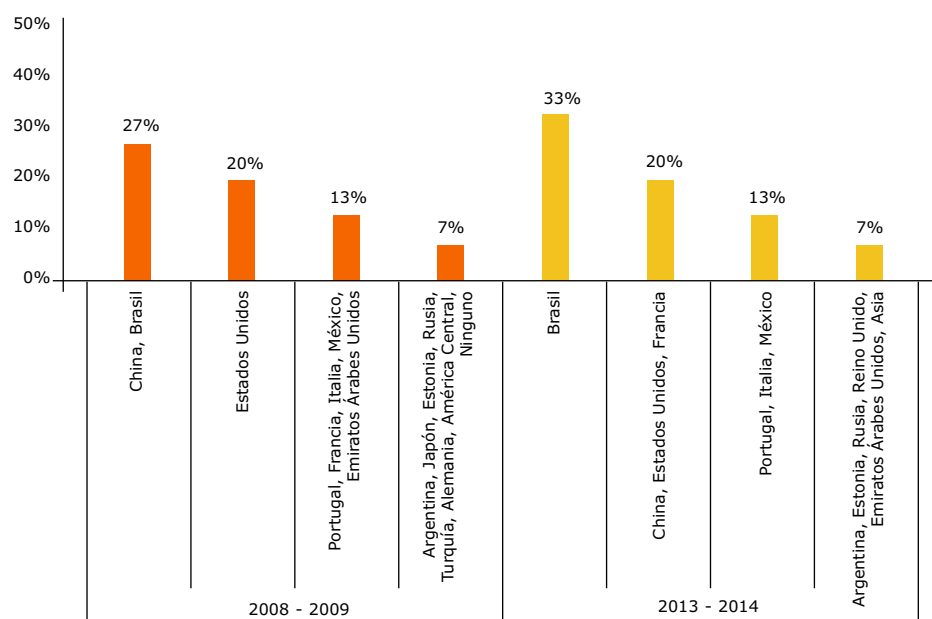


Ilustración 46. Planes españoles de inversión corporativa.
Fuente: *Global Corporate Capital Flows, 2008/9 a 2013/14*, KPMG International.

Si España quiere aprovechar las oportunidades del nuevo orden multipolar, parece razonable afirmar que debería potenciar el volumen de exportaciones hacia Asia, aumentando simultáneamente su peso dentro de las exportaciones totales. De acuerdo con las conclusiones de un estudio de la Fundación de Estudios Financieros, «El logro de semejante objetivo sólo parece posible si se potencian las inversiones directas en la zona por parte de las empresas españolas. Algo que, a su vez, parece complicado, dado el carácter casi residual que la inversión en Asia ha tenido dentro de la inversión española en el exterior. Lo cierto es que las empresas españolas se encuentran con muchas dificultades en Asia, lo que explica la debilidad de su inversión en aquella región». Más adelante se analizará el papel de la empresa española en estos países.

Por tanto, la internacionalización de la economía española hacia zonas poco exploradas se presenta como una oportunidad. En este sentido, Cuba se muestra como un objetivo de inversión atractivo. España cuenta con cierta experiencia comercial en el país, lo cual puede servir como ventaja competitiva en el caso de que se facilite la entrada en un futuro próximo.

En lo que respecta a la inversión extranjera en España, ha sido durante décadas un auténtico motor de crecimiento del país. La inversión extranjera captada por España en 2008 ascendió a 37.550 millones de euros, un 0,4% más que el año anterior. La crisis financiera ha provocado un estancamiento, pero la caída mayor de las inversiones en todo el mundo supone un avance de la cuota española

hasta alrededor del 4,5%¹⁴⁰. No obstante, en un momento como el actual, con la demanda interna debilitada, resulta de vital importancia atraer capital extranjero orientado a la exportación, que es el que generará empleo en el país. Sin embargo, para que esto ocurra es necesario aumentar el atractivo de invertir en España aumentando la productividad de nuestra economía. Si esto no ocurre, los flujos seguirán dirigiéndose a las economías más competitivas, como Estados Unidos o los países emergentes.

En este sentido, los economistas y expertos del Future Trends Forum Mauro F. Guillén y Emilio Ontiveros destacaban en el periódico *El País*: «Lo más importante, sin embargo, no es el montante total de inversión sino la proporción que tendrá como objetivo crear nuevos empleos en lugar de pasar a controlar las empresas españolas más atractivas en infraestructuras y servicios»¹⁴¹.

No obstante, los fondos soberanos de los países emergentes están jugando un papel importante en la inyección de liquidez en los países desarrollados durante esta crisis. España ofreció a finales del año pasado deuda pública a los fondos soberanos de los países árabes para dotar de liquidez al sistema financiero. En una entrevista con Reuters, Miguel Sebastián, ministro de Industria, Turismo y Comercio, aseguraba: «España es un país muy atractivo para invertir y por eso ofrecimos la posibilidad a esos fondos soberanos de que compren títulos españoles, no sólo de empresas españolas sino también la deuda pública española».

Este tipo de actuaciones han sido aplaudidas por los que ven en el proteccionismo la mayor amenaza para la resolución de la crisis. Recientemente, el secretario general de la OCDE, Ángel Gurría celebró lo adecuado de las respuestas establecidas por el Gobierno español, alejadas de las tentaciones proteccionistas de otros países, revitalizadas por la crisis económica, como es el caso de la cláusula *Buy American* en Estados Unidos, y contra las que invitó a luchar con todas las fuerzas¹⁴².

Como se ha comentado anteriormente, en el futuro próximo los países deberán competir internacionalmente por atraer capital de los países emergentes que cuentan con elevados excedentes de ahorro. En esta línea, la bajada del *rating* crediticio a España desde AAA hasta AA+ por parte de Standard & Poor's no sólo encarecerá el coste de la financiación del Estado, sino que también limitará el número de inversores potenciales de deuda pública española. Muchos fondos soberanos, bancos centrales, planes de pensiones, compañías de seguros y fondos de inversión cuentan con estrictas normativas internas que les obligan a invertir un determinado porcentaje de sus activos en títulos con la máxima calificación (AAA). En algunos casos, además, la restricción es total y los inversores institucionales tienen prohibido invertir en activos con un *rating* que no sea AAA. Por ello, la rebaja de España no sólo les impedirá seguir comprando deuda española sino que, además, podría obligarles a vender la que ya tienen.

Estos movimientos inversores de los países emergentes en países desarrollados se ven con recelo en el resto de Europa. Recientemente, el presidente francés,

¹⁴⁰ «La inversión extranjera en España se estancó el pasado año», *CincoDías.com*, (24/03/2009).

¹⁴¹ «Globalización en crisis», *El País*, 28 de septiembre de 2008.

¹⁴² <http://www.noticias.com/noticia/espaa-logra-situarse-septimo-puesto-ranking-competitividad-ocde-di9.html>.

Nicolas Sarkozy, propuso que los países de la Unión Europea crearan sus propios fondos soberanos y los coordinaran entre sí para invertir en las empresas comunitarias, con el fin de evitar que caigan en manos de capital extranjero, en un momento en que su cotización bursátil se encontraba en mínimos históricos a causa de la crisis financiera.

Sin embargo, en esta carrera por atraer capital extranjero, la mayoría de las grandes economías de la Unión Europea han optado por facilitar los trámites a las multinacionales que decidan implantarse en su país. Con este objetivo, varios países han aplicado la directiva que permite eximir de la doble contabilidad en los casos en los que la matriz del grupo, residente en un estado tercero, ya lo haya cumplimentado en su país. Por ello, no se ha visto con buenos ojos la decisión del ejecutivo español que obliga a las multinacionales a que elaboren y auditen estados financieros consolidados en sus entidades *holding* ubicadas en España, aunque también se elaboren y auditen para la matriz cabecera del grupo en su país de procedencia.

Al mismo tiempo, la tendencia a que los fondos soberanos inviertan ahora en sus propios países o en otros países emergentes podría también favorecer a empresas de la zona OCDE con fuerte presencia y actividades en los mercados emergentes. Con este enfoque, las españolas presentan ventajas, ya que muchas de ellas –como los bancos (BBVA, Santander), los operadores de telecomunicaciones (Telefónica) o del sector energético (Iberdrola, Gas Natural, Endesa, etc.)– tienen fuertes apuestas en los mercados emergentes, principalmente de Latinoamérica. Estas empresas, además de poder convertirse en inversiones potenciales para los fondos soberanos del Golfo, podrían igualmente aprovechar su presencia y conocimiento único de la región para facilitar o incentivar el interés por Latinoamérica. Foros como el de Latibex podrían convertirse igualmente en un escaparate para atraer a estos inversores potenciales, tanto los procedentes de Oriente Próximo como de Asia. Paralelamente, las empresas del Golfo podrían ser socios para inversiones conjuntas en Oriente Medio y África del Norte, como apunta el acuerdo firmado en 2008 por Iberdrola y la Abu Dhabi National Energy Co. (Taqa)¹⁴³.

¹⁴³ http://www.elpais.com/articulo/semana/fondos/soberanos/crisis/elpepueconeg/20090208elpneglse_11/Tes.

Los expertos del Future Trends Forum concluyeron que las mejores oportunidades de inversión en España en los próximos tres años estarán en el área de las energías renovables y el turismo (véase la ilustración 47).

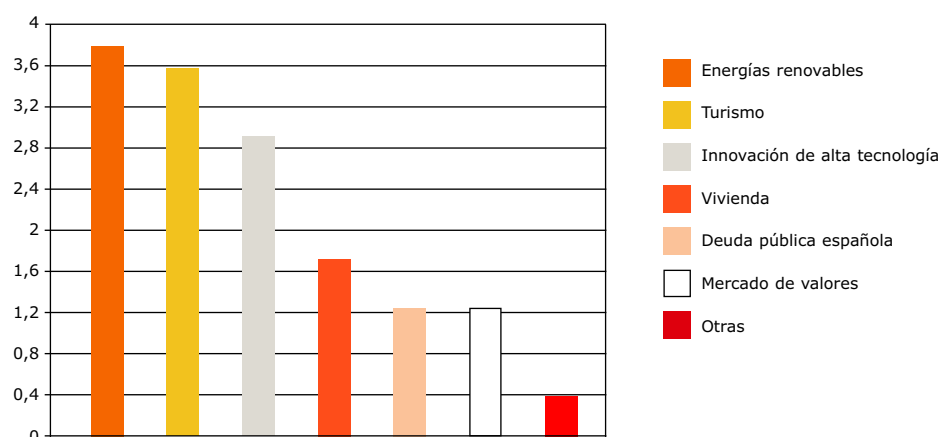


Ilustración 47. Oportunidades más atractivas de inversión en España en los próximos tres años.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, España se encuentra ante las mismas dificultades que otros países de su entorno. Se trata de una economía plenamente integrada y abierta al mundo, con un sector empresarial dinámico pero mucho más apalancado que sus competidores, y con una capacidad de atracción de inversiones extranjeras minada por el lento crecimiento de la productividad y por el diferencial de inflación. En esta situación, el crecimiento sostenible será posible si aumentan los flujos de inversión en ambos sentidos¹⁴⁴. Para que esto sea posible, se deben solventar los problemas estructurales que merman la competitividad y el dinamismo de la economía española.

5.4. Estrategias para las empresas españolas ante los movimientos internacionales de capital

En los últimos años, España se ha constituido en la séptima potencia inversora internacional, tras Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, China y Países Bajos¹⁴⁵. Desde el punto de vista geográfico, España ha dejado de ser un inversor que concentraba su actividad en países emergentes de Latinoamérica y se ha concentrado más en desplazar la acción inversora de las empresas hacia países con niveles de desarrollo económico y tecnológico más altos. La internacionalización de empresas españolas ha supuesto un cambio estratégico a un enfoque más a largo plazo, con inversiones directas en el exterior y establecimiento de filiales en el extranjero en lugar de meras ventas a través de exportaciones. En general, esto implica un endeudamiento mayor por parte de las empresas españolas. Este endeudamiento, en el panorama económico y financiero actual, supone un riesgo adicional para las empresas. A pesar de estas dificultades, a continuación se recopilan algunas de las tendencias inversoras que han seguido las empresas españolas en el exterior, además de un análisis del país como receptor de inversiones de empresas extranjeras.

¹⁴⁴ «Globalización en crisis», *El País*, 28 de septiembre de 2008.

¹⁴⁵ «La Expansión de la Multinacional Española: Estrategias y Cambios Organizativos», Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME).

Regla 1: Aprovechar la internacionalización como colchón en la crisis¹⁴⁶

El proceso de internacionalización de la empresa española es objeto de discusión ahora que se deben analizar los efectos de la crisis mundial y los próximos pasos que se deben dar para superar la inestabilidad y desafiar los nuevos tiempos aprovechando las oportunidades creadas. Como señalaron los expertos del Future Trends Forum, «las crisis no solamente son problemáticas, también crean oportunidades». Por un lado, muchas empresas tendrán que sanear su deuda e, incluso, vender algún activo. Por otro, como en toda crisis, el precio de los activos sufre un descenso que puede resultar atrayente para las que quieran aprovechar el momento para realizar inversiones. A ello se une que «si la economía española entra en una fase de crecimiento mucho más baja que en los últimos años, estar internacionalizado vía exportaciones o inversión en el exterior constituye un colchón, una manera de diversificar geográficamente».

Entre los destinos de inversión para España que destacan María Jesús Valdemoros, directora del departamento de Economía del Círculo de Empresarios, y Mauro F. Guillén, director del Instituto Lauder de la Wharton School y experto del Future Trends Forum, está en primer lugar el sector de infraestructuras en China. El plan de estímulo de 4 billones de yuanes (464.000 millones de euros) presentado a principios de 2009 ante la Asamblea Nacional Popular supone una oportunidad, porque, según los expertos, las empresas chinas no tienen la experiencia y el conocimiento necesarios para desarrollar los proyectos con los que el Gobierno quiere estimular la economía. En segundo lugar, señalan que, pese a los efectos de la crisis, todo apunta a que la India y Brasil sigan creciendo y que, por tanto, son países atractivos para invertir. Por supuesto, también está Estados Unidos, donde los precios de los activos son muy bajos y el euro, pese a una ligera caída, sigue en posición de ventaja frente al dólar. En definitiva, España debe posicionarse en mercados donde existen expectativas de crecimiento alto.

La tendencia de España ha sido realizar operaciones en el extranjero y recientemente se están abriendo nuevas fronteras donde la actividad era menor en comparación con otros países. The Eat Out Group, filial de la empresa catalana Agrolimen, se dedica a la restauración a través de diez marcas de restaurantes, entre las que destacan Pans & Company, Bocatta o Dehesa Santa María. En 2007, abrió cuatro locales de Pans & Company en Arabia Saudí y en un período de diez años poseerá al menos ochenta¹⁴⁷. Se ha procurado adaptar el menú a los gustos locales cocinando el pan de modo que quede más blando, añadiendo algunas salsas y especias locales, sustituyendo el cerdo por ternera y procurando que toda la carne sea *halal*, por exigencias musulmanas. Según el director, Ignasi Ferrer, una herramienta imprescindible para su expansión han sido las nuevas tecnologías. «Antes de empezar a abrir en otros países, informatizamos todas nuestras actividades. Es importante que toda la información sea accesible desde cualquier parte».

Otro destino de diversificación geográfica y sectorial española han sido los Países Bajos, con un 28,6% del total, básicamente por la adquisición del banco ho-

¹⁴⁶ Entrevista en *Knowledge@Wharton* con María Jesús Valdemoros, directora del departamento de Economía del Círculo de Empresarios, y Mauro F. Guillén, director del Instituto Lauder de la Wharton School (26/11/2008).

¹⁴⁷ «Bocadillos en el país del petróleo», *ElPaís.com*, (15/07/2007).

landés ABN-AMRO. Después viene el Reino Unido, con un 23,9%. Los países de la OCDE, en su conjunto, acapararon el 95,2% de la inversión bruta española y la Unión Europea de 27 países, en concreto, el 75,5%¹⁴⁸. El índice de Valoración de la Inversión Española en el Exterior elaborado por Iberglobal recoge la valoración de las condiciones de inversión en 23 países o zonas de especial relevancia para las empresas españolas. Según el estudio, la zona del mundo mejor valorada por las empresas españolas es la Unión Europea, seguida de Canadá y Estados Unidos, aunque también aparecen China y la India en los puestos octavo y noveno, respectivamente. Cabe destacar que el modelo indio se basa más en las variables legales y de fortaleza institucional, mientras que el chino basa su atractivo más bien en la estabilidad política y la fortaleza económica.

Desde los comienzos de la crisis, las operaciones internacionales de las empresas españolas adquieren más relevancia. Por ejemplo, cerca del 90% de los ingresos de Acerinox –con plantas en Estados Unidos y Sudáfrica– en el primer semestre de 2008 se generaron en el exterior. En el caso de Cintra, esta cifra es superior al 70%, mientras que para Abengoa, Telefónica, Ferrovial y Santander supera el 60% y para Repsol YPF e Iberdrola, el 50% (véase la ilustración 48). Las ventas en los establecimientos internacionales de Inditex representaron el 65,2% del total. Los ocho formatos comerciales del grupo abrieron 249 tiendas en todo el mundo entre el 1 de febrero y el 31 de julio e iniciaron su actividad en dos nuevos mercados –Ucrania y Corea del Sur–. La proporción de las ventas totales correspondiente a las tiendas de Asia y Europa Oriental ha aumentado del 11% al 17% en los dos últimos años¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Entrevista en *Knowledge@Wharton* con María Jesús Valdemoros, directora del departamento de Economía del Círculo de Empresarios, y Mauro F. Guillén, director del Instituto Lauder de la Wharton School (26/11/2008).

¹⁴⁹ «Las multinacionales españolas cosechan los beneficios de sus estrategias», William Chislett, *ARI*, número 114/2008, Real Instituto Elcano.

Empresa	Sector	% del total
Acerinox	Acero	89,2
Grifols	Equipos médicos y productos farmacéuticos	71,8
Cintra	Gestión de autopistas de peaje y aparcamientos	70,9
Inditex	Fabricante y minorista textil	65,2
Abengoa	Biocombustibles, tecnologías de la información e ingeniería	64,4
Técnicas Reunidas	Ingeniería	64,1
Telefónica	Telecomunicaciones	63,3
Ferrovial	Operador de Infraestructuras, construcción	63,2
Santander	Grupo financiero	61,3
Iberia	Compañía aérea	59,6
Repsol YPF	Petróleo y gas natural	54,7
Gamesa	Turbinas eólicas	52,5
Iberdrola Renovables	Energía renovable	52,2
Iberdrola	Electricidad	50,8
Abertis	Gestión de infraestructuras	49,4
Ibex 35	Índice de referencia de la bolsa de valores española	48,9
Unión Fenosa	Electricidad	48,4
BBVA	Grupo financiero	47,9
OHL	Construcción	46,5
Endesa	Electricidad	44,7
FCC	Construcción	39,5
Mapfre	Seguros	36,2
Gas Natural	Gas natural	35,2
Acciona	Energía, infraestructuras, agua	33,4
Indra	Tecnologías de la información y sistemas de defensa	33,0
ACS	Construcción	26,4
Sacyr Vallehermoso	Construcción, concesiones	18,5

Ilustración 48. Empresas y bancos españoles: % del total de las ventas correspondiente al exterior (Primer semestre de 2008).

Fuente: cifras remitidas por las empresas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Aunque existen numerosas pequeñas y medianas empresas españolas –muchas de las cuales no cotizan en bolsa– con negocios en el extranjero, la mayor parte de la actividad internacional se encuentra en manos de una docena más o menos de empresas, todas las cuales forman parte del Ibex 35. El riesgo que supone esta situación es que coloca a la bolsa de valores española en su conjunto en una situación de vulnerabilidad frente a las crisis en lugares del mundo, como Latinoamérica, en los que estas empresas tienen una parte importante de sus negocios. Esto era particularmente cierto hace unos años, aunque no ocurrió nada grave. Desde entonces ha habido una diversificación desde América Latina hacia Europa y Asia, con lo que se ha conseguido que actores importantes, como Santander, Telefónica y Repsol, sean menos dependientes de una zona en particular¹⁵⁰.

¿Qué ha motivado a las empresas españolas hacia la expansión exterior y la inversión directa extranjera que, recordemos, aumentó un 7,3% en el año 2008? En el informe *La Expansión de la Multinacional Española: Estrategias y Cambios Organizativos*, del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)¹⁵¹, se señalan los principales motivos. En primer lugar, las empresas del sector textil, del calzado y de la piel y el plástico, encuentran atractiva la reducción de costes gracias al desplazamiento de sus plantas de producción al extranjero. De esta manera, pueden vender en mejores condiciones en el mercado español. En segundo lugar, el acuerdo de alianzas a través de *joint ventures* o, directamente, la adquisición de empresas extranjeras en sectores avanzados permiten adquirir tecnología y *know how*. En tercer lugar, la búsqueda de economías de escala en mercados más grandes conduce a una mayor rentabilidad y a una mejor posición para competir en la economía global, sobre todo en el caso de las empresas financieras. Por último, se describe cómo muchas empresas del sector de los servicios públicos –del tipo de la distribución de gas, electricidad y agua– decidieron aprovechar la oportunidad para adquirir empresas públicas que sufrieron un proceso de privatización en la década de los noventa.

Sin embargo, aunque el fenómeno de la deslocalización constituye una de las oportunidades que se presentan a las empresas españolas para abaratar costes, cuenta con muchos detractores, sobre todo en tiempos de crisis, dado que se le atribuye de manera directa el descenso del empleo. Sin embargo, los defensores de este fenómeno consideran que esto no es cierto. Para ellos, el traslado de la producción a otros países también puede tener consecuencias positivas por el aumento del empleo y su impacto en el nivel de desarrollo tanto en los países de destino como en el de origen, en este caso, España. Entre los argumentos a favor de la deslocalización estaría el descenso de los precios en los productos industriales a nivel mundial, al ahorrarse las empresas muchos costes en mano de obra. Un ejemplo son las prendas de vestir, el calzado y la electrónica, que han estabilizado su precio (o incluso lo han reducido) en los últimos veinte años. Además, el ahorro en estos artículos deja más dinero para consumir y permite crear puestos de trabajo en otras actividades (sobre todo el comercio y el turismo) que sustituyen a los perdidos en la industria. Por ello, afirman, la deslocalización no destruye empleo en los países desarrollados, sino que sustituye el em-

¹⁵⁰ «Las multinacionales españolas cosechan los beneficios de sus estrategias», William Chislett, *ARI*, número 114/2008, Real Instituto Elcano.

¹⁵¹ Publicado con la colaboración de Banesto, PriceWaterhouseCoopers, ESADE Business School y el ICEX.

pleo industrial por otro en el sector servicios. Un ejemplo es España, donde el desempleo no había aumentado en los últimos diez años, sino todo lo contrario. Además, mejora el nivel de vida de la mayoría de la población en los países desarrollados, que no trabaja en la industria y se ve beneficiada por el descenso de los precios¹⁵². Además, en teoría, la deslocalización no arruina completamente a ningún sector industrial, sino que se especializa en productos baratos de baja calidad, dejando para los productores europeos, japoneses y norteamericanos la fabricación de artículos caros y de mejor calidad, los cuales siguen en el mercado y pueden continuar siendo consumidos por quienes lo deseen.

Un ejemplo de deslocalización en la geografía española, en concreto en Galicia, es el descrito por varios economistas gallegos en un libro publicado por la Xunta¹⁵³. La primera parte de este estudio sobre el impacto de la globalización en la economía gallega remarca que «las deslocalizaciones de inversión de empresarios gallegos, más que una calamidad, serían una prueba de dinamismo». El estudio ha detectado tres modalidades de deslocalización en Galicia. El primer tipo, la deslocalización de sectores, tiene un buen ejemplo en el sector naval, caracterizado por el abandono de Astano y la migración de la actividad hacia Japón, Corea o China. El segundo tipo correspondería a la deslocalización para ampliar demanda, que se refleja, por ejemplo, en la apertura de factorías de componentes de automoción en el norte de Portugal. Este proceso se basa en instalaciones industriales más baratas (por costes de suelo, licencias e impuestos) y costes de personal más bajos. La deslocalización de las empresas auxiliares de Citroën ha generado la implantación de diez grandes factorías de producción de capital gallego en Portugal. Por último, la deslocalización por segmentación del proceso productivo tiene su paradigma en Galicia en el cierre de talleres textiles y de las líneas de procesamiento de pescado (atún) para las conservas. En el caso del textil, los talleres de confección han sido sustituidos por fábricas en el Tercer Mundo; en el caso de la industria conservera, las plantas gallegas han perdido actividad y empleo, trasladado a nuevas fábricas en Marruecos y Centroamérica.

Regla 2: Explotar la tríada infraestructuras, construcción y energías renovables

La tríada de los sectores de infraestructuras, construcción y energías renovables es la gran apuesta de España, porque en los países emergentes estas industrias todavía tienen cabida y las empresas españolas están bien posicionadas a nivel internacional en ellas.

Veamos, por ejemplo, el sector de la construcción. España tiene un extenso conocimiento en esta área y la paralización del sector a nivel nacional requiere una estrategia nueva que permita salir del bache. Tomar la delantera en la expansión de la construcción a destinos en países emergentes es una fórmula a la que apuntan muchos expertos. Según José Antonio Pérez, titular de la cátedra inmobiliaria del Instituto de Práctica Empresarial, en primera vivienda hay que analizar las necesidades de las capas sociales que empiezan a tener ingresos constantes, especialmente en las grandes ciudades. Respecto a la segunda residen-

¹⁵² <http://es.wikipedia.org/wiki/Deslocalizaci%C3%B3n>.

¹⁵³ http://www.elpais.com/articulo/Galicia/Deslocalizar/calamidad/dinamismo/elpepiatgal/20080526elpgal_4/Tes.

¿Sabías qué?

Moscú es el segundo mercado de oficinas más caro del mundo¹⁵⁵.

cia, es necesario invertir en los lugares donde la seguridad jurídica, económica, política y turística permite competir con mejores relaciones de calidad/precio en conceptos de «todo incluido», según tiempos de desplazamiento y climatología. En cuanto a los inmuebles destinados a actividades del sector terciario, lo más conveniente es buscar las ciudades en las que despunta una clase media con poder adquisitivo¹⁵⁴.

El potencial de desarrollo de este sector depende en gran medida de las iniciativas gubernamentales que se aprueben para favorecerlo. Las inversiones del Gobierno de Lula, presidente de Brasil, en infraestructuras y desarrollo turístico son notables y ya hay varias empresas españolas que han tomado posiciones en Brasil, especialmente en el nordeste. En México, el Plan Estatal del Gobierno prevé la construcción de un millón de viviendas con criterios sostenibles para 2012. El Gobierno indio ha anunciado la necesidad de construir 20 millones de casas en un período de tiempo reducido y pretende que el 30% de la financiación parta de la iniciativa privada fomentando las exenciones fiscales. En otros países, como Rusia, el empuje del mercado viene dado por la necesidad de viviendas de mayor calidad, dado que las construcciones en su mayoría provienen de la era comunista, así como de oficinas para cubrir la expansión del sector terciario. En Oriente Medio, España puede aprovechar su experiencia en complejos vacacionales y multipropiedad. En cuanto a África, los inversores españoles se han centrado en Marruecos, pero aún queda todo un continente por descubrir. Estados Unidos también se muestra como una oportunidad para la contratación de todo tipo de infraestructuras en el futuro. Destaca, además, el impulso de Portugal por los planes de infraestructuras del país y la apertura hacia los Emiratos Árabes Unidos y Libia.

Las grandes constructoras españolas se están viendo obligadas a buscar negocio en el extranjero como única salida para compensar el acentuado desplome de la actividad doméstica. Firmas como ACS, FCC, Acciona o Sacyr cerraron 2008 con un nuevo récord en contratación de obras en el extranjero, cuyo volumen total alcanzará los 12.000 millones de euros, que supondrá un 9% más que el año anterior¹⁵⁶. Además, en el horizonte aparece la oportunidad del proyecto de ampliación del Canal de Panamá, por el que puján ACS, FCC, Acciona y Sacyr a través de dos consorcios. Los cuatro grupos están precalificados para concursar por la que será una de las mayores obras de ingeniería civil del mundo, con un presupuesto estimado de unos 3.800 millones de euros.

El sector de energías renovables se analizará con más detenimiento en el capítulo «El reto del desarrollo sostenible», dado que la situación actual de escasez y la amenaza de agotamiento de las fuentes de energía tradicionales lo convierte en una oportunidad de negocio para las empresas españolas.

Por último, cabe destacar que la inversión de los españoles en bienes inmuebles en el extranjero ascendió a 2.937 millones de euros hasta noviembre, lo que supone un incremento del 43,7% respecto al año precedente según datos del Banco de España.

¹⁵⁴ «Los países emergentes entran en la escena inmobiliaria», *ElMundo.es* (24/10/2009).

¹⁵⁵ Aviva Investors.

¹⁵⁶ <http://www.eldiadevalladolid.com/noticia.cfm/Econom%C3%ADa/20090118/grandes/constructoras/capean/crisis/obras/extranjero/E6416765-1A64-968D-593A2BE9D7BE4517>.

Clasificación país	Compañía	Posición en el <i>Fortune Global 500</i>	Ventas (en millones de euros)	Ciudad
1	Grupo Santander Central Hispano	58	89.295	Madrid
2	Telefónica	76	77.254	Madrid
3	Repsol YPF	92	67.006	Madrid
4	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	134	51.449	Bilbao
5	Endesa	258	30.018	Madrid
6	ACS	270	29.171	Madrid
7	Cepsa	313	25.853	Madrid
8	Iberdrola	339	23.910	Bilbao
9	Grupo Ferrovial	424	20.062	Madrid
10	Fomento de Construcciones y Contratas	440	19.267	Madrid
11	Grupo Mapfre	463	17.984	Majadahonda

Ilustración 49. Clasificación de empresas españolas en el *Fortune Global 500* de 2008.

Regla 3: Atraer la inversión extranjera

El flujo de inversión extranjera directa aumentó en España un 7,3% en el año 2008, según las primeras estimaciones de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). España recibió 57.300 millones de dólares en 2008, frente a los 53.400 del año anterior, con lo que se convierte en el sexto mayor receptor del mundo y el tercero de la Unión Europea. En 2007 ocupó los puestos octavo y cuarto, respectivamente¹⁵⁷.

España mantiene, por tanto, su atractivo para cualquier tipo de inversión directa, como demuestran los datos de proyectos *greenfield* (inversión nueva generadora de riqueza y puestos de trabajo) llevados a cabo durante 2008, con lo que se alcanza la cifra de 450 proyectos de inversión entre enero y noviembre de 2008, con un crecimiento del 14,6% respecto al mismo período del año anterior. Destaca el aumento de este tipo de proyectos en sectores de alto valor añadido basados en la innovación, la sociedad del conocimiento y la I+D+i. Al mismo tiempo, a lo largo de 2008 España registró grandes operaciones de fusiones y adquisiciones por parte de inversores extranjeros¹⁵⁸.

Las oportunidades para las empresas extranjeras han proliferado en la economía española desde hace años. La industria de automoción, por ejemplo, ha estado totalmente en manos de multinacionales desde 1986, cuando Seat, fundada en 1950 con la ayuda de Fiat, fue vendida a Volkswagen¹⁵⁹. Las multinacionales también tienen fuerte presencia en los sectores del cemento (Portland y Lafarge Asland), los electrodomésticos (Sony, Philips y Electrolux), las piezas electrónicas

¹⁵⁷ <http://www.mityc.es/es-ES/GabinetePrensa/NotasPrensa/Paginas/npunctad.aspx>.

¹⁵⁸ <http://www.mityc.es/es-ES/GabinetePrensa/NotasPrensa/Paginas/npunctad.aspx>.

¹⁵⁹ http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/Elcano_es/Zonas_es/DT47-2007#_ftn6%23_ftn6.

cas (Siemens y Robert Bosch), la electrónica (Philips y Honeywell), las tecnologías de la información (IBM y HP) y los productos de consumo (Unilever y Procter & Gamble). Se estima que las empresas extranjeras controlan la mitad de las productoras de alimentos, un tercio de las químicas y dos tercios del sector del cemento. Varios bancos extranjeros (Barclays, Citibank y Deutsche Bank) adquirieron redes de bancos minoristas de los debilitados bancos españoles, aunque su cuota de mercado total sigue siendo pequeña, y las compañías extranjeras controlan una parte importante del mercado de los seguros (Allianz, Axa, Aviva y Generali). Los grupos franceses Auchamp (conocido en España como Alcampo) y Carrefour encabezaron una revolución en el sector de la distribución española, al abrir hipermercados en las afueras de las ciudades y atraer a clientes hasta entonces habituales de las tiendas de proximidad. Ni siquiera el sector del vino ha permanecido inmune a las adquisiciones extranjeras: en 1994, Allied-Lyons compró Pedro Domecq, la empresa de licores líder en España, y en 2001 la rebautizada Allied Domecq se hizo con Bodegas y Bebidas, el mayor productor de vino. Muchos de los principales exportadores de productos de España son multinacionales, sobre todo en la industria de automoción, que representa más del 20% del total de las exportaciones de mercancías (vehículos y piezas)¹⁶⁰.

Estas inversiones extranjeras han sido fundamentales para el crecimiento de España. El economista Juan Velarde Fuertes pronosticaba que «si se cortara el flujo de capitales extranjeros, la economía española se pararía, habría una suspensión de pagos»¹⁶¹. Por ello, la decisión que el 19 de enero de 2009 tomó Standard & Poor's de rebajar el *rating* a largo plazo de la deuda española desde la máxima calificación (AAA) hasta un escalón menor (AA+), a causa de la «debilidad estructural» de la economía española, fue recibida con preocupación. El Estado puede no ser el único perjudicado por la rebaja de la calificación crediticia. El mercado se plantea la pregunta de si S&P recortará ahora la calificación de las empresas españolas. En estos momentos, no hay ninguna compañía en España que disfrute de la triple A. Las que tienen la calificación más alta son BBVA y Santander, que están en AA, el tercer escalón¹⁶².

Juan Mascareñas, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid y experto en mercados financieros, afirmaba que «por norma, ninguna emisión de deuda empresarial tiene mejor calificación que la del Estado, luego, si a ésta última la degradan, también son degradadas todas las emisiones de deuda de las empresas, bancos incluidos, así que si desean financiarse con dinero ajeno tendrán que pagar más. [...] los costes financieros de las empresas se encarecen y si se quiere competir –no reflejando dicho aumento en los precios de los productos y servicios– no tendrán más remedio que obtener menos beneficios, lo que implica menor rentabilidad, con la consiguiente fuga de inversores desde estas empresas a otras similares pero más rentables», argumenta. En conclusión, dice, «nuestras empresas valdrán menos»¹⁶³.

Por su parte, Sergio R. Torassa, profesor de la Universidad Pompeu Fabra, considera que hay dos razones detrás del mayor coste de la financiación de las empresas tras la rebaja del *rating* del Tesoro. «Por un lado, las mayores necesidades de

¹⁶⁰ <http://www.investinspain.org/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4061086>.

¹⁶¹ http://www.abcdesevilla.es/hemeroteca/historico-09-11-2007/sevilla/Economia/juan-velarde-teme-que-espa%C3%B1a-pueda-padecer-el-sindrome-argentino_1641315575285.html.

¹⁶² <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1663>.

¹⁶³ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1663>.

financiación de los estados impulsarán las rentabilidades al alza. Por otro lado, el mayor volumen de las emisiones públicas en un momento en que la liquidez escasea provocará un efecto *crowding out*, esto es, una mayor dificultad del sector privado para captar financiación comparativamente con el sector público», explica¹⁶⁴.

Regla 4: Aprender de las experiencias de triangulación

La triangulación se describe en una publicación de la Casa Árabe como «el papel de España como puente entre Asia y América Latina, habida cuenta de las crecientes relaciones entre ambos continentes, por un lado, y de los lazos lingüísticos y empresariales entre España e Iberoamérica, por otro. La intervención de los mismos permite minimizar costes de transacción como las barreras comerciales, los gastos y el tiempo de transporte, la fiscalidad e incluso las diferencias lingüísticas o culturales»¹⁶⁵. El propósito del estudio es analizar las posibilidades de triangulación que se ofrecen para el caso de las relaciones hispano-árabes y los casos de éxito de empresas españolas. Se admite que para las empresas entrevistadas los mercados árabes representan aún una porción relativamente pequeña de sus ventas, en torno al 8%-10% (solamente en LV Salamanca alcanzan el 40%). Sin embargo, señalan que las perspectivas de crecimiento son importantes porque el auge del petróleo y el gasto derivado de él promueven las ventas en las empresas españolas y la preferencia por productos de gama alta y tecnología avanzada. Algunos ejemplos destacados de la presencia empresarial española en el mundo árabe son los videoporteros de última generación que Fermax vende en el Golfo, los sofisticados autobuses que Hispano Carrocera presentará a los concursos de transporte público de Dubái y Abu Dabi, y la exportación por parte de LV Salamanca de complejos servicios de ingeniería, arquitectura y gestión de la construcción (véase la ilustración 50).

Algunas de las ventajas inherentes a España con relación al mundo árabe se explican claramente con el ejemplo de la empresa mejicana Cemex, que utiliza su filial Cemex España como centro regional de gestión y coordinación para toda la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África), además de Asia. Los motivos son el uso del español, las ventajas fiscales, las conexiones aéreas y el contacto directo salvando diferencias horarias.

Hispano Carrocera es el ejemplo de alianza estratégica hispano-asiática con los países árabes como escenario principal. Con unas ventas anuales de cerca de 40 millones de euros, la empresa centra su actividad en el diseño y construcción de accesorios, y en la decoración de carrocerías de autobuses y autocares. Sus principales clientes son empresas municipales de transporte y líneas de transporte regular o discrecional de viajeros. Además, dispone de un amplio *know how* en materia de seguridad, por ejemplo en sistemas antivuelco. Hoy día, la actividad internacional de Hispano Carrocera se encuentra muy centrada en Europa, de donde recibe pedidos con regularidad, y en el Norte de África. En 2005, firmó una alianza con el grupo indio Tata Motors para centrar esfuerzos comerciales en los Emiratos Árabes Unidos y en Arabia Saudí. Desde Marruecos, Hispano Carrocera potenciará sus ventas de productos de gama baja en mercados próximos como

¹⁶⁴ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1663>.

¹⁶⁵ *La empresa española en los países árabes: experiencias de inversión y triangulación*, Jacinto Soler Matutes, Casa Árabe. En la publicación se explica que el concepto «triangulación» surge como idea embrionaria por parte de diplomáticos y académicos españoles como Manuel Montobbio, Pablo Bustelo y José Ángel Sotillo. Una aproximación a la teoría de la triangulación desde un punto de vista estrictamente económico es la teoría de los costes de transacción de Coase y Williamson para justificar la aparición de países, ciudades o empresas como «puentes» o intermediarios en los negocios globales.

Empresa	Tipo de triangulación	Forma de triangulación
LV Salamanca	Financiera	Servicios prestados a clientes del Golfo en sus inversiones en el Magreb, el Líbano y Egipto.
	Empresarial	La holandesa Makro encarga a LV el diseño de supermercados en los países árabes a través de su filial española.
Vivesa (Vanity Fair)	Comercial	Túnez como centro productivo para Europa, merced a los acuerdos de asociación.
	Cultural	Intención de utilizar Túnez como plataforma para expandirse en el Magreb y Oriente medio, tanto desde el punto de vista comercial como productivo.
Fermax	Cultural	Gerente indio de la filial de Dubái coordina reciente apertura de fábrica en la India.
	Logística	Almacén regulador en Dubái para servir a Oriente Medio (incluido Irán) y la India.
	Comercial-financiera	Gestión y cobro de las exportaciones a Irán a través de Dubái.
Casademont	Cultural	Certificación halal en Francia para vender a Oriente Medio y África.
	Logística-cultural	Distribuidor libanés comercializa en Siria y Jordania.
Cemex España	Empresarial	España como mercado natural de la empresa y puente hacia el mundo árabe.
	Fiscal	Dubái como sede de empresa de trading. España como sede de un holding global.
	Logística	Conexiones aéreas de España con México.
Hispano Carrocera	Empresarial	Alianza Hispano-Tata con los países árabes como escenario: intercambio de cuota de mercado (Tata en la India y Oriente Medio, Hispano en Europa y el Norte de África).
	Cultural-empresarial	Tata abre las puertas del mercado en Oriente Medio gracias a sus distribuidores y relaciones con familias dirigentes.
Aresbank	Financiera	Capital libio financia exportaciones españolas al mundo árabe.
Mango	Cultural	Franquiciados libaneses en el Golfo. Franquiciados indios conocen Mango en Dubái y lo llevan a la India y al Sudeste Asiático.
	Cultural financiera	Franquiciado saudí abre tiendas propias con marca Mango en Argelia, Marruecos y Jordania.
Premo	Comercial	Venta desde Marruecos a Estados Unidos a raíz del acuerdo de libre comercio.

Ilustración 50. Resumen de las experiencias de triangulación.

Fuente: *La empresa española en los países árabes: experiencias de inversión y triangulación*, Jacinto Soler Matutes, Casa Árabe.

Argelia, Libia, Túnez o el África subsahariana. Incluso se analiza con Tata la posibilidad de explotar sinergias en Sudáfrica. Por ello, Hispano Carrocera constituye un modelo de cooperación empresarial entre España y Asia con los países árabes como escenario y América Latina en el horizonte.

Regla 5: Un modelo de banca exportable¹⁶⁶

Santander, el mayor banco en la Zona Euro por capitalización bursátil, y BBVA son dos de los bancos globales que están capeando la crisis. A pesar de las turbulencias de los mercados, el Santander obtuvo un beneficio neto atribuido de 8.876 millones de euros en 2008, lo que supuso un 2,03% menos que los 9.060 millones de un año antes, debido a las mayores provisiones hechas por la entidad para afrontar la crisis, que ascendieron a 10.160 millones de euros. BBVA registró un beneficio neto atribuible de 5.020 millones de euros en 2008, lo que supuso un descenso del 18,1% respecto al ejercicio anterior, aunque el resultado recurrente se mantuvo estable y creció un 0,2%, hasta 5.414 millones. Estas cifras contrastan drásticamente con las grandes pérdidas registradas por los principales bancos estadounidenses. La diferencia no es casual, dado que ambas entidades se han centrado en la banca al por menor y han evitado las inversiones en productos tóxicos, siguiendo las indicaciones del Banco de España.

Los beneficios del Santander en 2008 provinieron en un 54% de la Europa Continental, mientras que en 2004 la cifra llegó al 59% gracias a la compra del banco hipotecario británico Abbey, el sexto mayor del país. El Reino Unido, por su parte, generó el 14% de los beneficios, mientras que Latinoamérica aportó el 32%, Brasil el 11%, México el 8% y Chile el 6%.

Durante una cena en Londres celebrada en julio de 2008, cuando la revista *Euro-money* nombró al Santander como mejor banco del mundo, su presidente, Emilio Botín, ofreció por videoconferencia una charla con tintes irónicos sobre los principios básicos de la banca, que los presidentes de los bancos en quiebra deben lamentar amargamente no haber tomado en cuenta. «Si no entiendes totalmente un instrumento, no lo compres. Si no te comprarías un producto concreto para ti mismo, no intentes venderlo. Si no conoces muy bien a tus clientes, no les dejes dinero», dijo en aquella ocasión. «Si haces estas tres cosas, serás mejor banquero, hijo mío». Un consejo que al Santander le ha resultado muy útil¹⁶⁷.

Mientras muchos bancos afrontaban con dificultades las consecuencias de la crisis de las *subprime* y otros problemas, el Santander asumió en el Reino Unido un nuevo desafío en la banca minorista, un mundo que conoce a la perfección, y el pasado mes de julio alcanzó un acuerdo con Alliance and Leicester (A&L) para la adquisición de este banco hipotecario –que atravesaba momentos difíciles– por poco más de su valor nominal, una vez que hubo rebajado el valor de los complejos títulos de deuda que figuraban en la cartera de tesoro de A&L. El Santander espera que este negocio produzca un rendimiento de su inversión inicial del 19% en tres años. En septiembre, el Santander compró los canales de distribución y depósitos minoristas de Bradford and Bingley (B&B). Junto con la adquisición de A&L, esto le permite alcanzar masa crítica en el Reino Unido, incrementando la cuota estimada en el negocio de *Personal Financial Services* desde el 6% a alrededor del 10%. Tras estas adquisiciones, que aportan unas 450 sucursales, la red de Abbey se situará en 1.286 oficinas, con una buena distribución geográfica. Además, es una operación que no supone ningún aumento del riesgo crediticio, ya que todos los créditos de clientes y activos de tesorería de B&B, incluyendo 41.000 millones de libras de activos hipotecarios, quedan con titularidad estatal.

¹⁶⁶ «Las multinacionales españolas cosechan los beneficios de sus estrategias», William Chislett, ARI, número 114/2008, Real Instituto Elcano.

¹⁶⁷ Ídem.

En Estados Unidos, el Santander compró por 1.400 millones de euros el 75,6% de Sovereign Bancorp que aún no poseía. Este precio es la décima parte del acordado cuando adquirió una participación minoritaria en dicho banco hace tres años. Sovereign, golpeado por el aumento de la morosidad hipotecaria, se convirtió en septiembre en el mayor *savings and loan bank* en Estados Unidos tras el colapso de Washington Mutual y su absorción por J.P. Morgan Chase¹⁶⁸.

El Santander también ha reforzado su presencia en Latinoamérica como resultado de su participación el pasado año (con 19.800 millones de euros) en el consorcio liderado por el Royal Bank of Scotland que tomó el control del banco holandés ABN Amro. De este modo, se hizo con Banco Real, la filial de Amro en Brasil. La combinación de Banespa, propiedad del Santander, y Banco Real dio lugar al segundo mayor banco de Brasil en depósitos y el tercero en tamaño de red (con una cuota de mercado del 12%). La cuota de mercado total del Santander en Latinoamérica se ha incrementado entre el 10% y el 15% en todos los principales productos.

Por su parte, el banco de BBVA en México –Bancomer, el mayor del país– generó el 32% de sus beneficios totales –excluyendo extraordinarios– en el primer semestre de 2008, al tiempo que sus bancos en Estados Unidos aportaron el 5,6% y los de Sudamérica el 12%. Mientras que el Santander se ha centrado últimamente en Europa para sus nuevas adquisiciones, el BBVA aumentó su presencia en Asia en junio, cuando acordó pagar 800 millones de euros para aumentar su participación en dos unidades de Citic Group, un grupo financiero chino. Ha duplicado prácticamente su participación en Citic Bank, la séptima entidad crediticia china por activos –llegando a casi un 10%– y está manteniendo su participación en Citic International Financial Holdings, una filial de Citic Group que cotiza en la Bolsa de Hong Kong.

Sin embargo, ambos bancos son conscientes de que 2009 va a ser un año difícil. Desde el Santander insisten en que los beneficios y los dividendos se mantendrán estables. Los dos tienen grandes provisiones de las que disponer. Sin embargo, la calidad del crédito se está deteriorando rápido. El Santander está expuesto a dos de las economías más deterioradas de Europa –España y Reino Unido– y la economía brasileña, donde lleva a cabo grandes operaciones, se está ralentizando bruscamente¹⁶⁹. Además, se resiente de la inversión de 2.300 millones de euros realizada en los fondos gestionados por Bernard Madoff. En un intento por que su imagen no salga perjudicada, restituirá el 100% de su inversión a los clientes de banca privada («neto [descontando] los reembolsos»). De esta solución se excluye a los clientes institucionales. El importe total de las inversiones que el Santander va a devolver es de 1.380 millones de euros¹⁷⁰.

¹⁶⁸ «Las multinacionales españolas cosechan los beneficios de sus estrategias», William Chislett, *ARI*, número 114/2008, Real Instituto Elcano.

¹⁶⁹ http://www.economist.com/finance/displaystory.cfm?story_id=13110701.

¹⁷⁰ <http://www.expansion.com/2009/01/27/inversion/1233095656.html>.

BBVA, por su parte, depende en gran medida de la evolución de México, que está entrando en recesión. Además, ha perdido 300 millones de euros en el mencionado «Caso Madoff», al haber actuado como estructurador para otras entidades e inversores institucionales de productos referenciados a fondos que invirtieron en sus productos.

6

CAPÍTULO 6

El capital humano en el mundo multipolar

6

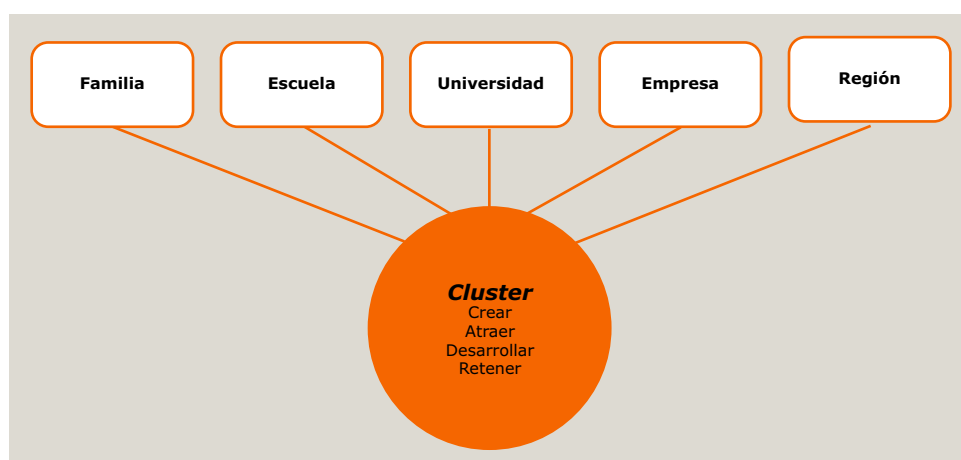
El capital humano en el mundo multipolar



La libre circulación de personas, capitales y bienes o servicios es el elemento clave del proceso de globalización mundial que ha acompañado a la última ola de prosperidad. Inmersos como estamos en una profunda crisis económica, y en un entorno en el que los flujos comerciales y de capital están seriamente deteriorados, el capital humano se presenta como el elemento clave para salir de esta situación. También lo será para afrontar los grandes retos que deberán asumir las nuevas generaciones, como el calentamiento global, los cambios demográficos o la sostenibilidad del sistema capitalista.

La importancia del capital humano toma aún más sentido, ya que muchos ven en los recientes acontecimientos claros ejemplos de una decadencia de valores y de ética en el ámbito empresarial en particular, y en la sociedad en general. Ésta fue una de las ideas que se lanzaron en el foro Ágora Internacional sobre el Talento¹⁷¹: «Ciertamente, la crisis actual es tanto más una crisis de valores y de ética que una crisis de los mercados financieros. Solamente podrá superarse con una nueva brújula ética que modifique el comportamiento y, en última instancia, nuestras sociedades, mediante la creación de unos cimientos nuevos y modernos basados en el talento: talento dedicado a la ética, a la sostenibilidad y a la creación de valores compartidos».

Por tanto, la competitividad y el desarrollo económico futuro de las naciones pasarán necesariamente por ocupar un puesto destacado en el mapa del talento en el mundo multipolar. La vía para conseguirlo será hacer de la creación, atracción, desarrollo y retención del talento una prioridad. Con este propósito deben colaborar todos los agentes de la sociedad: familia, sistema educativo, empresa y Gobierno (véase la ilustración 51).



¹⁷¹ http://www.agoratalentia.es/primer-edicion/primer-edicion_presentacion.asp.

Ilustración 51. El futuro.
Fuente: Ágora Talentia, Navarra.

6.1. La circulación de personas a nivel mundial

Las tendencias demográficas tendrán una profunda influencia sobre el futuro mapa del talento. La más determinante es el inminente envejecimiento de la población mundial. Los pronósticos señalan que dentro de veinte años sólo un tercio del total de la población mundial estará por debajo de los treinta años (véase la ilustración 52). Precisamente las regiones más prósperas actualmente serán las más afectadas por este proceso (véase el estudio *Nuevos consumidores: envejecimiento e inmigración* de la novena edición del Future Trends Forum de Bankinter).

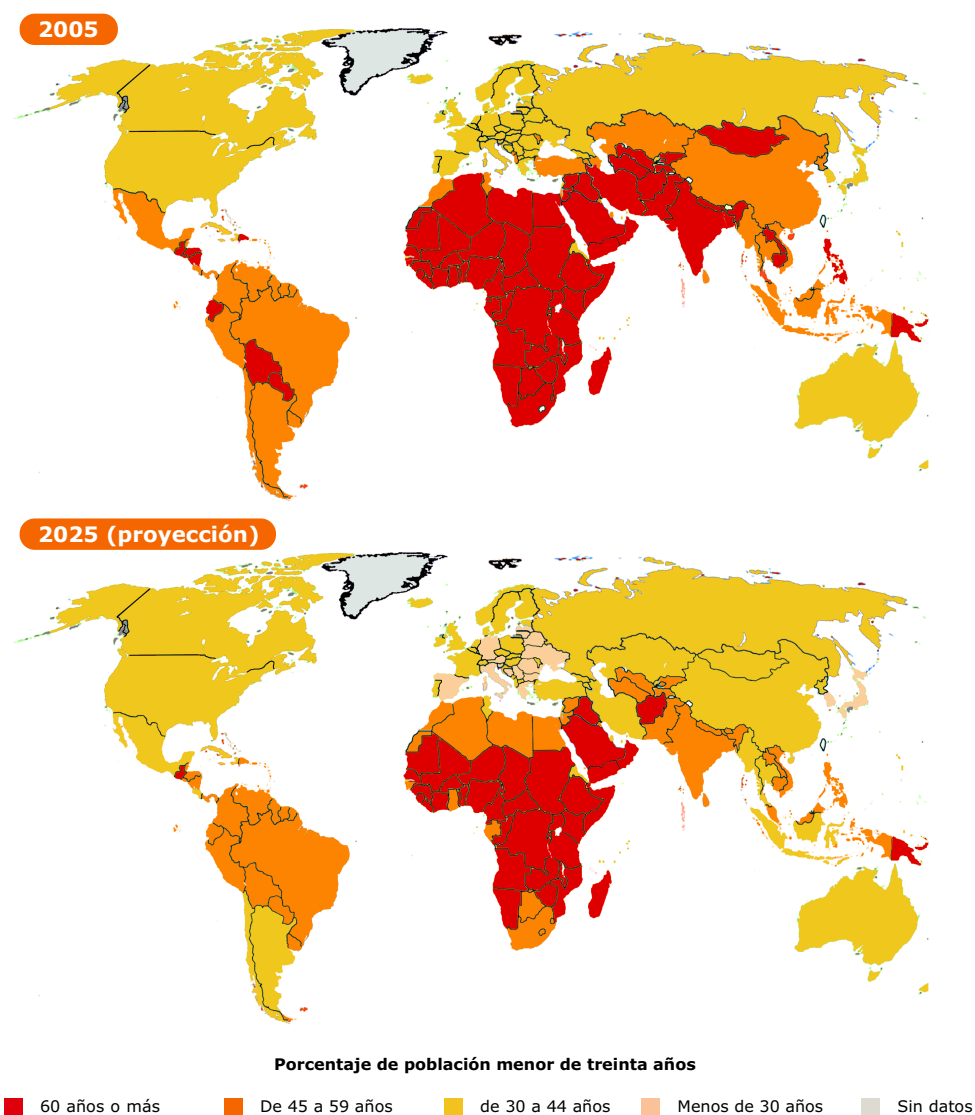


Ilustración 52. Evolución de la estructura de edad de la población mundial.
Fuente: Datos del censo de Estados Unidos.

A este fenómeno viene a sumarse la desigual distribución de la población mundial. Dentro de veinte años, el porcentaje de población que vivirá en los países occidentales será aproximadamente el 16% del total, mientras que hace treinta años era el 25%. Los principales focos de natalidad y de incremento de población serán China y la India¹⁷².

Estas tendencias demográficas tendrán importantes implicaciones en el ámbito de la gestión del talento. Por un lado, acentuarán aún más la lucha por la atracción del talento a nivel internacional, en la que los países más viejos y menos poblados se verán forzados a buscar profesionales más allá de sus fronteras. Por otro, obligarán a las sociedades a diseñar estrategias que les permitan un desarrollo continuo del talento.

La atracción del talento internacional

La lucha por el talento ya ha comenzado. Aunque los diversos países y economías responden a este reto de forma desigual, empiezan a competir en esta lucha global. Su éxito dependerá de varios factores, como el prestigio de sus universidades, las oportunidades que ofrezcan a la investigación y la oferta profesional que presente su sector empresarial.

El talento emerge en todos los rincones del planeta y las tecnologías hacen posible su conexión con los países que lo demandan a miles de kilómetros de distancia. Mientras que las economías desarrolladas ven caer sus tasas de natalidad al tiempo que incrementan las jubilaciones anticipadas, las economías emergentes se encuentran con un exceso de talento joven. De hecho, tienen el doble de profesionales con títulos universitarios que los países desarrollados.

Por tanto, de las economías emergentes está surgiendo cada vez más talento nuevo (o por lo menos anteriormente desconocido), pero la duda que plantea Mark Foster, director ejecutivo de Management Consulting and Integrated Market de Accenture, es: ¿tendrá este talento las habilidades requeridas?

Según los estudios realizados por The Lisbon Council en colaboración con Accenture¹⁷³, las habilidades que se demandarán en un futuro responderán a una combinación de conocimientos específicos y capacidades transversales (véase la ilustración 53). Los primeros se refieren a materias como ciencias e ingenierías, matemáticas, idiomas o conocimientos comerciales. En cuanto a las capacidades transversales, se primará el manejo de la tecnología, las habilidades de comunicación y de resolución de problemas, la flexibilidad y el trabajo en equipo.

¹⁷² *Global Trends 2025: A Transformed World*, National Intelligence Council (noviembre 2008).

¹⁷³ *Skills for the Future*, The Lisbon Council y Accenture.

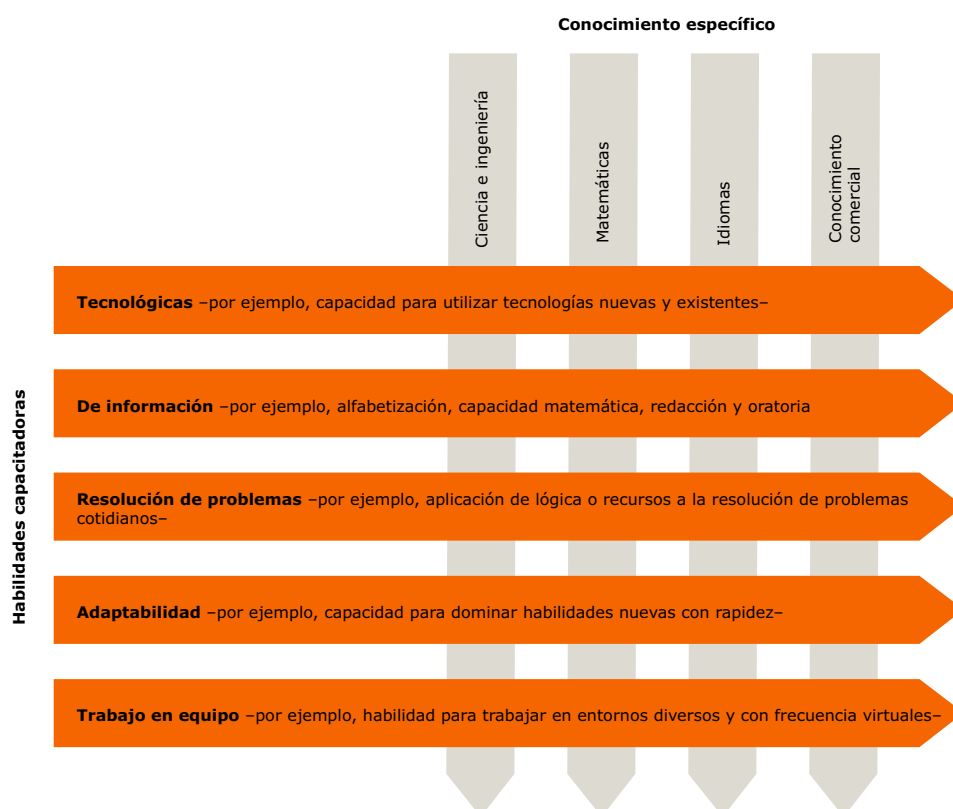


Ilustración 53. Habilidades que presentarán mayor demanda en el futuro.
Fuente: *Skills for the Future*, The Lisbon Council y Accenture.

Otro factor que se debe tener en cuenta es el perfil de las generaciones que vienen y a las que las compañías tratarán de atraer. Las personas nacidas a partir de 1980 son conocidas como la generación Y, caracterizada por su alto conocimiento de las tecnologías y su destreza en la utilización de Internet. En cuanto a las condiciones de trabajo, demandan mayor flexibilidad, trabajos con sentido, alta retribución y un mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal. Este perfil condicionará en gran medida las ofertas de empleo que diseñen las compañías con el fin de conseguir el talento más cualificado.

La migración del talento, sin embargo, representa una pequeña parte de las migraciones. La mayoría de los movimientos migratorios se producen por personas que, o bien no tienen cualificación o, si la tienen, ocupan puestos por debajo de su formación. Un informe sobre migración y países en desarrollo publicado por el Centro de Desarrollo de la OCDE concluye que los movimientos migratorios pueden contribuir notablemente a la lucha contra la pobreza global, tanto si son de personas con cualificación como sin ella. Sin embargo, en la emigración de los primeros, conocida como «fuga de cerebros», muchos ex-

¿Sabías qué?

Como respuesta a la falta de empleo en sus regiones, algunas de las más prestigiosas escuelas de negocios de Reino Unido y Estados Unidos, como la London Business School o la Wharton School están organizando viajes a los Emiratos Árabes Unidos para sus estudiantes interesados en trabajar allí¹⁷⁴.

pertos ven un riesgo para los países de procedencia, que suelen ser países en desarrollo.

A este respecto, la OCDE considera que, en el ámbito de la ciencia y tecnología, los movimientos de profesionales expertos benefician tanto a los países emisores como a los receptores. Estas migraciones dan lugar al establecimiento de redes de conocimiento entre países, contribuyen a distribuir el conocimiento «no escrito» o tácito y pueden mejorar las relaciones diplomáticas internacionales.

Estos movimientos migratorios se verán mermados por la crisis. De hecho, ya han comenzado a darse los primeros movimientos de retorno a los países de origen. Muchos de los trabajadores que se habían colocado en el sector de la construcción en Estados Unidos u otros países como España han retornado a sus hogares. En este sentido, se está dando un paso atrás en el proceso de globalización.

El desarrollo continuo del talento

El desarrollo y activación continua del talento serán necesarios para dinamizar las sociedades, compuestas en gran parte por personas que abandonaron hace tiempo el sistema educativo. La contribución de estas personas a la economía será cada vez más importante a medida que la población de muchos países envejezca. También el azote del alto desempleo, potenciado por la crisis actual, constituye en muchos países una grave lacra que puede afectar a su volumen de talento. Diferentes estudios han demostrado que la mayoría de las personas adquiere la mayor parte de sus capacidades en el trabajo¹⁷⁵. Por tanto, una persona en paro probablemente no esté adquiriendo nuevas capacidades, con lo que se crea un círculo vicioso en el que la persistente carencia de adquisición de nuevas destrezas lleva al desempleo estructural. Todos los agentes (individuos, familia, instituciones educativas, empresas y gobiernos) deben colaborar para que el aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida del individuo fructifique en la sociedad.

A esto hay que añadir que en el contexto de crisis mundial, en el que se tambalean algunos pilares que han sostenido la estructura económica y productiva del mundo, se deben buscar alternativas innovadoras. Para ello, tanto el ámbito privado como el de los negocios deben comprender que es imprescindible invertir en el desarrollo del talento. Sin embargo, la tentación de contener gastos, optimizar recursos y esperar a que el temporal pase es demasiado alta. Estas políticas no harán sino empeorar la situación.

Los gobiernos deben asegurarse de sentar las bases del conocimiento en sus países diseñando y apoyando un sistema educativo competitivo y que responda a las necesidades de la sociedad. Las empresas dependen cada vez más del conocimiento, especialmente del conocimiento técnico, por lo que es imprescindible contar con una educación superior de buena calidad.

¹⁷⁴ http://www.businessweek.com/bschools/content/dec2008/bs20081223_342745.htm.

¹⁷⁵ http://www.agoratalentia.es/documentos/DeclaracionNavarra_sobreTalento.pdf.

¿Sabías qué?

Aproximadamente el 85% de los negocios de alto crecimiento que se crearon en Estados Unidos en los últimos veinte años fueron fundados por universitarios.

Para los expertos del Future Trends Forum, el reto principal de los países en los próximos años, tanto para salir de la crisis como para crecer económicamente de un modo sostenible, será crear puestos de trabajo con y sin cualificación. En su opinión, se deben buscar soluciones innovadoras a la exclusión del mercado laboral de las personas sin formación, en parte alentada por la globalización. Una de ellas, propuesta por el presidente Obama en su campaña electoral, promovería la concesión de ayudas a las empresas para contratar a personas sin cualificación con la condición de que las formaran, de manera que si definitivamente no quisieran mantenerlas en su plantilla, al menos volverían al mercado con formación. Los expertos consideran que esta medida sería más productiva que los programas de formación que ofrecen los gobiernos de los países latinoamericanos y otros países europeos.

El mapa del talento

La consultora Heidrick & Struggles, junto a *The Economist*, ha llevado a cabo un estudio en veinte países para medir dónde se encuentra el talento hoy y dónde se encontrará en 2012. Según este estudio, el talento de un país debe medirse a partir de los siguientes indicadores:

- Demografía.
- Calidad de los sistemas educativos obligatorios.
- Calidad de las universidades y escuelas de negocios.
- Calidad del entorno para cultivar el talento.
- Movilidad y transparencia relativa del mercado laboral.
- Tendencias en la inversión extranjera.
- Capacidad para atraer talento.

A partir de estos indicadores ha elaborado un estudio, que dio lugar al pronóstico del *ranking* del talento por países en 2012 y su variación desde 2007 (véase la ilustración 54)¹⁷⁶.

Según sus previsiones, países como China y la India ascenderían puestos en el *ranking* por su alto índice demográfico y por el creciente potencial de talento y desarrollo dentro de sus propias fronteras. Por su parte, Estados Unidos conservará su posición de liderazgo, aunque se enfrentará a la fuerte competencia de China. También Suecia, Países Bajos y Alemania estarán en lo alto de la lista gracias a su excelente flujo de inversión extranjera, la calidad de sus universidades y la movilidad de su talento.

¹⁷⁶ *Global Talent Index 2007-2012*, Heidrick & Struggles.

Clasificación 2012	País	Resultado	Variación desde 2007
1	Estados Unidos	52,8	0
2	Reino Unido	47,7	2
3	Canadá	47,5	1
4	Países Bajos	46,0	1
5	Suecia	44,7	0
6	China	43,8	2
7	Alemania	43,6	1
8	Australia	43,3	1
9	Francia	42,8	0
10	India	40,6	0
11	España	37,3	0
12	Malasia	37,1	0
13	Corea del Sur	36,6	2
14	Japón	35,8	2
15	Polonia	34,9	2
16	Italia	34,2	2
17	Ucrania	34,1	2
18	Rusia	33,9	0
19	México	33,0	2
20	Grecia	32,5	0
21	Argentina	32,1	4
22	Tailandia	29,8	0
23	Sudáfrica	29,8	1
24	Egipto	29,5	1
25	Brasil	29,2	2
26	Turquía	29,0	0
27	Arabia Saudí	25,6	1
28	Nigeria	22,7	1
29	Indonesia	22,3	0
30	Irán	20,5	0

Ilustración 54. Ranking según el índice de talento global.
Fuente: *Global Talent Index 2007-2012*, Heidrick & Struggles.

6.2. Estrategias empresariales ante la globalización del capital humano

Tradicionalmente, el término *mano de obra* ha servido para hacer referencia a las personas que trabajaban en una empresa. Con el auge de las prácticas de recursos humanos, se empezó a utilizar el concepto *capital humano* para restar el carácter anónimo e impersonal y ensalzar el valor de los empleados para una empresa. En el momento actual, el «talento» es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la capacidad que tengan para atraer, retener y desarrollar talento. El talento es valioso porque, por ejemplo, el valor de los intangibles¹⁷⁷ ha pasado de significar el 20% de las empresas en el *S&P 500* en 1980 a significar el 70% hoy. Estamos en una era en la que el conocimiento es el nuevo capital, y el conocimiento es intangible. Cuando cambian las bases de una economía, cambian también los que controlan la riqueza. Las fortalezas pasan a manos de aquellas organizaciones que tienen a los mejores talentos, y son éstos quienes realmente poseen el poder sobre un intangible en torno al cual las empresas están intentando edificar su estructura de gestión para generar riqueza¹⁷⁸.

Accenture, en su libro *La organización basada en el talento*¹⁷⁹, define este nuevo foco para las empresas: «La empresa basada en el talento es aquella que invierte en la creación de habilidades distintivas en la gestión del talento para obtener unos resultados extraordinarios para la empresa. Por tanto, gestionar el talento se referiría a la capacidad de una organización de crear y optimizar continuamente los recursos de talento necesarios para llevar a cabo las estrategias de negocio. Esta capacidad adquiere aún más relevancia en los tiempos de crisis que vivimos actualmente» (véase ilustración 55).



¹⁷⁷ Son tres los activos intangibles más importantes: clientes y servicios; las personas y la imagen, y la reputación y el prestigio.

¹⁷⁸ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

¹⁷⁹ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas, Elizabeth Craig.

Ilustración 55. La gestión del talento en la empresa.
Fuente: *Managing Talent in Uncertain Times*, Accenture
(<https://publishing.accenture.com/MCIMNews/Research+and+Insights/default.htm>).

El desembarco en España de Starbucks, uno de los principales proveedores y tostadores de café del mundo, trajo consigo una revolución en cuanto a misión y forma de hacer negocios. Precisamente, la misión de la empresa, citada en su página web, es «hacer de Starbucks el primer proveedor del mejor café arábica del mundo, mientras mantenemos nuestros principios a medida que vamos creciendo», poniendo en prácticas seis principios, entre los que destacan dos para la materia que se está tratando en este capítulo:

- «Aceptar la diversidad como componente esencial de nuestra manera de trabajar».
- «Trabajar con entusiasmo para que nuestros clientes estén satisfechos en todo momento».

El primer principio hace referencia a uno de los requisitos fundamentales del talento: el hecho de que atraer y retener empleados con diversidad cultural en la empresa es una capacidad organizacional excelente. El segundo principio tiene que ver con la posibilidad de mejorar el rendimiento de la empresa si se reúne un capital humano con el nivel de compromiso óptimo. Ambas ideas serán tratadas más adelante como estrategias que deben seguir las empresas para triunfar en la gestión del talento de capital humano.

Volviendo al ejemplo de Starbucks, su presidente y consejero delegado Orin Smith se comprometió a planificar su propia sucesión, estableciendo su salida de la empresa en 2005 a la edad de 62 años. Smith pronto observó que los candidatos internos estarían aún poco preparados para el puesto de consejero delegado en el momento de su salida, y comprendió que Starbucks debía desarrollar a sus líderes al mismo ritmo con el que se expandía globalmente desde 8.500 locales en todo el mundo a casi 30.000 sucursales, la mitad de ellas fuera de Estados Unidos. La experiencia de Starbucks ilustra la importancia de integrar el desarrollo del talento, ya que de ello depende, en muchos casos, que una organización sea capaz de ejecutar iniciativas estratégicas en el futuro.

La importancia estratégica del talento no afecta únicamente a los puestos de alta dirección. «La creación y el desarrollo del talento concierne a todas las personas de una empresa. La función de recursos humanos es clave, pero las mejores prácticas y la cultura del talento deben aplicarse y sostenerse dentro de la empresa»¹⁸⁰.

No obstante, ¿cuáles son los retos que marcarán la gestión del talento en el futuro? José Manuel Casado, socio responsable del área de Talent and Organization Performance de Accenture en España, considera que los más importantes serán: valorar adecuadamente el capital humano de la empresa, adaptarse a las nuevas peculiaridades del crecimiento del talento mundial, concentrarse en la tecnología y adaptarse a las características demográficas de la plantilla y de la globalización (véase ilustración 56).

¹⁸⁰ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig.

Valoración del capital humano	■ Costes y rentabilidad. ■ Aspectos económicos de los activos intangibles. ■ Mayor productividad. ■ Multiplicador del talento.
Nuevo crecimiento	■ Concentración en la escasez de conocimientos. ■ Competencia por el talento. ■ Ritmo del cambio.
Concentración en la tecnología	■ Usabilidad. ■ El trabajador del conocimiento como objetivo. ■ e-RRHH, eF (formación virtual), eGC (gestión del conocimiento virtual, web 3.0, Facebook...), etc.
Características demográficas de la plantilla	■ Envejecimiento de la población. ■ Múltiples generaciones en el trabajo. ■ Escasez de habilidades. ■ Problemas de compromiso. ■ Captación del conocimiento. ■ Mujer y trabajo.
Globalización	■ Arbitraje laboral. ■ Equipos virtuales. ■ Nuevos modelos de organización. ■ Cultura corporativa.

Ilustración 56. Los nuevos retos en la gestión del talento.
Fuente: *La gestión del talento en tiempos de crisis*, Jose Manuel Casado, Accenture.

En el contexto actual de crisis, las empresas se pueden ver tentadas a no dedicar suficientes recursos a la gestión del talento. Para José Manuel Casado, las crisis son coyunturales, no estructurales, «por tanto, no duran siempre. Lo que hay que hacer es aprovechar para concentrarse en lo importante y no tanto en lo urgente, y prepararse para salir de la crisis –lo que sucederá antes o después– en las mejores condiciones posibles»¹⁸¹. Otros factores, como la globalización del mercado de trabajo, el envejecimiento de la población y la escasez de talento continuarán impactando a las empresas cuando mejore la situación económica. Gestionar el talento es, sin lugar a dudas, una estrategia de vital importancia para las empresas que tengan una visión a largo plazo¹⁸².

A continuación se describen algunas ideas para gestionar exitosamente el talento en las organizaciones. Se ha diferenciado entre las medidas para empresas de países desarrollados y emergentes, dado que, aunque muchas de ellas son aplicables a ambas realidades, algunas son más relevantes en una de las dos áreas.

Empresas de países desarrollados ante la globalización del capital humano

El problema al que se enfrentan los países desarrollados es evidente: la escasez de talento. El envejecimiento de la fuerza de trabajo que no encuentra un reemplazo generacional completo acentuará su magnitud en el futuro. A esto viene a

¹⁸¹ <http://www.toptenms.com/Archivos/Descargas/SalónCapitalHumano2008Cataluña.pdf>.

¹⁸² *Managing Talent in Uncertain Times*, Accenture.

unirse la creciente complejidad de los trabajos. Todo ello da lugar a que la gestión del talento se convierta en un imperativo para las empresas que quieran triunfar en el mundo multipolar.

Regla 1: Multiplicar el talento

Bill Gates, fundador de Microsoft, resumía en una frase la importancia del talento para su organización: «si veinte personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría»¹⁸³. A juzgar por los resultados de Microsoft, parece, *a priori*, que reconocer la importancia del talento contribuye al éxito del negocio.

Tal y como se adelantaba al principio, Accenture define la empresa basada en el talento como aquella que combina la capacidad de gestionar el talento con otras habilidades. Todo ello sin olvidar que la finalidad de toda empresa es la maximización de beneficios. Esta maximización se consigue definiendo estrategias que conduzcan al «alto rendimiento» (*high performance*). En su investigación, Accenture descubrió que únicamente 62 de las empresas del *Fortune 500* de 1992 se mantenían en la lista en 2005. De ello se deduce que lo complicado no es lograr el alto rendimiento, sino mantenerlo. Accenture considera que la «anatomía del alto rendimiento» respondería a la mezcla de los siguientes elementos:

- **Liderazgo:** talento en la creación del mercado y capacidad para dirigir en la ejecución.
- **Desarrollo de las personas:** una forma de pensar basada en el talento y las habilidades necesarias para multiplicar el talento.
- **Tecnología:** reconocimiento de las tecnologías de la información como un activo estratégico.
- **Rendimiento:** evaluación de todas las áreas esenciales y establecimiento de parámetros de medición.
- **Agilidad e innovación:** capacidad para renovarse de forma continua.

Resulta que todos los puntos anteriores están asociados de alguna manera con la multiplicación del talento. Las empresas deben maximizar el rendimiento mediante la inversión en capital humano: «Cuando las empresas crean capacidades de multiplicación del talento, consiguen generar esfuerzos superiores, creatividad y resultados propios de una organización basada en el talento».

Sin embargo, ¿cuáles son las acciones específicas que puede llevar a cabo una empresa para tratar la gestión del talento en el nuevo panorama geoeconómico? La mayoría de expertos del Future Trends Forum señalaron que la clave estará en desarrollar programas globales para mejorar las habilidades de las plantillas actuales (véase la ilustración 57).

¹⁸³ <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=247>.

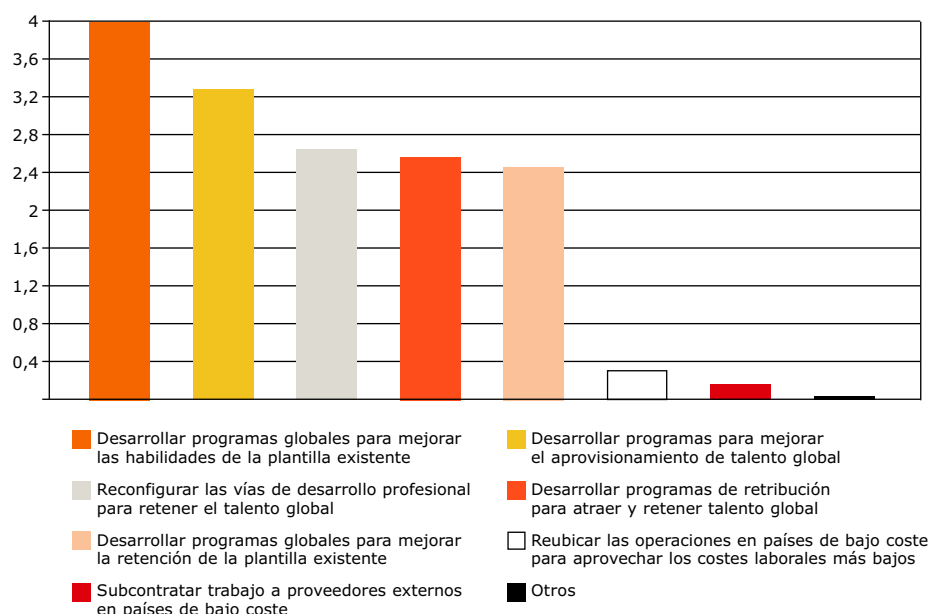


Ilustración 57. Acciones más eficientes para gestionar el talento en el futuro.
Fuente: Elaboración propia.

Empresas como Sun Microsystems y KPMG han incorporado proyectos globales a sus estrategias de recursos humanos, en forma de programas de responsabilidad social con el empleado y de formación dirigida a todos los profesionales, desde las nuevas incorporaciones hasta los altos directivos.

Regla 2: Pensar globalmente, contratar localmente¹⁸⁴

«Un hombre inteligente es aquél que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él», John F. Kennedy.

¹⁸⁴ Bain and Company Brief, www.bain.com.

¹⁸⁵ The Economist Intelligence Unit.

¹⁸⁶ B6 se refiere a los "seis grandes" (Big Six): Brasil, China, India, México, Rusia y Corea del Sur. Por su parte, G6 se refiere a Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos.

¹⁸⁷ World Competitiveness Yearbook, International Institute for Management Development (IMD) 2006, p.50.

Atraer el talento se constituirá en uno de los grandes retos para las empresas. Alrededor del 97% de los 438 millones de personas que se sumarán a las plantillas globales en 2050 procederá de los países en vías de desarrollo¹⁸⁵ (véase la ilustración 58). El dato es asombroso: la fuerza de trabajo en el B-6 supera en más de tres veces la del G-6 junto al resto de la Unión Europea¹⁸⁶. Además, estas personas ya no tienen la consideración de «mano de obra barata», porque su nivel educativo ha mejorado sustancialmente, hecho que viene respaldado por la cifra de 33 millones de universitarios en las economías en vías de desarrollo, frente a los 14 millones en países desarrollados¹⁸⁷.

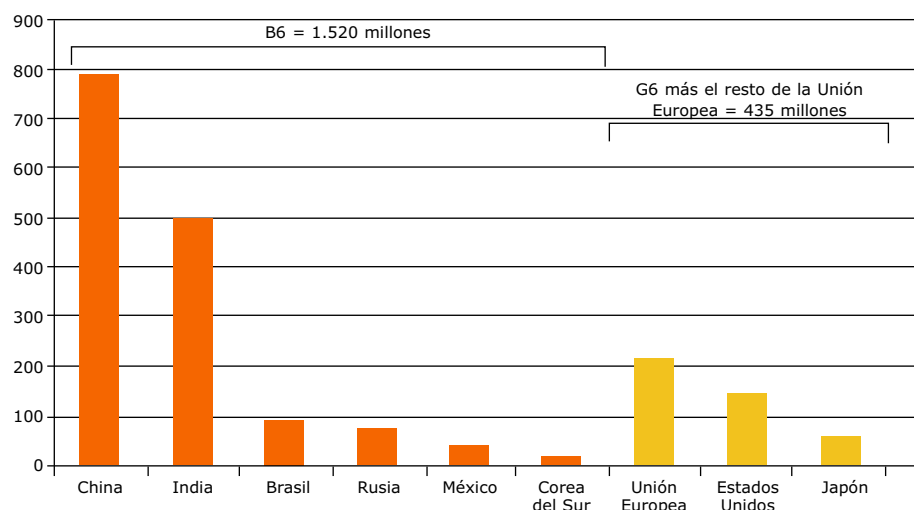


Ilustración 58. Fuerza de trabajo global en 2005 (cifras en millones).
 Fuente: *La Empresa Multipolar*, Accenture (2008).

¿Qué impacto tiene en las multinacionales de economías desarrolladas la creciente fuente de talento de los países emergentes? Lo que pudiera parecer una «amenaza» se puede transformar en una gran oportunidad. El ejemplo de Lenovo, compañía china que compró la división de ordenadores personales de IBM, puede ilustrar esta cuestión. Su consejero delegado, Bill Amelio, explica que gestionar la diversidad de sus profesionales es fundamental para conquistar nuevos mercados de consumo. La compra obligó a Lenovo a formar un equipo de gestión de alto nivel con diez nacionalidades diferentes.

Como parte de la estrategia de entrada en países emergentes, Bain & Co recomienda «pensar globalmente, contratar localmente». Son muchas las multinacionales que confían en los expatriados para guiarlas en la entrada en mercados en desarrollo, con resultados desalentadores. Fomentar la diversidad cultural podría haber ahorrado algún que otro disgusto de márketing por parte de multinacionales que querían entrar en mercados emergentes. En Asia, Coca-Cola utilizó una traducción del eslogan «Coke adds life» de la publicidad en Estados Unidos y el mensaje que llegó al consumidor fue «Coca-Cola trae de la muerte a sus ancestros». Obviamente, esto no hubiera ocurrido si en la campaña hubieran participado expertos locales. No en vano, el 98% de los empleados de Procter & Gamble en China son chinos. La razón es que el equipo local tiene más visibilidad en el mercado nacional en cuanto a diseño del producto, promoción y distribución.

La posibilidad de encontrar las personas con el conocimiento y habilidades específicas para copar mercados locales emergentes sigue siendo un gran problema.

¿Sabías qué?

Además de contabilizar conjuntamente 2.400 millones de consumidores nuevos, China y la India («Chindia»), también cuentan con un *pool* creciente de talento en ingeniería, ciencias, áreas de I+D y servicios de TI. El coste de un medicamento biotecnológico cuesta en países occidentales una media de 1.200 millones de dólares, mientras que en la India el desembolso es de 100 millones de dólares.

Algunas empresas han tratado de darle respuesta diseñando un modelo operativo basado en la ausencia de sede central para asegurar que el equipo de alta gestión se encontrara cultural y geográficamente disperso por todo el mundo, y evitar así las ataduras físicas.

Al mismo tiempo, en los países emergentes existen potenciales fuentes de talento aún sin explorar. Por ejemplo, existe un gran potencial en las mujeres y en zonas rurales. Unilever formó a más de 5.000 mujeres de zonas rurales indias para actuar de distribuidoras, extendiendo el alcance a 80.000 pueblos. El programa genera 250 millones de dólares al año en pueblos a los que, de otra manera, sería demasiado costoso servir. PepsiCo India se ha aliado con el portal de búsqueda de trabajo Jobstreet.com para anunciar puestos únicamente ofrecidos a mujeres. La iniciativa también se quería extender a otras empresas como Microsoft India, IBM India, RPG Group y Fidelity Fund Management.

Paralelamente, los modelos de negocio se hacen más complejos y, en muchos casos, predomina la deslocalización de actividades o la subcontratación de tareas a talento localizado en países emergentes. Esta tendencia añade complejidad a la gestión de ese talento. El hecho de que multinacionales globales estén trasladando parte de las operaciones vitales de su cadena de suministro a países como la India es cada vez más frecuente. Yahoo, por ejemplo, abastece actualmente en torno al 30% de su investigación global desde un centro de I+D en ese país. Microsoft y Cisco han trasladado a muchos de sus altos directivos a la India para liderar las operaciones estratégicas de la empresa, dado el creciente número de clientes potenciales del país¹⁸⁸.

Regla 3: Reconsiderar el criterio de la edad

Por primera vez en la historia, encontramos cuatro generaciones distintas dentro de la misma plantilla. Cada generación tiene características diferentes y necesita enfoques específicos de gestión del talento (véase la ilustración 59).

El futuro de las organizaciones estará en manos de la llamada generación Y y de la generación Red (*Net Generation*). Bajo este paraguas se engloba al grupo de personas que se caracterizan por sus conocimientos tecnológicos y de Internet. Cuando ocupan su primer puesto de trabajo, los jóvenes Y esperan ser héroes y heroínas con posibilidades de llegar arriba muy rápido y siempre apoyados por personas que les digan lo bien que están realizando sus tareas. Todo tiene que ser inmediato, casi como un videojuego, porque les cuesta posponer la gratificación¹⁸⁹. También son personas que cambian de trabajo en varias ocasiones a lo largo de su vida, y con ello cambian de prácticas empresariales y estilo de trabajo sin problemas para adaptarse al entorno tecnológico.

¹⁸⁸ «Global firms draw on India for ideas», *livemint.com* (19/01/2009).

¹⁸⁹ «The Echo Boomers», *CBS News Online* (4/09/2005).

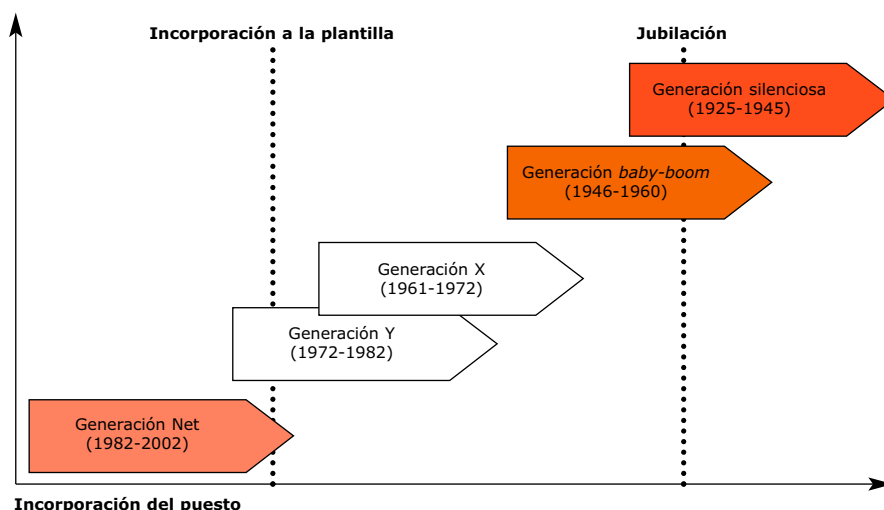


Ilustración 59. El reto de la convivencia generacional para la gestión del talento.
Fuente: *La gestión del talento en tiempos de crisis*, Jose Manuel Casado, Accenture.

Sin embargo, esta descripción también varía mucho dependiendo del país. Un reciente estudio de Gallup realizado entre jóvenes chinos demostró que la prioridad de más de dos tercios de los encuestados era «trabajar duro para ser rico». Sin embargo, los jóvenes occidentales preferirían prescindir de lo primero¹⁹⁰. A ello se une la reciente crisis, cuyos efectos en las actitudes de empleados actuales y potenciales todavía no se ha comprobado. Queda por ver si la inestabilidad de la situación y la falta de confianza producen una vuelta al énfasis en la seguridad y la previsibilidad propio de generaciones anteriores.

Las empresas deben tener muy presente la nueva configuración de la sociedad para atraer el nuevo talento. PriceWaterhouseCoopers inició una campaña de reclutamiento con un anuncio que decía: «Si eres el 1 de los nuestros, nuestra oferta es <http://jobsite.pwc.es>. Gente como tú:»». La utilización del lenguaje de mensaje de móvil es todo un guiño a la generación Red en un esfuerzo por atraer talento a la empresa. Otra manera en la que las empresas tratan de llamar la atención de posibles candidatos es a través de sitios como Facebook. Es bien sabido que muchas empresas y *headhunters* realizan búsquedas consideradas polémicas de sus candidatos en foros de este tipo para averiguar qué tipo de persona estarían contratando.

En el otro extremo generacional se encuentran los trabajadores de edad avanzada. La población en todos los países desarrollados –y en algunos en vías de desarrollo– está envejeciendo a una velocidad sin precedentes. La tendencia a corto plazo es que el grupo de edad de 45 a 65 años representará progresivamente un mayor porcentaje de la población trabajadora. A medida que los *baby boomers* comiencen a retirarse, habrá una falta de trabajadores jóvenes para entrar en el mercado de trabajo y compensar el éxodo del talento que está saliendo. En

¹⁹⁰ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig.

la Europa Occidental, donde la ratio de nacimientos es bastante menor que el índice de reposición, la escasez o falta de trabajadores ocurrirá antes, y será más severa y crónica.

Por tanto, en los próximos cinco a diez años, las organizaciones tendrán que enfrentarse a dos problemas: el alto número de trabajadores que se jubilan y la falta de trabajadores con talento para reemplazarlos. Éste es un riesgo importante para los negocios. Abordarlo adecuadamente requerirá un pensamiento y unas actuaciones distintas a las del pasado. Ante esta situación, Jose Manuel Casado propone aprovechar la «longevidad irreversible» contratando trabajadores maduros, implantando la jubilación «flexible» y abogando por la reforma de leyes sobre jubilación y beneficios.

Un ejemplo de buenas prácticas en la gestión del colectivo de trabajadores maduros es el de MITRE Corporation, que dirige programas de I+D para el Gobierno estadounidense, que con su programa *Reserves at the Ready* ofrece a los jubilados la posibilidad de trabajar a tiempo parcial o por proyectos. También The Home Depot contrata, con muy buenos resultados, a personas mayores de cincuenta años por su madurez, motivación, ética del trabajo y conocimientos.

Regla 4: Ofrecer libertad de elección; cómo trabajar, dónde trabajar, cuándo trabajar

En la lucha por el talento, las empresas que sepan adaptarse a las preferencias de los nuevos profesionales tendrán una ventaja frente al resto. En esta línea, ofrecer mayor libertad de elección a los trabajadores dotándoles de libertad y, por tanto, de responsabilidad en la gestión de su trabajo puede ser un buen argumento para convencerles.

Los avances tecnológicos y los cambios en la manera de pensar en las empresas han posibilitado el auge de fórmulas como el *teletrabajo*. La posibilidad de acceder al talento desde cualquier parte del mundo en cualquier momento es todo un cambio en los modelos de trabajo. Las personas de la generación Red tienen las habilidades tecnológicas suficientes para permanecer en contacto con su empresa a través de las numerosas herramientas a su disposición. Además, permite conciliar mejor el trabajo con la vida personal, un gran incentivo para esta generación. La aerolínea JetBlue estableció una red de agentes de reservas que trabajaban desde sus casas por todo el territorio estadounidense. La compañía ha reducido costes y ha mejorado la satisfacción de sus empleados, lo cual se demuestra con un nivel muy bajo de rotación en 2003, el 4%¹⁹¹. Best Buy, la versión americana de Media Markt, ha creado el programa *Results-Only Work Environment* por el cual los empleados tienen la libertad de decidir sus propios horarios y el lugar de trabajo. Con tal de alcanzar los objetivos de productividad, a nadie le importa cómo, cuándo o dónde se trabaja. Gracias a esta iniciativa, las tasas de compromiso y fidelidad se han elevado y la productividad ha aumentado un increíble 35%¹⁹².

¹⁹¹ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig.

¹⁹² «Potenciar el activo competitivo más importante», *Outlook*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig (2008).

Regla 5: «De mayor quiero ser como Facebook»

«No tiene que ver con el dinero. Quiero trabajar en el lugar más *cool* del mundo, y ahora mismo es Facebook»¹⁹³ así explicaba un ex empleado de Google por qué había cambiado de trabajo a pesar de su rápida carrera y elevado salario. Las empresas tienen que reinventarse para resultar *sexys* a las nuevas generaciones. El lugar de trabajo debe ser divertido y la formación, entretenida. Si no se consigue esto, no se atraerá ni retendrá al mejor talento.

No obstante, ¿cómo atraer y retener ese talento de manera efectiva en la empresa? Una de las vías la constituye la unión del área de recursos humanos con la de *márketing*. El resultado: el *employer branding*, que consiste en un conjunto de iniciativas para lograr una buena imagen corporativa de cara a los profesionales y candidatos externos. La «marca como empleador» puede llegar a ser una ventaja competitiva, puesto que existe una escasez de trabajadores cualificados y la retribución ya no es el incentivo principal dentro del cambio de valores que han experimentado los nuevos profesionales. El proceso de captación y retención de talento de la empresa se debe centrar en sus aspectos diferenciales frente a las otras y, además, expresarlo en clave comercial.

El compromiso con la empresa que los empleados van a desarrollar dependerá en gran medida del cumplimiento de sus expectativas, que varían según el sexo y la posición del empleado. En los niveles más altos de la organización, la mayoría de los hombres valoran el desarrollo personal y la recompensa, mientras que las mujeres prefieren disfrutar de un entorno de trabajo en el que las relaciones y la comunicación sean buenas. Los mandos intermedios, en cambio, prefieren *empowerment*, es decir, que la toma de decisiones descienda a niveles más bajos de la corporación. De manera similar, los hombres que ocupan este puesto buscan el liderazgo y ser responsables de sus propias acciones (véase la ilustración 60).

Nivel	Mujer (%)	Hombre (%)
Alta dirección	Relaciones de trabajo (14,3) Calidad del cliente (9,5) Comunicación (9,5) Herramientas y condiciones de trabajo (4,8)	Desarrollo profesional (19,4) Recompensa (9,7) Estrés, equilibrio vida personal-laboral, carga de trabajo (6,5) Imagen (3,2)
Mandos intermedios	<i>Empowerment</i> (23,8) Supervisión (19) Desarrollo profesional (9,5) Estrés, equilibrio vida personal-laboral, carga de trabajo (9,5)	Liderazgo (27,5) Recompensa (17,5) Imagen (15) Seguridad (5)

¹⁹³ http://paul.kedrosky.com/archives/2007/06/15/facebook_really.html.

Ilustración 60. Factores de compromiso según género y posición en la empresa.
Fuente: *Igniting Gen B and Gen V: The New Rules of Engagement for Boomers, Veterans, and Other Long-Termers on the Jog*, Nancy S. Ahlrichs.

El ejemplo de *employer branding* por excelencia es Google, que ha hecho de sus oficinas en ciudades como Zúrich «el mejor sitio para trabajar». En cada planta hay al menos dos áreas de descanso con comida y bebida gratis. Existen salas de relajación temáticas (por ejemplo, el «salón del agua» con bañeras para tumbarse y observar los acuarios) y salas de masajes. Hay un tobogán que conecta la zona de oficinas con la cafetería y el gimnasio. A los recién llegados se les hace bajar por él para su «presentación en sociedad». Más allá de las facilidades materiales, cada empleado administra su tiempo y su trabajo como quiere. No hay horarios y en los descansos se puede jugar una partida al Guitar Hero, al billar o a un juego de mesa. Los plazos de entrega y desarrollo, eso sí, hay que cumplirlos.

Sin embargo, el éxito en esta materia no está garantizado en el futuro. Hasta hace poco, Google solía ser la firma más codiciada para trabajar en Silicon Valley, pero Facebook se ha convertido en un imán para los nuevos talentos del sector y le está «robando» al buscador algunos de sus principales directivos¹⁹⁴. Una prueba de que si no se logra el compromiso a largo plazo de los profesionales se estarán perdiendo los activos más importantes para la compañía.

Por algo existen empresas que ayudan a otras a transformar sus entornos de trabajo en lugares excelentes para trabajar. Según el «Modelo de Confianza» de Great Place to Work® Institute, «un entorno de trabajo excelente es un lugar donde puedes confiar en las personas para las cuales trabajas, te sientes orgulloso por lo que haces y disfrutas con las personas con las cuales trabajas».

El consejero delegado de Starbucks Coffee España, Álvaro Salafranca, resume el fin último de las estrategias de *employer branding*: «Si nuestros empleados no se sienten importantes, difícilmente harán que nuestros clientes se sientan importantes. Lo que hace divertido el negocio en el que estamos es que trabajamos con personas»¹⁹⁵.

Más aún, la crisis empuja a las empresas a incorporar incentivos adicionales, porque los salarios más altos no casan con la reducción de costes generalizada. Para atraer talento a nivel global hay que ampliar la proposición de valor al empleado y ofrecer mayores oportunidades de desarrollo y formación, además de incorporar responsabilidad social y actividades sostenibles que resulten como incentivo para que la empresa sea elegida como lugar para trabajar.

Regla 6: El poder del talento está en los TATA

Jose Manuel Casado sugiere que la clave del éxito de las organizaciones está en los TATA: «esas personas clave de las empresas a las que hay que atraer y mantener en nuestras filas organizativas si deseamos conquistar el imperio de la competitividad. Son éstas las almas que aseguran el éxito actual y futuro de nuestras empresas; en definitiva, nuestros talentos». TATA es una especie de acrónimo o juego de letras que pretende significar que «Talento es a Aptitud lo que Talante es a Actitud»; ambos ingredientes se dan sólo en los mejores, en aquéllos que son extraordinarios.

¹⁹⁴ <http://www.que.es/tecnologia/noticias/todos-quieren-trabajar-en-facebook.html>.

¹⁹⁵ «Starbucks no cree en el café para todos», *El Mundo* (29/06/2008).

Una buena gestión del talento debería partir de la jerarquización de los colectivos en función de sus capacidades, conocimientos, motivación y rendimiento. Cada uno de los grupos o, incluso, personas deberían gestionarse de manera individual de acuerdo con esos resultados. De este ejercicio saldrá la identificación de los *key employees* o TATA, que merecen el diseño de políticas de recursos humanos y gestión del talento específicas, encaminadas a mantener su compromiso con la organización y maximizar su rendimiento.

En esta línea, General Electric establece un cuidadoso *ranking* de todos sus profesionales según su capacidad para ocupar puestos de mando. A mediados de los cincuenta, creó su universidad corporativa en Crotonville, cerca de Nueva York. Jack Welch, el legendario jefe de la corporación, pasaba la mitad de su tiempo desarrollando personas y visitaba Crotonville cada dos semanas¹⁹⁶.

Regla 7: Formación, formación, formación

La educación superior se ha convertido en una industria global, y las universidades compiten por atraer el mejor talento. Países como Australia y Nueva Zelanda están facilitando la permanencia de estudiantes extranjeros, Francia quiere pasar del 7% al 20% de estudiantes extranjeros y Alemania quiere crear la *Teutonic Ivy League* para internacionalizar los estudios en ese país. En Estados Unidos, para desarrollar el talento se estableció la *Michigan Skills Alliance*, que ofrece formación costeada por el Gobierno a posibles candidatos para cubrir las vacantes en empresas. La iniciativa *Grow Wisconsin*, también en Estados Unidos, pretende aumentar el atractivo de la zona como un lugar idóneo para trabajar invirtiendo en formación e infraestructura, modificando la legislación, etc. La Administración de Obama quiere fomentar la educación universitaria mediante iniciativas como los primeros 4.000 dólares gratis para la gran mayoría de ciudadanos, o costear dos tercios de las tasas de universidades públicas o comunitarias. Los beneficiarios recibirían estas ayudas a cambio de realizar horas de servicio comunitario¹⁹⁷. Escocia alude precisamente al alto coste de la universidad en Estados Unidos para intentar atraer estudiantes de ese país ofreciendo alternativas más asequibles¹⁹⁸.

De nada sirve que se incentive la educación superior en un país si los candidatos no pasan a trabajar para las empresas de ese país. Pese a la creciente movilidad de las personas que acceden al mercado laboral, las empresas deben diferenciarse como una marca de empleador global que ofrezca posibilidades de formación en el puesto de trabajo, ya que eso es lo que buscan estas personas sin experiencia pero con excelente formación académica. Tres de cada diez universitarios europeos planean dejar su país de origen para encontrar trabajo y, en general, tienden a preferir empresas grandes con renombre internacional¹⁹⁹. Intel ha creado *Intelpedia*, una especie de *Wikipedia* corporativa que permite a los empleados compartir conocimiento, colaborar con empleados y facilitar la inmersión de los profesionales recién incorporados que desconocen la jerga y proyectos de la organización. La formación en Accenture presenta un rendimiento de la inversión del 353% y sus *communities of practice* permiten el intercambio de infor-

¹⁹⁶ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

¹⁹⁷ <http://www.whitehouse.gov/agenda/education/>.

¹⁹⁸ «Going off to college for less (passport required)», *New York Times* (1/12/2008).

¹⁹⁹ «Springboards for life in careers elsewhere», *Financial Times* (13/10/2008).

mación entre empleados. El programa *Basic Blue* de IBM, por su parte, es una iniciativa que forma a nuevos directivos a través de *e-learning*, simulaciones, *coaching* y experiencias a través de talleres y «trabajo de campo»²⁰⁰.

Ya hay más de 1.600 empresas que tienen su propia universidad corporativa como estrategia para cualificar, integrar y generar un vínculo emocional, así como para procurar un mayor valor y empleabilidad a sus profesionales²⁰¹. Algunas de las empresas que han optado por este modelo de formación son UBS, FedEx, Comcast, Verizon, Motorola, Vodafone, Avaya o Cerner Corporation.

Regla 8: Socializar el conocimiento

La comunicación fluida, el intercambio de experiencias y las relaciones interpersonales entre los empleados son un factor cada vez más importante para el desarrollo del talento interno y del éxito global de una empresa. En este sentido, están tomando fuerza las redes sociales de conocimiento dentro de las empresas. Accenture ha comprobado que las empresas de alto rendimiento mejoran la transmisión de ideas a través de estas nuevas formas de comunicación.

Las empresas están formadas por los profesionales que trabajan en ellas y la Web 2.0 acerca un poco más esa idea a la realidad. La implicación de los empleados y del resto de agentes que forman parte del ecosistema de la empresa en las redes sociales organizativas puede lograr sinergias de gran importancia para la compañía, y contribuir al desarrollo personal y profesional de las personas que forman parte de ellas.

Espacios como *Somos Azules*, del Grupo Telefónica, son ejemplos de las nuevas redes sociales que se establecen en torno a las organizaciones: empleados con ideas y ganas de desarrollarlas sin necesidad de que sea una actividad exigida desde la dirección, comunidades donde poder compartir opiniones en relación con temas de interés para el desarrollo de la nueva empresa, lugares de encuentro en la Red para compañeros de diferentes áreas, países o puntos de vista o, incluso, un espacio donde poder relacionarse de una manera personal con clientes, proveedores, etc.²⁰²

Esta experiencia social está teniendo resultados tangibles (proyectos de colaboración que han surgido de las relaciones profesionales creadas gracias a la plataforma, acuerdos con clientes que nacieron de esta interacción, etc.), pero son quizá aún más relevantes los resultados intangibles, como un conocimiento más profundo de los empleados, la generación de ideas y la potenciación de la dimensión humana de las relaciones profesionales con la puesta en común de intereses, aficiones, etc.²⁰³

Regla 9: Los tiempos inciertos requieren pensamiento innovador

Las empresas líderes del mercado obtienen mejores resultados que su competencia incluso en tiempos de crisis, y una de las razones es que innovan continuamente. Para que florezca esta innovación se requiere un *pool* de talento so-

²⁰⁰ «The Revolution In Corporate Training», *Corporate-eye.com* (13/06/2008).

²⁰¹ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

²⁰² <http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=434&if=65>.

²⁰³ <http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=434&if=65>.

bresaliente. Esto conduce a que el talento de las organizaciones sea vital en todo momento, pero aún más en tiempos de incertidumbre económica.

Las empresas deben ser capaces de adaptar sus políticas de gestión del talento a las condiciones del mercado, asegurándose de que sus profesionales consiguen los objetivos estratégicos en este momento fomentando la innovación. Un reciente estudio de Accenture²⁰⁴ demuestra que las empresas adoptan tres tipos de estrategias en épocas de crisis: de supervivencia, para conseguir una ventaja competitiva o para crecer (véase la ilustración 61).

En muchas empresas se presta poca atención a las consecuencias a largo plazo de

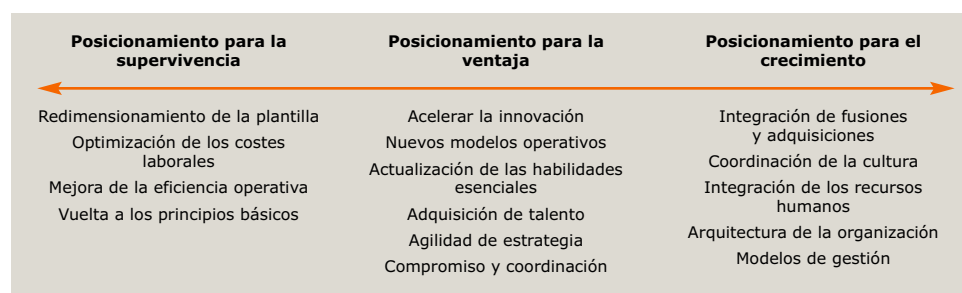


Ilustración 61. ¿Con qué preparación cuentan las empresas para identificar, lograr el compromiso y desplegar los recursos y programas que les permitirán mantener el alto rendimiento durante tiempos difíciles?

Fuente: *Managing Talent in Uncertain Times*, Accenture
(<https://publishing.accenture.com/MCIMNews/Research+and+Insights/default.htm>).

las soluciones rápidas. Estas empresas acaban lamentando sus decisiones cuando con el tiempo mejora la situación, porque comprueban que sus empleados las abandonan por otras más atractivas, además de que resulta más difícil atraer a los futuros empleados. Esto crea importantes deficiencias en áreas fundamentales de la fuerza laboral muy necesarias para impulsar el crecimiento futuro²⁰⁵.

Tanto si una empresa se está posicionando para sobrevivir, para adquirir ventajas competitivas o para crecer durante un período de crisis, está claro que en tiempos de incertidumbre hace falta una actitud innovadora en todas las áreas de la empresa, incluida la de recursos humanos. La aplicación de enfoques innovadores (y más eficaces) para tratar con los aspectos clave de la gestión del talento en tiempos de crisis puede ayudar a las empresas a salir del paso y a posicionarse para lograr el alto rendimiento cuando mejore la situación²⁰⁶.

Regla 10: Tecnología y talento, un matrimonio de conveniencia

Las nuevas tecnologías están transformando la naturaleza del trabajo, las habilidades que se demandan, la forma en que se contrata a escala mundial y la colaboración entre los profesionales en la realización de procesos y en las iniciativas

²⁰⁴ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig.

²⁰⁵ <http://www.accenture.com/Countries/Spain/Services/GestionTalento.htm>.

²⁰⁶ <http://www.accenture.com/Countries/Spain/Services/GestionTalento.htm>.

de innovación. Todas estas tendencias aumentan aún más la importancia y complejidad del talento²⁰⁷.

En lo que se refiere a la adopción de nuevas tecnologías como apoyo a los procesos de gestión del talento, se trata de un valor en alza. Estas soluciones informáticas ayudarían en los procesos de selección, evaluación, compensación, planificación de la sucesión, formación, autoservicio de recursos humanos o cuadro de mando, entre otros. La importancia que se otorga a la gestión del talento condujo en 2007 a 2.300 empresas a adoptar alguna tecnología para hacerlo²⁰⁸.

En el área de la tecnología para la gestión del talento, las herramientas colaborativas basadas en la Web 2.0 están ganando peso. Por ello, Facebook y Career-Builder.com unieron sus fuerzas con el fin de encontrar candidatos que ocuparan las plazas vacantes en las empresas que ofrecían oportunidades de empleo por medio de ésta última. También la formación virtual responde a las necesidades de un capital humano cada vez más global y a los hábitos de las nuevas generaciones (generación Red).

Al mismo tiempo, la adopción continúa de nuevas tecnologías en todas las áreas de las empresas requiere talento nuevo para explotar sus posibilidades. La tecnología por sí sola no permite generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. En definitiva, la tecnología sin talento no es capaz de generar resultados extraordinarios.

Empresas de países emergentes ante la globalización

El reconocimiento de la gestión del talento como una prioridad del negocio es secundado no sólo por los directivos de países desarrollados, sino también por los de las economías emergentes, según destaca un estudio de The Boston Consulting Group (véase la ilustración 62).

²⁰⁷ <http://www.accenture.com/Countries/Spain/Services/GestionTalento.htm>.

²⁰⁸ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

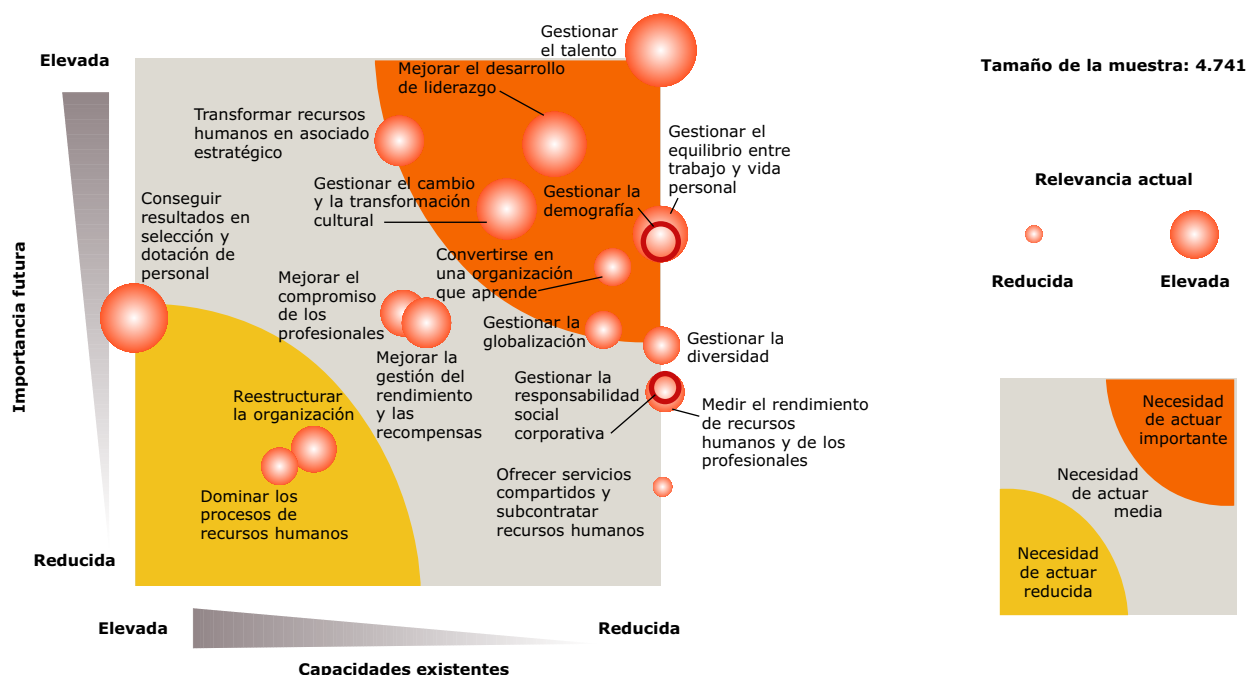


Ilustración 62. Ocho cuestiones globales que demandan la mayor atención y la acción más inmediata.
Fuente: Encuesta web exclusiva con respuestas de 83 países y mercados; análisis de BCG / WFPMA.

Las economías emergentes, como China y la India, están empezando a abrirse un hueco en actividades muy especializadas y de alto valor añadido. Hasta hace poco, toda su estrategia se basaba en competir en el coste, pero ahora la situación ha cambiado y han conseguido amenazar el principal baluarte de las empresas del mundo occidental, donde tienen desarrollada su gran ventaja competitiva. Por esta razón, ya se están preparando para el duro enfrentamiento que les espera; la victoria únicamente se obtendrá invirtiendo en formación y habilidades, es decir, en enseñanza, talento y liderazgo. Sólo en la India se pueden graduar unas trescientas mil personas cada año en tecnologías de la información, cinco veces más que en Estados Unidos, y tienen que competir por conseguir el 10% de los mejores graduados²⁰⁹.

Diego Sánchez de León, socio de Accenture y director del Centro de Alto Rendimiento, pone el énfasis en este cambio «La estrategia basada en la educación seguida por las economías emergentes va a provocar un traslado de la inversión a esos países», y lamenta que en Europa se esté perdiendo la tensión por aprender²¹⁰.

Siendo la gestión del talento una disciplina en la que las ideas y aportaciones todavía tienen un largo recorrido, las reglas que se han definido para las empresas de economías desarrolladas son, en su mayoría, asignables a las emergentes.

²⁰⁹ <http://www.rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=46&id=49448>.

²¹⁰ http://www.expansionyempleo.com/2008/01/02/mercado_laboral/1072904.html.

No obstante, a continuación se incluye una sección dedicada exclusivamente a acometer el reto del talento en países emergentes, teniendo en cuenta su particular «radiografía» de capital humano.

Regla 1: Movilizarse contra la fuga de talento

En la década de los noventa, unas 650.000 personas migraron de los mercados emergentes a Estados Unidos con visado de trabajo, y más del 40% de los extranjeros en ese país tienen algún tipo de educación universitaria²¹¹. Estos movimientos satisfacen las necesidades de talento por parte de los países destino, víctimas del envejecimiento de su población, y las de los candidatos que buscan trabajos que sus países de origen no pueden ofrecerles (véase la ilustración 63). La fuga de talento hacia países desarrollados en los que se ofrecen perspectivas de trabajos cualificados con incentivos salariales, además de posibilidades de promoción y larga carrera laboral, es una realidad. A largo plazo, una de las amenazas para las economías de mercados emergentes es el hecho de no poder retener talento doméstico.

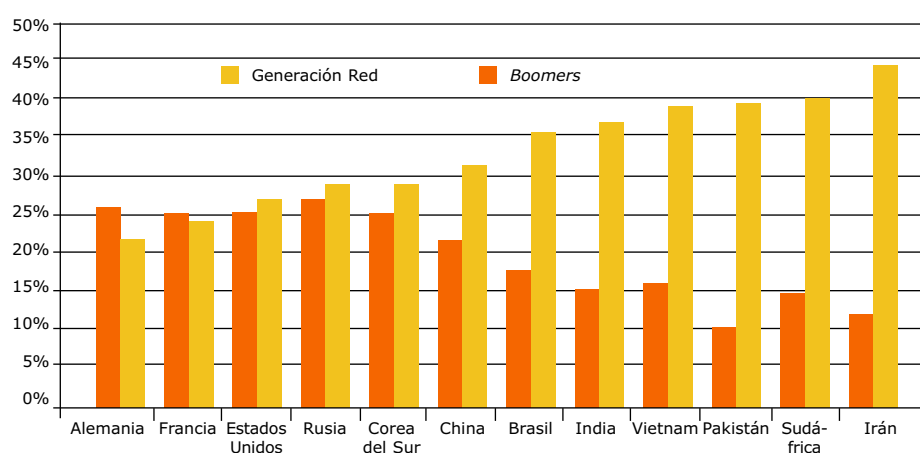


Ilustración 63. Abundancia global *versus* escasez local.

Fuente: *La Gestión del talento en tiempos de crisis*, Jose Manuel Casado, Accenture.

No obstante, parece que la tendencia puede invertirse y el talento emigrante regresará a los mercados emergentes. Es el llamado *brain recovery*. El crecimiento acelerado y la mayor oferta de oportunidades laborales cualificadas atraen cada vez más a los emigrantes a sus países de origen. La crisis en la mayoría de los países desarrollados contribuye a esta migración. Según el 87% de encuestados chinos e indios, el factor fundamental para volver a casa es el hecho de que su país natal demande más sus habilidades. Casi la mitad de los encuestados afirma planear un negocio en su país porque las oportunidades para las empresas son mejores que en Estados Unidos²¹². Incluso algunos profesionales,

²¹¹ «Brains Abroad», *The McKinsey Quarterly* (diciembre 2001).

²¹² «Why skilled immigrants are leaving the US», *BusinessWeek* (2/03/2009).

como los especialistas de TI financieras, se están mudando de Nueva York y Londres a mercados asiáticos porque existen muchas oportunidades en Hong Kong, Shanghái o Singapur ²¹³.

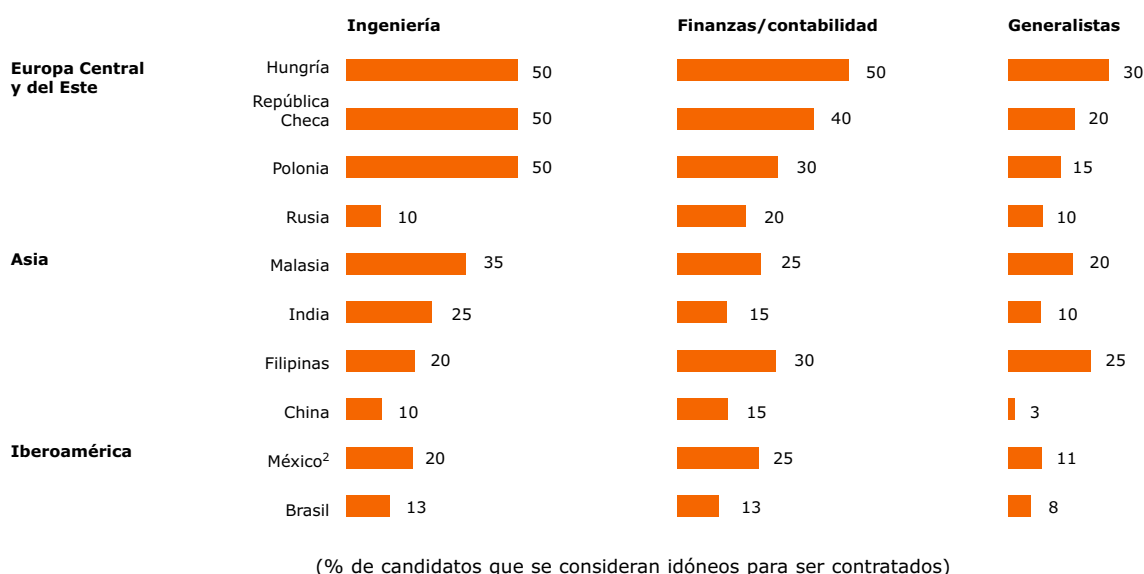
Las organizaciones pueden contribuir a evitar la fuga de cerebros promoviendo políticas atractivas de gestión del talento que permitan que las personas tengan un desarrollo profesional interesante dentro del país o les ofrezcan la posibilidad de trabajar en el extranjero con empresas nacionales. Esta última opción es una tendencia al alza. Con ella se daría lugar a dos tipos de migración de talento, denominados *brain circulation* y *brain exchange*. Según Manpower²¹⁴, el primero, o «talento circulante», engloba a las personas que migran como parte de los planes institucionales de desarrollo de habilidades multiculturales de las empresas transnacionales. Este tipo de migración favorece la formación de un incipiente *pool* de talento especializado en los países emergentes. El segundo, el intercambio de talento, podría permitir que la retención de talento en los países sea más fácil, al tratarse de una migración no física de habilidades que crecerá en los próximos años. Esta práctica es común en empresas que buscan incrementar la productividad de sus operaciones a través de la localización inteligente, por ejemplo mediante el teletrabajo.

Regla 2: Potenciar las habilidades profesionales

El envejecimiento de la población y las bajas tasas de natalidad en países desarrollados han desatado la guerra por el talento a nivel global. El creciente número de titulados universitarios en las economías emergentes resulta muy atractivo para las multinacionales globales. Sin embargo, los profesionales de recursos humanos de multinacionales en mercados emergentes como China, Hungría, la India y Malasia han reconocido que los candidatos para puestos de ingeniería y dirección presentan lo que en algunos casos califican de «cualificación educativa dudosa» con carencias en áreas como el inglés, o identifican problemas culturales como la falta de experiencia en trabajo en equipo y la resistencia a tomar la iniciativa o a asumir roles de liderazgo. Las cifras hablan por sí solas: en ningún caso los profesionales encuestados contratarían a más del 50% de graduados en cualquiera de las zonas de economías emergentes especificadas (véase la ilustración 64).

²¹³ «Financial techies bank on jobs in Asia», *BusinessWeek* (30/07/2008).

²¹⁴ *Manpower Newsletter*, febrero 2007.



¹ Las tasas de idoneidad se basan empíricamente en 83 entrevistas con profesionales de recursos humanos que trabajan en los países indicados.

² México es el único país en el cual se han realizado ajustes en los resultados de las entrevistas –al 20% (del 42%) para la ingeniería, y al 25% (del 35%) para los empleados de finanzas y contabilidad– ya que la base de entrevistas era más pequeña y existía un elevado riesgo de realizar interpretaciones erróneas.

Ilustración 64. De cien profesionales con la titulación adecuada, ¿cuántos podría contratar si su empresa los necesitara a todos?

Fuente: entrevistas con directores de recursos humanos, agencias de recursos humanos y directores de centros de recursos globales; análisis del Global Institute de McKinsey.

Para cambiar esta situación, varias empresas de países emergentes están invirtiendo en el desarrollo de las habilidades de sus profesionales. Grupos como Tata en la India, Ayala en Filipinas o Koç en Turquía están desarrollando programas de formación en las distintas áreas de negocio y colaborando con universidades. El programa TAS del grupo Tata se concibió como una manera de ofrecer oportunidades de crecimiento profesional a jóvenes indios con talento. Así, se crea un *pool* de talento reclutando a estudiantes de postgrado de las escuelas de negocio líderes para ofrecer una carrera basada en la movilidad por distintas compañías, sectores y funciones. En definitiva el grupo ofrece una carrera basada en el crecimiento personal y profesional bajo el techo de una marca asociada con valores como la integridad, la excelencia y la prosperidad nacional.

Además, en países postsoviéticos, como Rusia, algunas empresas denotan la carencia de habilidades directivas y de prácticas de negocio características de economías de mercado. Por ello, la comunidad de negocios en Rusia está invirtiendo en la Skolkovo Moscow School of Management en Moscú con el fin de atraer alumnos y profesorado extranjero y situarse como una de las mejores escuelas de negocios del mundo para el año 2020²¹⁵.

²¹⁵ «Russia's lessons in capitalism», *The Times* (16/11/2008).

Regla 3: Diversificar las fuentes de talento

Los países de Europa del Este son fuertes en industria pesada, construcción e ingeniería. Junto a ellos, Malasia y Filipinas se están convirtiendo en *hubs* de servicios de *outsourcing*. Por su parte, China tiene muchos ingenieros y trabajadores de industria pesada. Y Latinoamérica emerge como centro de talento relacionado con las industrias dedicadas a *commodities*. Es decir, las economías emergentes muestran una clara ventaja competitiva en algunas áreas de talento. La experiencia ha demostrado que una estrategia de éxito para las empresas de economías emergentes puede ser incorporar a expertos locales en las áreas de talento en las que son fuertes y contratar talento internacional para puestos de dirección u otras áreas de negocio en las que son más deficitarios.

Como ejemplo de esta última estrategia, Bharat Forge, la empresa india más grande del mundo del forjado de metales, busca candidatos a nivel internacional para ocupar los puestos de liderazgo de su empresa. Lenovo también lleva a cabo una estrategia de *worldsourcing* por la que contrata talento globalmente. En ciudades como Dubái, Abu Dabi y Hong Kong, existe la tendencia creciente en las empresas de servicios legales a reclamar talento de países desarrollados. Estas empresas han incrementado de manera pronunciada el número de abogados que se incorporan procedentes de los mejores bufetes estadounidenses²¹⁶.

La contratación de talento internacional por parte de empresas de países emergentes se verá favorecida por la crisis y la consecuente pérdida de puestos de trabajo en los mercados occidentales. Muchos estudiantes de prestigiosas escuelas de negocio y directivos de multinacionales occidentales están poniendo sus ojos en los mercados emergentes ante la falta de posibilidades en sus países de origen.

Las empresas de países emergentes tampoco deben descartar la opción de contratar talento de otros países emergentes que no se identifican internacionalmente como fuente de contratación. Además de las tradicionales reservas de profesionales chinos e indios, en Vietnam 84 millones de personas tienen menos de 25 años y existen 80.000 graduados en tecnologías de la información, cifra que aumenta a razón de 9.000 al año²¹⁷.

En lo que se refiere a la contratación de talento local, otras empresas como Petrobrás, que ha convertido a Brasil en la segunda mayor exportadora de petróleo del mundo, prefieren encontrar talento en universidades domésticas para cubrir sus vacantes, como los 14.000 ingenieros, geólogos y perforadores de pozos que planeó incorporar la empresa brasileña a mediados del año pasado²¹⁸.

Entre las fuentes de talento local, resulta especialmente atractiva la contratación de personas que han trabajado en el extranjero y deciden volver a su país de origen. Este fenómeno está aumentando con la crisis. En China se les ha dado

²¹⁶ «Lawyers wanted: Abroad that is», *New York Times* (23/11/2008).

²¹⁷ *El auge de las multinacionales de mercados emergentes*, Accenture (2008).

²¹⁸ «Brazil's Petrobras plans hiring spree; Up to 14.000 people needed after huge find», *Calgary Herald* (8/05/2008).

en llamar «tortugas de mar». El Gobierno chino pretende atraer la diáspora que constituye un grupo de profesionales con experiencia internacional y acostumbrados al trabajo en multinacionales globales. Del mismo modo, el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) predecía a finales de 2007 que el rápido crecimiento económico en el Este de Europa atraerá a las personas originarias de esa zona que actualmente están trabajando en países de Europa Occidental²¹⁹.

Regla 4: Utilizar las nuevas tecnologías

El talento encuentra en las nuevas tecnologías un apoyo para maximizar su rendimiento. En este sentido, aunque países como China y la India son líderes mundiales en el desarrollo de soluciones tecnológicas, su nivel de utilización es mucho más bajo que el de los países desarrollados.

China y la India encabezan la producción mundial de productos y servicios de tecnología, aunque el resto de países emergentes aún se encuentran rezagados en este sector²²⁰. El informe *Economía de la Información 2007-2008* de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) demuestra que en 2004 China desbancó a Estados Unidos como principal productor y exportador de productos de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) del mundo. Por su parte, la India es el mayor exportador mundial de servicios TIC y el principal proveedor de contratación externa de procesos. En estos países hay numerosos académicos con talento y aspirantes a empresarios que esperan asociarse con multinacionales para desarrollar y lanzar al mercado conjuntamente soluciones tecnológicas innovadoras que cubran necesidades socio-económicas.

Otros países como Tailandia, Malasia o Singapur se están especializando en crear industrias que complementan los productos que producen China y la India. Según este informe, en 2004 el valor del comercio Sur-Sur de productos TIC sobrepasó al del comercio Sur-Norte.

Sin embargo, en general, salvando los países mencionados, muchas economías emergentes permanecen al margen de este sector. El Gobierno de Taiwán, ante la inminente escasez de investigadores altamente cualificados, invirtió a principios del año pasado más de 200 millones de dólares en atraer a expatriados taiwaneses que vivían en Silicon Valley para formar graduados en I+D corporativa²²¹. Esta medida demuestra la creciente importancia de la tecnología y su relación con el talento para la creación de valor añadido en los procesos de fabricación.

Lo más importante en lo que se refiere al apoyo de la tecnología en la gestión del talento es que, a excepción de algunos países asiáticos como Corea del Sur o Singapur, las economías en desarrollo presentan una utilización de la tecnología muy por debajo de los países desarrollados. El alto nivel de producción de países como China o la India no se corresponde con el de uso ni de consumo de las TIC.

²¹⁹ «Eastern European Growth is Tempting Its Workers Home», *The Guardian* (8/11/2007).

²²⁰ <http://www.co.terra.com/tecnologia/interna/0,,OI2364018-EI4130,00.html>.

²²¹ «Taiwan's tech sector bent on attracting talent», *Financial Times* (7/02/2008).

Algunas empresas están intentando cambiar esta situación. El banco indio ICICI ha creado una alianza con NIIT, una empresa proveedora de servicios de formación en TI, con el fin de poner en marcha el Instituto de Finanzas, Banca y Seguros. Gracias a ello, está adoptando las últimas técnicas y tecnologías para mejorar las habilidades de sus empleados en ese sector. En general, las empresas están acogiendo la videoconferencia y la formación *on-line* como medidas para ahorrar en costes de formación presencial y aprovechar las nuevas tecnologías²²². El menor coste de la información y las tecnologías de comunicación han creado un mercado de formación disponible para las economías emergentes que pueden acceder al conocimiento y experiencia de empresas de mercados desarrollados.

6.3. El capital humano en la economía española

El capital humano es el nuevo motor del capitalismo contemporáneo. El destino del talento en los próximos años otorgará una ventaja notable a los países que lo atraigan. Su incidencia en el nuevo mapa de poder no se cuestiona. En un momento de transición hacia un escenario multipolar, acelerado por la crisis, el posicionamiento en esta materia será crucial para el futuro papel de los países en el marco internacional.

Para España, la captación de talento es más importante aún si tenemos en cuenta la baja productividad y competitividad que caracteriza su modelo productivo. A esto se añade el creciente envejecimiento de la población española, que podría conducir a un déficit de talento en el futuro. Por tanto, para luchar contra la escasez de talento es vital combinar una estrategia de desarrollo y retención del talento interno con una de captación internacional de éste.

Por el lado del desarrollo interno del talento, la inversión española en generación de conocimiento se encuentra a la cola del grupo conformado por los países de la Zona Euro y Estados Unidos (véase la ilustración 65). La inversión pública española en educación, equivalente a un 4,3% del PIB, resulta claramente inferior a la media de la OCDE, situada en el 5,4%. Desde 1995, el gasto en educación en España ha crecido a menor ritmo que el PIB, por lo que la diferencia entre la OCDE y España ha pasado de 0,7 puntos a 1,1 (según datos de 2006)²²³.

²²² «Corporate training in India goes high tech», *BusinessWeek* (26/09/2008).

²²³ 50 propuestas para mejorar la productividad española, Instituto de la Empresa Familiar.

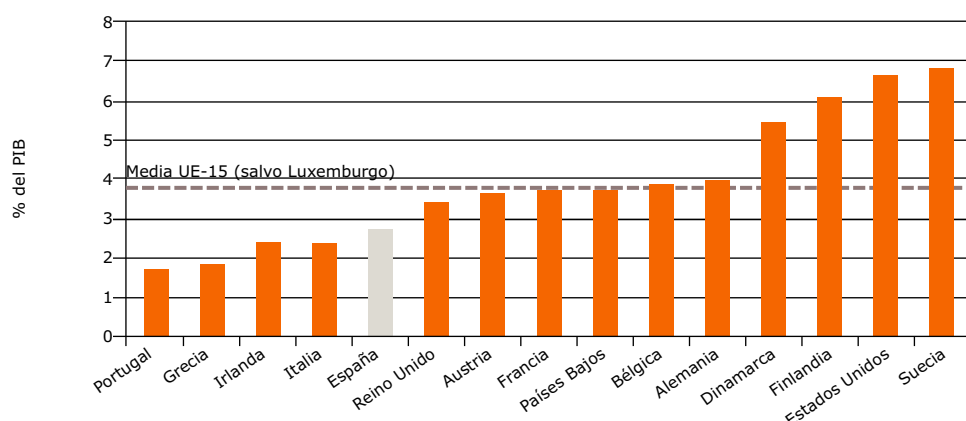


Ilustración 65. Inversión en conocimiento en la UE-15 (salvo Luxemburgo): comparativa con Estados Unidos en 2002.

Fuente: *Skills for the future*, Accenture.

Para Jose Manuel Casado, socio responsable del área de Talent and Organization Performance en Accenture España, el elemento fundamental para la competitividad de las naciones, las empresas y los individuos es la educación. Considera que se están acometiendo muchos cambios, revisiones y reinventaciones para adaptarnos a los cambios que se producen en otros ámbitos y, sin embargo, el conformador de nuestro ADN, es decir, el sistema escolar y educativo español sigue sustentándose sobre principios obsoletos y trasnochados. Está convencido de que la lucha entre naciones será una lucha entre sistemas educativos. En este sentido, cree que el problema del sistema educativo español es que «en general, lo que crea es más de lo mismo: gente y gestores con gran capacidad de análisis que repiten, conservan y mantienen lo que existe, y poca gente dispuesta a modificar el *statu quo*»²²⁴. Ante esta situación, aboga por reinventar el sistema educativo. Por su parte, los empresarios españoles consideran que la formación universitaria no responde a sus demandas²²⁵. En su opinión, desde hace décadas la relación entre ambos ámbitos no es lo estrecha que debería ser.

Estas carencias pretenden ser mejoradas con la implementación del Plan Bolonia en las universidades españolas. El objetivo final de este plan es mejorar la calidad de la enseñanza superior, adaptándola a las necesidades de las empresas, y potenciar la investigación. Una de sus líneas de actuación pretende lograr una mayor implicación de la empresa en la vida universitaria y promover las prácticas. Plantea un sistema de estudios con bases comunes a nivel europeo, flexible y orientado al aprendizaje continuo y a la adquisición de competencias mediante fórmulas de estudio basadas en el trabajo en equipo y la investigación. Se presenta como la oportunidad para los universitarios de completar sus estudios en distintos países europeos, aprendiendo idiomas y teniendo contacto con personas de distintas culturas. A pesar de que la convergencia de los estudios uni-

²²⁴ <http://www.toptenms.com/Archivos/Descargas/Reeducación.pdf>.

²²⁵ *50 propuestas para mejorar la productividad española*, Instituto de la Empresa Familiar.

versitarios a nivel europeo ha suscitado polémica en España, sin duda es necesario afrontar la reinversión de la educación española para posicionarse en el nuevo orden multipolar²²⁶.

A esto hay que añadir que en España, a diferencia de los países más avanzados del mundo, la formación profesional sufre un desprestigio crónico, lo que la convierte en una opción marginal dentro del sistema educativo. La experiencia internacional demuestra que ni siquiera el país con el mejor sistema universitario del mundo puede ser competitivo sin una formación profesional de calidad. Para cambiar esta situación, los empresarios proponen «habilitar políticas que incentiven esta disciplina educativa como una opción válida a la hora de decidir, en el seno familiar, el camino a seguir en la educación de los hijos. Este objetivo no se alcanzará si no existe una dotación presupuestaria adecuada».

Paradójicamente, España tiene la mayor proporción de titulados universitarios entre los jóvenes y de abandono escolar en edad temprana de los países con los que quiere competir²²⁷. En los últimos años, muchos jóvenes han abandonado el sistema educativo atraídos por las oportunidades ofrecidas por la construcción, sin necesidad de tener formación previa. La crisis y el estallido de la burbuja inmobiliaria han tenido un efecto devastador sobre la elevadísima tasa de ocupación de este sector. Por ello, es necesario diseñar políticas activas que ofrezcan movilidad laboral a estas personas que ocupaban, en su mayoría, puestos de baja cualificación. Los jóvenes pueden volver al sistema educativo, pero en el caso de las personas de edad más avanzada el problema se agrava por la escasa formación continua de este colectivo.

Al mismo tiempo, el envejecimiento de la población implica que, para mantener la competitividad de la economía, las personas mayores tienen que permanecer económicamente activas. Sin embargo tal y como se muestra en la ilustración 66,

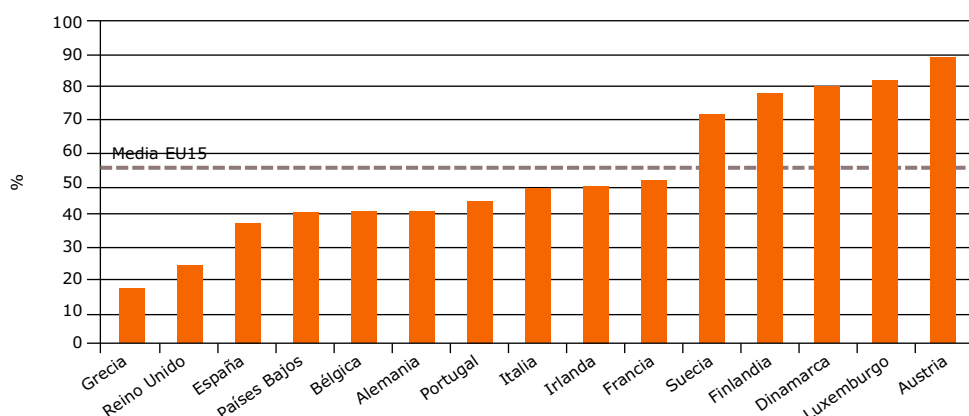


Ilustración 66. Datos de formación continua en la UE-15.

²²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Bolonia.

²²⁷ «Sobre crisis, retrasos y reforma laboral», Florentino Felgueroso y Sergi Jiménez, *El País* (22/02/2009).

en España la tasa de formación continua es baja. Las empresas y el Gobierno deben trabajar conjuntamente para cambiar esta situación. Lo idóneo es diseñar programas de formación flexibles (*e-learning*, etc.) que se adapten al estilo de vida de estos colectivos.

En este sentido, la crisis tendrá un efecto negativo sobre el talento acumulado por las personas de edad avanzada. Como en otras ocasiones, es probable que la crisis se aproveche para enmascarar procesos de despido masivos a través de prejubilaciones (caracterizadas por un tránsito a través del desempleo), muchas veces pensadas para garantizar las rentas de este colectivo, aunque a costa de perder el puesto de trabajo indefinidamente. Un artículo de Florentino Felgueroso y Sergi Jiménez publicado en *El País* proponía que «en realidad, en una época marcada por el envejecimiento, hay muchas reformas del sistema de prestaciones, de pensiones, o de ambos en conjunto, que permitirían no perder un activo tan valioso, como separar el cobro de la pensión de la decisión de dejar el mercado laboral. Esto permitiría, por un lado, garantizar la renta de los trabajadores expulsados y, por otro, les permitiría, en cuanto la situación mejore, aceptar nuevamente trabajos, quizá a tiempo parcial»²²⁸.

Tampoco hay que pasar por alto la incidencia de la fuga de talentos sobre la competitividad de España. Para encontrar datos que evidencien este fenómeno, basta analizar el censo de Estados Unidos y comprobar que en los años ochenta el porcentaje de doctores universitarios españoles con residencia allí se duplicó. En la actualidad, España se encuentra entre los países que más visados solicitan a Estados Unidos para profesionales altamente cualificados²²⁹.

En lo que se refiere a la captación del talento internacional, España hasta el momento no se ha mostrado como un destino atractivo. La universidad española no figura entre las más demandadas por los estudiantes extranjeros. Hay que bajar al puesto 170 del *ranking* de las 500 mejores universidades elaborado por el Institute of Higher Education (Shanghai Jiao Tong University) para encontrar una²³⁰. Mejor paradas salen las escuelas de negocio privadas, que se encuentran entre las más valoradas a nivel internacional²³¹.

Según los datos del *III Anuario de la Comunicación del Inmigrante en España*, se necesitarán 100.000 inmigrantes cada año hasta 2012 para ocupar puestos de trabajo cualificados, sobre todo en sanidad, ingeniería y sectores tecnológicos, como Internet, aunque el flujo migratorio se reducirá a menos de la mitad en tres años por la coyuntura económica. El estudio revela que serán necesarios al menos 430.000 trabajadores cualificados para mantener la competitividad de la economía en los próximos años.

Al problema de la captación internacional de talento se añade que los inmigrantes que deciden venir a vivir a España acaban ocupando puestos por debajo de su cualificación académica y profesional. Un reciente *ranking* de la OCDE puso de manifiesto que España ocupa uno de los primeros lugares en cuanto a subocupación de los inmigrantes. Un 43% de la población trabajadora extranjera ocupa

²²⁸ «Sobre crisis, retrasos y reforma laboral», Florentino Felgueroso y Sergi Jiménez, *El País* (22/02/2009).

²²⁹ *España y la nueva arquitectura económica y financiera internacional*, Fundación de Estudios Financieros.

²³⁰ <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2007/ARWU2007TOP500list.htm>.

²³¹ http://www.economist.com/markets/rankings/displaystory.cfm?story_id=12328207.

puestos por debajo de su cualificación, mientras que en Europa esta tasa se encuentra entre el 20% y el 25%. La homologación de todos los sistemas de formación europeos, y no sólo del universitario, permitiría la incorporación de inmigrantes de distintos niveles formativos para cubrir las necesidades de técnicos y profesionales. La subocupación de los profesionales autóctonos es también alta, un 24,2%, que equivale a casi la mitad de la que se da entre los inmigrantes. Este desfase supone una pérdida de oportunidades para mejorar la competitividad de la economía española. En definitiva, el talento extranjero y nacional no está siendo aprovechado en todo su potencial.

En este sentido, la OCDE considera que España tiene un largo camino que recorrer para mejorar la asignación de las personas, nacionales e inmigrantes, a los puestos de trabajo según su cualificación. Recomendamos reducir la contratación temporal y fomentar la movilidad de los profesionales españoles, que ahora es escasa. Ambos factores han dado lugar a un aumento de la «sobrecualificación» de los puestos de trabajo. De acuerdo con un estudio del economista José García Montalvo, los trabajadores de entre 16 y 30 años tienen un 50% más de probabilidades de ocupar puestos por debajo de su cualificación si viven con sus padres, y el doble si tienen un contrato temporal.

Otro aspecto importante es que los salarios se fijan en la mayoría de los convenios por categorías profesionales en lugar de por niveles educativos, fomentando la «sobrecualificación». Si los costes salariales de un titulado universitario o de una persona con formación profesional (FP) son los mismos para trabajar de auxiliar administrativo, siempre se primarán las preferencias por el universitario, desplazando al que esté en posesión de la FP.

En multitud de estudios se ha advertido sobre el impacto de la escasa movilidad laboral en la competitividad de las empresas españolas. Ésta viene motivada por factores culturales y por la naturaleza del mercado inmobiliario, en el que el alquiler constituye una elección marginal. Hasta el momento no ha condicionado el desarrollo de la mayoría de las compañías, ya que operan dentro del territorio nacional, pero a medida que aumente el grado de internacionalización, la falta de movilidad puede actuar como un lastre. Sin embargo, ningún gobierno ha puesto en marcha políticas para incentivarla. Más bien al contrario, ya que la ley prohíbe a los trabajadores inmigrantes trasladarse a centros de producción de localidades diferentes a las que expiden sus permisos de trabajo²³². Esta resistencia a desplazarse del lugar de residencia habitual está disminuyendo con la crisis. Un estudio de Infojobs revelaba que el 70% de los candidatos mostraba buena disponibilidad para cambiar de residencia si las condiciones eran buenas²³³. Habrá que esperar para comprobar si este aumento de la movilidad se convierte en una medida transitoria o permanece en la sociedad española.

Por su parte, las empresas se quejan de que no hay políticas que favorezcan la atracción y retención del talento extranjero y proponen algunas medidas, como «Identificar, al igual que se hace en los países más avanzados de la UE, una lista de las mejores escuelas de negocio del mundo, y permitir a quien acredite es-

²³² 50 propuestas para mejorar la productividad española, Instituto de la Empresa Familiar.

²³³ <http://www.elmundo.es/mundo/dinero/2009/02/11/economia/1234348378.html>.

tar en posesión de una de esas titulaciones trabajar en España sin tener que pasar por las complejidades burocráticas a las que se enfrentan habitualmente el resto de extranjeros»²³⁴.

También ven con recelo el hecho de que los directivos españoles que tienen que trabajar en el exterior, o los que vienen de fuera a una empresa nacional, tienen que cotizar por su pensión dos veces (en el país de origen y en el de destino), lo cual puede frenar la captación del talento. En este caso, la solución pasaría por establecer acuerdos con otros países para evitar la doble cotización.

Desde el sector empresarial y académico se demanda la puesta en marcha de incentivos por parte del gobierno que atraigan al talento internacional. Diego Sánchez de León, responsable del área de Talento y Organización de Accenture, señalaba en una entrevista: «O compites por propia iniciativa en la atracción de inmigración cualificada como país, o acabas teniendo que competir de todas formas, pero tarde y a remolque»²³⁵.

Otro argumento que frenaría la contratación del talento internacional son los salarios, más bajos que en el resto de países desarrollados. De los países que ha analizado el Servicio de Estudios del Banco de España, Alemania y España encabezan la mayor pérdida de peso de sus salarios en los últimos años. Según el Banco de España, el cambio tecnológico ha propiciado una menor necesidad de mano de obra. Paralelamente, el sector servicios, donde, por lo general, el peso de los salarios sobre el producto final es menor, ha ganado importancia en la economía española y europea. Las recientes reformas laborales –en España y en Europa– también han contribuido a abaratar el trabajo, lo mismo que otros factores como la inmigración (con salarios, por lo general, inferiores a los de los trabajadores nacionales).

Algunos expertos consideran que otra de las causas para la existencia de salarios menos competitivos se encuentra en la rigidez del mercado laboral, que no fluctúa de acuerdo a las leyes de mercado, como ocurre en países como Estados Unidos. Para el conjunto de la economía española, el mercado laboral constituye un factor de desventaja competitiva internacional a la hora de hacer negocios, según el Foro Económico Mundial²³⁶. Esto puede suponer un problema para atraer empresas extranjeras e intentar que se implanten en España en lugar de hacerlo en otros países que les ofrezcan unas condiciones más favorables para el desarrollo de su actividad y, por tanto, para la deslocalización. Las dificultades en la contratación y el despido, el elevado coste de éste y la rigidez laboral son algunos de los lastres del mercado laboral español (véase la ilustración 67).

²³⁴ 50 propuestas para mejorar la productividad española, Instituto de la Empresa Familiar.

²³⁵ <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/CC1A8AFF-1B5A-4988-AC0D-D41F685EE214/0/08Universia.pdf>.

²³⁶ *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economic Forum.

¿Sabías qué?

Uno de cada tres estudiantes españoles de secundaria abandona sus estudios, el doble que la media europea²³⁷.

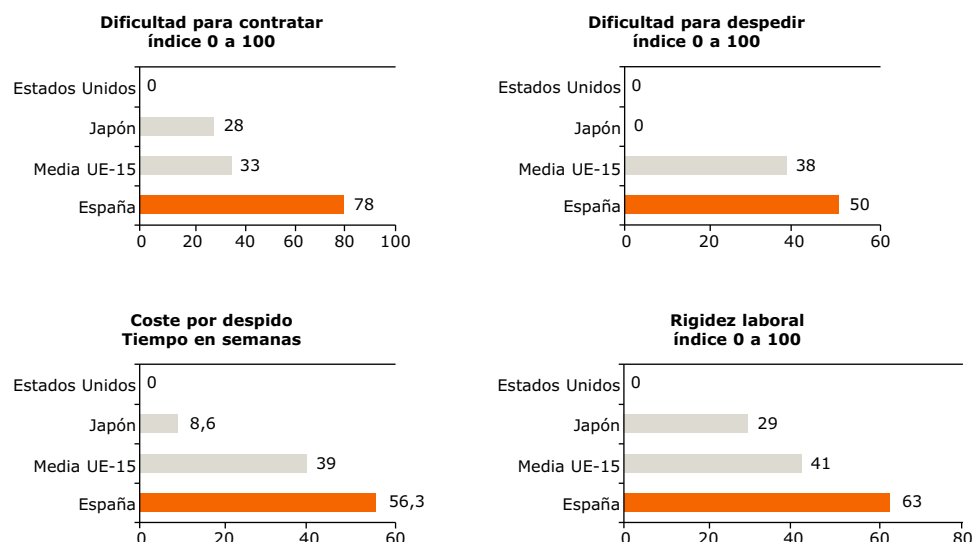


Ilustración 67. Principales barreras laborales en España.
Fuente: http://blogs.cincodias.com/inversion/2007/05/la_flexibilidad.html.

La falta de flexibilidad del mercado laboral reduce la capacidad de reacción de la economía española en tiempos de crisis. La medida más adoptada por las empresas es despedir a los trabajadores temporales. Miguel Ángel Fernández Ordóñez, gobernador del Banco de España, afirmaba en unas declaraciones realizadas durante la inauguración de unas jornadas organizadas por la Federación de Usuarios de Cajas, que «los mecanismos de ajuste laboral de la economía española no funcionan de forma adecuada, al favorecer el desempleo y provocar efectos perjudiciales sobre la productividad». Además, considera que, al contrario de lo que se pueda pensar, «el actual sistema no protege a los trabajadores, sino que les perjudica»²³⁸.

Jose Luis Leal, ex ministro de Economía y experto del Future Trends Forum, analizaba la relación entre la precariedad laboral y la escasa formación, y, por consiguiente, la baja competitividad de España «la caída del empleo tiene que ver con unas raíces más profundas y complejas: la competitividad; si queremos salir adelante en la crisis hay que plantearse la formación del trabajador en toda su extensión. Los países que están saliendo o aguantando bien la crisis es porque tienen un nivel de formación mucho mayor que el nuestro y eso se debe a que la precariedad laboral impide la formación profesional. Habrá que pensar no sólo en salir de la crisis, sino en cómo vamos a estar en el mundo una vez que salgamos de la crisis. Y es imposible que sigamos creyendo en que hay que seguir construyendo viviendas»²³⁹.

En definitiva, impulsar la generación, retención y captación del talento en España requiere de la colaboración efectiva del Gobierno, del tejido empresarial, del

²³⁷ <http://www.expansion.com/2009/04/15/economia-politica/1239807308.html>.

²³⁸ http://www.telemadrid.com/contenidos/html/elcirculo/pagina_joseluisleal.htm.

²³⁹ William Chislett, Real Instituto Elcano.

sistema educativo y de la sociedad en general. Los avances en las últimas décadas han sido destacables, pero insuficientes si se quiere competir con éxito en el nuevo mundo multipolar.

6.4. Estrategias de las empresas españolas para la gestión del talento mundial

El presidente de Accenture en España, Vicente Moreno, asegura que la falta de talento es quizá uno de los mayores retos a los que se enfrenta la empresa española, porque «España corre el riesgo de quedar aislada en este mundo multipolar». Para ello, recomienda introducir mejoras en I+D creando vínculos con las Administraciones Públicas, invertir en innovación e investigación, impulsar los estudios medios y recordar que el país tiene «buena posición en industrias como la de las energías renovables para avanzar».

La necesidad de cambiar el modelo productivo español, otorgando un mayor peso a la innovación, afecta de manera directa a las empresas españolas. Este imperativo despeja todas las dudas sobre la necesidad de invertir en talento en los tiempos que corren. Muchos expertos creen que el fomento de la innovación será el salvoconducto que permitirá a las empresas españolas unirse a la nueva ola de crecimiento cuando ésta se produzca.

El 87% de los altos directivos españoles está de acuerdo o muy de acuerdo en que la gestión del capital humano y la buena gestión del talento constituyen una prioridad estratégica. El trabajo en equipo, la gestión del conocimiento y la mejora de las sinergias e interacciones entre las distintas áreas de una compañía son elementos clave para que las organizaciones puedan adaptarse de forma ágil, inteligente y rápida a los cambios que imponen los mercados²⁴⁰.

En este caso, las reglas descritas responden a iniciativas que deberían instaurarse como tácticas que deben seguir las empresas españolas para mejorar su gestión del talento y convertirse en organizaciones de alto rendimiento.

Regla 1: 'Carpe diem', sacarle partido a la crisis

Muchas empresas paralizan los procesos de contratación en tiempos de crisis. Accenture opina que, aunque sin duda es necesario ralentizar las contrataciones cuando la economía va mal, si se congelan totalmente se estará frenando la entrada del talento necesario cuando se reactive. En estos períodos resulta fundamental para las empresas seguir procesos de planificación de las contrataciones (*headcounting*) que les permitan alinear sus estrategias de negocio con la estrategia de contratación. Una forma es diseñar mapas de talento que permitan hacer un seguimiento, principalmente, de la oferta de talento a nivel mundial. Con ello entenderán mejor los cambios en el mapa de talento global. Esto les permitirá aprovechar el excedente de talento cualificado como resultado de la crisis que, en los tiempos de crecimiento económico, habría sido muy difícil o caro contratar²⁴¹.

²⁴⁰ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1597>.

²⁴¹ *Managing Talent in Uncertain Times*, Accenture.

La consultora especializada en la gestión del liderazgo Leadmans ha analizado la situación a la que se enfrentan las empresas a la hora de contratar altos directivos en tiempos de crisis, y recomienda a éstas que aprovechen la situación buscando los buenos profesionales que se encuentren libres debido a la situación económica²⁴². El momento actual ofrece una oportunidad interesante de incorporar a sus plantillas directivos con experiencia a un coste razonable y que, a la vez, puedan estar rápidamente disponibles, al contrario de lo que suele suceder en los fichajes de altos directivos en épocas de bonanza. Así, este momento se traduce en la oportunidad perfecta para incorporar talento directivo al proyecto empresarial de la compañía y aumentar la capacidad innovadora, tan importante para mejorar su posicionamiento en tiempos de crisis.

También es cierto que, en el momento actual, los directivos son más reacios al cambio de empresa. Apuestan por asegurar el puesto de trabajo ante el riesgo que representa un cambio en tiempos revueltos. Por tanto, las reglas del juego inevitablemente han cambiado y las empresas ahora necesitan detallar mucho mejor sus proyectos. De esta forma, presentan una oferta más completa y atractiva para el candidato en la que detallan el posicionamiento y los objetivos de la empresa, sus estrategias y el puesto concreto que van a ocupar, tanto con la parte retributiva, como de desarrollo, garantías de futuro, etc.

Otra fórmula también utilizada en tiempos de inestabilidad económica es la de estimar el valor de sus candidatos internos. No siempre el mejor directivo está por venir, sino que en muchas ocasiones lo tienen «en casa». En este sentido, contar con métodos efectivos que permitan comparar el rendimiento de las personas es una condición indispensable para identificar a los mejores.

Regla 2: Prepararse para ganar en la lucha por el talento

A pesar de que la economía española ha experimentado una disminución en la demanda de talento en el momento actual, hay que tener en cuenta que otros factores, como la globalización del mercado de trabajo, el envejecimiento de la población y la escasez de talento, continuarán impactando a las empresas cuando mejore la situación.

Cuando esto ocurra, la demanda de talento en España será cada vez mayor. Según datos de *La Empresa Española en el Mundo Multipolar*, de Accenture, el empleo en sectores intensivos en conocimiento ha aumentado un 70% en la última década, frente al 42% de incremento en otros sectores. Sin embargo, las predicciones señalan que la oferta nacional de nuevos profesionales con alta cualificación experimentará un descenso del 4% en los próximos años. ¿Cómo deben afrontar el país y las empresas nacionales la creciente brecha entre demanda y oferta de talento?

Si se tiene en cuenta que la lucha por el talento alcanzará una escala global, se deben idear estrategias que posicionen a las empresas españolas para atraer y

²⁴² <http://www.aprendemas.com/Noticias/DetalleNoticia.asp?Noticia=4270>.

retener talento nacional e internacional. No es tarea fácil porque, tal y como se ha comentado antes, cada vez hay menos profesionales con alta cualificación en España. Además, la población inmigrante, que podría ser una gran fuente de capital humano, tampoco presenta una tasa suficiente de cualificación para cubrir la demanda actual.

Por tanto, ¿qué pueden hacer las empresas españolas para atraer y retener talento? Simon L. Dolan²⁴³, profesor de ESADE, cree que lo primero es identificar el capital humano de la empresa que tiene un componente estratégico, porque serán esas personas las que deberán ser objeto de retención. La atracción y retención de dicho personal se realiza mediante la oferta de unas condiciones de trabajo que sean competitivas en términos de desarrollo personal y salarial. Para afrontar la escasez de talento que se avecina, se deberán explotar todas las fuentes de profesionales altamente cualificados; los departamentos de recursos humanos habrán de acostumbrarse a buscar nuevos talentos en cualquier parte del mundo.

Asimismo, se verán obligados a asegurarse de que sus ofertas respondan a las necesidades y aspiraciones de diferentes grupos étnicos y nacionalidades, mujeres o trabajadores mayores. Además, hay que desarrollar una cultura distinta. La tarea de cada directivo es la de asegurar que en su equipo la gente está motivada y animada²⁴⁴. Además de las buenas prácticas de recursos humanos, hay que asegurar que los intangibles (por ejemplo, los valores de las personas) estén bien alineados con la misión y la visión de la empresa.

Se deben conocer cuáles son las motivaciones de los candidatos y trabajar para mejorar las condiciones de las empresas españolas en esa área. Según un estudio reciente de la empresa de consultoría Hay Group, los principales motivos de atracción de talento en las empresas españolas son: el desarrollo profesional (20%), el liderazgo en el sector (14%) y la innovación (13%), desbancando a otros conceptos que tradicionalmente habían sido considerados como determinantes, por ejemplo, la retribución (7%)²⁴⁵.

Desde el punto de vista de la dirección general de las empresas españolas, los datos dicen que seis de cada diez directivos de ese nivel opinan que se debe mejorar la captación, la motivación y el desarrollo de los empleados. Los directores generales esperan que esta labor la puedan liderar los departamentos de recursos humanos, aspecto que es poco usual en los casos en los que no gozan de la confianza de la alta dirección²⁴⁶.

Regla 3: Reconocer la importancia estratégica de los recursos humanos

El esfuerzo de las empresas españolas por incorporar a la gestión de los recursos humanos las nuevas orientaciones ha sido alto, pero el camino por recorrer es largo. Se ha partido con retraso y hacer entender que el capital humano es un factor de competitividad, y como tal hay que gestionarlo, implica asumir cambios en las formas de gestión²⁴⁷.

²⁴³ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1597>.

²⁴⁴ Ídem.

²⁴⁵ Ídem.

²⁴⁶ Ídem.

²⁴⁷ Ídem.

La importancia de las personas en las organizaciones (tanto en lo referente al comportamiento organizacional como al mercado laboral) hace que la función de recursos humanos se convierta en la pieza del engranaje capaz de hacer que todos los procesos se coordinen entre sí a lo largo de los diferentes escenarios temporales: a largo plazo, mediante la formulación de objetivos y estrategias corporativas; a medio plazo, planificando y diseñando procesos de gestión; y a corto plazo, responsabilizándose de la ejecución y control de los planes y procesos concretos²⁴⁸.

Miguel Sanz, director general de recursos humanos de Banesto, define la visión de esta área como sigue: «Contribuir a la consecución de los resultados de negocio considerando a la persona como un fin, y gestionando el compromiso sobre la base de la confianza mutua entre el banco y el empleado, y entre el empleado y el banco». Para ello, Banesto lanzó una iniciativa que internamente se denominó *Guggenheim*, para simbolizar el estado del arte en recursos humanos y la innovación que incorporó en ese ambicioso proyecto de renovación, sin precedentes en la banca española. Banesto pretende que su proyecto Guggenheim tenga en su banco el mismo efecto que tuvo en su día el museo de dicho nombre en la ciudad de Bilbao: un antes y un después. José Manuel Casado matizaba la naturaleza de este proyecto en un artículo sobre la gestión del talento: «No obstante, además hay que señalar que éste no es un proyecto del área de recursos humanos; ni siquiera creo que sea un proyecto, sino una filosofía y una apuesta estratégica con la que está comprometida la alta dirección, ya que está convencida de que el compromiso de sus profesionales es la clave para que Banesto pueda ir “un paso más allá” y convertirse en un banco de referencia en Europa»²⁴⁹.

²⁴⁸ <http://membersbenchmarking.ie.edu/wp-content/uploads/2008/04/separata-estrategiarrhh.pdf>.

²⁴⁹ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

Sorprende comprobar que existen sectores en la economía española (aunque son los menos) en los que el director de recursos humanos no participa en el comité de dirección (véase la ilustración 68).

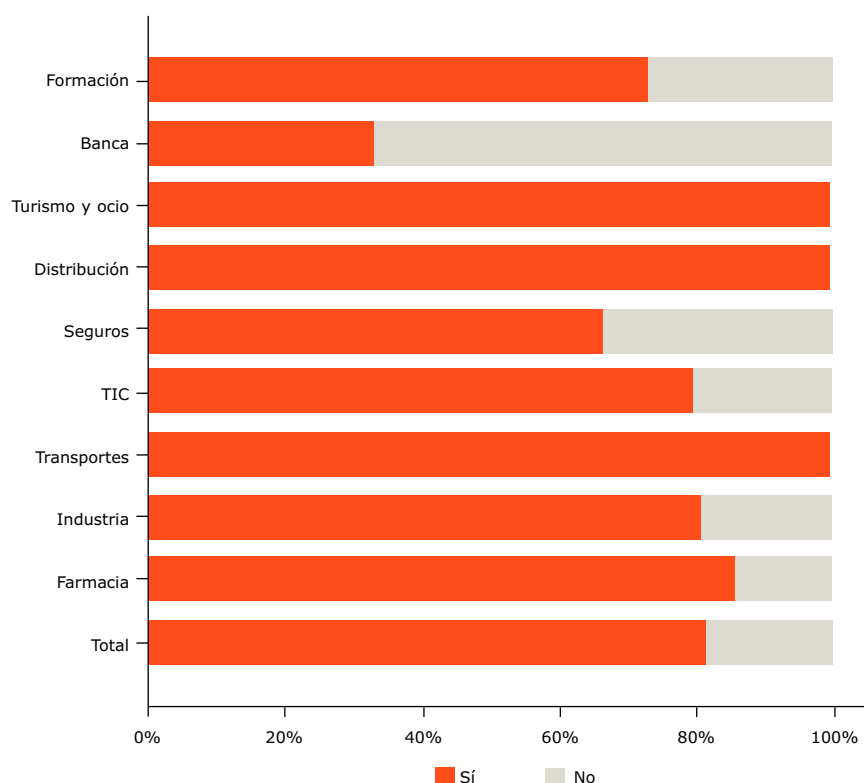


Ilustración 68. Participación del director de recursos humanos en el comité de dirección
Fuente: «Estrategia de RR.HH.», *Apuntes de Benchmarking*, número 8, 2007, Instituto de Empresa.

En un artículo de Accenture, se reflejaba que menos del 30% del rendimiento en el lugar de trabajo está relacionado con el conocimiento o las destrezas. El otro 70% es fruto de la influencia del aprendizaje informal y de otros factores del entorno laboral: *feedback*, *coaching*, liderazgo, incentivos, objetivos y procesos de trabajo claros, etc.²⁵⁰ Por ello, la labor del departamento de recursos humanos como impulsor de este tipo de iniciativas es fundamental para gestionar adecuadamente el talento de las organizaciones y obtener una ventaja competitiva.

El talento es uno de los pilares de sostenibilidad para la empresa española y, por lo tanto, debe ser tratado como un componente estratégico. Las empresas deben implementar estrategias corporativas de recursos humanos que respondan con una perspectiva internacional ante la importancia de la gestión del talento, además de estar alineadas adecuadamente con la misión y visión de la empresa.

Algunas empresas españolas lo tienen claro y ya están actuando en este sentido. Por ejemplo, Telefónica tiene, al margen de su universidad corporativa, una división de gestión del talento. De igual forma, otros casos españoles, como el

²⁵⁰ *Transformar el talento en alto rendimiento por medio de la especialización*, Accenture (2008).

del BBVA y el de Morgan Stanley –relatados por sus directores de recursos humanos, Juan Ignacio Apoita y Javier Blanco, respectivamente, en el libro *Gestores del talento*–, son excelentes ejemplos de cómo las empresas españolas están abordando la gestión del talento²⁵¹.

En España hace falta todavía que las empresas conciban la política de recursos humanos como factor de competitividad que permitirá atraer y retener talento de manera más eficaz que el resto de empresas. Todavía no se ha desarrollado todo el potencial de prácticas como la definición de procesos de selección, planes de formación, políticas de retribución, evaluación del desempeño o definición de los puestos de trabajo, sólo por nombrar algunas, además de no tenerse en cuenta el coste de una mala selección.

Regla 4: Ser proactivo, crear talento

El talento se crea potenciando el aprendizaje en la empresa, fomentando la interacción entre los profesionales para que se comparta el conocimiento, incentivando las actividades emprendedoras, generando el compromiso en la organización y, naturalmente, mediante un buen diseño de la formación. Además, para que ese talento esté vivo y activo debe crearse una cultura de competitividad e innovación²⁵².

Los avances tecnológicos pueden contribuir a facilitar todas las líneas de acción citadas anteriormente y, de ese modo, crear talento dentro de la empresa. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están en constante cambio y las empresas deben adaptarse de manera eficaz al reto de incorporar las nuevas tendencias en este campo. Una de esas nuevas tendencias es la Web 2.0, que permite incorporar nuevos canales de colaboración que posibilitan la participación de los empleados en redes globales. El hecho de que los usuarios pueden crear sus propios contenidos y participar activamente es un arma de doble filo. Por un lado, se aporta una gran cantidad de información de diversas fuentes de todo el mundo. Por otro, se plantea «el reto de separar el grano de la paja»²⁵³. Tal y como se señala en el artículo «Web 2.0, un reto para la educación», los centros de formación están aprovechando las herramientas de aprendizaje que ofrece la Red: clases magistrales o tutorías por videoconferencia o *webcam*, el canal YouTube, los *blogs* de profesores y alumnos, y las redes sociales de *networking* como Facebook o LinkedIn.

En cuanto a los contenidos de la formación, las empresas españolas cada vez destinan más recursos a la formación en habilidades. Un estudio de la consultora de formación y desarrollo Más Talento, con la colaboración de *Capital Humano*, señala que las empresas españolas valoran como las cinco habilidades más importantes el liderazgo y gestión de equipos, el trabajo en equipo, la comunicación, la creatividad e innovación y la orientación al cliente y gestión del cambio (véase la ilustración 69). Se observan cambios significativos en cuanto al *ranking* de importancia de los próximos tres años en comparación con el actual. Aunque el liderazgo y gestión de equipos seguirá manteniendo el mismo puesto al ser

²⁵¹ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

²⁵² <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1597>.

²⁵³ «Web 2.0, un reto para la educación», suplemento *Mercados de El Mundo* (29/03/2009).

nombrado por el 68% de entrevistados (bajando del 92%), la creatividad e innovación y la gestión del cambio ganarán terreno al resto de habilidades directivas. Esto último demuestra que las empresas son conscientes de que deben preparar al talento interno para los importantes cambios que se presentan en el futuro y crear una cultura de innovación si quieren obtener una ventaja competitiva²⁵⁴.

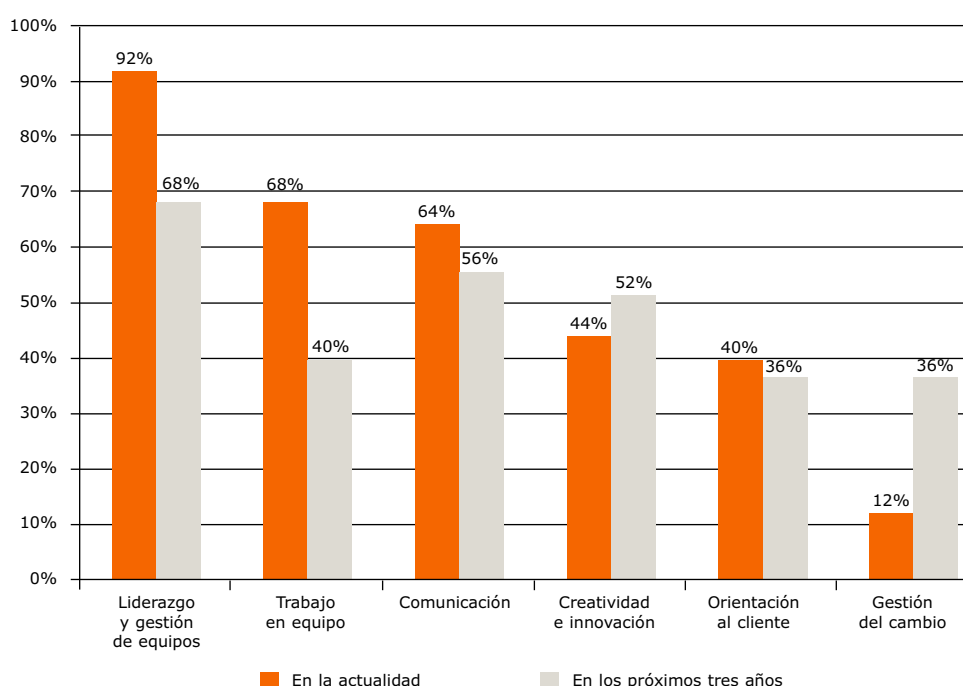


Ilustración 69. Las cinco habilidades más importantes: comparativa entre presente y futuro.

Fuente: Más Talento, 2008.

El mismo estudio refleja que más del 75% de las empresas sondeadas, todas ellas pertenecientes al Ibex 35, dedican una parte importante de su presupuesto a la formación en habilidades del empleado. Es decir, las empresas del Ibex 35 apuestan por el desarrollo del talento de las personas²⁵⁵. El problema es que el presupuesto, en muchos casos, se ve afectado por contingencias como las restricciones actuales debidas al panorama de crisis internacional.

Las empresas españolas invierten en iniciativas formativas innovadoras: el Grupo Telefónica invierte gran parte de su capital anual en el desarrollo e implantación de formación *on-line* para su plantilla; el Banco Santander, de manera similar, ha montado un canal virtual de desarrollo profesional; IBM promueve un programa de formación presencial y *on-line* para cada trabajador, con una oferta de cursos de desarrollo de las capacidades necesarias para el desempeño adecuado de sus funciones.

²⁵⁴ http://www.capitalhumano.es/ver_pdf.asp?idArt=48300.

²⁵⁵ «Presente y futuro de la formación en habilidades en las empresas del IBEX 35», *Capital Humano* (mayo 2008).

Unión Fenosa, Telefónica, BBVA, Accenture y Ferrovial son algunas de las compañías que han apostado por crear su universidad corporativa, un modelo que permite alinear la formación con los objetivos estratégicos de la empresa. Sus responsables aseguran que son un instrumento eficaz para retener el talento²⁵⁶.

Los idiomas son el talón de Aquiles de España y un claro freno para posicionarse en el mapa de talento global. Una de las causas de la escasa penetración de idiomas extranjeros en nuestro país podemos encontrarla en el doblaje de películas y programas de televisión. El doblaje cinematográfico obligatorio fue implantado por vez primera por Benito Mussolini en octubre de 1930. Este patriotismo lingüístico fue copiado por Hitler y, en abril de 1941, por el general Franco. Sin embargo, en otras zonas europeas (como Escandinavia, Países Bajos, Suiza, o los países eslavos) el público prefiere en general las películas subtituladas, lo cual se nota en el nivel de inglés que tienen sus habitantes. Según el Centro de Investigaciones Sociológicas de España (CIS), sólo el 27% de los españoles dice poder expresarse en inglés, frente a un 89% de suecos o un 87% de holandeses. Con la internacionalización de las empresas, los trabajadores españoles se han visto poco a poco más obligados a utilizar el inglés e idiomas adicionales en su puesto, por lo que se incide más en su aprendizaje y las políticas de estudio de idiomas por medio de la empresa están cada vez más extendidas. Sin embargo, todavía queda camino por recorrer: el 75% de las empresas españolas prevé establecer negocios en el extranjero, pero sólo el 44% ofrece cursos a sus empleados para comunicarse en inglés, según el Estudio del Centro de Inglés del Reino Unido para la Comisión Europea²⁵⁷. «My taylor is rich» ya no es suficiente para desenvolverse en el mundo laboral.

Regla 5: Crear 'hubs' de talento

Según el emprendedor Christopher Pommerening, socio y cofundador de Active Capital Partners, Barcelona tiene los ingredientes para poder ser el siguiente *hub* de emprendedores de Europa junto a Silicon Valley, Boston y Londres. Estos focos de talento deben gran parte de su éxito a contar con buenas universidades²⁵⁸.

Jaime Ferrer, socio de Accenture y especialista en estrategia, *management* y *supply chain*, considera que «hacen falta estrategias de diseminación del talento más creativas, más originales, compartir el talento y buscarlo en donde se halle». Para este directivo, el ejemplo de algunos países emergentes ilustra que esto es viable cuando las empresas crean **hubs** de talento, algo que antes de que surgieran las tecnologías de la información no era posible. «Hoy las compañías líderes están desarrollando centros de talentos para cubrir por región o incluso a nivel global, en áreas como puede ser finanzas, logística, márketing, investigación y desarrollo»²⁵⁹.

Se observa una tendencia muy fuerte a los *hubs* globales de información. La causa de esta expansión radica en que, como los países pueden ser innovadores en todos los sectores, compiten y están invirtiendo importantes sumas de dine-

²⁵⁶ http://www.expansionyempleo.com/2007/06/27/desarrollo_de_carrera/1010099.html.

²⁵⁷ Notici@scadadia (09/04/2007).

²⁵⁸ «Barcelona será el siguiente "hub" de emprendedores en Europa», *Expansión.com* (29-04-2008).

²⁵⁹ <http://management.infobae.com/profesional.com/notas/66489-Que-hacen-las-multinacionales-de-mercados-emergentes-para-atraer-a-los-mas-talentedos.html?cookie>.

ro en la creación de centros de innovación especializados para atraer a las compañías multinacionales, ya que ni siquiera las más grandes pueden darse el lujo de hacer todos sus desarrollos *in house*, sino que tienen que subcontratar.

De acuerdo con el sector y el país, en algunos casos estos *hubs* pueden ser formales y oficiales, mientras que en otros su creación fue más espontánea y surgieron a partir de la instalación de un grupo de empresas. La India, por ejemplo, destinó dinero público para crear *hubs* en el área de tecnologías de la información, mientras que España lo hizo en biomedicina y en tecnologías solares, como la energía renovable en Barcelona y sus alrededores. En efecto, dada la trayectoria de éxito en determinadas industrias como infraestructuras, biotecnología, energías renovables o el sector del turismo, éstas serían las mejores apuestas para España. También algunos pueblos de Valencia, como Elda, son centros de diseño y fabricación de zapatos de mujer. Es una industria doméstica de empresas en su mayoría de origen familiar, con tres generaciones a sus espaldas, que ha producido zapatos para marcas tan conocidas como Lanvin o Yves Saint Laurent²⁶⁰.

Otra iniciativa española en lo que respecta a la creación de *hubs* de talento es la de «Málaga Valley»²⁶¹, que quiere mantener y atraer talentos a la ciudad, así como captar empresas e inversiones en I+D, con el fin de ser un punto de referencia tecnológico europeo. Este proyecto, que de momento sólo ha arrancado y ha mostrado el 10% de sus posibilidades, ya cuenta con el apoyo de cien socios que integran ese club. Agrupa a los presidentes de las principales empresas españolas e internacionales del sector digital y las nuevas tecnologías, como César Alierta, presidente de Telefónica, Santiago Cortés, de HP, Marieta del Rivero, de Nokia, o Javier Rodríguez Zapatero, de Google, y ha comenzado ya a hacer realidad el proyecto para convertir a Málaga en el espacio de excelencia tecnológica más importante de Europa, con el apoyo del Ayuntamiento y la Universidad de Málaga, del Parque Tecnológico de Andalucía, de la Escuela Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones y de asociaciones tan relevantes como ASIMELEC o la Asociación de Usuarios de Internet.

²⁶⁰ «Spain's shoe industry looks homeward», *International Herald Tribune* (8/10/2008).

²⁶¹ <http://www.techweek.es/empresas/soluciones-negocio/1002884002701/atraer-talentos-convertirse-referente.1.html>.

7

CAPÍTULO 7

El reto del desarrollo sostenible

7

El reto del desarrollo sostenible



El desarrollo sostenible constituye, cada vez más, un reto fundamental para las empresas y el sector público. Con este concepto se persiguen varios objetivos ambiciosos: la mejora continua de la calidad de vida de los habitantes del planeta y de las futuras generaciones; la preservación de la capacidad de la Tierra para sustentar la vida en todas sus formas; y el respeto a la ley y a los derechos fundamentales. Asimismo, se busca garantizar la solidaridad entre los actuales habitantes con las generaciones futuras²⁶².

En el nuevo orden multipolar, los países emergentes adoptarán progresivamente los patrones de producción y consumo de los países desarrollados, con lo que aumentará la presión sobre los recursos. En este contexto, la colaboración entre el sector público y el privado para afrontar los nuevos desafíos, como el cambio climático, el crecimiento de la población, la defensa de los derechos humanos o la escasez de recursos, será fundamental en el futuro. Tan importante como los avances encaminados a afrontar este nuevo panorama dentro de cada país será la cooperación internacional entre los distintos países para resolver estos retos globales.

Por tanto, la idea de sostenibilidad se podría materializar en tres dimensiones: social, económica y ambiental (véase la ilustración 70). Desde ellas, se trata de garantizar la prosperidad económica, asegurar la protección del medio ambiente, fomentar una mayor cohesión social y contribuir solidariamente al desarrollo de los países menos favorecidos en aras de la sostenibilidad global²⁶³.

²⁶² http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/96270D48-C981-430E-8C19-352904495879/0/folleto_desarrollo_sost_DEF.pdf.

²⁶³ *Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*, Ministerio de la Presidencia.

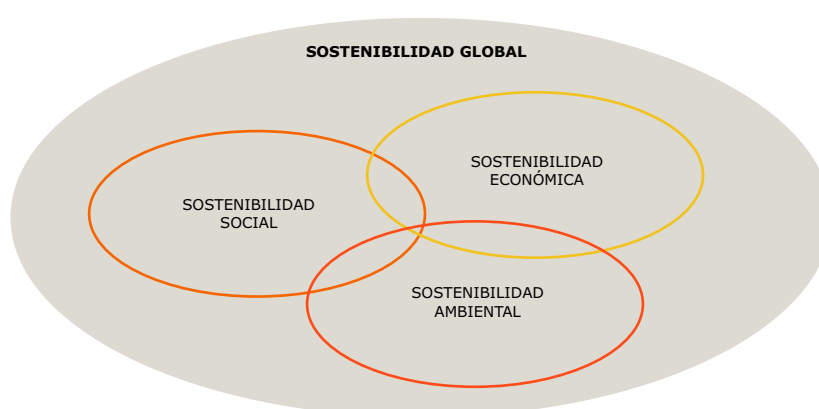


Ilustración 70. Las dimensiones de la sostenibilidad.
Fuente: *Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*, Ministerio de la Presidencia.

7.1. El difícil desarrollo sostenible mundial

La creciente preocupación por el desarrollo sostenible ha llevado a cuestionarse la viabilidad del PIB como indicador del bienestar social. El premio Nobel de Economía Joseph E. Stiglitz afirmaba a este respecto: «...el PIB sólo compensa a los gobiernos que aumentan la producción material. [...]. No mide adecuadamente los cambios que afectan al bienestar, ni permite comparar correctamente el bienestar de diferentes países [...] no toma en cuenta la degradación del medio ambiente ni la desaparición de los recursos naturales a la hora de cuantificar el crecimiento».

Estas críticas al PIB han llevado a proponer medidas alternativas que contabilicen aspectos como las externalidades negativas y el efecto de la actividad económica sobre el medio ambiente. Gracias a ellas, se conseguiría un indicador más inclusivo y más directamente relacionado con el bienestar social. Una de estas alternativas sería el Índice de Bienestar Económico Sostenible (IBES).

Lo cierto es que en años recientes, la palabra «sostenibilidad», aunque no siempre bien definida, se citaba recurrentemente en todos los foros empresariales e institucionales. Sin embargo, la crisis ha llevado a cuestionarse los cimientos de la sostenibilidad del desarrollo de los últimos años. Algunos analistas destacan que en los últimos años la especulación ha reemplazado a la cultura del esfuerzo, la ética y la responsabilidad. Por tanto, el compromiso con las generaciones futuras parece relegado a un segundo plano.

En efecto, la crisis económica pondrá a prueba el compromiso real con el desarrollo sostenible. Por un lado, en una coyuntura adversa, las empresas se ven obligadas a adoptar estrategias que podrían ser definidas como «de supervivencia» y para las que ajustarse a los requerimientos de sostenibilidad supondría un coste añadido. Al mismo tiempo, los gobiernos tendrán que mostrar su compromiso e intervenir si no se trabaja por el desarrollo sostenible en el ámbito de las empresas.

Un reciente artículo de *The Economist* exponía la prueba a la que se enfrentan los gobiernos en la cumbre de Copenhague a finales de 2009, al tener que renegociar un acuerdo post-Kioto para la reducción de gases de efecto invernadero: «La presión está creciendo para evitar el aumento de las medidas restrictivas necesarias para cumplir con los ambiciosos objetivos de disminución de carbono. Si no se llega a un acuerdo, se estará dando el mensaje de que el mundo abandona la búsqueda seria para parar el calentamiento global. En su lugar, se tendería a buscar formas de adaptarse al cambio climático, en lugar de prevenirlo». Este mismo artículo concluía que «en 2009, la palabra *sostenibilidad* tendrá una connotación diferente: sobrevivir en el mercado. A medida que aumente la recesión y disminuya el crecimiento, muchas empresas quebrarán. Para salvar los beneficios, las empresas reducirán costes y despedirán a empleados, mientras que los consumidores estarán aún menos preparados para pagar dinero extra por la comida orgánica u otros productos en aras de la sostenibilidad»²⁶⁴.

²⁶⁴ «The year of unsustainability», *The Economist*, (19/11/08).

A continuación, se profundizará sobre la situación actual y las previsiones de futuro de las dimensiones ambiental y social del desarrollo.

La sostenibilidad ambiental

El gran crecimiento de las economías emergentes lleva aparejada la adopción de los patrones de producción y consumo de los países occidentales, caracterizados por una elevada demanda de recursos naturales. También el aumento de la población mundial y la tendencia creciente a vivir en las ciudades forman parte de los factores que intensifican este efecto.

Esto ha desencadenado una lucha global por los recursos naturales, principalmente la energía y el agua, así como a un aumento de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂), que contribuyen al cambio climático. Mark Foster, director ejecutivo de Management Consulting and Integrated Market de Accenture, considera que la competitividad de los países en el escenario multipolar dependerá, en gran medida, de su saldo neto de recursos naturales: «Si tienes acceso a los recursos naturales, estás en una posición fuerte dentro del mundo multipolar, si no tienes acceso a ellos, estás en una posición débil y estás intentando hacerte con ellos²⁶⁵».

En el caso del petróleo, el hecho de que los países productores estén en muchos casos expuestos a riesgos geopolíticos (terrorismo, guerras, corrupción, crimen organizado, etc.), supone un riesgo adicional para los países desarrollados con elevado grado de dependencia de este recurso (véase la ilustración 71). Por tanto, estos países tendrían una motivación muy poderosa, aparte de las medioambientales (reducir las emisiones de carbono), para reducir su grado de dependencia de estos países.

²⁶⁵ «Multi-Polar World and Resources Impact», Accenture.

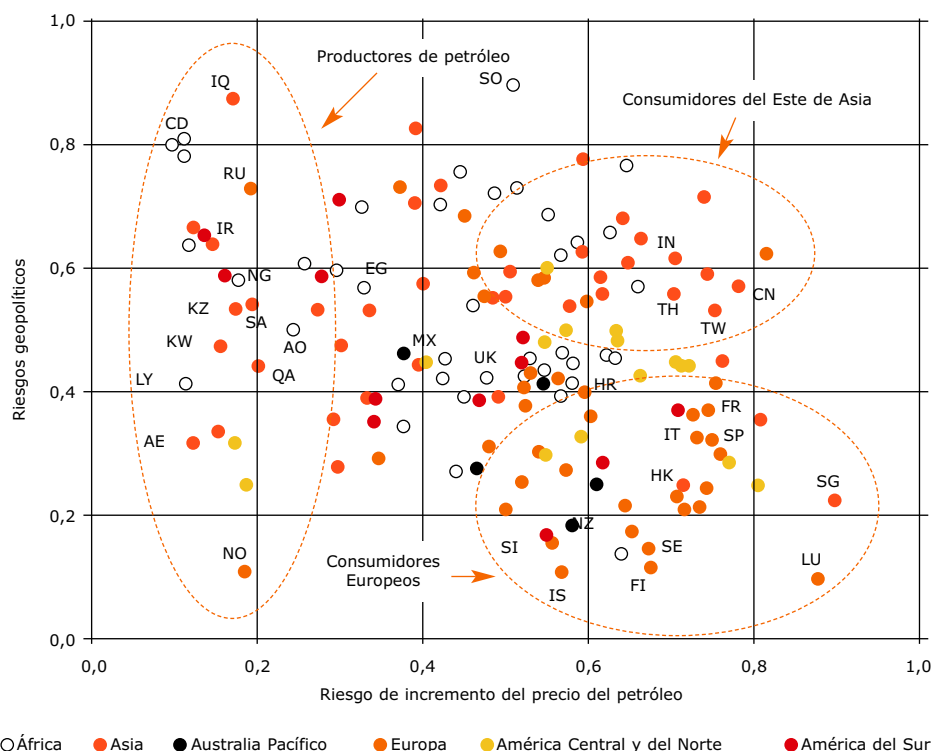


Ilustración 71. Riesgos geopolíticos y dependencia del petróleo.
Fuente: Zurich Financial Services, 2008

El estudio *Global Trends 2025: A Transformed World* del National Intelligence Council de Estados Unidos augura que la preocupación por los recursos en el marco internacional irá en aumento. El estudio señala que «el crecimiento económico, que será positivo en otros muchos aspectos, continuará aumentando la presión sobre algunos recursos estratégicos como son la energía, la comida y el agua. La demanda de estos recursos superará a la oferta en la próxima década más o menos. Por ejemplo, la producción de hidrocarburos líquidos de países no pertenecientes a la OPEP (crudo, gas natural y arenas de alquitrán), no crecerán proporcionalmente a la demanda. La disminución de la oferta de muchos productores habituales ya es un hecho. En otros lugares como China, India y México, la producción se ha estancado. Por ello, la oferta de petróleo y gas se concentrará en áreas inestables. Por todo ello, el mundo se encontrará en medio de una transición del petróleo al gas natural, carbón y otras energías alternativas».

Otros estudios realizados por diversos organismos internacionales coinciden en una serie de predicciones o tendencias energéticas mundiales para el futuro²⁶⁶:

- La primera es que el consumo mundial de energía crecerá de forma sostenida, aunque con diferencias significativas entre regiones del mundo.

²⁶⁶ La energía en España 2007, Secretaría General de la Energía.

- Se estima también que aumentará el consumo de todas las fuentes primarias, pero se mantendrán los combustibles fósiles como el recurso más importante, especialmente el petróleo, por su incidencia en el sector del transporte.
- Del mismo modo, aumentará la dependencia de las importaciones en el abastecimiento energético de los países desarrollados.
- Se cree que el aumento de la eficiencia energética es un elemento imprescindible para lograr todos los demás objetivos de política energética.
- Otra tendencia es la consideración de las energías renovables como prioritarias para lograr la garantía de suministro y los objetivos medioambientales. Son muchos los expertos que auguran el incremento del peso de este tipo de energías en el *mix* de recursos energéticos de los países desarrollados.
- Por último, también se tenderá a la utilización de tecnologías limpias para el uso de combustibles fósiles, ya que son imprescindibles para lograr los objetivos medioambientales.

Con estas perspectivas de futuro, estos organismos plantean como objetivos energéticos prioritarios garantizar el suministro necesario para cubrir la demanda, reducir la dependencia exterior diversificando las fuentes y luchar contra el cambio climático.

Algunos expertos ven en la crisis económica una oportunidad para avanzar en esta línea y diseñar un nuevo modelo económico sostenible en términos medioambientales. James Leape, secretario general del WWF (siglas en inglés del Fondo Mundial para la Conservación de la Naturaleza), declaraba: «Ahora que tenemos que reconstruir la economía mundial, nos encontramos con la enorme oportunidad de crear un nuevo modelo económico basado en la sostenibilidad económica pero también en la sostenibilidad medioambiental». En su intervención en la cumbre de Davos de 2008, advirtió de que si la solución final escogida para salir de la crisis es reconstruir el mismo modelo económico, nos estaremos metiendo en un callejón sin salida al no superar la fuerte dependencia de los precios del petróleo y no afrontar sus implicaciones sobre el cambio climático.

También se ha reabierto el debate sobre la conveniencia de explotar la energía nuclear, que se muestra como una de las vías para lograr el tan ansiado autoabastecimiento y la sostenibilidad del consumo interno. Por un lado, entre sus detractores, muchas voces la descartan por su peligrosidad y por el efecto contaminante de sus residuos. Frente a ella, proponen como alternativa las fuentes de energía limpia. Por otro lado, sus defensores alegan que es un camino necesario –y más económico– para romper con la dependencia internacional. Es previsible que a medida que la batalla por los recursos naturales se endurezca, esta opción vaya ganando adeptos. Un estudio elaborado por PricewaterhouseCoopers revela que la mayoría de los expertos y empresarios consultados considera que en los próximos cinco años crecerá la producción de energía nuclear²⁶⁷.

²⁶⁷ [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/PrensaR.nsf/V1001/DDECCDAAD1502BCC125756600398206/\\$FILE/Consenso_primerQ_2009.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/PrensaR.nsf/V1001/DDECCDAAD1502BCC125756600398206/$FILE/Consenso_primerQ_2009.pdf).

¿Sabías qué?

Alrededor de 2.800 millones de personas, que representan más del 40% de la población mundial, viven en cuencas hídricas con alguna forma de escasez de agua²⁶⁹.

En cuanto a otros recursos naturales como el agua, también está aumentando la presión sobre la oferta. La causa se encuentra en los métodos agrícolas más intensivos, la creciente industrialización, las mayores demandas energéticas, la urbanización y el aumento del consumo en países emergentes. En términos globales el consumo de agua se reparte en un 69% para la agricultura, un 23% para la industria y el 8% restante para consumo doméstico²⁶⁸. Por tanto, si se impulsa una mejora de la productividad de la agricultura en algunos países se estará aumentando el consumo de agua, a no ser que se utilicen técnicas que cuiden el consumo eficiente. En cualquier caso, la lucha por el agua y la tierra fértil aumentará a medida que aumente la población. Países como Arabia Saudí y China han invertido grandes cantidades en infraestructura y productividad agrícola para acceder a tierras fértiles en Kazajistán y Mozambique respectivamente.

También las empresas están comenzando a implicarse en este terreno. El agua se está convirtiendo en un activo más. Algunas compañías de Estados Unidos y Turquía han empezado a utilizar o, al menos, a tener en cuenta la posibilidad de diseñar, tuberías que transporten el agua largas distancias para cubrir la demanda de zonas en las que escasea. Llama la atención que algunos *hedge funds*, también llamados fondos de cobertura o de alto riesgo, hayan comprado derechos sobre los glaciares en Escandinavia.

Uno de los riesgos que acarrea la escasez de agua es el aumento del precio de los alimentos. Estas variaciones afectan principalmente a los países emergentes, donde el gasto en comida supone el 30%-40% del consumo, frente al 17% que representa en los países del G7²⁷⁰. El incremento de los precios de los alimentos básicos puede tener un efecto devastador en la población de bajos ingresos, lo que generaría una situación de riesgo en estos países, no sólo de naturaleza económica, sino también política (véase la ilustración 72).

²⁶⁸ *Global Risk 2009*, Banco Mundial.

²⁶⁹ http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2008_SPANISH.pdf.

²⁷⁰ *Global Risk 2009*, Banco Mundial.

¿Sabías qué?

Probablemente para el año 2050, el 75% de los glaciares de los Alpes habrá desaparecido²⁷¹ y el 80% de las Maldivas estarán sumergidas bajo el mar como consecuencia del cambio climático²⁷².



Tamaño de los nodos: indica la gravedad del riesgo. **Color de los nodos:** *amarillo*, económico; *naranja*, geopolítico y medioambiental; *negro*, tecnológico; *naranja fuerte*, social.
Líneas: el grosor de las líneas indica la intensidad de la interconexión. La dirección de un segmento más grueso indica el lugar en el que el riesgo es más intenso en la relación.
Proximidad: la representación muestra más próximos entre sí los riesgos que están más estrechamente conectados unos con otros.

Ilustración 72. Agua: en el centro de muchos riesgos.
 Fuente: World Economic Forum 2009.

Las previsiones no son muy optimistas: se estima que dentro de veinte años, treinta y seis países con una población superior a 1.400 millones pasarán a engrosar la actual lista de veintiuno que se encuentran en situación de escasez de agua y tierras de cultivo²⁷³.

La escasez de recursos y la lucha por ellos se verán agravadas por el cambio climático, aunque la importancia de sus consecuencias variará por regiones. El suministro de agua y las producciones agrícolas serán los recursos más afectados. El impacto en los países con economías basadas en el sector agrícola será muy negativo. Paradójicamente, los países desarrollados son responsables de la mayor parte de la acumulación actual de gases de efecto invernadero en la atmósfera y, al mismo tiempo, son los que cuentan con los recursos financieros y tecnológicos necesarios para reducir sus emisiones. Sin embargo, se prevé que en 2020 las emisiones de los países en desarrollo serán superiores a las de los de-

²⁷¹ http://ec.europa.eu/environment/climat/campaign/what/fighting_cc_es.htm.

²⁷² http://www.laprensa.com.bo/noticias/16-03-09/16_03_09_mund2.php.

²⁷³ Datos facilitados por el Banco Mundial.

¿Sabías qué?

Casi mil millones de personas carecen aún de acceso a agua potable.

sarrollados. Por tanto, se ve la necesidad de cambiar el enfoque del Protocolo de Kioto, por el que únicamente los países desarrollados asumieron compromisos de reducción de emisiones.

Sostenibilidad social

La vertiente social del desarrollo sostenible no sólo responde a razones de justicia humana, sino que también se justifica por la evidente relación entre el deterioro medioambiental y los estilos de producción y consumo propios de los países desarrollados, así como su impacto en los países en vías de desarrollo.

El Banco Mundial identifica tres dimensiones sociales del desarrollo sobre las que crear las bases para sociedades mas equitativas, productivas y sostenibles: el «empoderamiento», la inclusión social y la seguridad de las poblaciones. El «empoderamiento» de las naciones buscaría el incremento de sus activos y capacidades con el objetivo de mejorar la capacidad de influencia de todas las personas y grupos sociales. Por su parte, la inclusión social consistiría en la eliminación de obstáculos institucionales y el desarrollo de incentivos que aumentan el acceso de diversas poblaciones a oportunidades de desarrollo. Por último, garantizar la seguridad es un elemento básico a la hora de garantizar el bienestar social.

En esta línea, el Foro Social Mundial, desde su primera edición en 2001, se presentó como contrapunto al de Davos. En 2009, cuando todos los países sufren los efectos de la crisis, el antagonismo se ha hecho más evidente. En este encuentro, muchos abogaban por la búsqueda de sistemas alternativos al capitalismo. Otros proponían una alternativa en el «capitalismo socialmente responsable».

El periodista Juan Arias señalaba en el periódico *El País*²⁷⁴ que «junto a la pregunta de qué hacer con el capitalismo, otro interrogante suena con fuerza en el foro de Belém: ¿dónde tenían los Gobiernos del mundo esos miles de millones de dólares que ahora se sacan de la manga para salvar el sistema financiero y de los que carecían cuando se trataba de invertir en educación o sanidad?».

La crisis financiera global, que se suma a las crisis energética y alimentaria, causará una marcha atrás en el progreso hacia la reducción de la pobreza y la realización de las Metas de Desarrollo del Milenio. Las restricciones crediticias y el debilitamiento del crecimiento menguarán los ingresos públicos, afectando a la capacidad de inversión de los gobiernos de los países en desarrollo para alcanzar sus objetivos en materia de educación, salud y desarrollo humano. A no ser que se establezcan redes de protección social efectiva, serán los pobres los que más se vean golpeados por la crisis. Se calcula que alrededor de 125 millones de personas en los países en desarrollo han caído en condiciones de extrema pobreza a consecuencia del alza global de los precios de los alimentos desde 2006. Las lecciones extraídas de las grandes crisis financieras subrayan la importancia de salvaguardar la inversión (pública) en infraestructura y promoción social para evitar reveses en el desarrollo humano y alcanzar un crecimiento económico de alta calidad en el medio plazo²⁷⁵.

²⁷⁴ «¿Qué hacemos con el capitalismo?», *El País* (27/01/2009).

²⁷⁵ http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp2009files/wesp09es_sp.pdf.

¿Sabías qué?

Aproximadamente la cuarta parte de los niños de países en desarrollo tienen insuficiencia ponderal (bajo peso) y corren riesgo de que su futuro se vea comprometido por los efectos a largo plazo de la subnutrición.

7.2. Empresas globales sostenibles

En el ámbito de las empresas se respira una creciente presión mediática, social y política por «hacer las cosas bien», más aún a la luz del impacto financiero causado por la falta de regulación y el excesivo nivel de riesgo asumido por las organizaciones. Las personas –ya sea en su papel de ciudadanos, consumidores, inversores o empleados– y los reguladores insisten en que las empresas deben velar por las dimensiones social y ambiental de la sostenibilidad. Las empresas, por su parte, deben incorporar a su ADN la impronta de la sostenibilidad, articulada mediante un programa de responsabilidad social corporativa (RSC) como parte de su estrategia.

Para Michael Porter y Mark Kramer²⁷⁶, la RSC puede incluso formar parte de la ventaja competitiva de una empresa si se implementa en el núcleo de todas las operaciones. Sin embargo, expertos como Christine Arena, ex directora general de Poense Clancy, una empresa de comunicaciones de Boston, no opinan lo mismo. Arena opina que desde el momento en que la mayoría de las empresas empiezan a invertir en RSC para diferenciarse de su competencia, esta ventaja se pierde. Considera que, por encima de la diferenciación competitiva, uno de los principales efectos secundarios de las políticas de RSC es la innovación, porque las empresas que apuestan por ella fabrican productos, servicios, modelos de negocio e innovaciones operativas de alta calidad y, con ello, se aseguran una ventaja competitiva duradera²⁷⁷. Ford Motor Company decidió transformar una de sus plantas en un «modelo de producción sostenible del siglo XXI» después de un accidente laboral. La planta fue rediseñada con tejados de recubiertos por plantas consideradas ecológicas ya que absorben la lluvia, filtran las emisiones y protegen las estructuras de los choques térmicos y la degradación ultravioleta.

Sin embargo, muchas voces alegan que la RSC se ha puesto «de moda» en una época de bonanza económica a nivel mundial y que los buenos resultados de las empresas han fomentado también las prácticas solidarias y las políticas de responsabilidad social. Ahora bien, ¿seguirán siendo las empresas igual de «responsables» cuando escasean los beneficios?

Los expertos en esta materia aseguran que la respuesta varía en función de cada empresa. Según Antoni Ballabriga, director de Responsabilidad y Reputación Corporativa del BBVA, «cuando tienes una estrategia de RSC que no está bien alineada con tu negocio, lo primero que te pedirán los accionistas (en una época de crisis) es que empieces a ahorrar por ahí». Por tanto, añade, «yo diría que la RSC auténtica es la que superará los tiempos difíciles»²⁷⁸.

Los expertos del Future Trends Forum opinan mayoritariamente que la crisis financiera aumentará el grado de RSC, en parte porque la sostenibilidad y el «buen gobierno» serán requerimientos clave demandados por los accionistas (véase la ilustración 73).

²⁷⁶ «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review* (december 2006).

²⁷⁷ *The High Purpose Company*, Christine Arena.

²⁷⁸ <http://www.noticias.com/reporte/crisis-identificara-empresas-verdaderamente-responsables-5d6.html>.

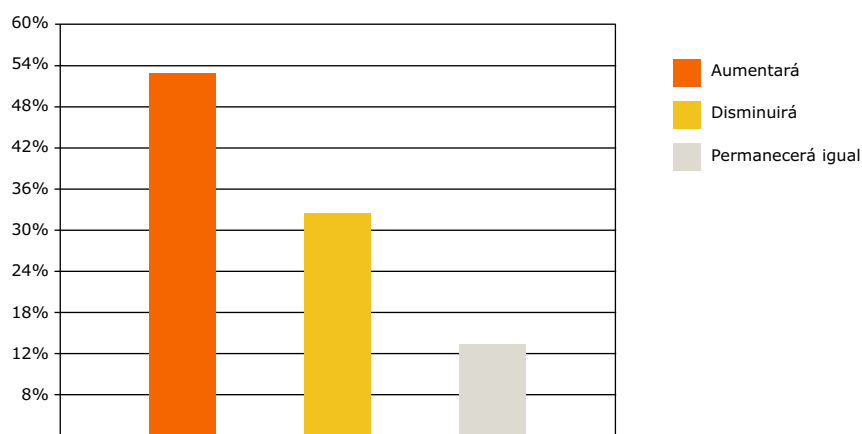


Ilustración 73. ¿Cuál será el impacto de la crisis financiera en la preocupación por la responsabilidad social corporativa?
Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, la principal justificación es que las empresas cada vez tienen una visión más clara de la relación entre la sostenibilidad económica y la RSC. El socio director de Sostenibilidad de Accenture para Europa y Latinoamérica, Peter Lacy, hace hincapié en la necesidad de apostar por la sostenibilidad a pesar de la actual desaceleración económica, «ya que conlleva unos activos intangibles cuyo valor es difícilmente calculable»²⁷⁹. Según un estudio de la consultora, los aspectos que afectan a la estrategia de sostenibilidad de las empresas se categorizan en tres grupos dinámicos: los de oferta, los de demanda y las reglas (véase la ilustración 74). El estudio también desvela que las prácticas de sostenibilidad y el alto rendimiento empresarial son plenamente compatibles.

²⁷⁹ <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-accenture-defiende-ventajas-competitivas-sostenibilidad-ya-conlleva-creacion-valor-20090130111959.html>.



Ilustración 74. Inductores de sostenibilidad de las empresas.
Fuente: *Compatible Aims: Sustainability and High Performance*, Accenture (2009).

Una empresa puede llevar a cabo cambios estratégicos en varios frentes para comprometerse con la sostenibilidad. En el siguiente apartado abarcaremos estas iniciativas, en primer lugar desde el punto de vista de las empresas de países desarrollados y, posteriormente, de las de economías emergentes.

Empresas sostenibles de países desarrollados

Hace más de una década, John Elkington señaló que el *cash capital* (los beneficios), el *natural capital* (el planeta), y el *social capital* (las personas) formaban la *triple bottom line* de los negocios del siglo XXI. Con ello se refiere a los resultados de una empresa medidos en términos económicos, ambientales y sociales. Este indicador permite medir el éxito de una empresa en base a estas tres dimensiones. Cualquier compañía que demuestre contar con una buena *triple bottom line* no sólo será rentable, sino que también es socialmente responsable.

La forma más sencilla de explicar el concepto es pensar en un trípode: el primer apoyo es la dimensión económica, que se refiere a maximizar los resultados económicos a largo plazo. El segundo apoyo es la dimensión ambiental, que no sólo requiere la minimización del impacto de las operaciones y los productos de la empresa en el medio ambiente, sino que va más allá para crear valor ambiental al restaurar los daños que se han ocasionado en el pasado. El tercer apoyo es la dimensión social, que tiene a su vez dos perspectivas: la interna se refiere a promover el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores de la empresa, mientras que la externa se refiere a contribuir con el bienestar de las comunidades y países en los que la empresa actúa. Para lograr que el trípode funcione es necesario que los tres apoyos trabajen correctamente²⁸⁰.

Este nuevo concepto cambia el foco de la responsabilidad corporativa de las empresas hacia los grupos de interesados (*stakeholders*) más que a los accionistas (*shareholders*), entendiendo por «interesado» cualquier persona afectada directa o indirectamente por las acciones de la empresa. Por su parte, los accionistas están cada vez más comprometidos a seguir de cerca el rendimiento financiero de las empresas líderes en desarrollo sostenible, tal y como demuestra la aparición de índices como el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) en 1999.

Por tanto, la nueva visión de la RSC va mucho más allá de la tradicional filantropía. Ofrece la estabilidad y prosperidad para los mercados en los que operan las empresas y reduce su *bottom-line environmental impact*, es decir, la diferencia entre el impacto negativo de sus operaciones y el impacto positivo de sus esfuerzos medioambientales²⁸¹. A continuación se describen algunas ideas que las empresas deben tener en cuenta para alzarse como empresas globales sostenibles en el nuevo escenario.

²⁸⁰ http://www.revistamyt.com/articulo.php?id_seccion=1&id_articulo=5097.

²⁸¹ *Social Responsibility Of The Global Corporation*, Forrester (mayo 2007).

Regla 1: Bienvenido a la era de la responsabilidad social corporativa

Joaquín Garralda, profesor de Estrategia de IE Business School, en una entrevista con *Knowledge@Wharton* sostenía que «en un corto-medio plazo, la respon-

sabilidad corporativa (RC) va a ser un principio de gestión en algunos sectores, debido a ciertas características estructurales. A largo plazo [...] opino que será un principio de gestión de todas las empresas de los mercados desarrollados, sin distinción de sectores o de dimensión. En países en los que las condiciones sociales sean de pobreza, o en aquellos en que su sistema social tenga mucha influencia una religión o una ideología autocrática, ese largo plazo puede que no llegue nunca, mientras permanezcan esas circunstancias»²⁸².

Sin duda, la crisis ayudará a matizar estas predicciones y tendrá un efecto clarificador: las empresas que no estaban plenamente convencidas de que la RSC contribuye a su sostenibilidad recortarán gastos y se olvidarán de ella para dedicarse a la supervivencia. Sin embargo, las empresas que han entendido la responsabilidad como parte intrínseca de su ADN estratégico seguirán adelante con su inversión en RSC y con su actuación sostenible. Manuel Escudero, director del Research Center for the Global Compact de Naciones Unidas, considera que «para ellas la RSC va a convertirse en un nuevo y claro elemento de ventaja competitiva: los innovadores sociales de hoy serán, sin duda, los líderes del mercado en un futuro no muy lejano»²⁸³.

Desde los organismos internacionales se reconoce el papel fundamental de las empresas en el desarrollo global. En el Foro de Davos de 1999, Kofi Annan lanzó el Global Compact, que respondía a la voluntad de las empresas transnacionales de demostrar su compromiso con los valores encarnados por las Naciones Unidas y convertirse en un agente de desarrollo internacional. Desde entonces, empresas de todos los sectores y tamaños se han adscrito a este compromiso aceptando sus principios y rindiendo cuentas de sus progresos en RSC. La situación de crisis actual representa una oportunidad para crear plataformas globales donde las empresas realmente responsables dejen oír su voz en relación con las políticas globales que van a ser ahora redefinidas en el nuevo orden internacional multipolar.

Al mismo tiempo, la crisis ha sensibilizado más a la sociedad con respecto a todo lo que gira en torno a la responsabilidad corporativa. Los escándalos empresariales y la falta de ética han tenido una rápida difusión a través de los medios de comunicación. Algunos columnistas incluso señalan que hay una gran expectación entorno a la «irresponsabilidad corporativa» ahora mismo, por lo que ser una corporación socialmente responsable es el doble de beneficioso²⁸⁴.

Sin duda, formar parte de la lista de las empresas con mayor responsabilidad corporativa a nivel global que *Fortune* elabora todos los años puede tener un efecto positivo a nivel de marketing. Llama la atención la gran variedad de sectores a las que pertenecen las primeras clasificadas: petróleo, banca, electrónica, automóvil, etc. (véase la ilustración 75).

²⁸² «La crisis pone a prueba el paradigma de la responsabilidad social corporativa», *Knowledge@Wharton* (21/01/2009).

²⁸³ <http://www.diarioresponsable.com/blog/Manuel%20Escudero.html>.

²⁸⁴ «Corporate Giving is Good Business; Social Responsibility Needed in Tough Times», *The Mercury News* (6/03/2009).

Clasificación		Empresa	Clasificación global 500	Puntuación de responsabilidad	sector	País
2008	2007					
1	5	Vodafone	85	77,7	Informática y electrónica	Reino Unido
2	13	General Electric	12	70,2	Suministros de red e industria diversificada	Estados Unidos
3	4	HSBC Holdings	20	67,7	Financiero	Reino Unido
4	46	France Telecom	84	67,3	Informática y electrónica	Francia
5	8	HBOS	45	66,2	Financiero	Reino Unido
6	N.D.	Nokia	88	63,8	Informática y electrónica	Finlandia
7	20.	Electricité de France	68	62,3	Suministros de red e industria diversificada	Francia
8	N.D	Suez	97	61,8	Suministros de red e industria diversificada	Francia
9	1.	BP	4	61,6	Gas y petróleo	Reino Unido
10	6	Royal Dutch Shell	3	61,2	Gas y petróleo	Países Bajos
11	24	Hewlett-Packard	41	61,1	Informática y electrónica	Estados Unidos
12	2	Barclays	70	60,1	Financiero	Reino Unido
13	43	AXA	15	58,8	Financiero	Francia
14	15	ING Group	7	58,2	Financiero	Países Bajos
15	38	Toyota Motor	5	57,8	Automoción	Japón

Ilustración 75. Ranking anual de las empresas con mayor responsabilidad corporativa.
Fuente: *Fortune Most 'Accountable' Companies 2008*.

Son muchas las empresas que invierten tiempo y dinero en aras de la sostenibilidad. Ben & Jerry's, Newman's Own, Patagonia y The Body Shop son algunas de las compañías que destacan por una trayectoria ligada a la RSC a largo plazo mediante la venta de productos asociados a causas medioambientales y sociales. Crédit Agricole se ha diferenciado ofreciendo productos financieros relacionados con el medio ambiente, como paquetes especializados para mejoras domésticas de ahorro energético o auditorías que certifiquen algunas granjas como orgánicas. Nestlé desembarcó en la India para entrar en el negocio de producción de leche. Pese a la controversia en torno a la venta de leche infantil en África, la empresa ha llevado a cabo numerosas iniciativas en los países en vías de desarrollo. En una zona rural de la India, por ejemplo, entró en el mercado invirtiendo en la infraestructura necesaria, llevando, a su vez, enormes beneficios a los granjeros indios. La empresa construyó fábricas de leche refrigeradas con la atención de veterinarios, nutricionistas, agrónomos y otros especialistas en calidad. Traslado medicamentos y suplementos nutricionales para los animales

enfermos y ofreció formación mensual a los granjeros sobre la importancia de la dieta de las vacas. También trabajó en el sistema de irrigación de los cultivos para mejorar la dieta no sólo de los animales, sino también de los habitantes de la zona. Los resultados fueron un descenso del 75% en la mortalidad de las vacas y un aumento del nivel de vida en la zona muy superior al resto gracias a contar con electricidad, teléfonos y escuelas primarias y secundarias, así como más médicos para tratar a la población²⁸⁵.

General Electric se comprometió a «ofrecer respuestas imaginativas a los desafíos crecientes del ecosistema». Empleó su «ecoimaginación» en el desarrollo de materiales, productos y cambios operativos respetuosos con el medio ambiente, como lavavajillas con ahorro de energía y motores de aviación con un menor gasto de combustible, que han reportado unos beneficios de diez mil millones de dólares y se espera que generen otros veinte mil millones hasta el año 2010.

Regla 2: Pensar en verde

Las empresas no pueden mantenerse al margen de la lucha internacional por los recursos naturales. El reto para ellas será desarrollarse de manera sostenible, explotando los recursos por debajo del límite de renovabilidad de éstos. Intentarán encontrar el equilibrio entre la capitalización de los recursos naturales disponibles a nivel nacional y la adquisición de otros recursos naturales en el exterior. La empresa francesa de petróleo y gas Total lleva a cabo una estrategia de diversificación de los recursos naturales utilizados y la zona geográfica donde los explota. Para ello, acude a países con entornos inestables a los que es difícil acceder para hallar recursos. Además, comenzará a suministrar gas natural líquido desde el Golfo de Adén en Yemen. La empresa es la segunda compañía occidental de petróleo más grande en África y en Oriente Medio²⁸⁶.

La mayoría de los expertos del Future Trends Forum opinan que, para hacer frente a la escasez de recursos naturales, las empresas deben buscar nuevas materias primas en lugar de diversificar las fuentes de recursos naturales geográficamente (véase la ilustración 76).

²⁸⁵ «Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Michael E. Porter y Mark R. Kramer, *Harvard Business Review*, december 2006.

²⁸⁶ «Total, the French Oil Company, Places Its Bets Globally», *New York Times* (22/02/2009).



Ilustración 76. Estrategias de las empresas contra la escasez de recursos naturales.
Fuente: elaboración propia.

Poco a poco, algunas empresas están haciendo esfuerzos por diversificar la energía utilizada incluyendo fuentes renovables y transformando sus procesos de producción. Un ejemplo muy representativo lo encontramos en el sector automovilístico. Ante la volatilidad de los precios del petróleo y la movilidad social en torno al consumo responsable de energía, el sector se adapta a estos cambios aplicando tecnologías ecológicas con bajas emisiones. En el Salón de Ginebra de este año, se expusieron modelos más limpios y menos dependientes del petróleo. Muchas marcas se centraron en apuntarse a la revolución ecológica con versiones Eco de bajas emisiones (Efficient Dynamics de BMW), motores más pequeños (Bluemotion de VW) y sistemas *Start&Stop* – que detienen el motor en los atascos– (Peugeot y Citroën entre otros). Otras presentaron los modelos híbridos (Toyota Prius, Honda Insight, Lexus 4x4) y también se ha confirmado que siguen las investigaciones en coches de propulsión eléctrica²⁸⁷.

En otros sectores, Ikea impulsará el uso de la celulosa porque, en palabras de su diseñadora sueca Maria Vinka, «mientras que cultivar un kilo de algodón requiere cerca de 2.800 litros de agua, la misma cantidad de celulosa emplea solo 100. Además, más del 95% de esta agua puede ser reutilizada después». Los diseñadores de Ikea también se desplazaron a Vietnam para trabajar con artesanos locales en la fabricación de nuevos artículos con bambú. Además, la empresa está dedicando más esfuerzos al embalaje ecológico y a maximizar el espacio en los camiones apostando por productos huecos con el fin de reducir las emisiones de dióxido de carbono²⁸⁸. Coca-Cola, por su parte, ha identificado la conservación del agua como un factor crítico para su futuro, por lo que está colaborando con la organización medioambiental global World Wildlife Fund (WWF) en la conservación de siete de las mayores cuencas fluviales. También está colaborando con Greenpeace en la eliminación de las emisiones de las máquinas distribuidoras.

Sin embargo, la falta de financiación a las empresas puede minar muchos proyectos de inversión en sostenibilidad medioambiental. La crisis ha provocado un descenso de las inversiones privadas y el sector de «energía limpia» presenta pronósticos poco favorables para 2009. Pese al incremento de un 53% de los ingresos en este sector, se espera que el crecimiento descienda significativamente a lo largo de este año²⁸⁹. Son notables las iniciativas gubernamentales como la de la Administración de Obama, que ha incluido el gasto en tecnología limpia y transporte como una de las partidas del paquete de estímulo del país, cifrado en 70.000 millones de dólares.

C.K. Prahalad afirma que las empresas que centren sus esfuerzos en productos y servicios verdes tendrán más futuro a largo plazo, ya que «en la medida en que sepan encontrar el justo equilibrio entre precio y sostenibilidad, serán muy rentables», porque ahora el cliente es el que tiene el poder sobre la empresa (no al revés) y la gente está dispuesta a pagar un poco más por un producto ecológico, siempre que ese recargo sea moderado y esté en línea con el mercado²⁹⁰.

²⁸⁷ «Coches para después de una crisis», *ElPais.com* (14/03/2009).

²⁸⁸ «Rsc. Ikea apuesta por materiales sostenibles en sus nuevos productos», *elEconomista.es* (1/04/2009).

²⁸⁹ «Despite gloom, promising clean-tech trends», *The New York Times* (12/03/2009).

²⁹⁰ «Advice from Management Guru C.K. Prahalad: "Never Try to Manipulate a Customer"», *Knowledge@Wharton*, (13/06/2007).

Regla 3: Predica con el ejemplo de un buen gobierno corporativo

Para muchos expertos, la crisis tiene su origen en un mal gobierno corporativo y en la falta de transparencia. Se ha hablado mucho sobre esta falta de transparencia por la ocultación que algunos bancos han llevado a cabo de los productos tóxicos frente a sus inversores, sus accionistas y la sociedad. Sin embargo se ha hablado bastante menos del gobierno corporativo.

Los escándalos financieros han minado la confianza en las organizaciones y la importancia de incrementarla requiere el desarrollo de un plan específico para tener un mejor control sobre las actividades de las empresas.

La Unión Europea ha puesto en el punto de mira los sueldos de los altos directivos por su influencia en el agravamiento de la crisis financiera internacional. El Eurogrupo, que reúne a los ministros de Economía de la Zona Euro, analizó en su última reunión cómo la remuneración de los directivos, en función de los beneficios a corto plazo, puede contribuir a la adopción de riesgos desproporcionados y al desequilibrio del sistema financiero. Varios países europeos, como Alemania y Holanda, están preparando medidas contra los pluses y primas supermillonarias²⁹¹.

La crítica a los «supersueldos» ya se había suscitado en el seno del Eurogrupo, por razones éticas y morales, en boca de su presidente, el primer ministro luxemburgués, Jean-Claude Juncker, líder del Partido Popular Social Cristiano. El verano pasado, Juncker planteó la necesidad de un debate sobre la distribución de la renta al señalar la contradicción de las propuestas de líderes políticos y económicos. «Pedimos a los interlocutores sociales la moderación salarial, pero los trabajadores ven que mientras a ellos les proponemos que sean moderados otros actores en la economía están disfrutando de aumentos ilimitados».

El presidente del Eurogrupo se sumó así a la línea defendida por el presidente del Banco Central Europeo, Jean-Claude Trichet, y a la postura del Parlamento Europeo. La Eurocámara ha expresado también su preocupación por las políticas de remuneración de los altos directivos, que tiende a crecer de manera desproporcionada con respecto a los salarios ordinarios, lo que supone la emisión de una señal equivocada y desmotiva el apoyo a una política salarial responsable.

Regla 4: Ser sostenible vende

No cabe duda de que el márketing social beneficia claramente la percepción de una empresa por parte de la población. Y eso, a largo plazo, significa buena marca y alta valoración social de empresarios y directivos. Ése es el motivo por el que muchos consideran los esfuerzos de responsabilidad social corporativa como una buena inversión. En estos momentos de alta competencia, el márketing social otorga un valor añadido y diferenciado a la marca al vincularla a proyectos sociales²⁹².

²⁹¹ <http://spanish.safe-democracy.org/2008/06/06/el-buen-gobierno-corporativo-es-negocio/>

²⁹² http://www.cincodias.com/articulo/opinion/Responsabilidad-social-corporativa-marketing-social/20041229cdscdiopi_2/cdsopi/.

Cada vez más, la presión a las empresas para que justifiquen sus acciones de responsabilidad social corporativa no viene impuesta únicamente por las ONG u organismos de presión social. Los consumidores comenzaron a ser conscientes del problema hace décadas, aunque ha sido recientemente cuando han empezado a influir en el mercado con sus decisiones. Según el *2009 BBMG Conscious Consumer Report*²⁹³, el 77% de los consumidores estadounidenses encuestados están de acuerdo con que pueden lograr una diferencia positiva comprando productos de empresas que demuestren responsabilidad social y medioambiental. Sin embargo, uno de cada cuatro asegura que no hay ninguna manera de saber si el producto es realmente «verde» o si cumple con la causa por la que aboga.

No obstante, en lo que a consumo sostenible se refiere, como en todo, también hay grados. Cada vez más empresas segmentan a los consumidores en base al impacto que tienen las acciones sostenibles de las empresas en sus decisiones de compra. Desde ese punto de vista, The Natural Marketing Institute ha detectado cinco segmentos de mercado²⁹⁴:

- **LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*)**. Son el grupo de consumidores (19% de consumidores de Estados Unidos) con un «estilo de vida saludable y sostenible» que no sólo realizan compras «verdes» sino que, además, apoyan los programas afines y son colaboradores activos en la defensa del medio ambiente.
- **Naturalistas**. También un 19% de consumidores de Estados Unidos se encuentran en el segmento proclive a la compra de productos de alimentación empaquetados como naturales/orgánicos. Sin embargo, no presentan compromiso político con el medio ambiente ni compran bienes ecológicos de otro tipo.
- **Veletas**. Un 25% de los consumidores estadounidenses tiene buenas intenciones, pero éstas no se materializan en las acciones necesarias porque existen factores más importantes para ellos, como el precio o seguir la moda.
- **Convencionales**. Otro 19% de consumidores pertenece a un segmento que no presenta una actitud «verde», pero sí demuestra cierto comportamiento de preocupación medioambiental a la hora de reciclar o conservar energía.
- **Indiferentes**. El 17% restante no tiene ningún comportamiento responsable hacia el medio ambiente.

Más recientemente, algunas empresas están combinando con éxito –en lo que se refiere a márketing– los conceptos de crisis y responsabilidad social, con lo que se ven favorecidas por publicidad gratuita en todos los medios de comunicación. Entre las acciones que están desarrollando se contempla, por ejemplo, el regalo de productos a los desempleados afectados por la crisis. En algunos casos, los propios empleados se implican dejando de cobrar un día al mes con el objetivo de financiar los costes de las promociones anticrisis, como en el caso de Bocatín²⁹⁵.

²⁹³ Branding and Integrated Marketing, <http://www.bbmj.com/>.

²⁹⁴ The Natural Marketing Institute, <http://www.nmjsolutions.com/reports.html>. Datos recogidos en *Sustainability and its Impact on the Corporate Agenda*, Accenture (2009).

²⁹⁵ <http://www.pymesya autonomos.com/marketing-y-comercial/el-marketing-de-la-crisis-y-la-responsabilidad-social-corporativa>.

Regla 5: Velar por la seguridad energética es cosa de todos

La seguridad energética es uno de los problemas que ha cobrado más relevancia en el escenario internacional para los países importadores de petróleo y sus empresas. El rápido aumento que está experimentando la demanda asiática de gas y petróleo ha sido responsable de gran parte de la presión alcista experimentada por los precios internacionales en los últimos años. Además, la presencia de las empresas energéticas procedentes de Asia también se ha disparado en el mercado energético internacional, creando la impresión generalizada de una competencia mucho más feroz entre las empresas gasísticas y petroleras públicas y privadas del mundo, e invocando el fantasma de la competencia geopolítica por los recursos energéticos, tanto dentro de Asia como en el resto del mundo²⁹⁶.

Según sostiene un artículo del Real Instituto Elcano, en este contexto existen rivalidades geopolíticas por los recursos energéticos y las maniobras estratégicas ya han comenzado. El artículo señala tres frentes actuales: en primer lugar, los enfrentamientos políticos por los gasoductos y oleoductos de Oriente Medio, Asia Central y Rusia; en segundo lugar, la creciente competencia entre las petroleras de carácter estatal (NOC, por sus siglas en inglés) y las petroleras internacionales (IOC, también por sus siglas en inglés); y, por último, la cantidad de acuerdos estratégicos firmados entre las principales naciones consumidoras de Asia y los Estados productores del «gran y el pequeño creciente».

¿Cómo afecta esto al mundo de los negocios? Las empresas dependen en gran medida de los recursos energéticos para mantener los niveles de producción que aportan beneficios. La creciente inseguridad energética global de los países demuestra la importancia que tienen las acciones empresariales a la hora de reducir el consumo de energía y diversificarlo hacia fuentes renovables.

Sin embargo, la expansión de las energías renovables y de las tecnologías de mejora de la eficiencia energética requiere cuantiosas inversiones. A pesar de las perspectivas prometedoras, diversos obstáculos frenan la participación de los inversores del sector privado, y los proyectos y las empresas tienen dificultades para encontrar capital riesgo como vía de financiación. Puesto que la crisis financiera está haciendo que resulte aún más difícil obtener créditos, los autores de un informe elaborado por el Foro Económico Mundial exhortaron a los gobiernos del mundo a combinar sus planes de estímulo con inversiones «verdes».

Detrás de la agenda de sostenibilidad existe una gran cantidad de dinero. Los productos financieros que se diseñan para invertir en compañías que cumplen los criterios de responsabilidad social corporativa han aumentado exponencialmente en los últimos años. Merrill Lynch elabora un índice sobre eficiencia energética (EEI) en el que incluye a cuarenta empresas de cuatro sectores que deberían beneficiarse de ella. Otras compañías, como Société Générale, ofrecen una gama de productos referenciados a una serie de índices desarrollados en colaboración con la compañía Stoxx que tienen que ver con el medio ambiente. Se trata del Wowax, que hace el seguimiento de las empresas especializadas en el

²⁹⁶ <http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/264.asp>.

tratamiento de aguas; el Solex, para invertir en energía solar; y el Erix, que amplía la gama a todas las energías renovables.

Los inversores en este tipo de activos, obviamente, tienen una perspectiva de largo plazo. El problema es que las empresas no están obligadas a incluir en sus libros contables sus prácticas sociales o medioambientales. A pesar de que pueden ser poderosos indicadores de la marcha de una empresa en el futuro, no forman parte de su balance.

Regla 6: Sin ética no hay negocio

El mundo de los negocios es claramente sensible a la opinión pública. Un escándalo financiero como el de Enron, el derrame de petróleo del *Prestige* o la polémica de explotación infantil por parte de empresas textiles pueden hundir la reputación de una empresa en cuestión de horas. Las noticias «vuelan» en Internet y cada vez hay más *rankings* dedicados a comparar unas empresas con otras según infinidad de criterios, entre ellos su gestión medioambiental y social adecuada. A la hora de la verdad, gran parte de la actividad entorno a la reputación de una empresa se desarrolla en términos de la gestión de riesgos²⁹⁷.

Mattel monitoriza cuidadosamente su producción desde que tuvo que retirar del mercado millones de juguetes fabricados en China por razones de seguridad. Las compañías farmacéuticas fueron acusadas de ignorar las necesidades de millones de africanos que morían de SIDA, por lo que GlaxoSmithKline y Merck, entre otras, se sumaron a una iniciativa para hacer disponibles los medicamentos sin obtener beneficios. De Beers procura certificarse mediante *Kimberly Process*, una certificación que aboga por combatir contra los «diamantes de sangre» en países como Angola, Costa de Marfil, la República Democrática del Congo y Sierra Leona. Todas ellas son acciones que las empresas han llevado a cabo para paliar una situación de desprestigio provocada por prácticas que claramente no respondían a criterios de RSC. Nike, por ejemplo, fue una de las primeras compañías puestas bajo la lupa de la RSC. Su reputación se vio seriamente perjudicada en los años noventa por su supuesto uso de mano de obra infantil en fábricas de países orientales. La vicepresidenta de responsabilidad corporativa habla de «rendimiento de la inversión al cuadrado» (*return on investment squared*) a los inversores y a la comunidad. Asegura que ahora se ve la responsabilidad corporativa como una fuente de innovación y acude a redes sociales de emprendedores en lugar de a las típicas conferencias de RSC.

Regla7: Comunicar y demostrar que se es una empresa responsable

Cada vez son más las empresas que elaboran memorias de sostenibilidad. Sin embargo, según una encuesta realizada por KPMG, los propios expertos en responsabilidad social corporativa encargados de realizar este tipo de informes reconocen que no interesan a demasiada gente. En primer lugar, porque, por lo general, son demasiado voluminosos, también porque gran parte de su público objetivo ni siquiera saben que existen, porque el contenido simplemente no interesa, o porque creen que las memorias tienen falta de credibilidad.

²⁹⁷ «How companies manage risks to their reputation», *The Economist* (17/01/2008)

A pesar de este desalentador panorama, la mayor parte de las grandes empresas ya elabora anualmente una memoria de este tipo. En muchos casos, porque supone una interesante herramienta de sistematización de la información de la propia compañía, pero, sobre todo, quienes elaboran memorias sostenibles consideran que su máxima utilidad es la comparación. Las memorias de sostenibilidad son, en opinión de estos expertos, una auténtica mina de información sobre estrategias y buenas prácticas desarrolladas por otras compañías²⁹⁸.

Con el propósito de estandarizar esta información se ha creado el Global Reporting Initiative (GRI), el principal estándar internacional para la elaboración de memorias de responsabilidad social corporativa (véase la ilustración 77). GRI colabora con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente con el fin de evaluar a las empresas en relación con leyes, normas, estándares de desempeño e iniciativas voluntarias.

²⁹⁸ http://www.cincodias.com/articulo/empresas/empresas-ensayan-comunicar-mejor-RSC/20070416cdscdiemp_17/cdsemp/.

Sección	Dimensión	Aspectos
Económica	Económica	Rendimiento económico
		Presencia de mercado
		Repercusiones económicas indirectas
Medioambiental	Medioambiental	Materiales
		Energía
		Emisiones, aguas residuales y residuos
		Productos y servicios
		Cumplimiento de normas
		Transporte
Social	Prácticas laborales y buen trabajo	Empleo
		Relaciones empleados/dirección
		Seguridad y salud laboral
		Formación y educación
		Diversidad e igualdad de oportunidades
	Derechos humanos	Prácticas de aprovisionamiento e inversión
		No discriminación
		Mano de obra infantil
	Sociedad	Comunidad
		Corrupción
		Políticas públicas
	Responsabilidad de producto	Seguridad y salud de los consumidores
		Comunicaciones de marketing
		Confidencialidad del cliente

Ilustración 77. Aspectos del informe GRI.
Fuente: 2004-07 Sustainability Report, GRI.

El 10 de marzo de 2009, el GRI elaboró la Declaración de Ámsterdam sobre Transparencia e Información, en la que se exige a los gobiernos que obliguen a las empresas poco transparentes a justificar por qué se niegan a publicar informes GRI. La misma declaración, en otro de sus puntos, también apunta a la importancia de exigir la publicación de informes GRI de grandes empresas públicas, fondos de pensiones o agencias de inversión controladas por las Administraciones Públicas. Y es que, en opinión de los firmantes, una de las causas de la actual crisis económica ha sido el «déficit de transparencia».

Por esta razón, señala el documento, más allá de medidas para atajar la crisis financiera, deben integrarse de forma global «nuevas políticas de transparencia sobre sostenibilidad, impacto social y gobernanza». En esta línea, se plantea la conveniencia de aplicar «exigencias políticas», ya que ha llegado el momento de «ir más allá del voluntarismo» en el campo de la RSC²⁹⁹.

Algunos expertos destacan que existe la idea errónea por parte de las empresas de que aumentando el volumen de los informes sobre RSC se está demostrando que la empresa tiene un alto nivel de actividad en esta materia³⁰⁰. Sin embargo, si la responsabilidad no es entendida estratégicamente por la empresa, el aumento de información no demuestra un ciclo continuo de mejoras corporativas de aspecto social y medioambiental.

El sitio web corporativo es la manera más común de informar a los *stakeholders* sobre las iniciativas de responsabilidad social corporativa y los informes que miden su impacto social y medioambiental. La web corporativa de Bankinter, www.bankinter.com, recoge y organiza la información sobre RSC y está accesible durante todo el ejercicio, no sólo durante el período de convocatoria de la junta general. La sección dedicada a responsabilidad corporativa incluye información acerca de la acción social, la política medioambiental, la Fundación de la Innovación Bankinter y el Informe Anual de Responsabilidad Corporativa.

Regla 8: Empezar por los empleados

Según Accenture³⁰¹, la sostenibilidad también afecta al posicionamiento de las empresas en la guerra por el talento. El *talent pool*, especialmente el segmento más joven de recién titulados, presta más atención a la postura de las empresas en materia de sostenibilidad o busca la conexión entre su puesto de trabajo y la sostenibilidad. De hecho, Thomas Cooley, rector de la Stern School of Business de la New York University afirma que «la demanda de actividades de RSC ha aumentado de manera espectacular en los últimos tres años», por lo que muchas escuelas de negocios están añadiendo asignaturas y departamentos especializados para sus estudiantes de MBA³⁰².

De acuerdo con Jan Phillips, autor de *The Art of Original Thinking*, los profesionales anhelan «una vida enfocada a un propósito» y un lugar de trabajo con principios. Para él, buscan experiencias de trabajo con significado y empresas cuyo compromiso vaya más allá del enfoque tradicional de RSC. En definitiva,

²⁹⁹ <http://www.diarioresponsable.com/20090408-esade-se-suma-a-la-declaracion-de-amsterdam-del-gri.html>.

³⁰⁰ *The High Purpose Company*, Christine Arena, 2007.

³⁰¹ «Sustainability and its Impact on the Corporate Agenda», Accenture (2009).

³⁰² «Just good business», *The Economist* (17/01/2008).

buscan alinear sus objetivos con los de empresas que se muevan tanto por intereses sociales como económicos.

El director del Servicio de Prevención Mancomunado de Endesa, Segundo Caeiro, considera que la prevención laboral y la salud de los empleados es la piedra angular de la RSC en su compañía, ya que en un sector como el eléctrico este aspecto es «de importancia extrema». Caeiro explicó que en Endesa han introducido el concepto de RSC en la prevención de riesgos laborales, de capital humano y de medio ambiente³⁰³. También la iniciativa *Values in Action* («valores en acción») de Novo Nordisk, la farmacéutica danesa, ha llevado el concepto de sostenibilidad a la estrategia de la empresa, logrando un descenso de la rotación de empleados al 5%, la mitad de la cifra media del sector.

Ikea mantiene una fuerte cultura corporativa fomentando el compañerismo entre sus empleados. Para ello, creó jornadas de trabajo en las que los directivos superiores trabajan en las cajas o almacenes. Además, ofrece formación social y medioambiental a todos sus empleados. El mantenimiento de esa cultura, que no se puede evitar asociar con el estilo de vida que representan, ha sido la clave del éxito a largo plazo y de su consolidación como empresa socialmente responsable.

Empresas sostenibles de países emergentes

El crecimiento espectacular de las economías emergentes ha discurrido en un entorno de retos al desarrollo sostenible. Los problemas que obstaculizan el crecimiento continuado a largo plazo están relacionados con la falta de infraestructura adecuada, la escasez de agua, el respeto a los derechos humanos o la dependencia de algunos países de fuentes de energía para su rápida industrialización. Por todos estos motivos, las políticas de desarrollo sostenible son una apuesta casi obligada para la supervivencia de las empresas de mercados emergentes.

La responsabilidad social, a menudo considerada como dominio de las compañías de las economías desarrolladas, está ganando terreno en los países en vías de desarrollo. Algunas empresas de los mercados emergentes alcanzan ya los niveles de sus homólogas en los países desarrollados sobre temas medioambientales, pero siguen atrasadas en el respeto de los derechos humanos³⁰⁴.

Además, las empresas de los países emergentes necesitan fortalecer sus prácticas de RSC cuando se establecen en otros países en desarrollo con el fin de proteger a los trabajadores, las comunidades y los ecosistemas de los países que las acogen. Si las empresas de los países emergentes no sienten la necesidad de adherirse a principios de buen gobierno corporativo o responsabilidad social, existe el riesgo de que adopten estrategias dudosas cuando invierten en el exterior, sobre todo en cuestiones relacionadas con la corrupción y el respeto a los derechos humanos.

³⁰³ «BBVA, galardonado con el I Premio a la Mejor Práctica Responsable del Club de Excelencia en Sostenibilidad», *Media Responsable* (21/04/2008), <http://www.empresaresponsable.com/articulos/detail.php?id=3964&sec=>.

³⁰⁴ <http://www.ecodes.org/pages/areas/rsc/evento.asp?ID=5464>.

Sin embargo, estas inversiones Sur-Sur tienen un lado muy positivo en términos de contribución al desarrollo. Por ejemplo, dado que los beneficios de la presencia de multinacionales dependen de la diferencia entre las capacidades tecnológicas de los países de origen y destino, esta brecha es menor para las inversiones entre países en desarrollo y, por tanto, los beneficios pueden ser mayores. También parece probable que las multinacionales emergentes tengan una menor aversión al riesgo y abran las puertas de la globalización a países donde las multinacionales tradicionales no están dispuestas a invertir. Después de la firma de los acuerdos de paz en Sierra Leona, los primeros en llegar fueron inversores chinos. Su experiencia positiva sirvió de señal para compañías europeas que se han instalado recientemente. Los flujos de inversión Sur-Sur representan también una oportunidad para los países de menores ingresos en la medida en que compensan las fluctuaciones en inversiones procedentes de países desarrollados³⁰⁵.

No obstante, las normas que se establezcan para garantizar la sostenibilidad no serán suficientes por sí solas. China, la India, Brasil y otros países seguirán creciendo, con cientos de millones de personas ansiosas por unirse a la forma de vida occidental. El rápido aumento de la huella ambiental y el agotamiento inminente de algunos recursos demuestran que el estilo de vida occidental no puede ser multiplicado en el mundo debido a los límites ecológicos. Un consumo responsable, la eficiencia energética o la búsqueda de fuentes alternativas pueden ser algunas de las claves para lograrlo.

Regla 1: Cuanto más responsable, más dinero

Un informe de la International Finance Corporation, organismo dependiente del Banco Mundial, sobre responsabilidad social corporativa sostiene que las empresas de economías emergentes con sede en China, la India o Brasil pueden multiplicar sus ingresos si aplican políticas de buen gobierno.

Sin embargo, el nivel de exigencia a estos países es menor que el que se pide a las empresas de países desarrollados porque el concepto del «buen gobierno» no está tan extendido. «Tener un líder concienciado, la integración de las políticas responsables desde el inicio, la diferenciación o la calidad de las relaciones con todas las partes interesadas son ingredientes que pueden constituir una buena lista para que los negocios conviertan a las economías de sus países en más desarrolladas. Otros estudios, centrados en países desarrollados, aseguran que no se puede hablar de la RSC como un factor determinante del crecimiento económico. A pesar de ello, revelan una asociación positiva entre los indicadores de RSC y los de crecimiento económico»³⁰⁶.

En relación con los patrones generales de compra, los resultados de varios estudios señalan una gran disparidad en las actitudes generales hacia la RSC entre mercados emergentes y maduros. Un 85% de consumidores en Indonesia afirma haber comprado un producto o servicio específicamente porque era producido de un modo responsable, comparado con un 72% en España y sólo un 52% en USA³⁰⁷.

³⁰⁵ <http://seminariordenmundial.blogspot.com/2008/09/las-multinacionales-de-los-paises.html>.

³⁰⁶ «Las empresas de países emergentes mejoran con políticas responsables», *CincoDías.com* (11/02/2008).

³⁰⁷ http://www.tns-global.es/docs_prensa/nota_prensa_107.htm.

Si se tienen en cuenta estos datos, parece que las empresas de países emergentes que se suban al carro de la RSC podrán contribuir a mejorar sus resultados. Por ejemplo, la compañía china Dequingyuan se comprometió a proporcionar productos saludables y de calidad durante la crisis de la gripe aviar. Su garantía de calidad y seguridad hicieron que aumentara sus ingresos de 0,3 millones a 4,6 millones en cuatro años. La farmacéutica india Jubilant multiplicó por once sus beneficios en 2007 (de 3,4 millones a 37,9 millones), gracias a la transparencia de sus acciones y a las auditorías medioambientales que supera cada año. Estas empresas de países emergentes han sabido alinear sus estrategias de negocio con un sólido compromiso medioambiental y social, obteniendo de este modo una clara ventaja competitiva. En definitiva, han conseguido crear valor tanto para su empresa como para la sociedad.

También es importante la contribución de las empresas de países desarrollados a las economías de los países en los que operan, y es fundamental la aplicación de políticas de RSC que garanticen su respeto y compromiso con ellos. En 2005, Unilever estimó que su negocio en Indonesia soportaba el equivalente a 300.000 puestos de trabajo a tiempo completo, generaba un total de 630 millones de dólares y contribuía con 130 millones de dólares en impuestos al Gobierno indonesio. Nokia, por su parte, recogió a principios de este año tres toneladas de residuos procedentes de móviles (teléfonos, baterías, cargadores, accesorios, etc.) en cuarenta y cinco días³⁰⁸. La iniciativa de reciclaje es un intento de concienciar a los consumidores indios de la utilidad de los componentes que ya no son utilizables. Una encuesta revelaba que sólo el 3% había reciclado sus viejos móviles y un 44% afirmaba tenerlos aún en casa. En otros mercados, las mayores operadoras tienen campañas de recogida como parte de su RSC.

Regla 2: La RSC atrae la inversión

La *socially responsible investing* (SRI) o inversión social responsable, se ha puesto de moda en la última década. Consiste en invertir en empresas por su compromiso con las prácticas de responsabilidad social o, por el contrario, excluirlas por motivos éticos.

Al igual que el índice Dow Jones de Sostenibilidad americano o el *FTSE4Good* británico, en la India se lanzó en febrero de 2008 el índice bursátil *S&P ESG* (*Environmental, Social and Corporate Governing*) en el que sólo pueden cotizar empresas indias con buen comportamiento medioambiental, social y en materia de buen gobierno. De esta manera, la cotización de las cincuenta empresas de la India que forman el índice se vincula con la responsabilidad social y los inversores pueden decidir el destino de sus capitales en base a criterios de RSC.

Tradicionalmente, los resultados de las inversiones se han evaluado basándose en el rendimiento financiero, pero hay un grupo creciente de inversores que prefieren tener en cuenta otros criterios, como las estrategias medioambientales, las sociales, o, incluso, las religiosas. Para algunos se trata de no aportar capital a las empresas de tabaco, alcohol o armas. Para otros se trata de invertir en la

³⁰⁸ «Nokia collects 3 tonnes mobile waste in 45 days», *The Hindu Business Line* (2/03/2009).

mitigación de ineficiencias del mercado, gestión de valor intangible y diversificación de tecnología. Las ventajas de la inversión en responsabilidad social para las empresas en economías emergentes son las siguientes³⁰⁹:

- Diferenciación positiva de las acciones frente a los emisores de otros mercados emergentes. Esto les aporta una ventaja a la hora de competir globalmente por inversiones de calidad a largo plazo.
- La asignación eficiente de capital a modelos de negocio que podrán superar los problemas que plantean los retos del desarrollo sostenible.
- Incentivos de mercado adicionales para empresas que cumplen con estándares nacionales de ESG (*Environment, Social and Corporate Governance*, es decir, medio ambiente, gobierno social y corporativo) y adoptan programas de responsabilidad corporativa que exceden la normativa.
- La creación de modelos de negocio que capitalicen oportunidades y *know-how* de desarrollo sostenible que puedan servir de ejemplo a empresas en el futuro.
- La inversión en I+D puesta al servicio de distintas causas, por ejemplo, la generación de energía alternativa, que puede dar respuesta a un desarrollo sostenible amenazado por la falta de recursos.

Al mismo tiempo, los países emergentes están siendo cada vez más selectivos con las inversiones directas de las multinacionales dentro de sus fronteras. Hace décadas, cuando eran países pobres que carecían de ahorros, aceptaban cualquier tipo de inversión, pero ahora piden cada vez más a las multinacionales que rindan cuentas sobre su contribución al desarrollo del país. Por ejemplo, el Gobierno chino está interesado en empresas que traigan los avances tecnológicos que las compañías chinas no pueden crear. También quieren inversiones que impacten en la formación del capital humano, es decir, quieren que las multinacionales formen a los empleados locales en tareas que requieran una alta cualificación. En definitiva, quieren inversión en aspectos que puedan mejorar sus economías a largo plazo.

Por este motivo, los directivos de las multinacionales tendrán que pensar en una estrategia que les permita combinar la obtención de beneficios y la contribución al desarrollo en los países emergentes en los que operen. El siguiente paso será convencer a los gobiernos de estos países.

Regla 3: Apuesta por la eficiencia energética

Con el alza en los precios de la energía, así como en las emisiones de gases con efecto invernadero, junto con el simultáneo aumento en la demanda de China, la India y Brasil, el mundo tiene un interés muy grande en el éxito de los esfuerzos por reducir las emisiones de estas grandes naciones en desarrollo, tal y co-

³⁰⁹ *Sustainable Investment in India*, The Energy and Resources Institute (TERI) Europe (mayo 2007).

mo señala el libro publicado por el Banco Mundial, *Financing Energy Efficiency: Lessons from Brazil, China, India, and Beyond*.

China, la India y Brasil son tres de los diez principales consumidores de energía del mundo. En conjunto, estos países constituyen el hogar del 40% de la población mundial y representan más de la mitad de toda la demanda energética de los países en desarrollo. Antes de 2030, serán responsables de 42% del aumento en la demanda de energía en el mundo. El Banco Mundial advierte de que si no se logran avances importantes en los esfuerzos de eficiencia, China, la India y Brasil aumentarán a más del doble su uso de la energía y las emisiones con efecto invernadero en menos de una generación (antes de 2030)³¹⁰.

Según un estudio del McKinsey Global Institute³¹¹, si las economías en desarrollo incrementaran la productividad de la energía, podrían desacelerar el crecimiento de su demanda a más de la mitad en los siguientes doce años. Esta reducción sería superior al consumo total de energía en China actualmente (véase la ilustración 78).

³¹⁰ <http://www.worldbank.org.in/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/INDIAEXTN/0,,contentMDK:21665223~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:295584,00.html>.

³¹¹ *Promoting energy efficiency in the developing world*, McKinsey Global Institute (febrero 2009).

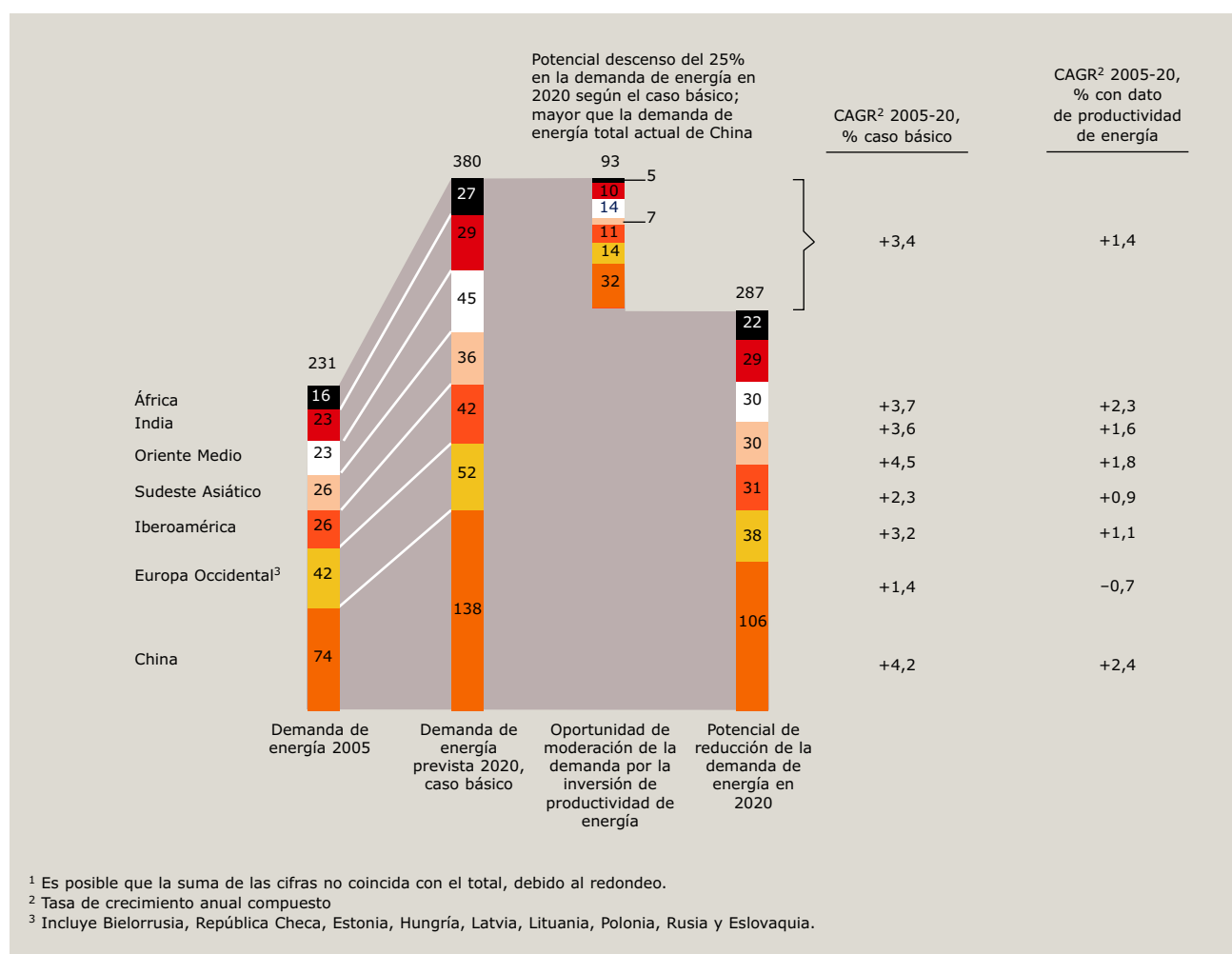


Ilustración 78. Mayor productividad energética.

Fuente: Standard & Poor's Index Factsheet.

Según el mismo estudio, el coste de invertir en productividad energética es de media un 35% menor en países de economías emergentes que en las desarrolladas, debido a la mano de obra más barata. El Banco Mundial considera que hay un enorme potencial no aprovechado para el progreso en eficiencia energética, en especial en Brasil, China y la India, con muchas soluciones que pueden funcionar siempre y cuando exista financiación e inversión. También destaca el gran compromiso existente por parte de las autoridades responsables³¹².

No obstante, según las lecciones aprendidas en los últimos diez años, el principal obstáculo para el despegue de la eficiencia energética son las carencias en los sistemas organizacionales e institucionales, además de la falta de acceso a los

³¹² <http://www.worldbank.org.in/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/INDIAEXTN/0,,contentMDK:21665223~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:295584,00.html>.

fondos necesarios. Las empresas y los bancos deben convencerse de que invertir en calderas más eficientes, en sistemas de recuperación de desechos o en iluminación que ahorra energía tiene sus recompensas y justifica los riesgos³¹³.

A pesar de esto, en los grandes consumidores energéticos, como son China, la India y Brasil, existe una mejora gradual en términos de eficiencia. En China, nace un sector comercialmente viable dedicado a la eficiencia energética después de una década de fuerte apoyo gubernamental. En la India, los bancos lanzaron programas para pequeños proyectos de este tipo en algunas industrias, los cuales comenzarán ya a ser ampliados. Y, en Brasil, un fondo de eficiencia energética que proviene de las ganancias de las empresas de servicio público ofrece una plataforma para realizar mejoras más profundas. No obstante, aunque estos avances son esperanzadores, el Banco Mundial considera que si se tiene en cuenta la pujante demanda energética que tendrá sólo uno de esos países en los próximos diez años, se hace evidente la necesidad de actuar y avanzar mucho más deprisa³¹⁴.

Un ejemplo de esta inversión en productividad se encuentra en la planta de vidrio de Gostomel, Ucrania, que produce botellas para bebidas, perfumes y productos farmacéuticos. Entre sus clientes están Coca-Cola y PepsiCo, además de numerosas compañías ucranianas. El Departamento de Energía de Estados Unidos encargó a un laboratorio la identificación de oportunidades de eficiencia energética para la planta tras la pérdida energética sufrida por el cierre de Chernóbil. Tras la auditoría, se estimó que una serie de cambios en las instalaciones, entre ellos la sustitución de uno de los hornos por un modelo nuevo, produciría un fuerte ahorro energético e incrementaría en gran medida el volumen y calidad de la producción. Tras el éxito de la implementación de algunas de las medidas, Gostomel está buscando financiación para el resto³¹⁵.

No hay que olvidar que muchas empresas de mercados emergentes son exportadoras de materias primas, por lo que se vieron beneficiadas por el alza de precios. Sin embargo, con la crisis ha quedado patente una nueva era de volatilidad en los precios de los recursos. Según Accenture, para mantener su competitividad, tendrán que «crear estructuras de costes eficientes en caso de que bajen los precios»³¹⁶. Más aún, deben avanzar en materia de eficiencia para cumplir con la normativa medioambiental, que se está endureciendo con motivo del cambio climático. Las empresas encontrarán desafíos para reducir las emisiones de carbono, rediseñar algunas fases de la cadena de suministro, adaptarse a la volatilidad de precios de *commodities* y asegurar demanda en el mercado. La industria de la pintura en Brasil es testigo de la importancia de destacar mejorando la calidad al mismo tiempo que se adoptan prácticas respetuosas con el medio ambiente, gracias a la producción a base de agua y la promoción del empaquetado ecológico en un sector en el que la competencia se está intensificando, el precio de la materia prima está aumentando y las exigencias medioambientales se están endureciendo³¹⁷.

³¹³ <http://www.worldbank.org.in/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/INDIAEXTN/0,,contentMDK:21665223~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:295584,00.html>.

³¹⁴ Ídem.

³¹⁵ Ukraine: Emerging Market for Industrial Energy Efficiency Opportunities <http://www.pnl.gov/aisu/pubs/EnEngineering.PDF>.

³¹⁶ *El Auge de las Multinacionales de Mercados Emergentes*, Accenture (2008).

³¹⁷ «Frost & Sullivan Observes That the Brazilian Paints and Coatings Market Vendors Are Reshaping Strategies to Deal With a Changing Market Environment», www.foxbusiness.com (31/03/2009).

Regla 4: Invertir en recursos escasos

La demanda de recursos por parte de la economía global ha aumentado exponencialmente con la creciente necesidad de las economías emergentes. Si bien es verdad que las empresas de economías desarrolladas disponen de dichos recursos desde hace más tiempo, la incorporación de las empresas emergentes a un ritmo mayor del esperado hace necesario un análisis de las acciones que se pueden tomar hoy para evitar los problemas de mañana.

En un panorama global de escasez de recursos, las empresas de economías emergentes deben asegurarse su suministro de cara a garantizar su supervivencia. De este modo, podrán minimizar el impacto de una oferta inconsistente y unos precios volátiles. Además, la inversión en este tipo de recursos es un valor en alza, dado el agravamiento progresivo de su escasez.

En esta línea, China está comprando a pasos acelerados muchos recursos del mundo. La nueva superpotencia mundial está explorando yacimientos de petróleo en África y Asia Central, perforando yacimientos de gas en Birmania, construyendo represas hidroeléctricas en la región del Mekong, realizando prospección de minerales en el Congo y talando bosques en Indonesia. El hambre de China por las materias primas ha contribuido a que el precio del petróleo y otros recursos hayan aumentado en ciertos momentos³¹⁸.

China se une a la fiesta en un momento en que otros países y empresas ya controlan la mayor parte de los recursos del mundo, a lo que ha respondido explorando lugares que otros actores han considerado demasiado arriesgados. Empresas chinas están desarrollando campos de petróleo, minas y presas en zonas alejadas geográficamente, políticamente inestables y ecológicamente frágiles, a menudo haciendo caso omiso de los derechos humanos ambientales y del impacto de sus inversiones.

Una empresa china está construyendo una gran presa en el río Kafue en Zambia que pone en riesgo importantes humedales, incluyendo dos parques nacionales. La presa generará energía para minas de cobre y cobalto destinadas a la industria China. Cuando los inversores occidentales dudaron sobre si financiar el proyecto del Río Kafue a causa de las preocupaciones ambientales, una compañía promotora china se hizo cargo del proyecto rápidamente instando a las autoridades de Zambia a reducir el proceso de evaluación ambiental.

Al igual que cualquier inversor a largo plazo, las empresas chinas tienen interés en evitar los abusos de los derechos humanos y la destrucción del medio ambiente en los países que las acogen. El Gobierno chino ha emitido directrices a sus empresas para proteger los derechos de los trabajadores, las comunidades locales y el medio ambiente. Algunas empresas chinas han comenzado a adoptar las normas ambientales, pero aún falta que las pongan en práctica de manera efectiva.

³¹⁸ <http://internationalrivers.org/en/todos-somos-chinos>.

También los productos agrícolas están atrayendo inversiones. Su demanda se mantiene alta a pesar de la recesión mundial, en parte por la procedente de mercados emergentes, cada vez mayor. Si bien es verdad que los precios han bajado de las máximas de mediados de 2008, siguen muy por encima de la media de la pasada década. Así lo indica un artículo de *The Economist* con datos como los siguientes: en comparación con las cifras de hace una década, China consume actualmente el doble de aceite vegetal, un 60% más de productos avícolas, un 30% más de ternera y un 25% más de trigo³¹⁹. Las inversiones en el sector agrícola no se han hecho esperar. Black Earth Farming, una empresa rusa, ha realizado fuertes inversiones en granjas agrícolas, e inversores chinos han hecho lo mismo en Brasil y Argentina.

Otro recurso objeto de inversión ha sido el litio. Bolivia tiene casi la mitad de las reservas mundiales conocidas de este elemento químico. Su uso está aumentando debido a su aplicación en las baterías de coches híbridos y eléctricos. La agencia estatal Comibol ha invertido 6 millones de dólares en una planta en la que se pretende extraer y procesar el litio a escala industrial. El nacionalismo económico de Bolivia podría impedir que empresas japonesas y europeas interesadas intervengan en ese mercado. Mientras tanto, países con menos reservas, como China, están aprovechando la coyuntura para posicionarse como los primeros productores³²⁰.

Tal y como se apuntaba en el capítulo «El difícil desarrollo sostenible mundial», el agua también se ha convertido en un activo más. Las operaciones de Coca-Cola en la India se han visto obstaculizadas por el acceso al agua y la grave contaminación de éste en el país.

Regla 5: «Allí donde fueres, haz lo que vieres»

En su camino hacia la globalización, las empresas de economías emergentes se ven expuestas a mercados más amplios y a un nuevo abanico de consumidores. Así, deben adaptarse a los usos y normativas de estos lugares, que se caracterizan por la existencia de sistemas de información fiscal más transparentes y otro tipo de relación con los *stakeholders*. Un 22% de los consejeros delegados encuestados por McKinsey cree que las distintas definiciones de responsabilidad social corporativa en distintas regiones y culturas suponen una barrera a la hora de implementar globalmente un enfoque integrado y estratégico de las cuestiones medioambientales y sociales de la compañía (véase la ilustración 79).

³¹⁹ «Agriculture: green shoots», *The Economist* (19/03/2009).

³²⁰ «Bolivia has lithium, and the president intends to make the world pay for it», *International Herald Tribune* (2/02/2009).

Porcentaje de encuestados que consideran que las barreras les impiden, en su condición de consejeros delegados, poner en práctica un sistema integrado y estratégico para toda la empresa en cuestiones relacionadas con el Gobierno Social y Medioambiental (ESG).



Ilustración 79. Barreras para el compromiso de los consejeros delegados con la RSC.

Es vital que las empresas de economías emergentes logren adaptarse al concepto de RSC aceptado mayoritariamente en mercados internacionales para mantener su posición competitiva. Por ejemplo, en algunos de sus países de origen recibir sobornos no es socialmente inaceptable, o la corrupción puede llegar a ciertos niveles de la autoridad. Por ello, los mecanismos de autogobierno puede que no sean los adecuados en un escenario global. Este autogobierno es fruto de acciones que toman las empresas por iniciativa propia o presionadas por los grupos de interés o los acuerdos sectoriales.

Un análisis³²¹ de la información de sostenibilidad facilitada por sectores específicos de economías emergentes concluía que el 87% de empresas del estudio ofrece algún tipo de información en este sentido, pero sólo el 51% publica un informe de sostenibilidad de carácter individual, es decir, en formato de pdf descargable o en el informe anual de la empresa. Muchas empresas se comprometen a reportar mediante estándares de Global Reporting Initiative (GRI), a publicar informes separados de RSC y a apoyar iniciativas como *2000 UN Global Compact* o *The Equator Principles*. Ya se ha hablado sobre la GRI, que constituye un marco para que las empresas estandaricen sus informes de RSC en relación con diez principios de derechos humanos, regulación laboral, trabajo forzado, discriminación, responsabilidad medioambiental y anticorrupción. Tiene más de 5.200 participantes, incluyendo 4.000 negocios en 120 países. Por su parte, la iniciativa *The Equator Principles* obliga a los sesenta bancos participantes a evaluar proyectos en base a su impacto social y medioambiental antes de tomar

³²¹ «Sustainability Reporting in Emerging Markets», Siran, KLD, Social Investment Forum (enero 2008).

decisiones de inversión. La adopción de las mejores prácticas ofrece un beneficio en reputación y diferencia a las empresas del resto. Si la información más reciente de RSC y los estándares seguidos son fácilmente accesibles, puede aumentar la credibilidad de la organización.

7.3. La sostenibilidad de la economía española

La Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (EEDS) se enmarca dentro de la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea, que fue renovada en el Consejo de Bruselas de 2006 con un principio general consistente en «determinar y elaborar medidas que permitan mejorar continuamente la calidad de vida para las actuales y futuras generaciones mediante la creación de comunidades sostenibles capaces de gestionar y utilizar los recursos de forma eficiente, para aprovechar el potencial de innovación ecológica y social que ofrece la economía, garantizando la prosperidad, la protección del medio ambiente y la cohesión social». Este objetivo se concreta en siete áreas prioritarias dentro de la Unión: cambio climático y energías limpias; transporte sostenible; producción y consumo sostenibles; retos de la salud pública; gestión de recursos naturales; inclusión social, demografía y migración; y lucha contra la pobreza mundial³²².

Ya se han expuesto los motivos económicos que llevan a cuestionarse la sostenibilidad del modelo de desarrollo español en los últimos años. Juan Arias, periodista, filólogo y escritor, los criticaba duramente: «El recién terminado *boom* económico (catorce años consecutivos de fuerte crecimiento) se ha cimentado en una burbuja inmobiliaria, en la especulación. El urbanismo salvaje apenas sí ha rendido dividendos en instrucción y civismo. Pero no hay desarrollo sostenible sin cuidar del medio ambiente y de la educación. Nuestro déficit exterior –el segundo más abultado del mundo–, el envejecimiento de la población y la extrema dependencia energética hipotecan asimismo el país que legaremos a las generaciones futuras».

Sostenibilidad ambiental

En materia de sostenibilidad ambiental, se reconoce la necesidad de hacer un uso eficiente y racional de los recursos naturales –en particular de los energéticos, los hídricos, la biodiversidad y el suelo–, así como desarrollar políticas activas de mitigación de los determinantes del cambio climático en todos los sectores productivos, en especial en los energéticos y de movilidad, así como de adaptación a él. La lucha internacional por los recursos, y en especial la energía, será determinante para el futuro de los países en el mundo multipolar, como se ha expuesto anteriormente. La alta dependencia y vulnerabilidad energética externa que presenta España la hacen aún más sensible a esta situación.

Esta dependencia es mayor que la media de la Unión Europea. El grado de autoabastecimiento (relación entre producción interior y consumo total de energía) de energía primaria en 2007 fue del 20,9%, lo que supone que en España el 79,1% de la energía primaria consumida es importada. De hecho, como conse-

³²² http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/96270D48-C981-430E-8C19-352904495879/0/folleto_desarrollo_sost_DEF.pdf.

cuencia del crecimiento económico registrado en los últimos catorce años, esta dependencia ha aumentado progresivamente y se espera que la tendencia se mantenga.

Las previsiones apuntan a que si los mercados energéticos siguen la dirección actual, la dependencia de las importaciones en la Unión Europea crecerá desde la mitad actual a casi dos tercios en 2030³²³. El 93% del petróleo y el 84% del gas tendrán que importarse, sin que exista la seguridad de que los orígenes de estas importaciones puedan diversificarse, especialmente en el caso del gas. La dependencia creciente de la Unión Europea de importaciones energéticas amenaza no sólo a la seguridad del suministro, sino que también implica mayores precios. Un aumento de precios tendría una incidencia muy desfavorable sobre la ya deteriorada competitividad y el empleo en España.

	2006	2007
Carbón	33,8	29,0
Petróleo	0,2	0,2
Gas Natural	0,2	0,2
Nuclear	100,0	100,0
Hidráulica	100,0	100,0
Energías Renovables	100,0	100,0
Total	21,7	20,9

(Relación entre producción interior y consumo total de energía).

Ilustración 80. Grado de autoabastecimiento de energía en España.
Fuente: SGE.

Casi más importante que la dependencia exterior es la alta vulnerabilidad de la economía y la sociedad españolas ante un eventual corte de las fuentes de suministro o de un *shock* de precios de las materias primas energéticas³²⁴. Este grado de vulnerabilidad tiene su origen en una elevada participación del petróleo en la balanza energética y una producción eléctrica autóctona por debajo de la media (energía no almacenable), junto con unas interconexiones eléctricas que se sitúan muy por debajo de las de otros países con similar nivel de dependencia. Sólo países como Grecia, Italia y Portugal, dentro de las economías desarrolladas, están en situaciones más extremas.

El déficit energético ha supuesto de media un 39,6 % del déficit comercial total en los últimos ocho años. Las subidas en el precio del petróleo, en parte debidas al aumento de la demanda de los países emergentes, no han hecho sino empeorar la balanza comercial española, con su consiguiente efecto negativo en el crecimiento de la economía española (PIB).

³²³ *La Energía en España 2007*, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

³²⁴ http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2928_43-48__DA4BF380721A84BD13E60ED0BEF583E6.pdf.

Para invertir esta tendencia y evitar esos posibles efectos negativos de los mercados energéticos sobre la economía española, convendría trabajar en tres frentes. En primer lugar, se debería favorecer la inversión y la I+D+i en fuentes de energía no contaminantes con el fin de incrementar la aportación de las energías renovables al *mix* energético nacional, caracterizado por la alta dependencia del petróleo como fuente primaria de energía (véase la ilustración 81). España, por sus condiciones naturales, posee una ventaja competitiva y un elevado potencial para el desarrollo de fuentes de energía hidráulica, eólica o solar. No en vano es actualmente el tercer país generador de energía eólica, con un 16% del total de la potencia instalada, sólo por detrás de Alemania y de Estados Unidos. En esta línea, la apuesta de la Unión Europea por las energías renovables es clara. El objetivo de que los países de la Unión lleguen a obtener un 12,5% de la electricidad producida en el país a través de energías renovables parece fácilmente alcanzable o, incluso, mejorable por España.

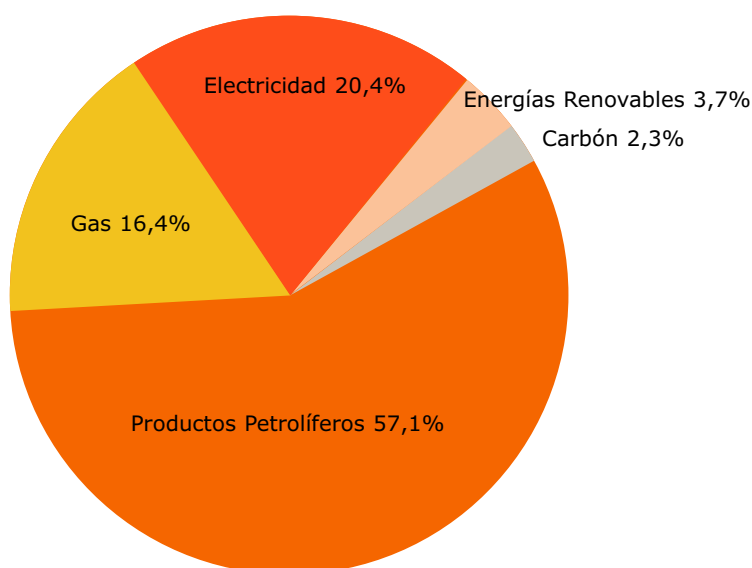


Ilustración 81. Consumo de energía en España en 2007.
Fuente: *La Energía en España 2007*, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Muchos opinan que España debería aumentar el peso de la energía nuclear en el *mix* de producción nacional, igual que sucede en otros países de la Unión Europea. Así lo corrobora el 75% de un panel de 317 expertos y empresarios consultados a principios de 2009 por PricewaterhouseCoopers³²⁵.

Paralelamente, deben implementarse acciones que mejoren la eficiencia energética. A pesar de que el consumo energético por habitante en España –3,2 toneladas equivalentes de petróleo al año– es inferior a la media de la Unión –3,6 toneladas–, y está muy por debajo de la estadounidense –7,8 toneladas– la in-

³²⁵ <http://www.abc.es/20090224/economia-economia/espana-deberia-incrementar-peso-200902241303.html>.

¿Sabías qué?

España es el país de la Unión Europea con mayor riesgo de desertificación.

tensidad de consumo energético con relación al PIB es sensiblemente superior al de la Unión Europea (España consume un 18% más de petróleo por cada 1.000 euros producidos)³²⁶. La concienciación acerca del consumo responsable y eficiente será fundamental en el futuro. Si se consiguiera disminuir la demanda de energía, la exposición a posibles desestabilizaciones económicas sería inferior.

Por último, se deben diseñar medidas para mejorar la conexión con los mercados energéticos europeos, asiáticos, americanos y africanos, que permitan diversificar el riesgo derivado de la excesiva dependencia de las importaciones de petróleo y gas de determinados países. Muchos de los recursos proceden de zonas geopolíticamente inestables que, en algunos casos, utilizan su ventaja natural como un instrumento de negociación. Esto introduce incertidumbre en el suministro y los precios, lo cual tiene efectos negativos sobre la economía española.

En definitiva, aumentando la inversión en eficiencia energética, en energías renovables y en nuevas tecnologías, se contribuirá a mantener la competitividad y el empleo, a la vez que mejorará la balanza comercial, se crearán nuevos empleos y mejorará la economía en su conjunto.

Sostenibilidad social

Como se señalaba al principio, se observan algunos desequilibrios entre la posición económica de España en términos del PIB (octava) y otros indicadores, como la competitividad. En el ámbito social, de nuevo existe una descompensación, dado que ocupa el puesto 13 en el Índice de desarrollo humano, fijado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo con arreglo a otros criterios de calidad de vida. Además, España ha sido la gran beneficiaria del presupuesto europeo, pero sus bolsas de pobreza y exclusión no han dejado de existir, y proliferarán ahora con la contracción económica³²⁷.

El creciente aumento de la tasa de paro como consecuencia de la crisis supone un nuevo reto para el bienestar social. Los inmigrantes que residen en España se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad. En el primer trimestre de 2009, el paro inmigrante estaba situado en el 28,4%, mientras que en la población española era del 17,36%³²⁸.

Cáritas, la confederación oficial de entidades de acción caritativa y social de la Iglesia en España, vio cómo aumentaban sus peticiones de ayuda un 75% durante 2008. Como novedades en esta recesión, los demandantes normalmente no pueden pagar sus casas y muchos son inmigrantes. Victor Renes, director de investigación en Cáritas, ve con preocupación que pueda iniciarse una ola racista.

Según el informe anual sobre protección social de la Comisión Europea, en España están en situación de riesgo de pobreza las personas de edad avanzada (28%) y los niños (24%). El porcentaje de la población en riesgo de pobreza es

³²⁶ 50 propuestas para mejorar la productividad española, Instituto de la empresa familiar.

³²⁷ <http://www.iceta.org/jr160309.pdf>.

³²⁸ www.ine.es.

¿Sabías qué?

En España, una de cada cinco personas vive en riesgo de caer en la pobreza.

del 20%, una cifra sólo superada por Letonia (21%) y al mismo nivel que Italia y Grecia³²⁹.

Las recomendaciones de la Unión Europea son claras: reducir el abandono escolar para romper el círculo de la pobreza, incidir en la inclusión de mayores, jóvenes e inmigrantes, reformar las pensiones para que sean más sostenibles y mejorar la aplicación del Ley de Dependencia y el acceso a la sanidad pública, entre otras.

7.4. Empresas españolas sostenibles

La creciente internacionalización de las empresas españolas ha provocado que la sociedad se preocupe por el comportamiento de éstas fuera de nuestras fronteras. De esta forma, los grupos de interés han ido presionando hasta transformar progresivamente los valores y perspectivas de la actividad empresarial. Hoy día, los empresarios españoles están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino también con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable.

En este sentido, el Gobierno español se comprometía a principios de este año a poner en marcha el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un órgano encargado de apoyar e impulsar las políticas públicas de promoción de la responsabilidad social en España, entre ellas, el fomento de las herramientas para elaborar las memorias e informes de sostenibilidad. Los temas que debe tratar el consejo, entre otros, son la crisis económica, la educación, el consumo, la inversión socialmente responsable y la transparencia³³⁰.

Sin duda, queda un largo camino por recorrer en términos de RSC por parte del tejido empresarial español. De las 35 empresas del Ibex 35, únicamente cuatro presentaron información relevante en el año 2007 sobre aspectos de RSC, según concluye un estudio del Observatorio de responsabilidad social corporativa (véase la ilustración 82)³³¹. Estas empresas son Acerinox, Altadis, Bolsas y Mercados Españoles y Colonial.

³²⁹ <http://www.ekoos.org/es/bloog/post/index.php?id=719>.

³³⁰ «Arranca el Consejo Estatal de Responsabilidad Social», *Expansión* (26/01/2009).

³³¹ <http://www.observatoriorsc.org/>.

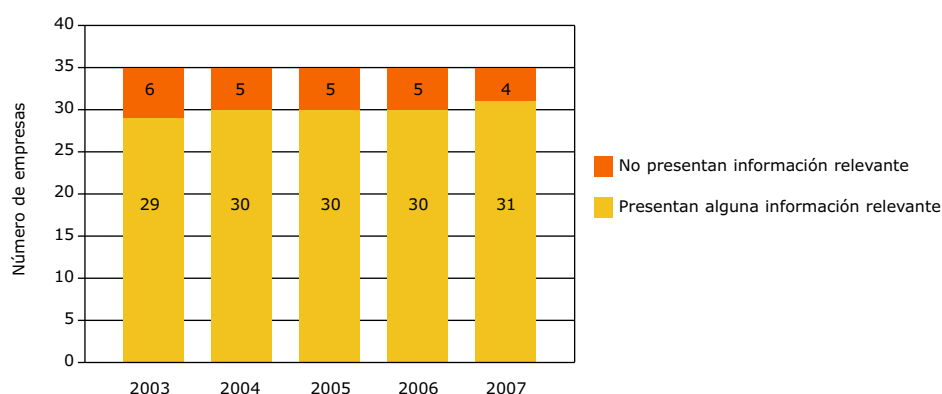


Ilustración 82. Número de empresas del Ibex 35 que presentan información relevante sobre aspectos de RSC.

Fuente: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

El estudio, en el que se evalúan aspectos relacionados con la gestión, el gobierno corporativo y los impactos sociales y medioambientales de las operaciones de las empresas del Ibex 35, pone en relieve las diferencias existentes entre la información proporcionada a accionistas y potenciales inversores y la que se dirige a otros grupos de interés. Se producen fuertes desajustes entre la información económica y la social y medioambiental. En el análisis realizado, se identifican casos de empresas que en las memorias de sostenibilidad abogan por contribuir a un desarrollo socioeconómico de las regiones más desfavorecidas, mientras que en la información financiera se puede evidenciar que el pago de impuestos en estas regiones disminuye y el coste de acceso a los servicios se incrementa³³².

Uno de los principales problemas a los que se enfrentarán las empresas españolas en el ámbito de la sostenibilidad medioambiental será responder a la escasez de recursos. Aunque la alta vulnerabilidad energética de la economía representa una amenaza, también se presenta una gran oportunidad de explotar su ventaja competitiva en el área de las energías renovables con el auge internacional de la eficiencia energética. En mayo de 2009, Madrid acogerá la 12.ª edición de Genera 2009, donde acudirán representantes de los sectores de Energía Solar (térmica y fotovoltaica), Cogeneración, Biomasa, Eólica, Hidráulica, Residuos, Hidrógeno y Pila de Combustible, Carbón, Gas, Petróleo y otras energías (marina, geotérmica...). Este tipo de iniciativas contribuirán a posicionar a la economía española como un referente en un área con grandes perspectivas de crecimiento.

Basta analizar las cifras de facturación del mercado medioambiental, 10.818 millones de euros, y de empleo, 200.000 empleados, para darse cuenta de los efectos secundarios beneficiosos de este sector en el grueso de la economía española.

³³² http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/publicaciones/notas_de_prensa/np_informe%20del%20ibex_290109.pdf.

¿Sabías qué?

Actualmente, España depende en un 81% aproximadamente de las importaciones para satisfacer el consumo energético del país mientras que la media europea es de un 52%³³³.

Regla 1: Diversificar las fuentes de energía

Las empresas españolas, especialmente las dedicadas al sector secundario, deben encontrar la combinación óptima de fuentes de energía que les permita compensar la creciente demanda mediante un consumo más eficiente, para contrarrestar la alta dependencia energética del exterior. También deben apostar por la búsqueda de fuentes de energía alternativas, como las renovables. En esta línea, España vivió primero el despertar de la energía eólica; luego, asistió al despliegue de las huertas fotovoltaicas y ahora cobra un inusitado impulso la explotación de la energía solar termoeléctrica. Las buenas condiciones climáticas en la mitad sur de España, las primas y el desarrollo tecnológico han disparado el número de proyectos³³⁴. Por ejemplo, la empresa española Rotartica, ubicada en el País Vasco, colabora con la italiana La Fabbrica del Sole en un proyecto piloto en Italia que prevé obtener aire acondicionado a partir de la energía solar³³⁵. La aplicación doméstica de una tecnología hasta ahora de uso industrial cubre la creciente demanda de aparatos de aire acondicionado en períodos de más calor. Las máquinas se alimentan a partir del agua caliente de los paneles solares térmicos que alcanza alrededor de noventa grados centígrados y la convierten en agua fría.

Asimismo, se han puesto en marcha iniciativas para potenciar el uso de la energía nuclear. Iberdrola acudió, junto a otras ocho empresas españolas, a la X Feria Internacional de Energía Nuclear en Pekín para iniciar las vías de colaboración entre España y China en materia nuclear³³⁶. Esta misma empresa, además, importa gas natural líquido de Nigeria, Argelia, Egipto, Qatar, Trinidad y Tobago, Libia y Noruega, con el fin de asegurar un suministro lo suficientemente diversificado y flexible. En febrero de 2009, se celebró en Madrid de la mano de las Conferencias de Intereconomía el encuentro «Mix Energético en España. Desafíos y Soluciones». En la agenda destacaron cuestiones como la situación actual del sector energético, las expectativas de desarrollo, un debate sobre cuál es el *mix* energético óptimo, qué papel tienen la electricidad y el transporte como principales consumidores energéticos, o las acciones a corto y largo plazo para garantizar el suministro. Como medidas de sostenibilidad se destacaron la tecnología nuclear, el tratamiento de residuos, la integración de energías renovables en la red, el almacenamiento de energía, y la captura de CO₂ en la utilización del carbón para la producción de electricidad. Otro tema de discusión fue el fin del Protocolo de Kioto y la reunión de Copenhague en diciembre de 2009. En ese ámbito, España necesita reducir sus emisiones de efecto invernadero, porque si no sigue el ritmo de descenso de la UE-27, su competitividad se verá seriamente afectada por la internalización de costes medioambientales.

Regla 2: Malos tiempos para las energías renovables³³⁷

La vicesecretaria de Asuntos Globales de Estados Unidos, Paula Dobriansky, elogió en una visita a España el sistema de energías renovables español, que la posicionan como líder en esta materia. También destacó el liderazgo internacional de las empresas españolas de energía eólica³³⁸. Sin embargo, un artículo de *Ex-*

³³³ «Mix Energético en España: Desafíos y Soluciones», Conferencias Intereconomía, Madrid, 26 de febrero de 2009.

³³⁴ «La energía solar termoeléctrica se dispara en España», *La Vanguardia* (04/04/2009).

³³⁵ <http://www.energiadiario.com/publicacion/spip.php?article7032>.

³³⁶ <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/418336/03/08/Economia-Empresas-Iberdrola-y-otras-ocho-empresas-espanolas-buscan-oportunidades-en-energia-nuclear-en-China.html>.

³³⁷ Titular de *Expansión.com* (31/03/2009).

³³⁸ <http://www.energiayrenovable.es>.

pansión de finales de marzo de 2009 anunciaba que la mitad de las plantas de biodiésel estaban paradas y las cuatro que existen de bioetanol funcionaban al 60% de su capacidad³³⁹. El cierre de instalaciones y el despido de trabajadores parece que van a ser la consecuencia directa de un cúmulo de circunstancias: el aumento de la oferta, el descenso de la demanda, la caída de precios y la crisis generalizada.

Uno de los problemas que han causado esta situación es que el biodiésel estadounidense, que recibe una subvención fiscal en origen, llegaba al mercado español con un coste un 30% menor, como media, que el producto nacional. Para poner freno al *dumping*³⁴⁰, la Unión Europea fijó el 13 de marzo de 2009 un arancel de entrada a los exportadores estadounidenses. Pese a esta medida, los fabricantes de biocarburantes se encuentran con un excedente de capacidad productiva en el mercado español. En 2008, la capacidad instalada de biodiésel fue de más de dos millones de toneladas y la demanda del mercado español en el mismo año no llegó a 600.000 toneladas. En el caso del bioetanol, las cifras de consumo y producción están más ajustadas. Las cuatro plantas instaladas de bioetanol funcionan al 60% de su capacidad y en 2008 pusieron en el mercado 273.377 toneladas de este combustible, de las que el 34% se destinaron a la exportación³⁴¹.

Los productores consideran que el exceso de oferta nacional sobre la demanda del mercado de biodiésel representa un desajuste temporal. Ven con esperanza la posibilidad de que el cierre del grifo del biodiésel de Estados Unidos, que ha inundado Europa, dé lugar a un escenario como el de 2006, en el que el 50% de la producción del biodiésel español se exportaba a Alemania o Francia, aunque consideran que es difícil que se vuelva a producir. No obstante, mientras esto sucede, algunas empresas han decidido retirarse del negocio de los biocarburantes. Éste es el caso de Ebro Puleva, que después de invertir diez millones de euros para construir una planta en Jerez de la Frontera terminó abandonando el proyecto³⁴².

La utilización de este tipo de energías está siendo claramente determinada por la regulación. En España hay una reserva de cuota de mercado para estos combustibles del 3,4% en 2009 y del 5,83% en 2010³⁴³. Sin embargo, para las empresas del sector el apoyo oficial está siendo insuficiente. Consideran que esto, junto con la escasez de demanda en el mercado español, está poniendo en jaque una industria en la que España empezaba a ser una potencia. Carlos Navarro, presidente de Siliken, un grupo de empresas dedicado al desarrollo de soluciones aplicables al sector de las energías renovables, considera que «el problema es que los competidores como Alemania, Japón, Francia... nos van a acabar superando. Al final tendremos que comprarles los equipamientos. Y eso teniendo una industria puntera y que creaba empleo»³⁴⁴.

Lo cierto es que las malas noticias se suceden en el sector. En marzo de 2009, la filial del grupo energético británico BP, BP Solar comunicó el cierre de sus plantas de fabricación de células de Tres Cantos (Madrid) y de la fábrica de montaje de módulos de San Sebastián de los Reyes (Madrid).

³³⁹ «Malos tiempos para las energías renovables», *Expansión.com* (31/03/2009).

³⁴⁰ Práctica comercial que consiste en vender un bien a precios artificialmente bajos para desplazar a la competencia y ampliar el control del mercado. Por un lado, puede ser realizado por una empresa con el fin de deshacerse de *stocks* excesivos o como medida de competencia desleal. Por otro, puede producirse como resultado de subsidios gubernamentales.

³⁴¹ «Malos tiempos para las energías renovables», *Expansión.com* (31/03/2009).

³⁴² <http://www.expansion.com/2009/03/31/empresas/energia/1238527152.html>.

³⁴³ «Malos tiempos para las energías renovables», *Expansión.com* (31/03/2009).

³⁴⁴ <http://www.ecoticias.com/20090405-fotovoltaica-yo-acuso-al-gobierno.html>.

Para compensar la reducción de expectativas en casa y sobrevivir, las empresas se han lanzado con furia a los mercados exteriores. Éste es el caso de Gamesa Eólica, que ha abierto dos parques en Italia y va a iniciar seis más. Isofoton, empresa que desarrolla soluciones tecnológicas para la generación y el aprovechamiento de energía solar fotovoltaica y térmica, que a principios de 2000 exportó el 80% de su producción y hoy sólo el 30%, se ha reorientado hacia el extranjero, en especial hacia Alemania, Italia o Estados Unidos. Acaba de firmar el acuerdo para un centro productivo en Ohio que ensamblará células producidas en la fábrica de Málaga. También Siliken espera encontrar un respiro con la internacionalización iniciada hace año y medio. Sin embargo, algunos expertos creen que las empresas españolas tardarán al menos dos o tres años en poder reemplazar sus anteriores cifras de ventas con la exportación, dado que se tendrán que enfrentar a problemas como la crisis financiera y la tardanza de algunos países como Italia, Grecia o Estados Unidos en avanzar con sus programas fotovoltaicos³⁴⁵.

Regla 3: Las buenas prácticas afectan a la reputación de las empresas

El Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC) es una herramienta que evalúa anualmente la reputación de las empresas nacionales, de manera similar a la lista *Fortune*. Para ello, se encuesta a un grupo de empresarios (que son los que realizan el primer corte), expertos, ONG y asociaciones de consumidores para que indiquen las empresas que facturan más de 50 millones de euros al año con mejor reputación en España, así como los factores por los que las seleccionan.

La reputación corporativa es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del grado de cumplimiento de sus compromisos con sus clientes, empleados, accionistas –si los hay– y con la comunidad en general. En la edición del 2009³⁴⁶, Inditex lidera el *ranking* por segundo año consecutivo. El único movimiento en el *top ten* de este año respecto al anterior ha sido el ascenso de MAPFRE del puesto decimotercero al décimo. Los dos sectores más perjudicados en cuanto a pérdida de posiciones han sido la banca (pese a estar el Santander, la Caixa y BBVA entre los diez primeros) y la construcción. En cambio, el sector asegurador y las empresas de tecnologías de la información ganan terreno. Entre las empresas, destaca Mutua Madrileña por haber escalado más de veinte puestos (del setenta al treinta y cuatro).

El sitio web corporativo de Inditex explica su modelo de sostenibilidad basado en la buena fe, el diálogo y la transparencia de su actividad, e indica que «aunque los compromisos asumidos en materia de sostenibilidad son dinámicos, el Código de Conducta Interno establece las bases de partida y afecta al conjunto de nuestras actividades de fabricación, distribución y comercialización en todo el mundo». Inditex ha sido una de las primeras empresas españolas en adoptar el estándar GRI 2002. En el caso de MAPFRE, establece las tres grandes líneas que han determinado su modelo: en primer lugar, el cumplimiento de la legislación vigente y de los compromisos internacionales adquiridos (Pacto Mundial de las

³⁴⁵ <http://www.ecoticias.com/20090405-fotovoltaica-yo-acuso-al-gobierno.html>.

³⁴⁶ <http://www.empresa-responsable.com/articulos/detail.php?id=4428&sec=111>.

Naciones Unidas y Protocolo UNEP). En segundo lugar, el servicio a la sociedad, procurando su progreso y actuando con espíritu solidario. Y, en tercer lugar, la gestión integral de la responsabilidad social por parte de quienes participan en la toma de decisiones de la compañía a cualquier nivel. Establece un grupo de interés muy amplio a dos niveles: en primera instancia, accionistas, empleados, mutualistas, proveedores y colaboradores; en segundo término, opinión pública, competencia, ONG, sindicatos, Administraciones Públicas, organizaciones de consumidores y medios de comunicación. También cabe destacar que MAPFRE dedica desde hace más de veinte años una parte de su beneficio neto anual a la financiación de actividades no lucrativas de interés general para la sociedad, a través de sus seis fundaciones privadas.

Es destacable el caso de BBVA, que fue galardonado con el I Premio a la Mejor Práctica Responsable del Club de Excelencia en Sostenibilidad. Se valoró la metodología empleada, las facilidades de implantación de estas prácticas responsables, los resultados obtenidos, la organización de *benchmarking* entre empresas y, finalmente, la efectividad de la medida en materia de rendimiento de la inversión. Por su parte, L’Oreal España apostó por la construcción de un edificio inteligente y solidario con el medioambiente, reagrupando las cuatro divisiones del *holding*³⁴⁷. La clave del ahorro energético han sido las placas solares y los fluorescentes de bajo consumo. La aplicación de tecnologías sostenibles ha reducido un 27% el consumo de agua, un 17% el de electricidad y un espectacular 92% las emisiones de CO₂.

En 2009, Acciona ha sido galardonada con el Premio a la Sostenibilidad Corporativa que concede la European Business Award Organisation (EBA)³⁴⁸. También la empresa guipuzcoana Fagor ha recibido un premio este año por su responsabilidad social y con los trabajadores en los procesos de internacionalización, otorgado por el Foro de Responsabilidad Social de Gipuzkoa. En 2007, Metro de Madrid fue galardonado con el «Premio a la mejor solución de RSE 2007 en la categoría de Medio Ambiente» con su solución «Gestión Ambiental en Metro de Madrid» en el CSR MarketPlace. Su modelo de CSR está basado en tres pilares fundamentales: incrementar la satisfacción del cliente, fomentar la movilidad sostenible y mejorar la experiencia del empleado.

Como comentario final, Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense, impartiendo clases de Imagen Corporativa, asegura que «no se llegará a pedir certificaciones (de RSE) para poder operar, pero la fuerza de los hechos va a producir que las empresas con comportamientos no responsables sean excluidas: Se van a excluir porque eso ya no se tolera»³⁴⁹.

Regla 4: La RSC es un poderoso imán para el talento

Tal y como se comentaba en las reglas para empresas desarrolladas en materia de sostenibilidad, los empleados cada vez son más sensibles a las políticas de RSC de las empresas en las que trabajan. Las empresas españolas serán inclu-

³⁴⁷ «L’Oreal España se tiñe de verde con su nuevo “edificio inteligente”», *El Economista* (17/03/2009).

³⁴⁸ «Acciona, galardonada con el Premio a la Sostenibilidad Corporativa», *eleconomista.es* (8/04/2009).

³⁴⁹ http://www.serresponsable.es/modulos/mod_periodico/pub/mostrar_noticia.php?id=102.

so más sensibles a la lucha internacional por el talento por las razones que se han explicado anteriormente. Uno de los elementos más efectivos para captar y retener talentos en las organizaciones es contar con una buena reputación interna. De este modo, las personas que trabajan la empresa sentirán el orgullo corporativo al verse alineadas con los objetivos y con la estrategia corporativa.

La nueva generación nacida después de 1980 está menos comprometida con la empresa pero más con su trabajo. Sus componentes desean estabilidad y regularidad, así como un horario fijo. Además, un estudio de PricewaterHouseCoopers indica que «el 87% de los titulados aspira a trabajar en una empresa con la que coincida en sus valores de RSC»³⁵⁰. No es de extrañar, por tanto, que las empresas deban elaborar una estrategia enfocada a este grupo dada la escasez de talento en el futuro cuando se reactive la economía mundial. Precisamente, una empresa debe buscar la sostenibilidad a través de las personas porque «se debe gestionar el presente para planificar el futuro, porque en la actualidad sufrimos escasez de talento y los inmigrantes hasta dentro de dos o tres generaciones no podrán cubrir esas necesidades», opina el experto en Recursos Humanos Manuel González. Afirma que decantarse por no reducir gastos despidiendo empleados en tiempos de crisis envía un mensaje de compromiso a los trabajadores, lo que puede hacer que la empresa salga reforzada tras la crisis.

Regla 5: Potenciar el círculo virtuoso de la sostenibilidad

Las empresas deben buscar aquellos aspectos de RSC que son complementarios a su negocio y que nutran las capacidades corporativas, permitiendo crear ventajas competitivas dentro de un círculo virtuoso de sostenibilidad³⁵¹. Este es el caso de la empresa de productos lácteos Ebro Puleva, que realiza la donación de los distintos productos alimenticios que conforman la cartera de negocio del grupo. El convenio de colaboración con la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL) tiene como finalidad la gestión y distribución de los productos donados por Ebro Puleva entre los bancos de alimentos provinciales. Además la fundación de la empresa lleva a cabo iniciativas de educación para el desarrollo en el ámbito agrícola en países del Tercer Mundo, siempre con vistas a lograr que las comunidades logren la autosuficiencia.

Por su parte, el compromiso del Grupo SOS, que es el segundo grupo alimentario español por facturación entre las empresas del sector que cotizan en la bolsa española, se materializa en el Plan Estratégico de RSC iniciado en 2003, denominado «Alimentando un Futuro». Cuenta con varios ejes de actuación, entre los que destacan los siguientes como iniciativas complementarias a la naturaleza de su negocio:

1. «Compromiso con la nutrición», que busca ofrecer a los consumidores productos saludables y adecuados a sus necesidades.
2. «Nuestra Acción Social», que se dirige a cubrir las necesidades básicas de personas desfavorecidas en el entorno en el que desarrolla sus actividades.

³⁵⁰ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3417-el-87-de-los-titulados-aspira-a-trabajar-en-una-empresa-con-la-que-coincida-en-sus-valores-de-rsc.html>.

³⁵¹ «La responsabilidad social corporativa como necesidad estratégica: casos prácticos», Francisco Trullenque, *Harvard Deusto Business Review* (marzo 2008).

En definitiva, estas empresas españolas han sabido integrar sus políticas de RSC en la estrategia corporativa, creando sinergias entre su negocio y la sociedad para el beneficio de ambas.

Regla 6: Hacer propios los principios de transparencia y buen gobierno

Las empresas españolas tienen campo de mejora en el ámbito de sus actividades de buen gobierno corporativo. Los datos del estudio del Observatorio de la Sostenibilidad realizado en las empresas que cotizan en el Ibex 35 son reveladores:

- El 57% de las empresas del Ibex no ofrece datos acerca de la remuneración individual de los consejeros. Además, no siempre se desglosan estas cantidades por concepto de remuneración.
- Sólo un 20% informa abiertamente sobre cláusulas de blindaje. Se suele ofrecer el número de beneficiarios, pero no las cantidades a favor de cada uno, ni su nombre. No es habitual encontrar información que indique que las cláusulas de blindaje son aprobadas por la junta general de accionistas.
- Continúa evidenciándose la poca presencia de mujeres en la alta dirección de las compañías y, especialmente, en el consejo de administración.
- Sólo el 40% de las empresas establece que los consejeros independientes no permanezcan como tales durante un período continuado superior a doce años.

En lo que se refiere a la cuestión ampliamente debatida en la crisis de los excesivos salarios de los altos directivos, la advertencia del presidente del Gobierno –«No es el momento de grandes beneficios ni grandes sueldos»– parece que surtió efecto. El presidente del Santander, Emilio Botín, anunció que va a reducir el 10% la remuneración que los estatutos del banco fijan para los consejeros y otro 15% la retribución variable que perciben los consejeros ejecutivos. Horas después, el BBVA anunció que congela la retribución de los 300 miembros de la alta dirección. Además, el presidente, Francisco González, y el consejero delegado, José Ignacio Goirigolzarri, recibirán este año 454.400 y 383.400 acciones, respectivamente, como resultado del plan de incentivos a largo plazo en acciones que acaba de finalizar, y que abarca de 2006 a 2008.

Regla 7: Prepararse para el activismo accionarial³⁵²

Los más críticos sobre la efectividad de las prácticas de RSC ven en el activismo empresarial una nueva ola de esperanza. Esta nueva práctica, que consiste en la participación de ONG y otros grupos de presión en el seno de la compañía para que se respeten los derechos humanos, sociales o ambientales, parece que se consolida en España y que va a hacerse habitual en las grandes empresas.

³⁵² <http://spanish.safe-democracy.org/2008/06/06/el-buen-gobierno-corporativo-es-negocio/>.

De este modo, organizaciones como Intermon Oxfam han participado en la junta de accionistas de algunas empresas para defender los derechos de poblaciones indígenas. En estos casos, los accionistas se ven obligados a escuchar los reproches de las ONG porque hablan en nombre de fondos de inversión que tienen participación en las acciones de la compañía.

El activismo accionarial lleva décadas de recorrido, sobre todo en el mundo anglosajón. En España es más reciente, pero suma ya siete años de vida. Lo importó Setem, la ONG que más lo ha practicado y que en 2001 sorprendió a todos adquiriendo 120 acciones –hay 630 millones– de Inditex.

Sin embargo, algunos de los agentes sociales no creen en la eficiencia de esta nueva forma de presión. Por ejemplo, el Observatorio de la Deuda en la Globalización (ODG), vinculado a la Universidad Politécnica de Cataluña, considera más útil participar en las «contracumbres», aunque sea a costa de romper puentes con las empresas y dejar de ser interlocutores para ellas. Para esta organización, el peligro es que las grandes empresas utilicen a las ONG para legitimarse. Su análisis le da la vuelta a la toma de las juntas de accionistas por parte de las organizaciones no gubernamentales.

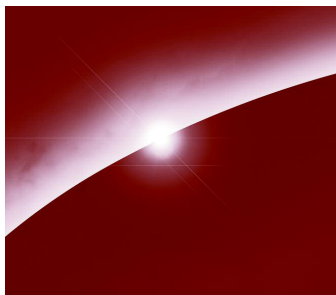


CAPÍTULO 8

La innovación: elemento clave en el futuro

8

La innovación: elemento clave en el futuro



Se ha mencionado varias veces a lo largo de este estudio que estamos asistiendo a un proceso de cambio que implica un desplazamiento de las fuerzas de poder en el escenario internacional. Los países de economías desarrolladas pierden peso dentro del mercado mundial, mientras que los países de economías emergentes poco a poco alcanzan las capacidades necesarias para producir los mismos productos y servicios que los mercados desarrollados y, además, a un precio inferior.

Dado que este desplazamiento va borrando a los países desarrollados de ciertos sectores de alto crecimiento, la solución para mejorar su posicionamiento internacional pasa por innovar como vía para mejorar la productividad y la competitividad.

La innovación va más allá de la mera generación de ideas. Se trata de transformar estas ideas en valor económico y social. Si Henry Ford les hubiera preguntado a sus clientes qué querían, hubieran respondido «un caballo más rápido», no «un coche». De la misma manera, los clientes de IBM hubiesen querido «*main-frames* más rápidos» en vez de pedir «un PC»³⁵³.

El compromiso con la innovación implica estar preparado para cambiar el modo en que se hacen las cosas en todos los niveles, como individuo, sociedad, empresa o país. La iniciativa innovadora debe ser fijada en el ADN, y todos los agentes deben colaborar para proporcionar a los innovadores una red «de seguridad» que les anime a probar y fallar. Si se «penaliza» socialmente a los que fracasan, se estará levantando una barrera a la innovación.

En los últimos años, hemos sido testigos del tremendo poder de la innovación y de cómo ha revolucionado el escenario económico y empresarial. Con el avance de la economía del conocimiento, la innovación adquiere cada vez más relevancia. En este contexto, el crecimiento se basa en utilizar el conocimiento para mejorar el rendimiento, y este rendimiento se puede potenciar con la innovación. Por tanto, es cada vez más evidente la contribución de la innovación al crecimiento económico y al desarrollo de los países.

El imperativo de la innovación

Ahora más que nunca, la innovación está en boca de todos. Los gobiernos y las empresas reconocen la necesidad de crear las condiciones que favorezcan la innovación y que expanda sus beneficios a todos los sectores de la sociedad. No en vano, los líderes del G-20 centraron gran parte de su discurso durante la Cumbre de Washington en la innovación como medida a medio plazo para superar la crisis: «Nuestro trabajo debe estar guiado por la creencia compartida de que [...] la innovación y el espíritu emprendedor son esenciales para el crecimiento económico, el empleo y la reducción de la pobreza»³⁵⁴. Cuando la tormenta financiera termine, los países que hayan innovado, demostrando visión a largo plazo, estarán mejor preparados para afrontar las próximas décadas.

³⁵³ Judy Estrin, directiva veterana de Silicon Valley y autora de *Closing the Innovation Gap: Reigniting the Spark of Creativity in a Global Economy*.

³⁵⁴ http://www.funciva.org/uploads/ficheros_documentos/1227280229_el_triunfo_de_adam_smith_en_el_g-20.pdf.

Los países desarrollados se han mostrado en línea con esta idea. Un estudio del U.S. Council on Competitiveness³⁵⁵, afirmaba que «la innovación será el factor determinante del éxito de Estados Unidos en el siglo XXI. Hace tiempo optimizamos nuestras empresas en búsqueda de calidad y eficiencia, ahora debemos optimizar nuestra sociedad entera en aras de la innovación». Por su parte, la agenda de Lisboa retaba a Europa a convertirse en «la economía del conocimiento más competitiva del mundo, capaz de conseguir un desarrollo sostenible con más y mejores trabajos, y más cohesión social en 2010».

Los países emergentes también son conscientes de la importancia de la innovación. Desde finales de los noventa, han aumentado su inversión en I+D en un 50%. Incluso en África, los gobiernos intentan utilizar la tecnología como una vía para innovar y desarrollarse³⁵⁶.

Sin embargo, según la opinión de la mayoría de los expertos del Future Trends Forum, se espera que a raíz de la crisis actual la inversión en I+D decrezca. Al haber poca liquidez, la inversión se centrará en cubrir las necesidades básicas. Innovar es un proceso largo en el que se asumen altos riesgos y los resultados no siempre son los esperados.

Pese a todo, se presenta una gran oportunidad para aquéllos que inviertan en innovación. Los expertos del Future Trends Forum concluyeron que «el fuerte se hará más fuerte, y viceversa». De hecho, más que una inversión *per se* en el presupuesto del área de I+D, la innovación en tiempos de crisis viene asociada a una tendencia oportunista. Algunos de estos ejemplos de oportunidad se tratarán en el próximo apartado.

En este contexto, las empresas actuarán como un motor fundamental de la actividad innovadora, por lo que la crisis probablemente dinamice la innovación empresarial. Tal y como señalaron los expertos en la última sesión del Future Trends Forum, las grandes innovaciones suceden en épocas de recesión, y esto ocurre porque los malos tiempos obligan a las empresas a transformar sus negocios con el fin de adaptarse a un entorno tan cambiante. Para innovar en tiempos de crisis, según Laura Gonzalez Molero, presidenta y consejera delegada de MERCK³⁵⁷, «es imprescindible evitar el espíritu negativo y paralizante, evitar la autocomplacencia, fomentar la creatividad, buscar las nuevas oportunidades y asumir riesgos».

Por tanto, el impulso a la innovación ayudará a países y empresas a mejorar su situación en la crisis actual y a subirse a la próxima ola de crecimiento. A continuación se profundizará en cuáles están siendo los focos de innovación a nivel mundial.

La geografía de la innovación

Históricamente, se ha tendido a medir la innovación de los países en base a indicadores específicos como el número de patentes registradas, el de artículos en

³⁵⁵ <http://www.compete.org/>.

³⁵⁶ <http://www.managementtoday.co.uk/news/625441/>.

³⁵⁷ Laura Gonzalez Molero, en la conferencia «Talento frente a la Crisis», organizada por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD).

revistas de investigación o el porcentaje de gasto del PIB en I+D. Aunque estas mediciones son útiles, la innovación ya no se limita a las estructuras verticales de los laboratorios de I+D y las universidades, sino que florece de diferentes maneras y toma formas variadas: innovaciones en marketing (por ejemplo, los relojes de Swatch), en los modelos de negocio (por ejemplo, el éxito de eBay en la venta P2P) e, incluso, las innovaciones sociales (por ejemplo, las redes sociales). Esta idea llevó a la escuela de negocios INSEAD a desarrollar un indicador para medir el nivel de innovación en 130 países (el *Global Innovation Index*)³⁵⁸.

Este índice tiene en cuenta distintos parámetros y los clasifica en *inputs* (instituciones, capital humano, infraestructura, sofisticación del mercado y los negocios) y *outputs* (conocimiento, competitividad y riqueza) de la actividad innovadora (véase la ilustración 83).

País	2008-09	Rango	País	2008-09	Rango
EEUU	5,28	1	Bahrein	3,59	34
Alemania	4,99	2	Eslovaquia	3,59	35
Suecia	4,84	3	Eslovenia	3,59	36
Reino Unido	4,82	4	China	3,59	37
Singapur	4,81	5	Malta	3,54	38
Corea del Sur	4,73	6	Chile	3,51	39
Suiza	4,73	7	Portugal	3,49	40
Dinamarca	4,69	8	India	3,44	41
Japón	4,65	9	Lituania	3,43	42
Países Bajos	4,64	10	Sudáfrica	3,41	43
Canadá	4,63	11	Tailandia	3,40	44
Hong Kong	4,59	12	Chipre	3,39	45
Finlandia	4,57	13	Túnez	3,37	46
Noruega	4,47	14	Hungría	3,34	47
Austria	4,46	15	Costa Rica	3,27	48
Taiwan	4,41	16	Indonesia	3,26	49
Luxemburgo	4,37	17	Brasil	3,25	50
Bélgica	4,35	18	Turquía	3,24	51
Francia	4,35	19	Omán	3,23	52
Islandia	4,34	20	Barbados	3,17	53
Irlanda	4,30	21	Grecia	3,17	54
Australia	4,27	22	Jordania	3,16	55
Israel	4,17	23	Polonia	3,15	56
Qatar	4,12	24	Azerbaijan	3,14	57
Malasia	4,06	25	Sri Lanka	3,12	58
Emiratos Arabes Unidos	3,99	26	Uzbequistán	3,11	59
Nueva Zelanda	3,97	27	Lituania	3,10	60
España	3,81	28	Méjico	3,06	61
Estonia	3,69	29	Croacia	3,03	62
Kuwait	3,66	30	Filipinas	2,99	63
Italia	3,65	31	Vietnam	2,97	64
Arabia Saudí	3,65	32	Trinidad y Tobago	2,96	65
República Checa	3,64	33	Mauricio	2,95	66

³⁵⁸ Global Innovation Index 2008-2009, INSEAD.

Ilustración 83. Índice de innovación global.
Fuente: Escuela de negocios INSEAD.

Los resultados son reveladores. La presencia de Estados Unidos en el primer puesto es previsible, ya que ha liderado la innovación desde hace cien años. Europa tiene seis países en el *Top 10*: Alemania, Suecia, Reino Unido, Suiza, Dinamarca y Países Bajos, y once en el *Top 20*. Ésta podría ser una señal de esperanza para el futuro europeo.

Sin embargo, el futuro de la innovación parece desplazarse al este. Singapur ostenta el quinto lugar, Corea del Sur el sexto, Japón el noveno, Hong Kong el decimosegundo. Por su parte, China y la India ocupan los puestos 37 y 41, respectivamente. China cuenta con más de treientos centros de investigación, superada sólo por Estados Unidos, y el número va aumentando.

Los Emiratos Árabes Unidos ocupan el puesto 26 gracias al liderazgo de sus gobiernos, que se han desmarcado de sus países vecinos mediante políticas específicamente diseñadas para atraer trabajadores cualificados y compañías punteras en tecnología. El resultado, principalmente en Dubái, ha sido el surgimiento de un foco de compañías innovadoras.

Los expertos del Future Trends Forum concluyeron que la tendencia en el futuro será el aumento de colaboración entre los países emergentes y los desarrollados en materia de innovación. Creen que la innovación no seguirá la senda habitual que va de los países desarrollados a los emergentes, sino que en el futuro cambiará el sentido y los países desarrollados adoptarán progresivamente las innovaciones de los emergentes (véase la ilustración 84).

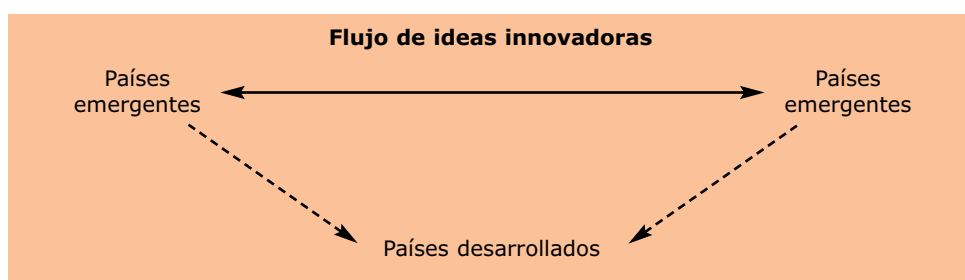


Ilustración 84.El flujo de ideas innovadoras.
Fuente: *Appropriate Infrastructure Development Group*, Catherine Laine.

¿Sabías qué?

Las patentes registradas por ciudadanos chinos pasaron de representar el 1,8% del total mundial a un 7,3% en el período de 2000 a 2006.

Los expertos del Future Trends Forum opinan que un aspecto vital para el desarrollo de los países emergentes es la adopción de las innovaciones que se han ideado en los países desarrollados adaptándolas a su realidad. En cuanto a las áreas geográficas de las que provendrá la innovación en el próximo lustro, consideran que Asia liderará la innovación en automoción y construcción, mientras que Estados Unidos lo hará en tecnología, aeronáutica y salud (véase la ilustración 85).

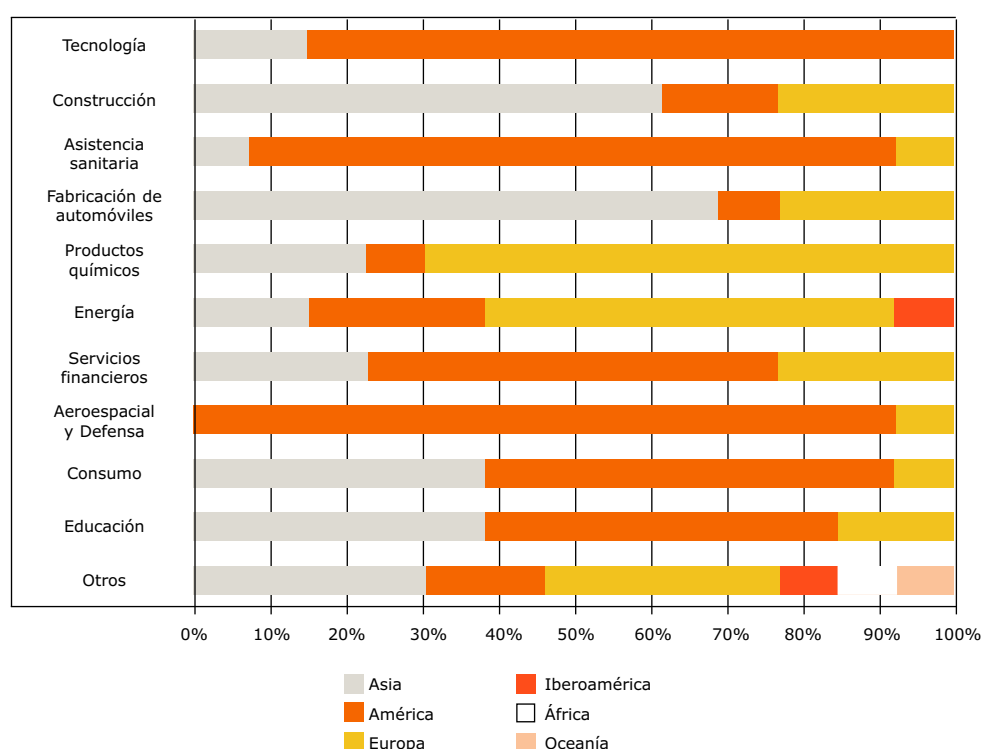


Ilustración 85. ¿Cuáles serán las áreas geográficas de donde vendrán las innovaciones en relación a las siguientes industrias en los próximos cinco años?

Fuente: elaboración propia.

Una inversión de futuro

Existe cierta confusión entre el concepto de innovación y el de inversión en I+D o «investigación científica». El reto real consiste en innovar para crear valor haciendo las cosas de forma diferente o incluso, haciendo cosas radicalmente nuevas³⁵⁹. En este sentido, la inversión en I+D puede ser una fuente de ideas nuevas, pero no la única.

Esta diferenciación es importante porque si se entiende la innovación desde una perspectiva tan acotada como la inversión en I+D, difícilmente se podrán dise-

³⁵⁹ Innovación: *The Wealth of Nations*, Fundación de la Innovación Bankinter.

ñar y poner en marcha medidas capaces de gestionar los elementos que la inhiben. Mientras que el impulso a la inversión en I+D puede instrumentarse con medidas como el aumento de la financiación, los subsidios, las deducciones fiscales y las ayudas directas, impulsar la innovación, en cambio, es un proceso complejo que tiene más elementos intangibles que tangibles³⁶⁰.

Amar Bhidé, de la Columbia University, ha publicado recientemente *The Venture-some Economy*. En este libro, defiende la idea de que el crecimiento económico de los países no procede de la inversión en tecnología, sino, principalmente, de su capacidad para innovar. Bhidé argumenta que en la mayoría de los grandes éxitos empresariales estadounidenses de las últimas décadas, como Amazon, Google o Apple, la tecnología ha jugado un papel crucial, pero la capacidad de innovación y de trasladar un proyecto innovador al mundo real lo ha sido aún más.

En este sentido, si bien es cierto que diferentes estudios parecen demostrar que, a largo plazo, las empresas con una mayor inversión en I+D presentan un desempeño claramente mejor que el promedio del mercado, el mero hecho de invertir en I+D no implica necesariamente que las compañías sean más innovadoras. Se puede innovar sin invertir grandes sumas en I+D; cuando cambia el enfoque y se invierte en innovación, los resultados son mucho más poderosos que los conseguidos a partir de la mera inversión en I+D³⁶¹.

La capacidad de competir internacionalmente de muchas empresas no ha sido el resultado de una mayor inversión en tecnología o una asignación de recursos adicionales a la investigación. En la mayoría de los casos, su éxito se ha fundamentado en una capacidad de definir un modelo de negocio innovador³⁶².

En el ámbito estatal, la apuesta por la innovación es crucial a la hora de aumentar el nivel de vida de los ciudadanos y resolver los grandes desafíos en materia de energía, cambio climático, asistencia sanitaria y seguridad nacional. Tras las elecciones presidenciales en noviembre de 2008, el paquete de estimulación de Barack Obama fue el centro de atención de muchos países a la espera de imitar las medidas adoptadas por el «gran gigante». Del presupuesto de 819.000 millones de dólares, Obama pretende destinar un total de 37.000 millones a la digitalización de los archivos médicos (20.000 millones de dólares), una red de suministro de energía más eficiente (11.000 millones de dólares) y conexión de alta velocidad a Internet (6.000 millones de dólares). La inversión en banda ancha cumple el papel de las redes ferroviarias y las carreteras que tanto impulsaron la economía en el pasado³⁶³.

³⁶⁰ <http://thoughtineuskadi.wordpress.com/2009/01/12/sobre-la-diferencia-entre-la-innovacion-y-la-id/>.

³⁶¹ <http://www.intelectum.com/blog/?p=11#more-11>.

³⁶² <http://reggio.wordpress.com/2008/12/28/innovacion-y-crecimiento-de-jordi-canals-en-la-vanguardia/>.

³⁶³ Ídem.

¿Sabías qué?

Entre 1997 y 2007, las compañías más innovadoras evolucionaron 10,56 veces por encima del índice S&P 500 mientras que las que más invierten en I+D lo hicieron apenas 1,63 veces mejor³⁶⁴.

Entre los países líderes en inversión en I+D se encuentran Suecia y Finlandia y en el extremo opuesto, la República Eslovaca y Grecia (véase la ilustración 86).

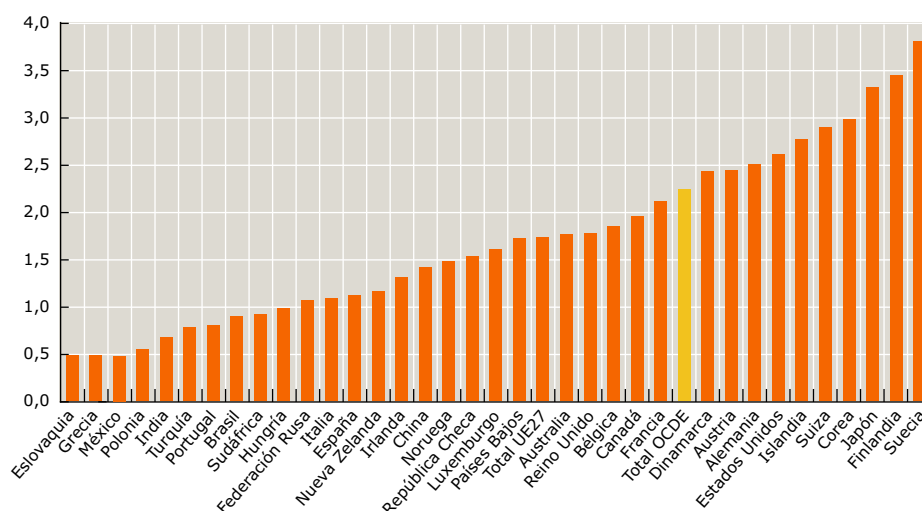


Ilustración 86. Gasto en I+D+i como porcentaje del PIB del año 2006 (o último año disponible).

Fuente: *OECD Factbook 2008: Economic, Environmental and Social Statistics*.

Otra prueba de que la innovación no siempre está ligada a las inversiones en I+D se puede encontrar, de una manera cada vez más clara, en la innovación social. La tendencia es que la innovación sufra un proceso de «democratización» porque progresivamente los usuarios, apoyados en las mejoras en el campo de las telecomunicaciones, son capaces de desarrollar sus propios productos y servicios nuevos. Además, suelen compartir libremente sus innovaciones, creando comunidades y redes de conocimiento común³⁶⁵. Anteriormente ya nos hemos referido a este hecho como la «economía P2P».

Políticas de apoyo a la innovación

En el seminario organizado por la OCDE el 16 de febrero de 2009, dedicado a la sostenibilidad y las políticas de innovación en la actual situación, se lanzó una serie de mensajes clave³⁶⁶ de los que podemos destacar el papel fundamental que se espera que tomen las políticas relacionadas con la innovación a la hora de lidiar con la crisis económica. Se espera que estas políticas sean de gran envergadura y se basen en el buen gobierno y en un fuerte liderazgo político. Estimular la innovación a corto plazo redundará en crecimiento a largo plazo. La calidad de la intervención estatal es muy importante en todo el proceso de transformación, por lo que se debe seguir apoyando con contundencia a aquellos emprendedores y negocios que se atrevan a asumir riesgos en el ámbito de la innovación.

³⁶⁴ <http://www.intelectium.com/blog/?p=11#more-11>.

³⁶⁵ *The Sources of Innovation*, Eric von Hippel, profesor de MIT Sloan School of Management.

³⁶⁶ «Informal Seminar on Sustainability and the Role in the Current Financial Crisis», OCDE.

Muchos países de la OCDE ya están implementando políticas encaminadas a estimular y fomentar la innovación. El volumen de innovación de un país vendrá determinado por varios factores de diferente naturaleza: la actividad emprendedora, la inversión, las redes de tecnologías de la información y la comunicación, el conocimiento (de la mano del capital humano), tecnologías verdes, etc. La OCDE incide en que se está perdiendo mucho conocimiento porque no se están documentando las mejores prácticas llevadas a cabo por los distintos países. Compartir estas prácticas puede ayudar al establecimiento de nuevas políticas, por lo que la OCDE propone actuar como facilitadora, garantizando la transparencia y fomentando la cooperación internacional.

Todas estas medidas gubernamentales deben desarrollarse teniendo en mente las necesidades de los emprendedores y los negocios de nueva creación, que durante largo tiempo han sido considerados como los máximos exponentes en la innovación de cada país. Si se les apoya con políticas de fomento de la innovación, se conseguirá dar un impulso a la creación de nuevas empresas. Hecho esto, se podrán comercializar las innovaciones y, de este modo, se estará generando riqueza para las naciones. De hecho, los empresarios innovadores contribuyen más a generar riqueza porque crean más puestos de trabajo; un número pequeño de *start-ups* innovadoras generan un número desproporcionadamente grande de nuevos trabajos.

Otra vía para fomentar la actividad emprendedora del país y, por tanto, la innovación, sería la apertura del país a la inmigración. Ésta es la idea que *The Economist* exponía en un artículo reciente: «Los emigrantes siempre han tenido más iniciativa emprendedora que las personas que se quedan en su país de origen. Los lugares más emprendedores de la historia moderna han sido los habitados por judíos, chinos e indios que han abandonado su lugar de procedencia. En la sociedad del conocimiento actual, los emigrantes cualificados abanderan la innovación. Ellos crean más empresas, circulan ideas, dinero y capacidades...»³⁶⁷.

Como reflexión final, bien pueden servir las ideas que **Soumitra Dutta**, experto del Future Trends Forum y asesor del Foro Económico Mundial en cuestiones de innovación, resumía en una ponencia sobre lo que hay que hacer para ser más innovadores. Para este autor, hay que tener **inspiración** (ligada con el **liderazgo**), **aspiración** (ligada con el **éxito**), **transpiración** (ligada con el **espíritu de trabajo**) y **respiración** (ligada con la **reflexión**)³⁶⁸.

8.1. Estrategias empresariales innovadoras

Las reglas del juego en el mundo multipolar también están cambiando en el área de la innovación. Parecía que, pese a la presencia creciente de las economías emergentes, a Estados Unidos siempre le quedaría la innovación para destacar en el panorama internacional. No obstante, incluso en esta área, reservada hasta ahora a los países más avanzados, los países emergentes como China están tomando la delantera. Las industrias emergentes protagonizan ahora la vuelta a

³⁶⁷ http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=13216077.

³⁶⁸ <http://www.pasionporinnovar.com/2008/03/soumitra-dutta-best-practices-in-world-class-innovation.html>.

la innovación tal y como se entendía en los primeros estadios de los países desarrollados, en los que no había restricciones en cuanto a riesgo y coste.

Más aún, en épocas de crisis, se suele caer en el error de reducir los presupuestos destinados a la innovación para dedicar el dinero disponible a la supervivencia de las empresas. Sin embargo, es precisamente la capacidad de innovar de una empresa la que puede permitirle resurgir de una recesión con una clara ventaja competitiva. Hoy día, la innovación va más allá de la mera implantación de controles de calidad y costes. Debe tomarse como una oportunidad para mejorar en eficiencia y potenciar el crecimiento sostenible de la empresa. No obstante, pese a los beneficios que reporta, se trata de un proceso arriesgado y frustrante, en el que las tasas de fracaso son elevadas.

Muchas empresas padecen el síndrome de «haga todo siempre igual» que les impide reaccionar a la amenaza de la competencia. Esta situación es alentada en parte por los inversores y analistas, que muchas veces prefieren que las empresas maximicen el valor generado para el accionista haciendo las cosas del modo que siempre lo hicieron. Esto tiene como resultado que las empresas de gran tamaño, principalmente las que todos esperan que obtengan beneficios y distribuyan dividendos estables y previsibles –es decir, empresas con «acciones generadoras de renta»– difícilmente serán bien vistas en el mercado bursátil por introducir nuevas tecnologías o innovaciones radicales. La razón principal es que la obtención del rendimiento de la inversión en innovación sucede a más largo plazo que el reparto de dividendos o incluso puede no ocurrir nunca. Por el contrario, serán castigadas con la reducción del precio de sus acciones y de su valor de mercado. Por esta razón, parece que la innovación queda relegada a empresas nuevas financiadas con capital riesgo. Algunos expertos apuntan que la subcontratación de la innovación podrá ponerse de moda en un futuro no muy lejano y que buena parte de las innovaciones realmente radicales migre de las grandes empresas a las pequeñas de nueva creación³⁶⁹.

Ante la pregunta de cuáles serán las estrategias empresariales más efectivas para invertir en innovación en los próximos tres años, los expertos del Future Trends Forum señalaban que «mejorar los productos, procesos y gestión» y «reforzar sus capacidades tecnológicas» deberían erigirse como las dos prioridades para las empresas (véase la ilustración 87).

³⁶⁹ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1616>.

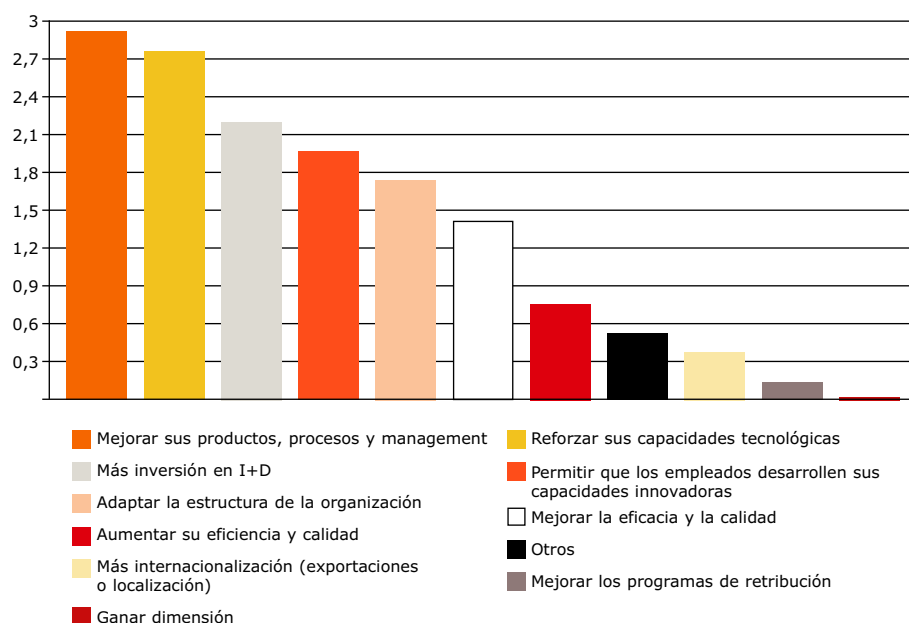


Ilustración 87. ¿Cuáles serán las maneras más efectivas para las empresas de invertir en innovación en los próximos tres años?

Fuente: elaboración propia.

Los expertos opinan que estas dos prioridades darán respuesta a un entorno cada vez más competitivo en el área de la innovación, que ha pasado de producirse en el marco de los países (generalmente de sus empresas) que asumían su propiedad a deslocalizarse y globalizarse. Esto queda patente con ejemplos como el de Skype, el servicio de llamadas, videollamadas y mensajería instantánea gratuito a través de Internet. Hoy pertenece a eBay, tiene sus oficinas centrales en Luxemburgo, sus fundadores son de origen escandinavo, su centro de desarrollo está en Estonia y posee delegaciones en Londres, Tartu, Praga y San Diego³⁷⁰. Los programas de innovación cada vez tienen mayor alcance, son más globales. En este nuevo contexto económico, las políticas de innovación ya no pueden tener su base en la subvención de la I+D de las empresas de bandera de un país. Ya no se puede calificar estas empresas como suecas, americanas o españolas, con gran parte del control y actividad fuera del país. Hoy, su dirección estratégica está, por ejemplo, en Estados Unidos o Reino Unido, su idioma de trabajo es el inglés y gran parte de su fabricación está ubicada en China.

Sin embargo, y especialmente a consecuencia de la crisis, existe la reacción opuesta, que opta por un proteccionismo según el cual los gobiernos y empresas ponen trabas a la competencia global en innovación, sobre todo en lo referente a la captación de talento. Mientras las empresas ya no tienen banderas, las políticas económicas no logran escapar de ellas. Se necesitan políticas de innovación con mayor alcance, más globales. El esfuerzo de la normativa de

³⁷⁰ http://www.sideinternational.com/index.php?option=com_content&task=view&id=135&Itemid=61.

políticas y ayudas a la innovación de la Unión Europea dentro del Séptimo Programa Marco resulta, en este sentido, clave. La competitividad futura de las empresas europeas dependerá no sólo de la creación de «sociedades de conocimiento inconexas», sino también de la generación de meta-territorios en los que existan intensos flujos de conocimiento, tecnología, personas y capital. Las futuras políticas de innovación deberán hacer un esfuerzo para catalizar estos flujos³⁷¹.

En este sentido, Vijay Govindarajan y Chris Trimble³⁷², reconocidos expertos a nivel mundial en estrategia e innovación, consideran que incluso las empresas líderes acaban alcanzando su crecimiento máximo. Eso es lo que hace que los sectores emergentes sean tan atractivos. Estos mercados representan enormes oportunidades para captar crecimiento y ventaja competitiva a largo plazo. Ahora bien, puesto que no hay una fórmula probada para conseguir beneficios, son negocios que requieren un alto grado de inversión y riesgo. Sostienen que la supervivencia de toda organización depende de los experimentos estratégicos que tengan como meta mercados todavía sin explorar, pero reconocen que hay pocas empresas que entiendan cómo llevarlos a cabo de forma óptima. Hay demasiados directivos que consideran que basta con tener una buena idea para pasarla a un plan de empresa y conseguir rentabilidad, pero en medio del proceso de innovación la mayoría de las organizaciones fracasa. Resaltan exactamente qué se necesita para lograr un negocio rentable sin perjudicar las actividades económicas centrales de la compañía. Basándose en un minucioso estudio de varios años de duración sobre las iniciativas innovadoras en diez grandes empresas, los autores identifican tres prerequisites centrales para la innovación estratégica: olvidar algunas asunciones clave que han hecho que el negocio central de la empresa alcanzase el éxito; tomar recursos prestados de la organización ya establecida para alimentar el nuevo negocio; aprender cómo salir airoso en un mercado emergente e incierto.

Empresas innovadoras de países desarrollados

Los expertos del Future Trends Forum opinaron que el aumento de la competencia internacional como consecuencia de la globalización del comercio y de los capitales impulsará a las empresas a innovar en lugar de limitarse a reducir costes y precios.

Sin embargo, los expertos se apresuraron a indicar que la crisis definitivamente tendrá un impacto en la innovación. Aquí es donde comienza la diversidad de opiniones. Algunos opinan que la inversión en I+D decrecerá sustancialmente con consecuencias, incluso, a largo plazo. Otros señalaban que la innovación ofrece la oportunidad (o la obligación) a algunas empresas de salir reforzadas, porque serán capaces de adaptarse de manera más flexible a los mercados emergentes. También los hay que recurren a la diferencia entre la inversión en I+D y la actividad innovadora para explicar que, aunque la primera se verá afectada como cualquier otra área del presupuesto, la segunda continuará.

³⁷¹ http://www.sideinternational.com/index.php?option=com_content&task=view&id=135&Itemid=61.

³⁷² *De la idea de negocio a la rentabilidad*, Vijay Govindarajan y Chris Trimble.

En un momento de cambio como el actual, se hace necesario introducir la explicación del término «tecnología disruptiva», difundido a finales de los años noventa después del lanzamiento del libro *The Innovator's Dilemma*, de Clayton Christensen, profesor de Harvard Business School. Este tipo de innovación se asocia a aquellas ideas que «generan el colapso o una fractura en el proceso de adaptación a las nuevas condiciones del entorno, debido al hecho de que es preciso controlar una nueva cartera de competencias básicas que convierte en inservibles los activos tangibles e intangibles, infraestructuras y otras patentes que poseen las compañías ya existentes»³⁷³. En el caso de las tecnologías y de las innovaciones disruptivas que, por naturaleza, son de carácter radical, las implicaciones estratégicas serán sustanciales, hasta el punto de que podrán intervenir directamente en el reforzamiento o en el cambio de actividad de una empresa.

Estas tecnologías disruptivas desembocarán en innovaciones radicales de carácter discontinuo que se difundirán –en la mayoría de los casos– lentamente en el mercado, dada la resistencia al cambio que puede aflorar en unos consumidores potenciales poco predispuestos a modificar sus hábitos de consumo. En efecto, las tecnologías disruptivas introducen un desempeño inferior inicial (en rendimiento y funcionalidad) al establecido por las tecnologías desarrolladas por empresas ya existentes, lo que, en principio, no atrae a la mayoría de los clientes potenciales. Una trayectoria de desempeño posterior más eficiente hace que comiencen a ser de interés para los usuarios, con lo que se produce una migración hacia la nueva tecnología. La no acumulación de competencias asociadas a estas tecnologías disruptivas por parte de las empresas asentadas en el sector puede conducirles a abandonar y desaparecer³⁷⁴. La fotografía en papel frente a la digital, o la telefonía fija frente a la móvil... empresas como Kodak y Telefónica han sabido definir sus estrategias de negocio en torno a estos cambios repentinos³⁷⁵.

La historia nos brinda múltiples ejemplos de la capacidad que han tenido algunas empresas de adaptarse al mercado en situaciones extremas. El mundo multipolar es fuente de numerosos «colapsos» y «fracturas» en el sistema conocido y las empresas deben asumir esta realidad para superar los numerosos obstáculos que se presentan: los nuevos mercados emergentes, la rapidez de los cambios, las redes sociales experimentales y un largo etcétera. En el ámbito de la innovación, estos cambios cobran especial relevancia si se tiene en cuenta que el más rápido suele ser el vencedor. A continuación se ofrecen algunas de las tendencias actuales en innovación que pueden servir de guía para posicionarse en la «carrera» por la innovación.

³⁷³ <http://www.madrimasd.org/revista/revista21/aula/aula1.asp>.

³⁷⁴ *Innovación y tecnologías disruptivas en sectores tradicionales: una aproximación al sector español de las telecomunicaciones*, Redondo, J., Doctorado Interuniversitario en Gestión de la Innovación. Universidad Complutense de Madrid (2003).

³⁷⁵ <http://www.madrimasd.org/revista/revista21/aula/aula1.asp>.

Regla 1: Acercar la I+D al mercado local

Al comienzo de este capítulo, se avanzaba la idea de que en el mundo multipolar la innovación también está cada vez más dispersa geográficamente y que, en este terreno, existen múltiples centros de poder. La I+D ha pasado a concebirse como una actividad global y, por tanto, sujeta a estrategias de deslocalización. Estas deslocalizaciones no sólo pretenden reducir costes o aprovechar las ventajas fiscales o incentivos proporcionados por el país de destino, sino que también

responden a la necesidad de situarse cerca de los nuevos mercados a los que se pretende servir y, de este modo, profundizar en sus necesidades y aprovechar la experiencia local. El 40% de los directivos de compañías que venden nuevos productos en mercados emergentes afirman que éstos habían sido diseñados localmente³⁷⁶.

El fenómeno del *offshoring* de centros de I+D a países emergentes se debe, en parte, a la creciente experiencia en ciencias e ingeniería a costes mucho más competitivos. Por esta razón, casi doscientas empresas del índice *Fortune* han establecido centros de I+D en la India³⁷⁷. Dell Computer trasladó una parte significativa de su centro de I+D específico de productos tecnológicos desde Austin (Estados Unidos), a Taipei (Taiwán), Singapur y Shanghai (China). Los centros de excelencia cuentan con expertos en ingeniería, *software* y marketing que trabajan para aprovechar las sinergias del diseño *end to end*³⁷⁸. En 2005, Nokia estableció un centro de I+D en China y un año más tarde lo expandía para desarrollar más productos, en concreto, redes de infraestructura para móviles.

La tendencia a la deslocalización de la I+D se hace aún más patente con la crisis: en marzo de 2009, todo parecía indicar que el despido de 5.000 empleados en Estados Unidos correspondía a puestos que iban a ser absorbidos por la India³⁷⁹. Parece que la crisis y la globalización intensificarán y acelerarán el fenómeno de las deslocalizaciones en países de bajo coste. Así, China y la India se establecen en la primera y tercera posición (separadas por Estados Unidos) en cuanto a las localizaciones potenciales más atractivas para la I+D, según una encuesta de la UNCTAD³⁸⁰ (véase la ilustración 88).

³⁷⁶ *Laboratories of Innovation: Leveraging Emerging Markets for Commercial Success*, Deloitte (2006), [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Innovation%20in%20Emerging%20Markets_ExecutiveSummary_Final_2006\(4\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Innovation%20in%20Emerging%20Markets_ExecutiveSummary_Final_2006(4).pdf).

³⁷⁷ «Offshoring won't stop», *Khaleej Times Online* (26/03/2009).

³⁷⁸ www.dell.com.

³⁷⁹ «Manifest destiny?», Reuters (4/04/2009).

³⁸⁰ <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=6333&intItemID=3369&lang=1>.

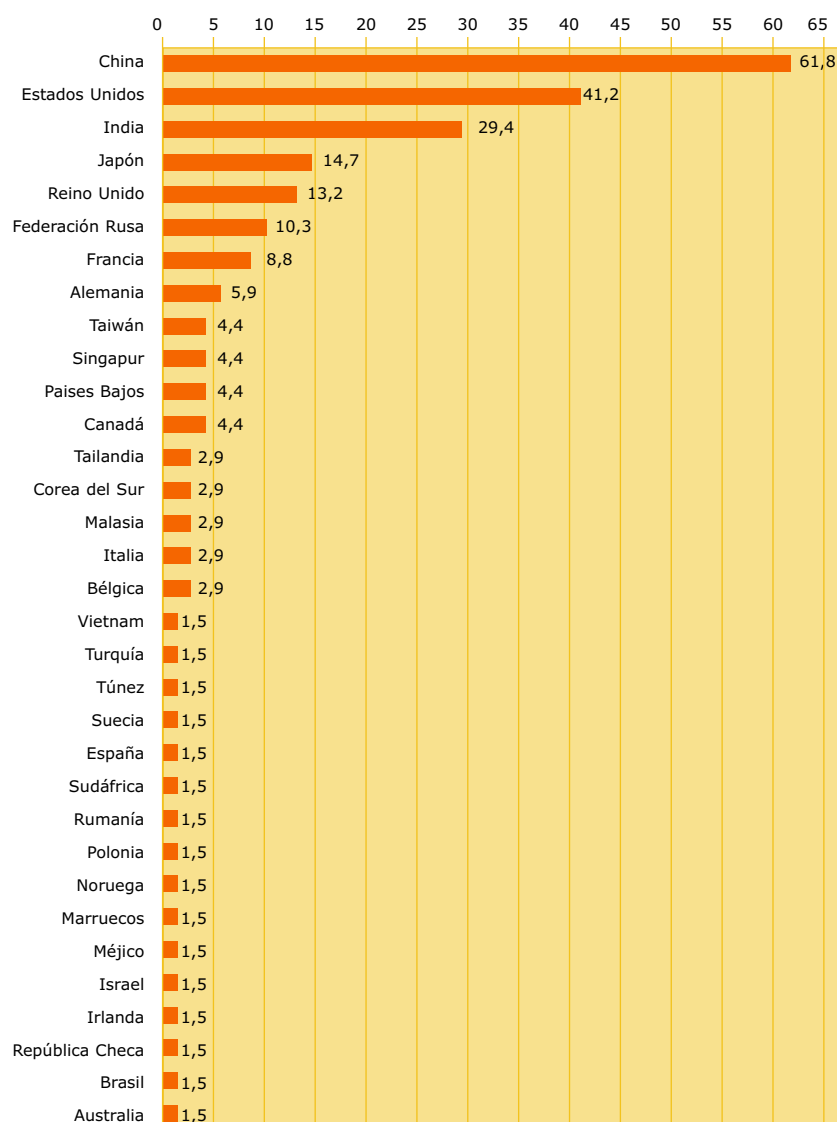


Ilustración 88. Las localizaciones potenciales más atractivas para la I+D, 2005-2009.
Fuente: *World Investment Report 2005*, UNCTAD.

Cuando una empresa decide emprender el reto de deslocalizar parte de sus operaciones –como la I+D en un país emergente–, debe tener en cuenta ciertos obstáculos. En primer lugar, se presenta la complicación de armonizar procesos de trabajo y sistemas entre países. En segundo lugar, aunque los países emergentes están intentando alinearse con los criterios internacionales, hay algunos en los que sigue existiendo una deficiente protección de la propiedad intelectual y donde las copias están a la orden del día. El acuerdo de la OMC sobre los Aspectos

de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) entró en vigor en 1995 y fomenta la competencia en la innovación con la protección de patentes de productos finales y procesos de producción. Por último, muchas empresas llevan parte de la I+D a países emergentes, manteniendo otra parte en su país de origen. Gestionar un equipo de desarrollo no resulta tarea fácil y es frecuente que se produzca el «síndrome de no inventado aquí» (*not invented here syndrome*)³⁸¹, que consiste en que los desarrolladores en las sedes centrales tienden a menospreciar las innovaciones procedentes de las filiales extranjeras, generando cierta competencia interna. También aparecen problemas cuando el planteamiento inicial de una red de innovación global en realidad responde únicamente al propósito de penetrar en mercados locales, en lugar de aprovechar la colaboración y las sinergias a nivel internacional.

Algunos ejemplos de éxito son Wal-Mart y Carrefour, que han innovado en su modelo de negocio local invirtiendo con productos envasados en paquetes de menor tamaño para satisfacer las preferencias de la demanda local, proporcionando transporte gratuito en autobús a los clientes o adoptando prácticas llevadas a cabo en los mercados tradicionales, como cortar la carne frente al público con el fin de vender la imagen de fresca en los productos. En 2006, McDonald's inauguró en Hong Kong un centro de I+D –Food Studio– para diseñar comida rápida adaptada al mercado local³⁸².

Aunque inicialmente los centros de I+D de las multinacionales en mercados emergentes se centraban en adaptar los productos y las tecnologías existentes a los mercados locales, algunas empresas como Procter & Gamble, Motorola o IBM, entre otras, están empleando estos centros con el fin de desarrollar productos para el mercado global. Uno de cada diez móviles de Nokia vendidos en todo el mundo fue diseñado en el Centro de Desarrollo de Productos de Pekín. Motorola tiene dieciséis centros de I+D en cinco ciudades chinas, con una inversión acumulada de 500 millones de dólares, y más de 1.800 ingenieros chinos contratados³⁸³.

Regla 2: Conocer la amenaza de los nuevos jugadores

Antes se apuntaba que el liderazgo estadounidense en I+D se veía retado por nuevos polos de desarrollo en esta área. Asia es una de las zonas que se acerca a Estados Unidos en términos de gasto en I+D. La OCDE ha puesto las cifras sobre la mesa: todos los años, se gasta a nivel global aproximadamente un billón de dólares en I+D en informática, telecomunicaciones y electrónica, y más de un tercio corresponde a inversión estadounidense. Sin embargo, mientras que el I+D de las empresas en Estados Unidos y Europa crecía entre el 1% y el 2% entre 2001 y 2006, en China aumentó el 23%. China está a punto de sobrepasar a Japón en gasto total en I+D. No sólo eso, la I+D empresarial en China está casi a la par que el de la Unión Europea en términos del PIB (aproximadamente un 1%)³⁸⁴.

Dentro de Asia, también existe competencia entre la llamada «vieja Asia» (Japón y Taiwán, entre otros) y la «nueva Asia» (China, la India y Corea del Sur).

³⁸¹ «R&D Offshoring: Is it Working?», *BusinessWeek.com* (10/05/2006).

³⁸² *Managing the challenge of innovation in a multi-polar world*, Accenture (julio 2007).

³⁸³ «Low Costs, Plentiful Talent Make China a Global Magnet for R&D», Kathy Chen y Jason Dean, *The Wall Street Journal*, (14/03/2006).

³⁸⁴ «Rising in the East», *The Economist* (30/12/2008).

En 2007, el conglomerado surcoreano Samsung gastó en I+D más que IBM; ahora mismo, ese país tiene más investigadores en el área de tecnología punta que Reino Unido o Alemania (véase la ilustración 89).

Clasificación		Empresa	Gasto en I+D			Ubicación de la sede central	Sector
2007	2006		2007, en millones de dólares de EE.UU.	Variación respecto a 2006	En % de las ventas		
1	1	Toyota	8.386	7,6%	3,6%	Japón	Automovilístico
2	6	General Motors	8.100	22,7%	6,5%	Estados Unidos	Automovilístico
3	7	Pfizer	8.089	6,4%	16,7%	Estados Unidos	Asistencia sanitaria
4	18	Nokia*	7.727	9,0%	11,1%	Finlandia	Informática y electrónica
5	4	Johnson & Johnson	7.680	7,8%	12,6%	Estados Unidos	Asistencia sanitaria
6	3	Ford	7.500	4,2%	4,3%	Estados Unidos	Automovilístico
7	7	Microsoft	7.121	8,2%	13,9%	Estados Unidos	Software e Internet
8	16	Roche Holding	6.985	27,3%	18,2%	Suiza	Asistencia sanitaria
9	11	Samsung	6.536	6,3%	6,2%	Corea del Sur	Informática y electrónica
10	8	GlaxoSmithKline	6.476	-6,4%	14,2%	Reino Unido	Asistencia sanitaria
11	14	Novartis	6.430	20,8%	16,9%	Suiza	Asistencia sanitaria
12	13	Sanofi-Aventis	6.208	2,4%	16,2%	Francia	Asistencia sanitaria
13	10	IBM	6.153	0,8%	6,2%	Estados Unidos	Informática y electrónica
14	12	Intel	5.755	-2,0%	15,0%	Estados Unidos	Informática y electrónica
15	25	AstraZeneca	5.162	32,3%	17,5%	Reino Unido	Asistencia sanitaria
16	20	Honda	5.142	6,5%	4,9%	Japón	Automovilístico
17	19	Merck	4.883	2,1%	20,2%	Estados Unidos	Asistencia sanitaria
18	17	Matsushita	4.850	-4,1%	6,1%	Japón	Informática y electrónica
19	15	Volkswagen**	4.757	25,9%	3,2%	Alemania	Automovilístico
20	21	Sony	4.553	-4,3%	5,9%	Japón	Informática y electrónica
		Total	128.493	8,0%	7,6%		

Ilustración 89. Top 20 del gasto en innovación.
Fuente: Booz & Company.

Algunas empresas, lejos de ver una amenaza en el potencial innovador de los países emergentes, están aprovechándolo. Por ejemplo, las farmacéuticas suizas Novartis y Debiopharm han establecido una alianza con el Instituto de Shanghai de Materia Medica, que pertenece a la academia china de ciencias, y están investigando la medicina tradicional china con el fin de encontrar tratamientos para la malaria o el Alzheimer, entre otros.

Regla 3: Moverse rápido

Una encuesta conjunta de *BusinessWeek* con The Boston Consulting Group (BCG)³⁸⁵ se centró en los mayores obstáculos a la innovación a los que se enfrentaban los directivos de hoy día. Mientras un 72% de los directivos *senior* señalaba la innovación como una de sus tres principales prioridades, casi la mitad de ellos aseguraban sentirse insatisfechos con el rendimiento de su inversión en esta área. El mayor obstáculo según la encuesta era que el tiempo de desarrollo resultaba demasiado lento. Es complicado reorganizarse para adaptarse a mercados que cambian a un ritmo exponencial en distintos aspectos como la demanda del consumidor, las nuevas tecnologías o los modelos de negocio en los que predominan operaciones como el *outsourcing* global. La velocidad, o *time-to-market*, cobra especial importancia en aquellos casos en los que llegar primero al mercado supone una importante ventaja competitiva. Un caso representativo es el de las empresas de *software*, para las que prima antes la velocidad y la aparición de sus productos sobre otros aspectos como una calidad contrastada³⁸⁶. Según George Stalk, vicepresidente *senior* de BCG, esta velocidad de los cambios requiere una coordinación que los innovadores más rápidos consiguen organizando la empresa para impulsar el crecimiento.

Una de las claves del éxito de Google ha sido su capacidad para poner en práctica rápidamente ideas innovadoras sin dejar de ser el mejor motor de búsqueda del mercado. Así, la cultura corporativa de Google puede resumirse en cinco puntos: innovación continua y ejecución veloz, en lugar de la perfección absoluta; «pensamiento al revés», la empresa está convencida de que los modelos de negocio aparecerán sobre la marcha y prioriza la tecnología por encima del negocio; actuación permanente en versiones *beta*, de esta forma, los clientes se convierten en aliados en el aprendizaje del producto; renuncia al *marketing* formal; y creación de reglas propias, como demostró con su salida a bolsa en una subasta en Internet.

Existe otro motivo fundamental para ser rápido. La crisis actual supone un período en el que las empresas se pueden reposicionar en el mercado. De hecho, los expertos del Future Trends Forum opinan que los pasos que deben seguir las empresas de países desarrollados para sobrevivir de manera efectiva a la confusión económica global son, en primer lugar, reducir los costes de operación y, en segundo, invertir en innovación (véase la ilustración 90). Estas dos estrategias no resultan necesariamente contradictorias, dado que la innovación puede llevar a un aumento de productividad que, en última instancia, reduce costes. Aunque, obviamente, la innovación es una labor a más largo plazo.

³⁸⁵ «The World's Most Innovative Companies», *BusinessWeek.com* (24/04/2006).

³⁸⁶ *Guía práctica de la innovación para PYMES*, Juan Ramis Pujol, ESADE Business School.

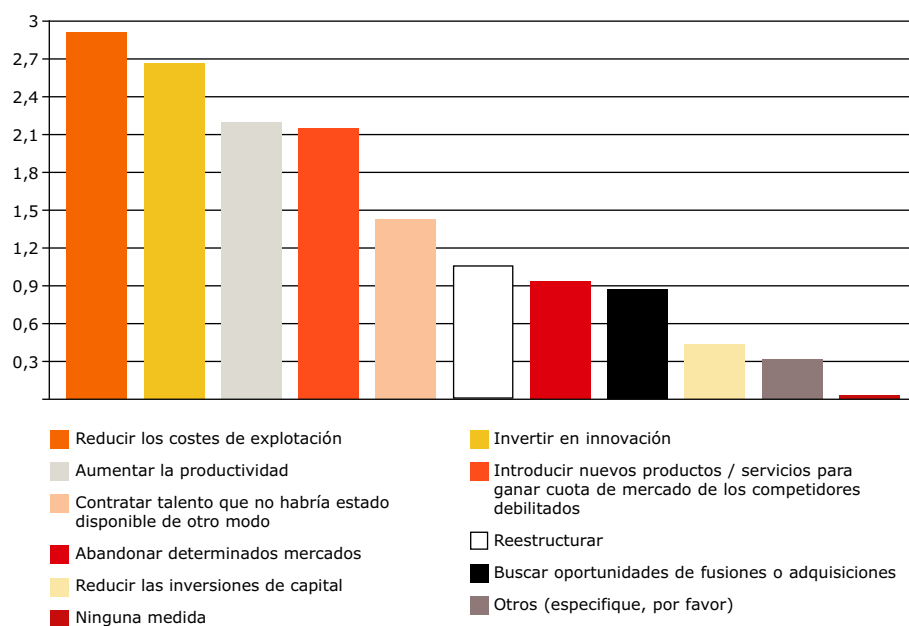


Ilustración 90. ¿Cuáles de los siguientes pasos serán más efectivos para que las empresas sobrevivan la crisis económica global?

Fuente: elaboración propia.

Se dice que muchas de las grandes historias de emprendedores sucedieron en épocas de crisis. Cisco Systems se erigió a finales de los ochenta, cuando la inversión en un negocio emprendedor de nuevas tecnologías sonaba demasiado arriesgado. En 1939, a finales de la Gran Depresión, dos ingenieros crearon Hewlett-Packard en un garaje en el norte de California. Silicon Valley es el resultado, a mediados de los setenta, de la aglomeración de industrias novedosas y muy rentables hoy día: los videojuegos (Atari), los ordenadores personales (Apple) y la biotecnología (Genentech)³⁸⁷. Invertir en I+D en épocas recesivas tiene sus ventajas, porque se puede crear una ventaja competitiva frente a otras empresas que no estén optando por la innovación, además de que se puede contratar talento excedente de empresas que reducen su plantilla. Desde el punto de vista de los emprendedores, pueden aprovechar para conquistar con ideas innovadoras a los clientes pequeños que las grandes empresas suelen abandonar para concentrarse en los grandes clientes y maximizar sus ingresos.

Regla 4: Impregnar la cultura de la innovación en el ADN de la organización

La innovación suele asociarse con cierto grado de accidentalidad, pero la realidad es que las empresas deben fomentar un entorno en el que se desarrolle de manera efectiva. Existen elementos del ADN de una empresa que tienen un enorme impacto en la manera en que progresa su negocio, actúan los empleados y se

³⁸⁷ «Startups in a Downturn», *BusinessWeek.com* (23/02/2009).

potencian ciertas capacidades. Las prácticas de contratación y promoción, los estilos de liderazgo, la manera en la que se mide el rendimiento, los valores corporativos, todos ellos son factores que influyen en un clima de innovación.

No existe un modelo de innovación universal, lo importante es que se adapte a la naturaleza de la empresa y del negocio. Un elemento fundamental es el compromiso en todos los niveles de la organización con los proyectos de innovación: desde su concepción como estrategia corporativa y la implicación por parte del comité de dirección, hasta la existencia de jefes de proyecto que dediquen el esfuerzo y tiempo necesarios para establecer objetivos y gestionar los equipos implicados, pasando por los grupos de proyecto, que deben estar motivados y estructurados según las líneas estratégicas (véase la ilustración 91).

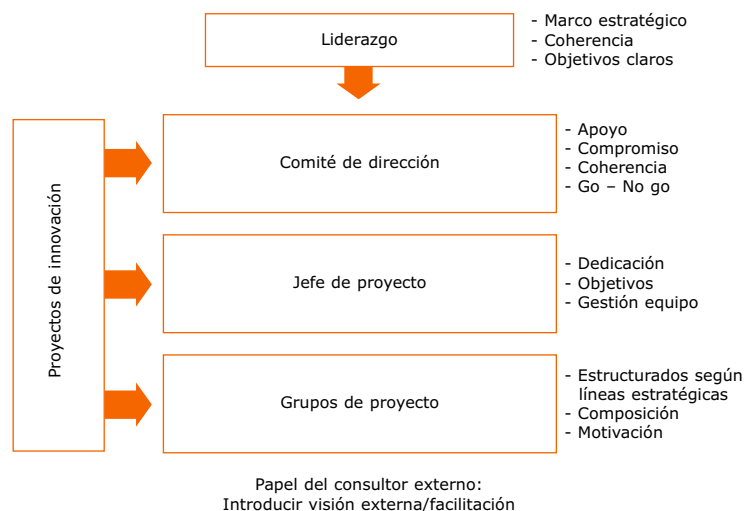


Ilustración 91. Organización de los proyectos de innovación
Fuente: *Curso de Dirección de Operaciones*, ESADE, 2005, Miguel Ángel Heras.

Según Vijay Govindarajan, el ADN biológico y el organizacional tienen muchas semejanzas. Ambos son difíciles de observar directamente y tienen una influencia poderosa sobre el comportamiento. No obstante, también hay diferencias sustanciales. El ADN biológico es heredado e inmutable; el ADN organizacional, por su parte, se crea a edad temprana y puede ser cambiado con esfuerzo³⁸⁸. Asegura, además, que una empresa no se debe molestar en desarrollar la innovación estratégica si no cree necesitar una subdivisión organizacional destinada a innovar, porque fracasará.

Las empresas con culturas innovadoras tienden a reforzar los comportamientos innovadores de los miembros de su organización. Al mismo tiempo, las acciones innovadoras de estos miembros refuerzan la cultura. Una manera de implemen-

³⁸⁸ <http://mx.hsmglobal.com/notas/43341-adn-organizacional-la-innovacion-estrategica>.

tar la innovación en el ADN organizativo es crear un equipo multidisciplinar en el que participen miembros de diversos departamentos, aunque el programa de innovación pertenezca a un departamento independiente y cuente con su propio presupuesto. Desde el *brand marketing*, el desarrollo de producto, la investigación de mercados, el diseño, las ventas, la logística y la ingeniería hasta las finanzas, el abanico de posibilidades para establecer un equipo que aporte su experiencia y talento en cada una de las áreas es muy amplio. Se evita la redundancia en el perfil de los participantes, se aprovecha la especialización y se fomenta la creación de nuevas oportunidades de negocio que reciben la aprobación de una mayoría de los departamentos de la organización.

Volviendo al caso paradigmático de Google, merece la pena analizar su «modelo innovador de innovación». Google ha establecido un simple pero eficaz esquema para el desarrollo de nuevos proyectos: mantener equipos pequeños, de tres a cinco personas. De esta forma, existen multitud de proyectos simultáneos cuyos recursos deben priorizarse. Para ello emplea la regla del 70/20/10: se asigna el 70% de los recursos al negocio básico de la búsqueda, el 20% a los adyacentes y el 10% a proyectos lejanos. Productos como Google News, Gmail o la red social Orkut son fruto de este esquema de innovación. A pesar de sus esfuerzos por la innovación interna, Google reconoce que muchas veces las buenas ideas se gestan en el mercado, por lo que ha desarrollado un buen olfato para adquirir pequeñas pero prometedoras empresas³⁸⁹.

Otra manera de promocionar actividades de innovación en las empresas consiste en llevar a cabo acciones de reconocimiento –que, por supuesto, no tiene por qué ser exclusivamente monetario–. Nokia incorpora a los ingenieros con al menos diez patentes a sus espaldas a su «Club 10» en una ceremonia anual de entrega de premios³⁹⁰. 3M concede cada año ayudas a través de su programa Genesis Grants, que consiste en subvencionar el desarrollo de productos que no han podido ser financiados en alguna de las unidades de negocio de la empresa. Las ayudas de 50.000 y 100.000 dólares permiten a los investigadores sacar adelante las ideas que, de lo contrario, quedarían en el olvido. Se entregan unas noventa ayudas al año y el producto «campeón» tiene la oportunidad de formar un equipo de trabajo para desarrollar el producto³⁹¹. Philips promueve entre sus empleados la publicación de estudios y la petición de patentes, entregando premios a nivel global de reconocimiento al trabajo innovador³⁹². Accenture también celebra y reconoce el trabajo innovador de sus empleados mediante el programa Ken Ernst Innovation Award, que este año ha recibido 425 inscripciones y repartirá premios monetarios a los ganadores.

En resumidas cuentas, la innovación debe formar parte del ADN de una empresa porque es una estrategia que permite adquirir una ventaja competitiva sostenible. Es importante recordar que aspectos como la calidad o el servicio al cliente ya no son elementos diferenciadores, sino prerequisites del mercado.

³⁸⁹ <http://www.voypormas.com/Casos-de-Exito/Cultura-corporativa-innovacion--Google.html>

³⁹⁰ «The World's Most Innovative Companies», *BusinessWeek.com* (24/04/2009).

³⁹¹ <http://multimedia.mmm.com/mws/mediawebsserver.dyn?66666660Zjcf61Vs6EVs666IMhCOrrrrQ->

³⁹² www.philips.com.

Regla 5: El poder de la innovación colaborativa y abierta

En su libro *The Global Brain*, Satish Nambisan expone cómo la innovación tiene tres características fundamentales: es global, multidisciplinaria, y abierta y colaborativa, siendo esta última característica la más importante sin duda. Para cumplirla, hay que acudir a distintos agentes para que participen en el proceso de innovación, como universidades, laboratorios o, incluso, el Gobierno. Procter & Gamble, por ejemplo, se vale de NineSigma, YourEncore y yet2.com, que reúnen a este tipo de agentes en una red social sin limitaciones de tiempo o espacio.

En el ámbito de la innovación colaborativa, la innovación abierta (*open innovation*), también conocida como *crowdsourcing*, consiste en concebir la innovación como un sistema abierto en el que participan tanto los agentes internos como los externos a la organización. Las razones por las cuales ha surgido este fenómeno son el proceso de globalización, la democratización y el ritmo acelerado de los avances de las tecnologías, unos clientes cada vez más exigentes y una delgada línea entre los profesionales y los aficionados³⁹³. El ejemplo por excelencia es *Wikipedia*, la creación de una enciclopedia libre por parte de internautas de todo el mundo con distinto nivel de experiencia en los temas tratados.

Según Juan Carlos Rosean, director de Ideo Génesis y profesor de Creatividad e Innovación en la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, «el paradigma tradicional de gestión de la innovación supone que las ideas deben surgir del interior de la empresa (y, en especial, de sus centros de I+D). Sin embargo, este enfoque sólo ofrece una mirada estrecha sobre la innovación. En efecto, la mayoría de las ideas son generadas por una masa inquieta de pensantes que rara vez son miembros de la compañía. Entonces, al restringir su búsqueda al interior de sus fronteras, una empresa pierde grandes oportunidades de crear valor»³⁹⁴.

En muchos casos, la innovación abierta también consiste en el planteamiento de un problema por parte de la empresa, que recompensa a quienes lo resuelven. A veces, las empresas permiten a los colaboradores que propongan sus propios proyectos³⁹⁵. InnoCentive es una compañía cuyo modelo de negocio y misión es la innovación abierta en sí. La empresa establece el contacto entre individuos dentro de la empresa con aficionados de todo el mundo. Esas personas compiten por resolver problemas en las áreas de ciencias, ingeniería y negocios, sólo por el derecho de alardear de sus logros y, a menudo, a cambio de un premio simbólico. La mayor parte de las empresas no está buscando una innovación espectacular que les permita un avance sorprendente. Por el contrario, lo que quieren es la solución rápida de una parte específica de un rompecabezas mayor³⁹⁶.

Por su parte, L'Oréal convoca todos los años desde 2001 a estudiantes de todo el mundo para que aporten ideas a su programa E-Strat, y los participantes se convierten en futuros candidatos a trabajar en la empresa. De nuevo, Google también sirve como ejemplo de innovación abierta. El mapa de innovación tec-

³⁹³ <http://www.slideshare.net/abediaga/innovacin-abierta-ms-all-de-la-innovacin-tradicional>.

³⁹⁴ <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=40831>.

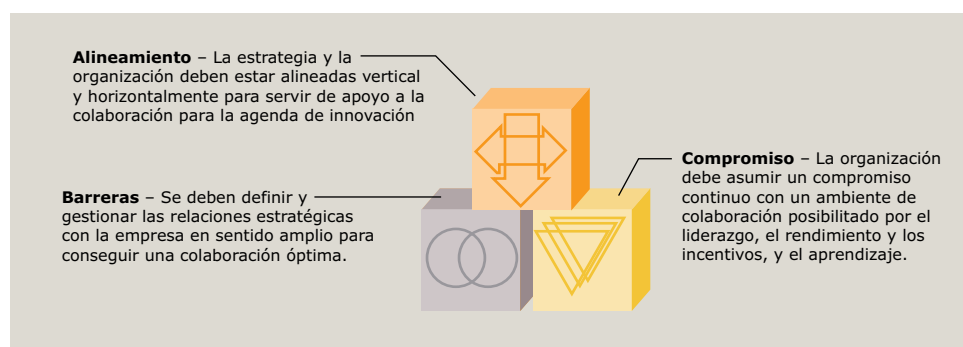
³⁹⁵ <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=40831>.

³⁹⁶ «Crisis económica, una oportunidad de innovación "disruptiva"», *Knowledge@Wharton* (10/12/2008).

nológica de la empresa está abierto a un público que cada vez contribuye más aportando sugerencias. Las funcionalidades de la página de Google suelen ser fruto de la unión de ideas por parte de los usuarios³⁹⁷. No es de extrañar, por tanto, que las empresas naveguen cada vez más por la Red en busca de ideas y tendencias.

General Electric Healthcare pidió a los estudiantes de una de las mejores escuelas de diseño del mundo, el Art Center College of Design de Pasadena, California, que aportaran ideas para expandir el negocio en las zonas rurales de África para 2016. Los prototipos de innovaciones que se presentaron se adaptaban completamente al entorno resolviendo problemas cotidianos, y todos tenían aplicaciones médicas: un dispositivo de ultrasonidos en forma de manta serviría para las pruebas a embarazadas en países escasos de técnicos con experiencia en la maquinaria utilizada habitualmente para este procedimiento; un escáner para detectar la malaria que resultaba menos invasivo porque se realizaría la prueba observando la piel de la mano del paciente (normalmente, se utiliza una aguja que asusta a los pacientes, por lo que retrasan el momento de hacerse las pruebas necesarias); una radio-pulsera avisaría cuando una embarazada tuviera complicaciones (el modelo se asemejaría a la joyería africana y se llamaría «Akuaba», una palabra asociada a la fertilidad)³⁹⁸.

La *IBM Jam*, nacida como un esquema para el intercambio interno de ideas, evolucionó hacia un nuevo modelo denominado *Collaborative Innovation*, que invita a la participación de agentes externos como clientes, proveedores y académicos. La «innovación colaborativa» desde el punto de vista de IBM se establece como la construcción del bloque «ABC». La «A» representa alineamiento, y se refiere a que la estrategia y la organización deben estar alineadas para apoyar la innovación en la empresa. La «B» procede de *boundaries*, o fronteras en español, por las que se establecen límites definidos en las relaciones estratégicas que se desarrollen para una colaboración óptima. Por último, la «C» hace referencia a *commitment*, es decir, el compromiso de la organización para favorecer un clima de colaboración en la innovación de la empresa.



³⁹⁷ «The World's Most Innovative Companies», *BusinessWeek.com* (24/04/2009).

³⁹⁸ «Innovation Case Study: GE», *BusinessWeek.com* (12/03/2007).

Ilustración 92. El ABC del éxito de la colaboración

Fuente: <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1027449?cntxt=a1005266>.

Uno de los temas principales de la reunión de World Economic Forum en Davos en 2008 fue el poder de la innovación colaborativa. Resulta interesante que el foro en sí es una plataforma de colaboración que cuenta con el conocimiento y experiencia colectiva de líderes procedentes del mundo académico, de los negocios, de los gobiernos y de los medios de comunicación, entre otros³⁹⁹.

Regla 6: Innovar más allá de los productos y servicios

Aunque tradicionalmente se ha asociado la innovación a la creación o mejora de productos o servicios, ésta es sólo una de sus facetas. La innovación hoy es mucho más que eso, versa sobre la reinención de los procesos de negocio, la construcción de nuevos mercados que cubran las necesidades no satisfechas de los consumidores, los cambios en el uso de los canales de distribución o la introducción de una nueva estructura organizacional, entre otras.

Sin embargo, un estudio de The Boston Consulting Group señala que las empresas destinan la mayor parte de sus inversiones de innovación en mejoras de productos o servicios existentes. Mientras los directivos dicen que el desarrollo de nuevos productos o servicios para clientes existentes es el objetivo más importante de la innovación, las empresas realmente gastan más en el desarrollo de mejoras incrementales de productos o servicios existentes⁴⁰⁰.

En la práctica encontramos buenos ejemplos de estos tipos de innovación. Por ejemplo, Toyota es conocida por centrarse en la innovación de sus procesos de producción, y gracias a su modelo Prius ha demostrado ser también innovadora de producto. En 2005, lanzó su estrategia «Value Innovation», con la que buscó un ahorro en costes desde la fase de diseño en lugar de recortarlos en piezas individuales de los proveedores. En cuanto a la innovación en modelos de negocio, Virgin Group impregna su estilo de vida a negocios tan diversos como aerolíneas, servicios financieros y seguros de vida. Se dice también que el iPod, la creación de Apple, incluye siete innovaciones distintas entre las que destacan el *networking* con compañías de música, con las que se llegó a un acuerdo sin precedentes para vender música *on-line*, un nuevo modelo de negocio por el que se venden canciones por un dólar y *branding* en el diseño del aparato y sus accesorios⁴⁰¹. También se pueden destacar los casos de venta de un estilo de vida de Harley Davidson, el enfoque de Dell hacia la venta directa de equipos y soluciones informáticas a medida a bajo coste y en plazos reducidos, o el modelo de negocio actual de *low cost* del transporte aéreo de pasajeros⁴⁰².

Muchas de estas ideas encuentran su inspiración haciendo del mundo un laboratorio. Starbucks lleva a sus equipos de desarrollo de producto de excursión para observar a clientes y tendencias en distintas ciudades con el fin de conocer las culturas, comportamientos y modas locales. También reciben ideas de los empleados que trabajan en los establecimientos, en continuo contacto con los consumidores. En la misma línea, el vicepresidente de la división de material de oficina de 3M, Jack Truong, asegura que «escuchamos atentamente a lo que los consumidores no dicen y observamos lo que hacen», refiriéndose al ejemplo en que

³⁹⁹ http://www.netvibes.com/davosconversation#About_Davos%3A_Videos.

⁴⁰⁰ Ídem.

⁴⁰¹ «The World's Most Innovative Companies», *BusinessWeek.com* (26/04/2009).

⁴⁰² *Guía práctica de la innovación para PYMES*, Juan Ramis Pujol, ESADE Business School.

pedían al consumidor que observara las fotos que habían hecho y tenían que enseñarlas una a una en la cámara digital o rebuscarlas en un cajón. Meses más tarde, a un empleado de marketing y a dos científicos de la empresa se les ocurrió el Post-it Picture Paper, es decir, papel de fotos con adhesivo para poder colgarlas en la pared.

En su intento por conocer mejor a sus clientes potenciales, Nokia realizó una investigación etnográfica durante un largo período de tiempo para entender la manera en la que personas analfabetas en China, la India y Nepal se sentían en un mundo de números y letras. A raíz de ello, crearon un móvil para mercados emergentes en el que la lista de contactos está compuesta por imágenes. También se adaptaron a distintos climas creando móviles más resistentes a la humedad y con pantallas más legibles a pleno sol, y todo ello porque sus consumidores en países emergentes quieren móviles que les duren más, ya que en muchos casos les resultan muy caros⁴⁰³.

Regla 7: Retroalimentar el modelo de innovación

Un estudio de The Boston Consulting Group destaca la importancia de los sistemas de medición del rendimiento en los procesos de innovación empresarial. Sin duda alguna, medir la innovación es un desafío, como confirma este estudio. Es también, sin embargo, una necesidad, considerando las sumas crecientes que la mayor parte de compañías invierten en innovación y las implicaciones competitivas de obtener un rendimiento de la inversión pobre. Aun así, pocas compañías miden sus esfuerzos de innovación con un grado suficientemente alto de meticulosidad, rigor o exactitud. ¿Cómo pueden mejorar? A través de dos medios: la alineación de la medición con la estrategia de innovación y el enfoque en una combinación de indicadores que cubra los tres componentes del proceso de innovación: entradas, procesos y resultados⁴⁰⁴.

El estudio de BCG señala que la medición de la innovación es un desafío significativo para muchos negocios y que el potencial de la mayor parte de las empresas para mejorar sus prácticas de medición y, por consiguiente, incrementar su rendimiento en gastos de innovación es importante. La innovación es, en la mayoría de los casos, poco medida. Pocas empresas confían en que sus esfuerzos sean suficientemente exactos o cuidadosos. En efecto, la mayoría de empresas (el 63%) emplea sólo un puñado de indicadores (cinco o menos) para supervisar y tasar su desempeño en innovación, que es más difícil de medir que otras áreas, como las reducciones de costes, pero un número grande de empresas no mide en absoluto sus procesos de innovación, lo que significa que la innovación, una prioridad clave para casi todas las organizaciones, no puede ser gestionada por muchas organizaciones⁴⁰⁵.

La mejor manera de hacerlo es utilizar el indicador adecuado para valorar el esfuerzo invertido. Según un estudio de Accenture⁴⁰⁶, de esta manera se potencian las probabilidades de crear productos «ganadores» frente a los «perdedores». El mismo estudio explica algunos de los indicadores más utilizadas por las empresas

⁴⁰³ «The World's Most Innovative Companies», *BusinessWeek.com* (26/04/2009).

⁴⁰⁴ http://www.nrgconsultores.net/apps/_turpialPortalSoftwareLibre.php?pag=artVerDetalle&bi_add=32.

⁴⁰⁵ Ídem.

⁴⁰⁶ *Building the Capabilities to Foster and Sustain Profitable Innovation*, Accenture (2007).

para medir su efectividad en la innovación. Uno es el tiempo que transcurre hasta que el producto es introducido en el mercado e indica el rendimiento del equipo de desarrollo del producto. El ciclo de caja es una variante del primer indicador, que permitirá a la empresa establecer objetivos al equipo con el fin de reducir este tiempo. El siguiente paso sería las ventas del producto y la cuota de mercado, que dan una idea de la aceptación del producto en el mercado. El cálculo del *return on investment* (ROI, «rendimiento de la inversión») es un clásico que incorpora los costes en la ecuación que permite medir la rentabilidad del producto. Por último, algunas empresas miden sus esfuerzos en términos de patentes: el porcentaje de patentes pertenecientes a la compañía que generan ingresos y el número de veces que la patente de una empresa es utilizada como referencia para la aplicación en otra empresa, lo cual señala la importancia de la patente para los productos de terceras empresas.

En su documento de investigación *Innovation Strategy and the Use of Performance Measures*, los profesores Tony Dávila de la Stanford University (ahora del IESE) y Marc J. Epstein y Sharon Matusik, de la Rice University, examinan el proceso de innovación y concluyen que –sorprendentemente– los sistemas de medición pueden devenir en ventaja competitiva, aunque no siempre. Otro problema es que pocas empresas vinculan los incentivos a los empleados con los indicadores de innovación. Esto es, posiblemente, resultado de la falta de confianza en la fortaleza de sus sistemas de medición en cuanto a entradas, procesos y resultados de la innovación.

Empresas innovadoras de países emergentes

Hoy día, se aprecia la tendencia de las empresas a hacer de la investigación y el desarrollo una etapa más de su proceso de producción. Esto también es una realidad para las empresas de países emergentes en el contexto del mundo multipolar. Se apuntaba antes que hay países emergentes que sobrepasan en gastos de I+D a otros desarrollados. Y es que países como China están haciendo de la innovación una prioridad nacional. Una encuesta publicada por *The McKinsey Quarterly*⁴⁰⁷ indica que los expertos consideran que hay signos claros de cambios en las empresas chinas, pero que todavía les queda mucho camino por recorrer. Señal de ello es que la única empresa china en la lista del *Top 50* de empresas innovadoras de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual es Huawei Technologies.

Sin embargo, el Gobierno de China planea incrementar su gasto aún más para 2020, del 1,2% de su PIB al 2,5%, mediante incentivos en impuestos y estrategias para incrementar la creatividad local. El país quiere convertirse en una sociedad orientada a la innovación y se ha propuesto la fecha del año 2050 para convertirse en líder mundial en ciencias y tecnología. Entre las medidas de su plan a largo plazo están incrementar la contribución al crecimiento económico desde avances tecnológicos a más de un 60%, reducir la dependencia de tecnología extranjera a menos de un 30% y convertirse en uno de los cinco países líderes en concesión de patentes⁴⁰⁸.

⁴⁰⁷ «What executives are asking about China: From entry to execution», *The McKinsey Quarterly* (junio 2006).

⁴⁰⁸ «Managing the challenge of innovation in a multi-polar world», Accenture (julio 2007).

La innovación es fundamental para lograr el aumento de la eficiencia. Sin embargo, las empresas de países emergentes deben superar varios obstáculos en el camino hacia ella. La falta de técnicos, ingenieros e investigadores, el poco arraigo de una cultura que fomente la innovación en las empresas y la poca dedicación a programas que propicien la innovación entre los empleados sólo son algunos de los factores que se explicarán en las siguientes páginas, dedicadas a las empresas de países emergentes como motores de innovación.

Regla 1: La innovación es una estrategia empresarial a largo plazo

Las empresas de países emergentes deben considerar la innovación como una estrategia empresarial a largo plazo. Para ello, tienen que hacerse preguntas como qué objetivos se van a establecer, cuáles son los requerimientos estratégicos que se deben cumplir en el escenario de competencia actual, en qué modelos de innovación se va a centrar el esfuerzo y cómo se va a alinear este objetivo en innovación con el resto de la organización. Además, el planteamiento debe incluir una manera de actuar ante los posibles éxitos y fracasos, así como los próximos pasos a seguir en cada caso.

Según Bain & Co.⁴⁰⁹, las empresas líderes en innovación empiezan por definir el papel estratégico que la innovación va a tener en el impulso del crecimiento global de la empresa, estableciendo objetivos claros en cuanto al porcentaje de ingresos que debe venir de los nuevos productos introducidos en el mercado y recompensando a los directivos por cumplirlos. El fabricante chino de electrodomésticos Haier estuvo al borde de la bancarrota antes de enfocar su objetivo a tres capacidades clave: la habilidad interna de diseñar, manufacturar y distribuir productos. Para alcanzar este objetivo, se valió de innovaciones tecnológicas importadas con el fin de mejorar productos locales, desarrolló un proceso de innovación teniendo en cuenta los costes y la calidad adecuados, y se propuso tanto mejorar sus productos existentes como crear otros nuevos. Su estrategia de innovación ha permitido que se posicione como un competidor global con crecimiento sostenible en el mercado y presencia en treinta países. La compañía china de comercio electrónico Alibaba también es un ejemplo de empresa que ha basado su estrategia en la innovación a largo plazo. Se ha preocupado por revisar su estrategia de forma periódica con el fin de ofrecer nuevos servicios, como el pago *on-line* o una herramienta de búsqueda dirigida a sus clientes para mantener el espíritu innovador que predica.

Uno de los elementos clave para llevar a cabo una estrategia de innovación es la contratación del talento disponible. Para atraer y retener las empresas en países emergentes, deben crear culturas de innovación que resulten atractivas a posibles candidatos. La cultura debe complementarse con programas de formación e incentivos a la creatividad de los profesionales. Alibaba, por ejemplo, invirtió en reclutar talento fuera de la compañía, además de dar oportunidades de formación en el extranjero a empleados ya incorporados. La empresa india Infosys selecciona todos los años a jóvenes estrellas del sector de TI para acudir a las reuniones del consejo y exponer sus proyectos de innovación. Por un lado, los altos

⁴⁰⁹ «From "Made in China" to "Invented in China"», Paul DiPaola y Jerry Li, *Bain Brief* (27/08/08)

directivos de la empresa están siendo expuestos a ideas frescas y, por otro, los jóvenes tienen la oportunidad de presentar sus ideas ante un equipo de líderes del sector.

Otro elemento clave es la inversión continua. Por mucho que se establezca una estrategia de innovación en la empresa, o se tenga talento en plantilla, las innovaciones requieren inversiones fuertes para que puedan ver la luz e introducirse en el mercado de manera efectiva. Haier y Alibaba están sirviendo de ejemplo a otras empresas chinas que no dedican suficientes fondos a las inversión en I+D. Haier ya había alcanzado en 2006 la petición de más de 7.000 patentes intelectuales desde su fundación.

Después de establecer la estrategia basada en innovación, disponer del talento necesario para su ejecución y mantener una mentalidad de inversión continua a largo plazo, sólo falta elaborar un flujo de procesos de principio a fin que encamine la innovación desde su concepción hasta su introducción en el mercado. Bain & Co. indica los cinco pasos que deben seguir las empresas ganadoras en innovación. Primero, se debe definir qué significa una innovación con éxito para el negocio. Para ello, debe utilizarse el indicador adecuado, que mida los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos de manera que permitan a la empresa mejorar de manera continua y permanecer por delante de la competencia. Tata Motors afirmó que «una promesa es una promesa» cuando sacó al mercado su coche por 2.500 dólares y revolucionó la industria del automóvil como parte de su estrategia empresarial. El segundo paso consiste en generar una lista exhaustiva de ideas. Aquí es donde entra toda la teoría que se ha visto hasta ahora de distintos tipos de innovación y distintas maneras de llegar a grandes ideas, por ejemplo, mediante la tecnología disruptiva, por nombrar una entre muchas. En tercer lugar, priorizan las ideas estableciendo una serie de «puertas» que permitan reducir la lista mediante criterios tales como la rentabilidad, el liderazgo potencial, la alineación con la estrategia corporativa y la complejidad que supone la estructura ya existente. Todo se reduce al atractivo de la idea como motor de crecimiento *versus* la capacidad actual de la empresa a la hora de utilizar la innovación para mejorar la rentabilidad y posición en el mercado. En cuarto lugar, se debe validar la idea, demostrando si se puede convertir en un proyecto viable. Este paso puede incluir el desarrollo de un prototipo. Por último, y como quinto paso, se comercializa la idea. Hay que cuidar los aspectos relativos a la distribución de la innovación y las mejoras a realizar en base a la reacción de los consumidores. Por ejemplo, la distribución de la innovación fue clave para Comat Technologies, una empresa india que se asoció con la proveedora de satélites Hughes India para suministrar 10.000 terminales de banda ancha a zonas rurales, facilitando el acceso de registros civiles a zonas carentes de servicios.

Regla 2: Ser consciente de los 'gaps' en innovación

Las empresas de economías desarrolladas tienen una ventaja clara en innovación respecto a las de países emergentes. Las razones principales son, hasta el

momento, la menor calidad en el diseño de productos, las carencias en aspectos como los estándares de calidad, la falta de incentivos para desarrollar la innovación, la escasez de datos cuantitativos y cualitativos sobre los consumidores y las dificultades a la hora de solucionar problemas en el mercado. En definitiva, los sistemas que apoyan la innovación son menos maduros y están menos sistematizados. Tomemos el ejemplo del proceso innovador en la India, basando el análisis en la ilustración 93⁴¹⁰.

1. El acceso al capital intelectual es muy limitado o inexistente. El talento está ahí, pero el proceso de llevar las ideas de un concepto a una realidad en una empresa falla porque el talento no tiene posibilidades de acceder a redes de conocimiento y experiencia que le permitirían ejecutar su idea. Aunque el talento de la India tendía a marcharse fuera en busca de oportunidades, la tendencia más reciente indica que vuelven a casa, o no se marchan en un principio.
2. El sector del capital riesgo no existe en la India. Hay empresas extranjeras que invierten en oportunidades en el país pero se limitan a inversiones con alta rentabilidad.
3. La cultura mediática no está orientada a dar mensajes que fomenten la consecución de grandes ideas, aceptar el riesgo y asumir el fracaso. En la India únicamente se promociona a los «más grandes».
4. Hace falta una mayor comprensión del consumidor indio y que el Gobierno apoye las iniciativas de emprendedores e innovadores. El reto son las tres civilizaciones, cada una con sus culturas y necesidades, además de la existencia de dos extremos completamente opuestos: unos que son muy ricos, que han viajado mucho y han recibido niveles de educación muy altos; otros que viven por dos dólares al día. Las oportunidades de negocio están ahí, pero se carece de una metodología para extraer datos de mercado. Aquí es donde entraría el Gobierno, que podría fomentar ciertas iniciativas para acelerar el proceso de la innovación.
5. No hay competencia y, por lo tanto, no hay innovación. La apertura de los sectores prioritarios del país a la competencia global les obligaría a innovar de manera más agresiva en todos los ámbitos: productos, servicios, modelos de negocio, estructuras organizativas, etc. Hasta ahora, la India se ha conformado con competir con productos a bajo coste y sin innovación alguna. Se podría decir que en el mundo multipolar se empieza a asistir a un cambio profundo de esta tendencia, dado el papel cada vez más importante que juega la India en el escenario global.

⁴¹⁰ «Where Are India's Innovative Companies, Products and Solutions?», *Seeking Alpha* (8/05/2008).

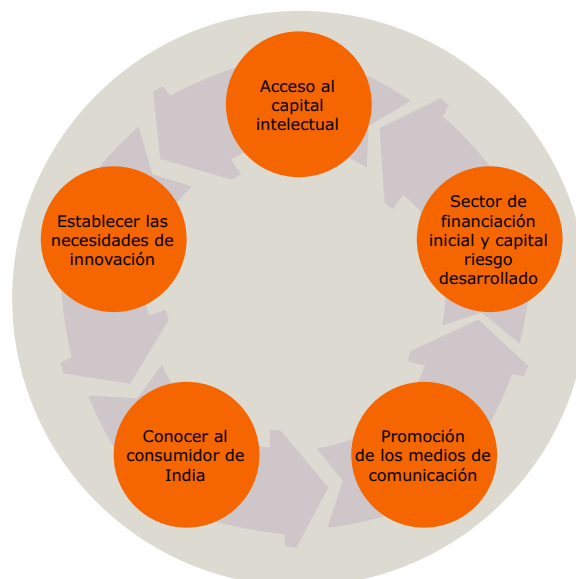


Ilustración 93. La carencia de un sistema de innovación en la India.
Fuente: «Where Are India's Innovative Companies, Products and Solutions?»,
Seeking Alpha (8/05/2008).

Por poner otro ejemplo de ecosistema al que le falta un empuje que desencadene un ciclo de innovación, se analiza la situación de China. Históricamente, se le han atribuido grandes inventos como la pólvora, la carretilla, el compás magnético, etc. Hoy día es China la que se vale de países de economías emergentes para buscar inspiración con el fin de reforzar sus propias capacidades innovadoras⁴¹¹. El país es consciente de que la innovación podría resolver algunos de los problemas para mantener un crecimiento sostenible y estabilidad después de un progreso por encima de lo esperado. Se debe motivar el espíritu emprendedor del talento, atender las necesidades de las universidades, potenciar las publicaciones científicas y tecnológicas, establecer mecanismos de transferencia de conocimientos, invertir en I+D por igual en ciudades y zonas rurales, estimular las redes sociales nacionales y regionales, y respetar la regulación de propiedad intelectual. En este último punto, cabe destacar que China está acogida al TRIPS, el acuerdo de la OMC en aspectos comerciales relacionados con los derechos de la propiedad intelectual, pero que las irregularidades todavía existen. Se puede observar que muchas de las reformas necesarias tienen que ver con la evolución de un sistema de I+D comunista hacia otro dirigido por el mercado.

Si bien es verdad que la India y China han demostrado grandes mejoras en las áreas que se enumeran a continuación, sigue siendo tarea pendiente de muchos países emergentes (siempre teniendo en cuenta las características particulares y propias de cada uno) valerse de las siguientes inversiones como forma de innovación:

⁴¹¹ «Chinese Innovation», *OECD Observer* (octubre 2007).

- **Una red de suministros de energía nacional:** se debe invertir en I+D para explotar fuentes de energía limpias, renovables y fiables. Los frecuentes cortes en el suministro y la dependencia de recursos altamente contaminantes impiden un desarrollo sostenible.
- **Un sistema de comunicaciones, transporte y logística:** se debe facilitar el movimiento de personas, productos y servicios a través de toda la geografía por medio de carreteras, redes ferroviarias y transporte aéreo. Las comunicaciones se deben adaptar a las nuevas tecnologías móviles y de Internet.
- **Educación primaria y secundaria:** es necesaria una educación basada en un sistema estandarizado, con la infraestructura adecuada y métodos de evaluación oportunos.
- **Viviendas asequibles:** la población necesita viviendas de bajo coste, pero con suministros e infraestructuras relacionadas (gas, electricidad, agua, carreteras de acceso, etc.) adecuados.
- **Sanidad:** la población también requiere una red de hospitales y las prestaciones médicas suficientes para mantener un buen estado de salud.

Estas áreas son susceptibles de grandes cambios a través de incentivos fiscales y de la iniciativa de empresas privadas dispuestas a invertir en proyectos a largo plazo que garanticen la seguridad nacional y un crecimiento sostenible. Algunas empresas que ya lo han hecho figuran entre las más innovadoras de la India y China⁴¹². Huawei Technologies está revolucionando la industria de los dispositivos de banda ancha en China. Air Deccan es la primera aerolínea *low-cost* india. La empresa india Mahindra & Mahindra ofrece modelos de vehículos adaptados a los distintos terrenos del país, tanto en ciudades como en zonas rurales. WuXi Pharma-Tech es una empresa dedicada a la farmacéutica, biotecnología e I+D médica con operaciones en China y Estados Unidos que cuenta con más científicos contratados que Pfizer –por no hablar de la conocida farmacéutica india Ranbaxy Laboratories–. En medicina destacan Aravind Eye Care y Narayana Hrudayalaya, empresas indias que han logrado minimizar costes y, por tanto, cobrar menos a sus pacientes mediante modelos de negocio innovadores que maximizan el número de pacientes atendidos al día en oftalmología y cardiología. Merti-Trac Services es una empresa india de programas de recursos humanos enfocados a ofrecer la evaluación de candidatos mediante exámenes de conocimiento y habilidades, con clientes como Google, Honeywell, HP o IBM.

Regla 3: Del *low-cost* «made in China» al «invented in China»

Bain & Co. preguntó a los líderes de negocio mundiales si la innovación era más importante que la reducción de costes para su éxito a largo plazo. Un 88% de los directivos chinos afirmaba que sí, frente a un 75% de los del resto del mundo⁴¹³. La encuesta, realizada en 2006, parece un adelanto de lo que está sucediendo años más tarde: ya no se puede hablar de la posición dominante de China en

⁴¹² «Top Innovative companies in China», www.fastcompany.com.

⁴¹³ «From “Made in China” to “Invented in China”», Paul DiPaola y Jerry Li, *Bain Brief* (27/08/08).

producción *low-cost*. El artículo «China - No longer the world's low-cost manufacturer?»⁴¹⁴ («China- ¿ya no es el productor mundial de bajo coste?») lo explica de manera muy sintética: la escasez de trabajadores chinos les está dando poder de negociación ante las empresas, que deben esforzarse por atraer y retener talento (por cierto, este hecho deja paso a países como Vietnam y Camboya). ¿A qué es debida la escasez de trabajadores? La política de un solo hijo por familia, una población que envejece a ritmo rápido y la rivalidad por capacidad productiva entre la región del delta del Yangtsé y del delta del Río Perla y Guangdong son algunos de los motivos. Cabe destacar también que la aprobación de una nueva ley de contratación laboral en 2008 ha endurecido las posibilidades de despido y ha establecido regulaciones salariales. La respuesta de las empresas es subir los salarios y mejorar las condiciones a los empleados, lo que se traduce automáticamente en un incremento de los costes de producción. Sin embargo, el impacto final aún está por llegar. Ese incremento en costes se traslada a su vez al precio de un juguete en Toys'R'Us o de los calcetines en Wal-Mart.

De manera más extensa, Asia también se desmarca del *low-cost* en lo referente a la mano de obra. En el capítulo dedicado al capital humano se explicaba que los trabajadores de países emergentes ya no se consideraban mano de obra barata, sino capital humano con alta cualificación y perfil innovador. Los estudiantes de países emergentes escogen quedarse en su país cada vez más para recibir educación superior, a medida que ésta mejora. Empresas de capital riesgo de Silicon Valley están en busca de emprendedores chinos, indios y de otras partes de Asia porque son los que mejor conocen las necesidades del mercado. Y algunos países tienen verdaderos gurús en ciertos sectores, como los indios en innovación de *software*. Son buenas noticias para aquellos emprendedores que busquen financiación, pero no tan buenas para los inversores que tienen que competir con muchos otros por acuerdos reducidos. También comienza a existir competencia dentro de Asia. Las empresas de alta tecnología en Corea del Sur solían recibir tres veces más inversiones de capital riesgo que China. Ahora la tendencia se ha invertido y las empresas dedicadas a la alta tecnología en China recibieron entre 600 y 700 millones de dólares en inversiones en 2007, comparados con los 290 millones de empresas coreanas⁴¹⁵. Hay que reconocer que el fenómeno de transición de simple fabricante a generador de innovaciones es un fenómeno que no sólo aplicaría a Asia, sino también a otros países emergentes. Y, si no, se puede recordar el caso Embraer en Brasil, que ha logrado convertirse en un referente del sector aeronáutico.

Endeavor Global es una organización cuya misión es «transformar las economías de mercados emergentes, identificando y apoyando emprendedores de alto impacto»⁴¹⁶. Su sitio web tiene una cartera de emprendedores de países emergentes con ideas innovadoras llevadas a un negocio. Una de las empresas es RedBus, una revolución de la industria del autobús en la India. Se trata de un sistema centralizado de venta de billetes cuyo portal cubre 420 operadoras, más de 4.000 autobuses y más de 5.000 rutas. Se ofrece a los compradores la opción de obtener la devolución del dinero, pagar con tarjeta de débito o crédito y organizar un itinerario a través de Internet o teléfono móvil. Hoy día tiene 150 empleados.

⁴¹⁴ <http://seekingalpha.com/article/2079-china-no-longer-the-world-s-low-cost-manufacturer>.

⁴¹⁵ «Good Times for Asia's Young Entrepreneurs», *BusinessWeek.com* (16/11/2007).

⁴¹⁶ <http://www.endeavor.org/>.

Cabe destacar un sector en el que todo apunta a que países como China y la India siguen siendo *low-cost*, y es la venta de medicamentos. Se proveen grandes volúmenes de medicamentos que requieren poca especialización tecnológica en su fabricación y suelen ser genéricos u *over-the-counter*. Actualmente, existen casi 350 variedades/composiciones de antidepresivos, medicamentos para el corazón o antibióticos, entre otros, comprados por los estadounidenses y fabricados por empresas indias. El Departamento de Comercio de Estados Unidos cifraba las importaciones de medicamentos y sus ingredientes el año pasado en más de 42.000 millones de dólares⁴¹⁷. La polémica la suscitó el hecho de que la Administración de Alimentos y Fármacos de Estados Unidos no realizaba las suficientes inspecciones para asegurar la calidad de estos medicamentos.

Regla 4: Aprovechar la I+D de los países ricos

Resulta lógico que las economías emergentes se inspiren en modelos de negocio e innovaciones de empresas de países desarrollados. Satish Nambisan, autor de *The Global Brain*, indica que «cada vez más empresas buscan innovación fuera de sus organizaciones, ya sean ideas en bruto o negocios listos para el mercado». En los cinco pasos que se han descrito anteriormente para ser una empresa líder en innovación, se nombraba la comercialización de la idea como paso final. Si una idea no ha pasado por el suficiente desarrollo y grado de comercialización, las organizaciones que buscan invertir en innovación pueden aprovechar la oportunidad para llevar a cabo estos requerimientos.

Las empresas de economías emergentes tienden a adquirir tecnología punta de países desarrollados con el fin de propiciar la innovación en sus países, ya que suelen fallar al no invertir lo suficiente en I+D en los pasos iniciales. Países de economías emergentes como Singapur, Chile y Vietnam están centrando sus esfuerzos en atraer espíritu innovador de todo el mundo con el fin de sacar adelante sus propias patentes y propiedad intelectual. Para ello, montan centros de I+D con especial atractivo para científicos reconocidos y estudiantes de postgrado internacionales que se espera que lleguen a la cifra de 4.000 para el año 2015. Biopolis es un centro de I+D biomédico en Singapur que atrae a miles de expertos de todo el mundo. Se ha convertido en un centro de prestigio global por sus investigaciones y publicaciones en el campo de la medicina celular. En sus alrededores podemos encontrar restaurantes *gourmet*, tiendas de primeras marcas, instalaciones de deportes de riesgo y una gran actividad cultural, que suponen un aliciente más para la comunidad de colaboradores. Biopolis mantiene, además, estrechas relaciones con agencias del Gobierno, empresas de capital riesgo, farmacéuticas internacionales, instituciones académicas y laboratorios. Entre las empresas que se han establecido allí están Glaxo-SmithKline y Novartis. Además, el Gobierno se ha comprometido con la innovación en el campo de la investigación científica mediante un programa que pretende aumentar el porcentaje del PIB destinado a proyectos de I+D científicos, tecnología limpia y medios digitales, del 2,6% al 3% en el año 2010, pese a la recesión vivida actualmente. Esto quiere decir que si una empresa lleva a cabo investigación en las áreas mencionadas, el Gobierno estudia facilitar ventajas

⁴¹⁷ «China, India expand low-cost drug sales», *The Washington Post* (17/06/2007).

fiscales, infraestructuras de primera calidad, formación para los técnicos en plantilla y becas de investigación que cubren hasta un 40% de los gastos.

En el sector automovilístico, también se observa cómo empresas de países emergentes intentan tomar el relevo en industrias que hasta ahora han liderado países desarrollados. De manera muy similar a General Motors o Ford, la empresa china BYD (siglas en inglés de *Build your Dreams*, «construye tus sueños») lanzó al mercado un vehículo híbrido, con motor eléctrico y de gasolina, para hacer competencia a empresas que llevan tiempo en el mercado de los automóviles de eficiencia energética. Su precio es de 149.800 yuanes (15.850 euros) y el objetivo es comenzar a exportarlo a Europa y Estados Unidos en 2011. La empresa no está inventando nada nuevo, pero su experiencia en la fabricación de baterías y el seguimiento de la innovación del sector global ha permitido que fabriquen un híbrido a gran escala que se puede recargar sin infraestructuras especiales.

También ocurre lo contrario, y existen sectores con modelos de negocio en países emergentes que resultan atractivos para países desarrollados. Un artículo de *BusinessWeek*⁴¹⁸ señalaba que los bancos estadounidenses podrían imitar el modelo chino estableciendo «bancos de innovación» centrados en apoyar a emprendedores y crear empleo. Los bancos chinos están divididos en distintas categorías, siendo algunos privados y otros tutelados bajo intereses e influencias gubernamentales. Estos últimos, por ejemplo el Banco de Desarrollo de China o el Banco Agrícola de China, se establecieron con el fin de conceder créditos para proyectos de infraestructuras, entre ellos la construcción de la presa más grande del mundo. Proyectos de este tipo no hubieran sido posibles de no haber tomado el Gobierno cartas en el asunto para hacer mayores concesiones a la inversión. Siguiendo este modelo de banca innovador, países desarrollados como Estados Unidos, y más con la situación actual de crisis económica y financiera, podrían establecer bancos dedicados a iniciativas específicas de desarrollo aprovechando el espacio dejado por entidades declaradas en bancarrota y creando empleo para la sociedad. Las personas en paro tendrían la oportunidad de convertirse en emprendedores gracias a los créditos concedidos y el Gobierno recibiría a cambio una parte de las ganancias, por no hablar del bien social que se deriva de estas operaciones. Otros ejemplos para los países desarrollados son el banco indio HDFC Bank cuyo rápido crecimiento no ha afectado la calidad de sus activos, e ICICI Bank, también indio, que lidera actualmente el sector en el país gracias a la innovación en sus productos financieros.

Regla 5: Focalizar la innovación en las redes sociales

Al hablar de los obstáculos a los que se enfrentaban los países emergentes en la integración de la innovación en sus empresas, se nombraba la falta de apoyo del gobierno en las iniciativas de emprendedores e innovación. En el mundo multipolar, se ve como el concepto tradicional de innovación que ocurre en el seno de la empresa y cuyo desarrollo se mantiene centralizado está siendo sustituido por un modelo de innovación basado en redes sociales globales. Este planteamiento

⁴¹⁸ «Innovation: Learning from China's Banking System», *BusinessWeek.com*.

es especialmente beneficioso para las empresas emergentes que, en muchos casos, no pueden enfrentarse a los costes y complejidad de la innovación en un terreno de competencia global, además de la dificultad de localizar talento nacional. Seguramente, el ejemplo que está viniendo a la mente de muchos lectores es el caso anterior de Biopolis. Efectivamente, este centro demuestra las ventajas de contar con talento especializado en áreas de investigación y, a su vez, geográficamente diverso. De esta manera, las economías emergentes están invirtiendo en *pools* de talento de I+D+i para generar competencias globales y aprovechar las fortalezas de distintos países. Sin embargo, los parques científicos se han revelado muchas veces poco eficaces en la creación de redes de innovación industrial y, especialmente, en trasladar y hacer protagonista a los ciudadanos de esta innovación, es decir en la innovación centrada en el usuario⁴¹⁹.

El concepto de *living labs* tiene su origen en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), con el profesor William Mitchel del MediaLab y la escuela de Arquitectura. Se trata de un enfoque hacia la innovación en el que participan todos los agentes de la cadena de valor: universidad-gobiernos-empresa y ciudadanos. Tanto las infraestructuras como las metodologías de evaluación se ponen a disposición de todos estos agentes, ofreciendo de esta forma una mayor igualdad de oportunidades y favoreciendo y apoyando la innovación allí donde puede surgir con mayor probabilidad, en muchos casos las empresas pequeñas, medianas o las muy pequeñas⁴²⁰. En definitiva, el objetivo es que interactúen los agentes en un entorno real donde se estimule la innovación como un proceso social de difusión de ideas en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación. En un mundo multipolar en el que los países emergentes son jugadores globales, se hace necesaria la implementación de ciertas organizaciones formales que respondan a la relación con instituciones internacionales para formar una red social global de innovación. Para ello, pueden seguir la iniciativa finlandesa de lanzar la red europea de Living Labs. ¿Para cuándo la versión en países emergentes? Pues ya existe, en Eslovenia desde 2007 y también como una variante en zonas rurales y en desarrollo en el sur de África.

8.2. La innovación en la economía española

España se enfrenta a varios retos para completar su proceso de internacionalización en el nuevo escenario multipolar. Está en peligro de estancarse en un punto medio entre las economías altamente innovadoras (como Estados Unidos o Japón) y los productores de bajo coste (como China, la India o Polonia). Como ya se ha señalado, el primer punto de la agenda debe centrarse en conseguir una mejora de la competitividad de la economía española, para lo que será imprescindible fomentar la innovación. El esfuerzo realizado en los factores que inciden en la productividad (capital humano, capital físico, innovación, TIC, nuevas tecnologías, etc.), con el objetivo de conseguir potenciar la competitividad, ha sido elevado en la última década. Sin embargo, España se encuentra todavía en una posición relativamente desfavorable frente a los países más avanzados, especialmente en lo referente a los procesos de I+D+i tecnológica.

⁴¹⁹ <http://www.citilab.eu/actualitat/opinio/europa-i2010-innovacion-y-living-labs>.

⁴²⁰ Ídem.

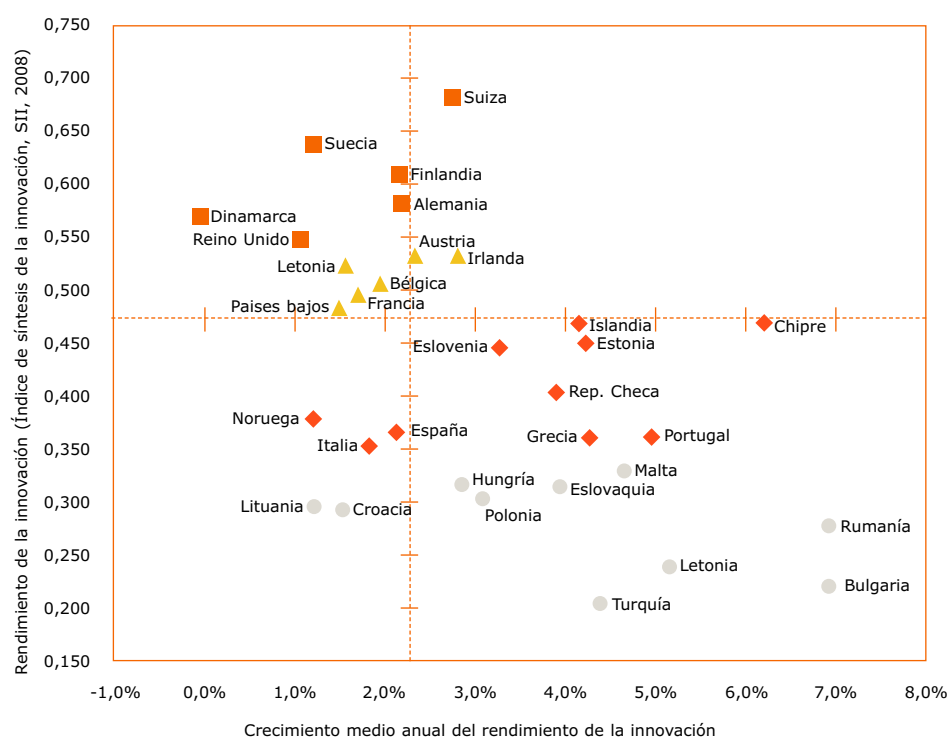
Pedro Luis Uriarte, presidente de Innobasque, planteaba en el último foro de empresas organizado por Accenture «¿cómo la séptima potencia económica del mundo, sin recursos naturales ni fuentes de energía propias y con malas perspectivas demográficas, altos costos salariales y una baja productividad, puede competir en el futuro?». La respuesta pasa por abordar los factores que inciden en la productividad y la competitividad. Se hace necesario generar muchas ideas y saber convertirlas, en valor añadido; en definitiva, se trata de innovar. Ésta es una apuesta a medio plazo que, conjugada con las medidas coyunturales para salir de la crisis, permitirá a España posicionarse ante la nueva ola de crecimiento a medio plazo.

La innovación como vía para mejorar la productividad de la economía española

Una apuesta por la innovación supone comenzar revisando las bases del modelo productivo español, que se ha centrado en sectores tradicionales y de intensidad tecnológica media-baja. En general, se han aprovechado ventajas de coste y de localización favorable con respecto a los mercados europeos, y se ha dado más importancia al precio final que al contenido innovador y la calidad de los productos. Esta ventaja competitiva es difícil de mantener ante la competencia de nuevos jugadores con bajos costes laborales y, sobre todo, ante el proceso de cambio tecnológico a escala internacional. La escasa producción de nuevas tecnologías en España ha impedido su participación en mercados en auge en los últimos años. También ha influido en el lento avance de la productividad. Las mejoras en este ámbito deben ir enfocadas no sólo a producir lo mismo más eficientemente, sino también a producir eficientemente nuevos productos innovadores. Una de las vías para conseguirlo, como ya se ha expuesto, es aumentar el gasto en I+D+i.

A pesar de que no se conoce con exactitud el funcionamiento del binomio productividad-innovación, sí parece demostrado que los países con mayor gasto en I+D+i son también los que registran mayores tasas de crecimiento de productividad. Estados Unidos, Finlandia, Japón y Alemania son algunos ejemplos⁴²¹. Este dato puede ayudar a entender la posición intermedia de España en el marco internacional (véase la ilustración 94). Los recursos destinados en España a financiar estas actividades son, en términos de PIB, sensiblemente inferiores a la media de la Zona Euro. A pesar de que es el país de toda la Unión Europea con mayor tasa de sobrecualificación entre las personas que han estudiado carreras de ciencia y tecnología, la distancia con los países más avanzados en I+D+i es todavía enorme. En resumen, se cuenta con un excelente capital humano, pero falta capacidad innovadora.

⁴²¹ 50 propuestas para mejorar la productividad española, Instituto de la Empresa Familiar.



Los códigos de color coinciden con los grupos de países identificados en la Sección 3.1: naranja, son los líderes más innovadores; amarillo, son discípulos de la innovación; naranja oscuro, son los innovadores moderados; gris, son los países que se están poniendo al día. Las tasas de crecimiento medio anual se han calculado a lo largo de un periodo de cinco años. Las líneas de puntos muestran el rendimiento y el crecimiento de la UE.

Ilustración 94. Convergencia en rendimiento de la innovación.
Fuente: *European Innovation Scoreboard 2008*, INNO-Metrics.

Pese a su posición rezagada, la inversión española en I+D+i ha aumentado a ritmo constante en los últimos años. Este dato resulta esperanzador para posicionar a España entre la elite de la innovación. Lamentablemente, el rápido avance de los sistemas de ciencia y tecnología de otros países de fuera de la Unión Europea que parten de posiciones más atrasadas, como China o la India, hacen replantearse el posicionamiento futuro de España en esta área. Para evitar el desplazamiento de la economía española, se debe abordar con urgencia la estrategia innovadora adecuada para cambiar la situación actual.

A pesar del aumento de la inversión en I+D+i, los resultados del Marcador de Innovación de 2008 publicado por la Comisión Europea indican que España pierde posiciones respecto a la media europea en el área de la innovación. Ocupa el puesto dieciséis de la Unión en lo referente a los esfuerzos que se han realizado en recursos humanos, acceso a la banda ancha, disponibilidad de capital riesgo y apoyo del gobierno, entre otros indicadores (véase la ilustración 95).

¿Sabías qué?

Según datos de la OCDE de 2007, las filiales españolas de las multinacionales extranjeras ejecutan el 35% del total de la I+D de las empresas en nuestro país.

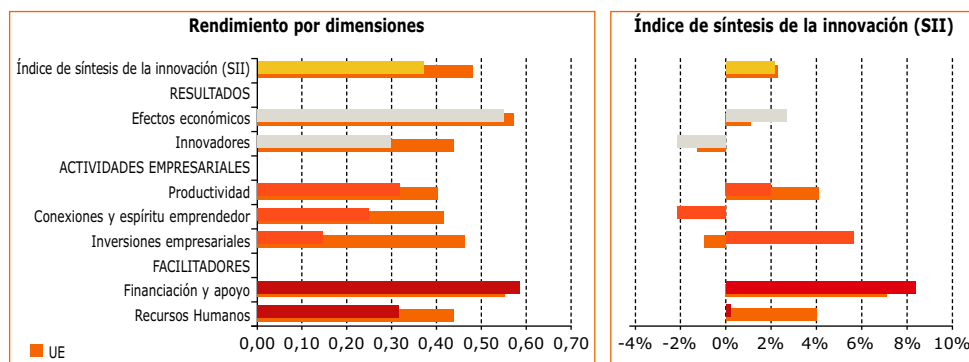


Ilustración 95. Situación de España en Europa según los indicadores de innovación.
Fuente: Marcador de la Innovación, Comisión Europea.

Lo cierto es que el aumento de la inversión en I+D+i no ha venido acompañado de un incremento paralelo de la productividad en los últimos años, o de la creación de productos y servicios de alto valor añadido. Una prueba de ello es el déficit de la balanza de pagos tecnológicos. Muchos expertos creen que la baja producción tecnológica es una de las causas directas del enorme déficit que presenta la balanza comercial española en su conjunto. Para atajar el problema, el Instituto de la Empresa Familiar propone que «frente a las políticas tradicionalmente seguidas por las Administraciones españolas, que han tratado de apoyar a un enorme abanico de sectores y proyectos, para afrontar esta situación se hace necesaria una política que prime los productos de alta tecnología con mayor potencial de desarrollo. De esta manera, se podrían incrementar los recursos financieros gestionados por cada investigador o tecnólogo, y que en estos momentos son la mitad de los que, por término medio, gestionan sus homólogos en la UE»⁴²².

Las barreras a la innovación española

Una de las razones por las que el incremento de la inversión en I+D no se traslada a la productividad y a la competitividad es que, a diferencia de los países más avanzados, en España el peso en su ejecución del sector empresarial no llega a los dos tercios del total nacional⁴²³.

El mayor peso relativo de las pymes en la economía española frente a los países de su entorno podría actuar como un impedimento a la innovación. En realidad, no existe una conclusión clara y exacta acerca de la relación entre el tamaño de la empresa y su grado de innovación. Muchas veces, esta decisión depende más de la naturaleza y filosofía de la empresa que de su número de empleados. Sin embargo, sí puede afirmarse, en base a datos estadísticos, que de media el tamaño de la empresa es proporcional al nivel de innovación que ésta realiza⁴²⁴.

⁴²² *Crecimiento y Productividad*, Instituto de la Empresa Familiar (julio 2008).

⁴²³ *50 propuestas para mejorar la productividad española*, Instituto de la Empresa Familiar.

⁴²⁴ Eurostat, New Cronos.

¿Sabías qué?

Las pymes europeas representan:

- El 99,8% del total de empresas europeas.
- El 67,1% del empleo en el sector privado.
- Más del 80% del empleo en algunos sectores industriales, como la fabricación de productos metálicos, la construcción y la fabricación de muebles.

También la falta de espíritu emprendedor en la sociedad española tiene una incidencia importante en la escasez de innovación. Los emprendedores generan e impulsan la innovación y dotan de una mayor flexibilidad y capacidad de ajuste al conjunto de la economía. La economía española ocupa los últimos lugares entre los países de la UE-25 en los *rankings* elaborados por la Comisión Europea sobre índices de actividad y clima emprendedor⁴²⁵.

Uno de los factores que explican la escasez de actividad emprendedora es que la sociedad española muestra una aversión al riesgo mayor que los países de su entorno, así como una mayor estigmatización del fracaso. Además, la sociedad española mantiene una visión ambivalente del empresariado y de su actividad. Así, aun cuando se reconoce que las empresas son generadoras de riqueza y empleo, el prestigio social y el reconocimiento de la labor del empresario son inferiores a los que se registran en otros países desarrollados.

Otro de las causas de la debilidad de la innovación en España se encuentra en la insuficiente conexión entre el sistema científico y tecnológico con las redes de conocimiento mundial. Esta situación se debe en parte al todavía insuficiente nivel de internacionalización de las empresas y universidades nacionales. También parece tener su origen en la falta de apoyo institucional a este tipo de iniciativas. La escasez de recursos públicos que los proyectos de cooperación tecnológica internacional reciben de las partidas destinadas a apoyar la I+D+i es una prueba de ello.

La crisis como una oportunidad para la I+D+i

La ministra de Ciencia e Innovación, en el foro Cinco Días «Innovación Empresarial: el motor de la empresa española», señalaba que desde su departamento, «se interpreta la crisis como una oportunidad para la metamorfosis profunda del sistema y que la investigación y la innovación sobrevivirán e incluso saldrán fortalecidas de esta crisis, entre otras razones porque la inversión y la creación de empleo en I+D de los últimos años son mucho menos volátiles que la inversión financiera, lo que los convierte en un punto de anclaje para el futuro desarrollo de nuestra economía».

Los retos de la innovación española

En el futuro, los países deberán competir entre ellos para atraer la innovación extranjera. Muchas empresas están estableciendo sus centros de innovación en otros países. En esta línea, se creó la Fundación Innovación España por siete empresas multinacionales que provienen de sectores y de geografías muy diversas. Todas ellas tienen dos importantes rasgos en común: se trata de multinacionales innovadoras y líderes en sus respectivos sectores que han apostado fuertemente por España instalando centros emblemáticos de I+D con importantes inversiones.

⁴²⁵ El espíritu emprendedor: elemento esencial para afrontar la crisis económica española, Círculo de empresarios.

Los sectores de la energía eólica y solar, en los que España ha destacado por sus innovaciones, presentan una oportunidad para seguir desarrollando una ventaja competitiva y posicionarse en el mapa mundial de la innovación (véase la ilustración 96).

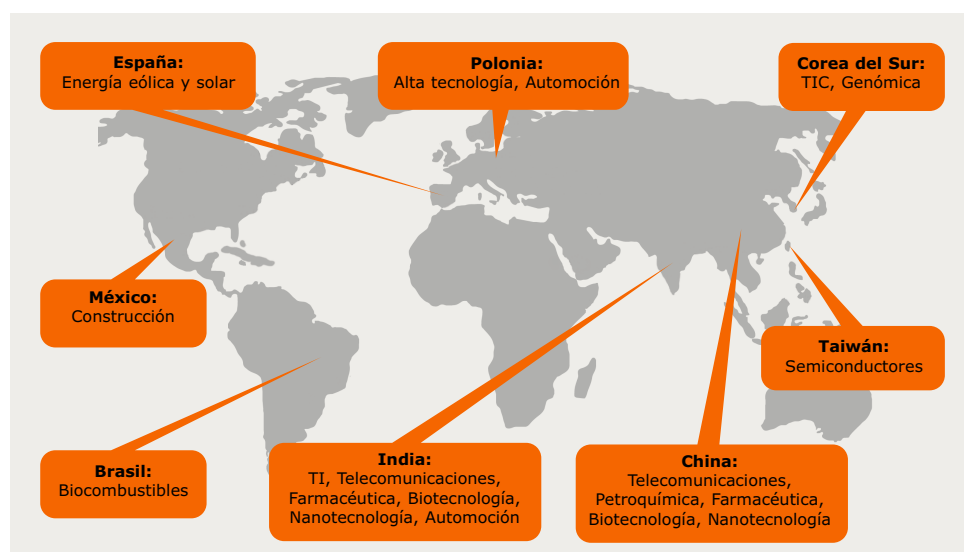


Ilustración 96. Los focos de la innovación emergente.
Fuente: *Multipolar World*, Accenture.

En conclusión, aumentar la actividad innovadora se presenta como uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la economía española en el corto plazo si quiere posicionarse en el mundo multipolar. Para ello, debe afrontar problemas de diversa índole. Entre los principales están: la escasez de recursos, la rigidez institucional, la falta de incentivos, de cultura y espíritu emprendedor, y la insuficiente transferencia de conocimiento e investigación entre los diferentes agentes que participan en el proceso de innovación. Es imprescindible potenciar la colaboración entre Administración, Universidad y empresa –con el fin de crear una estrategia de I+D+i más eficaz–, aumentar las innovaciones tecnológicas y mejorar el capital humano.

8.3. Empresas españolas innovadoras

España sigue por debajo de la media europea en inversión en I+D. Ésta se situó en 2006 en el 1,2% del PIB, frente al 1,84% de la Unión Europea⁴²⁶. Parte del problema reside en que las empresas españolas invierten poco en innovación y prueba de ello es la baja productividad, que tiene como consecuencia una menor competitividad de las empresas del país. En un mundo multipolar, donde la

⁴²⁶ «La innovación 'made in Spain' no logra alcanzar la media europea», *Expansión* (26/01/2009).

competencia proviene cada vez de más lugares del mundo, es importante mantenerse competitivo a nivel global y, para ello, seguir el camino de la innovación constante. Elevar el gasto en I+D al 2% del PIB en 2010, involucrar a las empresas para que asuman el 66% de ese coste, incorporar 50.000 nuevos investigadores en ocho años y propiciar una mayor transferencia de tecnología entre las empresas y los organismos de investigación. Ésos fueron cuatro de los objetivos que fijó la ministra de Ciencia e Innovación y experta del Future Trends Forum, Cristina Garmendia, durante su primera comparecencia en el Congreso de los Diputados. Todos ellos se instrumentarían a través de una nueva Ley de Ciencia, cuyo primer borrador, elaborado por un comité de veintidós expertos, se presentó a finales de febrero. También destaca el acuerdo anunciado por la ministra entre el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) y el presidente de la Organización para el Desarrollo Tecnológico e Industrial de Japón⁴²⁷. Con él, las empresas españolas podrán acceder a los principales mercados tecnológicos e impulsar proyectos conjuntos de I+D+i con una de las potencias tecnológicas mundiales.

Según el informe *Impacto de la I+D+i en el sector productivo español*, elaborado por el CDTI y presentado por la ministra de Ciencia e Innovación, las empresas innovadoras son capaces de incrementar un 16% su productividad, frente a las que no lo son. Además, experimentan un incremento del 18% en su capacidad de exportación, lo que aumenta su grado de internacionalización, y son capaces de generar un 2% más de empleo, un porcentaje que se eleva hasta el 3,5% en el caso de las pymes, en comparación con las no innovadoras. En general, Las diferencias entre innovar o no hacerlo son más acentuadas en las pymes⁴²⁸ (véase la ilustración 97).

⁴²⁷ «España y Japón sellan un acuerdo de cooperación en proyectos innovadores», *cincodias.com* (04/12/2008).

⁴²⁸ «Impacto de la I+D+i en el sector productivo español», CDTI (abril 2009).

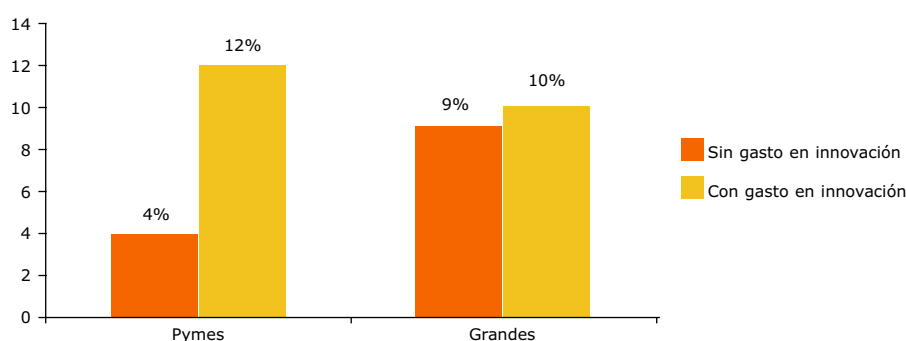


Ilustración 97. Tasa media de variación de las ventas en el período 2005-2006: comparación entre empresas innovadoras y no innovadoras.
Fuente: *Impacto de la I+D+i en el sector productivo español*, CDTI.

¿Sabías qué?

España ocupa el vigésimo octavo lugar en términos de competitividad, según el estudio realizado por el World Economic Forum. Esto se debe a que, entre otros motivos, el país posee unas ratios bajas en los capítulos de innovación, patentes y protección de la propiedad intelectual⁴³⁰.

La razón por la cual las ventajas de la innovación se aprecian de manera más pronunciada en las pymes es precisamente su tamaño, que les permite reaccionar con mayor rapidez y aprovechar de este modo las ventajas adquiridas por medio de la innovación. Esta capacidad de adaptación permite modificar con eficiencia los procesos de producción o la forma de trabajar. También, al tener una relación más estrecha con sus clientes, pueden percibir antes los cambios en la demanda de los consumidores y, gracias a la innovación, adecuar su oferta. Según una publicación del Banco Mundial⁴²⁹, la financiación de pymes para fomentar la innovación puede jugar un papel muy importante en la mejora de la productividad económica.

Un nuevo modelo económico basado en un mayor peso de la inversión en innovación y tecnología es el futuro motor de crecimiento en medio de una crisis global que ha dejado patente la excesiva dependencia en sectores con bajo gasto en I+D+i, como el de la construcción. En general, a España todavía le quedan por hacer algunos ajustes a la hora de fomentar la innovación en las empresas españolas. La presidenta de Microsoft en España y Portugal, María Garaña, criticó que «en España el dinero que se invierte en innovación se reparte entre todas las empresas, lo que, en su opinión, fomenta la "cultura del café para todos" que no apoya la competitividad entre las empresas»⁴³¹. No obstante, es posible destacar algunas de las tendencias que pueden ofrecer el empuje necesario en el entorno empresarial español de cara a posicionarse en el nuevo mercado multipolar gracias a la incorporación de la innovación como asunto prioritario.

Regla 1: Buscar apoyos a la actividad innovadora

La Comisión Europea hizo público el *ranking* de innovación a principios de este año y situó a España muy lejos de la media comunitaria, por detrás de países como Chipre, Estonia, Eslovenia o República Checa. A pesar de ello, es uno de los Estados miembros donde más aumentó la inversión en I+D entre 2000 y 2006, a un ritmo del 12,9% anual⁴³². De acuerdo con el mismo informe, los puntos fuertes de España en materia de innovación son la disponibilidad de financiación y el apoyo del Gobierno a este tipo de actividades. Sin embargo, las empresas siguen presentando escasa inversión en I+D y existe poca colaboración entre ellas y con el sector público para generar innovación.

Ahora más que nunca, se presenta el reto de innovar durante un período caracterizado por la austeridad en la inversión. Según Peter Kroll, vicepresidente de la consultora Capgemini en España, considera dos aspectos fundamentales para que las empresas puedan sobrevivir: la innovación y la tecnología. Afirma que «a corto plazo, lo más importante es generar liquidez que permita invertir en soluciones de "Tecnología de negocio", con el fin de apoyar directamente a los objetivos de negocio»⁴³³.

Uno de los indicadores del Marcador de la Innovación Europea⁴³⁴ es el porcentaje de empresas que reciben fondos públicos a nivel nacional o europeo para fomentar la innovación. España ocupa el décimo puesto, pero en porcentajes no se

⁴²⁹ http://ifcblog.ifc.org/emergingmarketsifc/2007/06/creating_the_co.html.

⁴³⁰ *El Reto de la Innovación en España*, Santiago Llorente García-Borbón.

⁴³¹ <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/6371/1/maria-garana-de-microsoft-critico-la-espana-del-cafe-para-todos>.

⁴³² «La innovación 'made in Spain' no logra alcanzar la media europea», *Expansión* (26/01/2009).

⁴³³ «En gran parte de las empresas españolas no existe una cultura innovadora», *Euskadi+innova* (11/03/2009).

⁴³⁴ «España, a la cola europea en innovación tecnológica», *El País.com* (29/10/2007).

aleja demasiado del primer puesto de Austria. El 10% de empresas españolas recibe fondos públicos, mientras que en Austria lo hace el 17%. Por cumplimiento de las directrices comunitarias, las Administraciones Públicas suelen dedicar partidas presupuestarias específicas para fomentar la innovación en las empresas, especialmente en las pymes, hecho que deberían aprovechar más empresas. ENISA –Empresa Nacional de Innovación, S.A.–, es una empresa de capital público, adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, cuya actividad se centra en la búsqueda y utilización de nuevos instrumentos financieros de apoyo a las pymes. Los bancos privados también ofrecen condiciones especiales para fomentar la innovación en este tipo de empresas. Banespyme es una iniciativa de Banesto dirigida a promover el espíritu emprendedor, el crecimiento empresarial y la adopción de nuevas tecnologías en las pymes españolas. La organización sostiene que «para la mayoría de las pymes, el análisis de los recursos que necesitarán y el desarrollo de una innovación suponen el 50% del esfuerzo. La mitad restante corresponde a la búsqueda de financiación, por inversiones del sector privado o por la vía de ayudas públicas. Este porcentaje aumenta hasta el 90% en el caso de compañías de nueva creación⁴³⁵».

Por un lado, la financiación de la innovación en España viene dada por programas de ayudas públicas como PROFIT (Fomento de la Investigación Técnica) derivado del Plan Nacional de I+D+i, y la financiación de proyectos de innovación que ofrece el CDTI. PROFIT es un instrumento a través del cual el Gobierno ofrece convocatorias de ayudas públicas destinadas a fomentar proyectos de I+D tecnológica dentro del ámbito empresarial. Se persigue, sobre todo, la cooperación internacional en investigación científica y desarrollo tecnológico, además de iniciativas de ahorro y eficiencia energética⁴³⁶. De la misma manera, el CDTI es una entidad pública que busca promover la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Para ello, concede ayudas financieras propias y facilita el acceso a las de terceros. También presta apoyo para promocionar internacionalmente las tecnologías desarrolladas por empresas españolas a través de una red que incluye países como Canadá, China, Corea del Sur y la India. Además, el CDTI es competente para emitir informes que proporcionan mayor seguridad jurídica a la hora de obtener desgravaciones fiscales por los gastos incurridos en las actividades de I+D⁴³⁷.

Por otro lado, las empresas españolas pueden aprovechar las ventajas ofrecidas por el Gobierno gracias al establecimiento de acuerdos con universidades. En este sentido, pueden seguir el ejemplo de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y Microsoft Ibérica, que han colaborado en numerosas ocasiones con el objetivo de fomentar la innovación tecnológica y llevar a cabo iniciativas conjuntas de I+D+i en Cataluña⁴³⁸. Como muestra de ello está la colaboración de ambas en el Centro de Innovación en Productividad de Cataluña, donde se ha comprobado que el uso de herramientas tecnológicas puede dar lugar a notables incrementos de productividad. También destaca el trabajo de investigación en el área de supercomputación desarrollado en el Barcelona Supercomputing Center. En definitiva, se trata de promover actividades que premien al talento investigador que aplique las herramientas de Microsoft de manera innovadora. A ello se

⁴³⁵ <http://www.banespyme.org/>.

⁴³⁶ www.tecnociencia.es/.

⁴³⁷ <http://www.cdti.es/>.

⁴³⁸ [http://www.upc.edu/saladeprensa/al-dia/mes-noticies/la-universitat-politecnica-de-catalunya-y-](http://www.upc.edu/saladeprensa/al-dia/mes-noticies/la-universitat-politecnica-de-catalunya-y-microsoft-iberica-colaboran-en-el-centro-de-innovacion-en-productivitat-de-catalunya)

unen las becas y financiación ofrecidas por Microsoft Research, el acceso para alumnos de la universidad a últimas tecnologías y tutoriales de Microsoft a través de la red Club.Net, y cursos de posgrado en las herramientas Microsoft Dynamics para subsanar la actual falta de profesionales cualificados.

Universia y Matchmind también firmaron un acuerdo marco en 2007 para impulsar las actividades de innovación surgidas de la colaboración entre el mundo académico y el empresarial. Entre las iniciativas, destacó la participación de representantes de empresas tecnológicas y universidades para identificar las competencias y habilidades que se requiere de los recién titulados en este campo⁴³⁹.

Regla 2: Seguir las recomendaciones de la Comisión Europea

Las recomendaciones de la Unión Europea en el marco de la innovación parece que van a cobrar especial relevancia a la hora de fomentar el ritmo de la innovación en las empresas. El objetivo de convertirse en una Sociedad de la Información obligará a muchas organizaciones a digitalizar sus operaciones y a cambiar la naturaleza de sus relaciones con clientes con la introducción del *e-commerce*.

La Estrategia de Lisboa de la Unión Europea fue concebida como el objetivo estratégico de convertir la Unión en una sociedad y economía competitivas, mejor preparada para afrontar las necesidades de una Sociedad de la Información e I+D. Una de las iniciativas es i2010, lanzada en 2005, que pone especial énfasis en la capacidad de los países de producir y absorber tecnologías, sobre todo TIC (tecnologías de la información y comunicación). Como parte del *benchmarking* de los países de acuerdo con el objetivo de alcanzar un 3% de gasto en I+D sobre el PIB para el año 2010, la Comisión analiza tres indicadores básicos: las líneas de banda ancha, la disponibilidad de servicios *on-line*, y el nivel de TIC en la economía⁴⁴⁰. El número de líneas de banda ancha ha continuado su crecimiento en el último año a un ritmo por debajo de la media de la Unión Europea. Se mide en términos de penetración y, a pesar de crecer un poco más del 3% en un año, situándose en torno al 18,3% en enero de 2008, la media de la UE-27 fue de 20%. Lo verdaderamente llamativo es que las empresas españolas se posicionan en segundo lugar con respecto al resto de países de la Unión en términos de conexiones de banda ancha de alto nivel. El uso doméstico, en cambio, se sitúa muy por debajo. La disponibilidad de servicios *on-line* en España ha experimentado una mejora sustancial en el último año, pero todavía queda mucho por hacer en el área de e-Gobierno, uno de los objetivos del Plan Avanza, la versión española del programa para el desarrollo de la Sociedad de la Información. El problema reside en la existencia de servicios poco integrados y de una calidad desigual en las distintas áreas de la Administración. Por último, las TIC en España están por detrás del resto de países, en general por el poco uso del *e-commerce* y de aplicaciones de *e-business*. Las habilidades en TIC de la población española están a la par que el resto de la Unión Europea, pero los sistemas están bastante fragmentados y existe poca interacción entre los distintos jugadores, especialmente entre los organismos públicos y la unión universidad-industrias.

⁴³⁹ http://www.universia.es/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=92448.

⁴⁴⁰ http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/annual_report/2008/i2010_mid-term_review_en.pdf.

Estos datos sirven para establecer metas en las empresas españolas en base al nivel de innovación que se va a apreciar en la Unión Europea en los próximos años. Si las empresas españolas quieren seguir manteniendo su competitividad, tendrán que seguir los esfuerzos de mejora según las directrices de la Unión Europea: mayor penetración de banda ancha, mejores servicios *on-line*, especialmente los relacionados con los servicios públicos, y mayor uso de sistemas de TIC. Además de servir como objetivos para las empresas, las áreas descritas también son grandes oportunidades de negocio en España. Los emprendedores pueden ofrecer servicios de consultoría y de desarrollo de infraestructuras relacionadas con líneas de banda ancha, servicios *on-line* y TIC. En la ilustración 98 se pueden apreciar las últimas cifras del INE para cuantificar la Sociedad de la Información en las empresas españolas.

Últimos Datos		
Porcentaje de empresas	Año 2007-2008	Año 2006-2007
Con conexión a Internet	94,9	94,3
Que utilizan ordenadores	97,8	98,1
Con página web	57,5	51,9
Que realizan ventas por comercio electrónico	11,0	8,8

Ilustración 98. Datos de implantación y el uso de las tecnologías de la información en las empresas españolas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, http://www.ine.es/prensa/tice_prensa.htm.

A pesar de que los servicios de conexión a Internet y equipos informáticos a empresas parecen copados (aunque queda diversificar e innovar en el producto y servicio para hacer frente a la competencia ya establecida), las empresas de creación y mantenimiento de sitios web tienen todo un mercado por conquistar, por no hablar del comercio a través de Internet. Cabe destacar en este sentido el anuncio de Telefónica de compartir sus infraestructuras y cooperar con otras empresas como Vodafone en el desarrollo de servicios⁴⁴¹. Con ello, se muestran dispuestas a contribuir en el sector de las TIC para la recuperación de la crisis y la estimulación de la inversión e innovación.

Regla 3: El sector público debe liderar la innovación⁴⁴²

Las Administraciones Públicas españolas también son susceptibles de implementar cambios que resulten en experiencias de éxito a la hora de innovar en sus organizaciones. Cada vez más, la innovación es un principio de gestión para su propia actividad. Sin embargo, la falta de competencia en el sector les obliga a aprender de la experiencia en el sector privado. La innovación en el sector público está, inevitablemente, expuesta a un público mayor, por lo que orientarse a

⁴⁴¹ «Telefónica, dispuesta a compartir infraestructuras y servicios», *CincoDías.com* (06/04/2009).

⁴⁴² <http://www.clubdeinnovacion.es/>.

ofrecer servicios de manera más cómoda y personalizada es el futuro de las Administraciones Públicas. De esta manera, estarán aumentando su eficiencia y, por consiguiente, el bienestar de la ciudadanía.

Por ejemplo, GoolGIS es un servicio que integra el Catastro Español y SIGPAC (Sistema de Información Geográfica de Parcelas Agrícolas), además de otros mapas mediante la plataforma Google Maps para que los ayuntamientos puedan ofrecer a través de sus sitios web toda la información catastral actualizada. De esta manera, se está ofreciendo a los ciudadanos una herramienta de GIS (*Geographical Information System*) de fácil implantación y reducido coste. E-Participate es una plataforma de participación ciudadana por Internet ofrecida por el Ayuntamiento de Getafe, que consiste en la retransmisión *on-line* de eventos en directo con amplia información de apoyo y posibilidad de participación. El Banco del Tiempo es una iniciativa del Ayuntamiento de Zaragoza que trata de formar una «red de autoayuda» cuyo objetivo es resolver las necesidades de los ciudadanos a través de una herramienta de intercambio de servicios. Está promovido para dinamizar los servicios en las asociaciones de los barrios y crear bienestar social. Los casos de éxito también llegan a las escuelas: el Rincón del Ratón es un proyecto avalado por IBM que intenta acercar las TIC al aula infantil, motivando a los profesores y a los alumnos a trabajar con las nuevas tecnologías de la información y poder aplicarlas en la clase, como un rincón más de ella.

Sin embargo, no todos los proyectos se centran en las TIC. El medio ambiente también es objeto de innovación por parte de las Administraciones Públicas. Delvisol es una sociedad encargada del tratamiento de aguas públicas para su consumo o recuperación. Consiste en la reducción y supresión de las concentraciones de nitratos en pozos y acuíferos a través de nuevas tecnologías limpias. Green Data Center es un manual de buenas prácticas para obtener eficiencias y ahorros sostenibles en la construcción y mantenimiento de un Centro de Proceso de Datos independientemente de su tamaño y de la plataforma tecnológica propietaria alojada. El carácter innovador de este proyecto reside en su condición de pionero a nivel internacional.

Regla 4: Generar una cultura innovadora

El Marcador de la Innovación Europea situaba a España en 2007 en novena posición con relación al indicador que refleja el número de pequeñas y medianas empresas que han cambiado su organización para adaptarse a las nuevas tecnologías. España contaba con un 30% de empresas que han realizado los cambios necesarios, mientras que países como Luxemburgo, Dinamarca o Alemania alcanzaban más del 50%⁴⁴³.

Mihaly Csikszentmihaly, reconocido profesor de Psicología en universidades de Estados Unidos como la de Chicago, toma como ejemplo la Italia renacentista para explicar los factores que condicionan una cultura innovadora. Según este profesor, el fenómeno creativo requiere tres condiciones para su desarrollo: en primera instancia, las condiciones innatas del ser humano para la innovación; en

⁴⁴³ «España, a la cola europea en innovación tecnológica», *ElPais.com* (29/10/2007).

segundo lugar, el conocimiento técnico del medio; y, en tercero, la receptividad de la sociedad hacia lo nuevo⁴⁴⁴.

En otros puntos del estudio se ha resaltado la importancia de la cultura empresarial como motor para fomentar la innovación. Cambiar la cultura innovadora de una empresa requiere tiempo y debe contar con el apoyo de otros agentes. A nivel de país, se debe invertir en la educación secundaria y superior, especialmente en áreas de TIC. De la misma manera, la formación debe ser un proceso continuo en la empresa para adaptarse con éxito al entorno cambiante. Esto es aún más importante en tanto en cuanto el envejecimiento de la población implica que las personas de edad avanzada deben permanecer más tiempo en activo. Tal y como se ha explicado antes, es importante que esta cultura también se implemente en el sector público, y que sirva como ejemplo para el resto de empresas y como señal de desarrollo del país en el exterior. También se debe concienciar a las empresas del potencial de la mujer y de otros grupos minoritarios como propulsores de la innovación para que no se desaproveche. La Comisión calcula que la Unión Europea necesitará unos 300.000 ingenieros cualificados más para 2010, e incide en que sólo uno de cada cinco especialistas en ordenadores será mujer. Según sus datos, el sector afronta una escasez de 41.800 profesionales sólo en España⁴⁴⁵. Esta falta de profesionales puede verse en parte subsanada con programas de movilidad de estudiantes e investigadores

Desde el Ministerio de Ciencia e Innovación se están facilitando las ayudas para la estancia en instituciones educativas en el extranjero con el fin de adquirir nuevos conocimientos e intercambiar metodologías educativas. El Programa Nacional de Movilidad pretende fomentar la movilidad geográfica e interinstitucional del personal asociado a las actividades de I+D+i. Considera tanto la movilidad de profesores e investigadores extranjeros hacia España como la de profesores e investigadores españoles hacia centros internacionales o nacionales.

La cultura innovadora debe establecerse como un objetivo prioritario tanto en el sector público como en el privado. En un panorama de crisis internacional, las empresas españolas deben apostar por un crecimiento a largo plazo y evitar maniobras cortoplacistas que reporten beneficios inmediatos, pero que incidan de manera negativa en la sostenibilidad de la empresa. Esto es aplicable tanto a las grandes empresas como a las pymes. Gamesa es un ejemplo de organización española que ha apostado por posicionarse en el mercado en el ámbito de la gestión energética, innovando en aras de la eficiencia energética y la sostenibilidad. Su principal área de actuación es la energía eólica, por lo que innovar no es una opción, sino más bien una condición *sine qua non* para competir en el sector. Gamesa ha alcanzado una participación del 15,4% en él, dimensión que la sitúa en el tercer puesto en el ámbito internacional y le permite tener una previsión de liderazgo para el 2010⁴⁴⁶. Su estrategia de innovación ha venido acompañada de una cultura y planificación acordes. El compromiso de la alta dirección, lograr un clima adecuado para sustentar los valores de sostenibilidad y tecnología y considerar la multiculturalidad son algunas de las bases sobre las que se ha asentado su innovación.

⁴⁴⁴ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2080028&orden=77858&info=link>.

⁴⁴⁵ <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/6671/1/empresas-tic-fomentan-presencia-de-mujeres>.

⁴⁴⁶ *La Empresa Española en el Mundo Multipolar*, Accenture (2008).

Regla 5: Apostar por los parques tecnológicos

La difusión de los parques científicos y tecnológicos ha tenido un impacto determinante en el desarrollo económico de España. En marzo de 2005 la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE) firmó un acuerdo de colaboración con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio mediante el cual se pusieron en marcha las siguientes actuaciones: la Red de Transferencia de Tecnología, que comprende 22 parques; dos antenas tecnológicas en Brasil y China; y un Seminario de Parques en Buenos Aires. Estos parques son un hervidero de innovación que, en parte, subsanan las dificultades a las que se enfrentan las empresas privadas españolas para innovar, entre otras, los problemas para generar patentes, el menor tamaño de sus empresas, que en muchos casos se limitan a imitar en lugar de innovar en sectores ya maduros y poco intensivos en tecnología, y un capital humano raramente multidisciplinar. Ya existe la iniciativa StepOne, una nueva compañía creada con el objetivo de asegurar la internacionalización exitosa de empresas españolas de innovación tecnológica en el mercado estadounidense, en concreto, en el ámbito de Silicon Valley. StepOne prestará sus servicios a compañías españolas que basen su actividad en áreas emergentes como las TIC, *clean-tech* o tecnologías verdes y biotecnología, que, a pesar de su potencial innovador, encuentran dificultades para dar el salto hacia Estados Unidos⁴⁴⁷.

Volviendo a la proliferación de parques tecnológicos (véase la ilustración 99), existen muchas ventajas para las empresas que decidan formar parte de un parque tecnológico, las cuales llevan a algunas organizaciones con un fuerte componente tecnológico a trasladarse a estos espacios. Entre ellas, destacan las ayudas y subvenciones para empezar, el menor coste de la infraestructura y de los servicios comunes centralizados, una mayor seguridad en el abastecimiento de energía eléctrica, gas, comunicaciones, beneficios promocionales e, incluso, una entidad gestora que velará por que se establezcan y respeten los criterios de admisión de empresas en su entorno. No obstante, ante todo facilitan las actividades de integración y fomento de proyectos de innovación, desarrollo y transferencia tecnológica. Permiten el contacto directo con empresas de tradición inversora en I+D+i y establecen un punto de conexión con representantes de universidades e industrias afines. La situación de las instalaciones suele ser estratégica en cuanto a transporte y comunicaciones, ofreciendo la posibilidad a las empresas de desarrollar una actividad altamente tecnológica sin prescindir de una ventaja competitiva en localización.

⁴⁴⁷ «Presentan una empresa para garantizar el éxito de la innovación tecnológica española en los Estados Unidos», *EuropaPress.es* (27/03/2009)

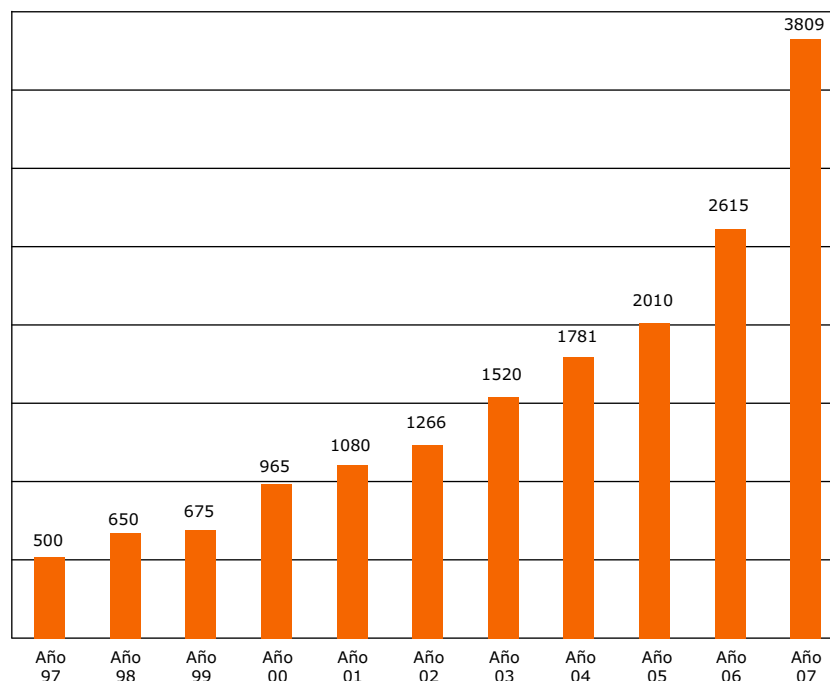


Ilustración 99: Evolución del número de empresas instaladas en parques tecnológicos.
Fuente: http://www.apte.org/?url=dinamic_page://13.

El Parque Tecnológico de Boecillo, situado a unos kilómetros de Valladolid, destaca por sus proyectos de naturaleza atípica. La unidad asociada al Centro de Astrobiología de la Universidad de Valladolid se dedica a investigar posibles signos de vida en el Sistema Solar, principalmente en Marte. Aries Complex, también situada en el parque, ha obtenido la adjudicación del diseño y fabricación de todos los componentes del estabilizador vertical de la cola del futuro A350 XWB, la nueva aeronave del consorcio europeo Airbus. La empresa Deimos Imaging, con el astronauta Pedro Duque al frente, ya tiene operativo en su estación el seguimiento y control del satélite de observación de la Tierra en el Parque de Boecillo. El parque acumula 6.500 empleos, 512 millones de inversión y un total de 161 empresas innovadoras, de las que sólo hemos comentado algunas. En definitiva, los parques tecnológicos permiten a las empresas aprovechar todas las ventajas de pertenecer a una elite de innovadoras.

Por antigüedad, destaca el Parc Científic de Barcelona, establecido en 1997 y que fue el primer parque científico de España. Hoy día es un referente internacional en el fomento de la innovación que cuenta con cuatro institutos de investigación, más de cincuenta empresas, una incubadora de empresas biotecnológicas, más de setenta grupos de investigación y una amplia oferta tecnológica de apoyo a la investigación. Actualmente emplea a 2.200 profesionales, aunque aumentará su superficie para 2011.

Regla 6: Innovar en el sector servicios es un imperativo para la economía española

España es un país fuerte en el sector terciario, rozando un 70% de población activa dedicada a él⁴⁴⁸. No obstante, según Guido Siebiera y Juan Ramis, de ESA-DE, «el sector de servicios es una trampa para empresas que fracasan a la hora de innovar»⁴⁴⁹ porque las barreras de entrada en el sector son más bajas y los servicios son relativamente fáciles de copiar. De hecho, el gasto en I+D en España para el sector servicios (un 14,6% en diciembre de 2006, véase la ilustración 100) no hace justicia a su peso relativo en la economía española.

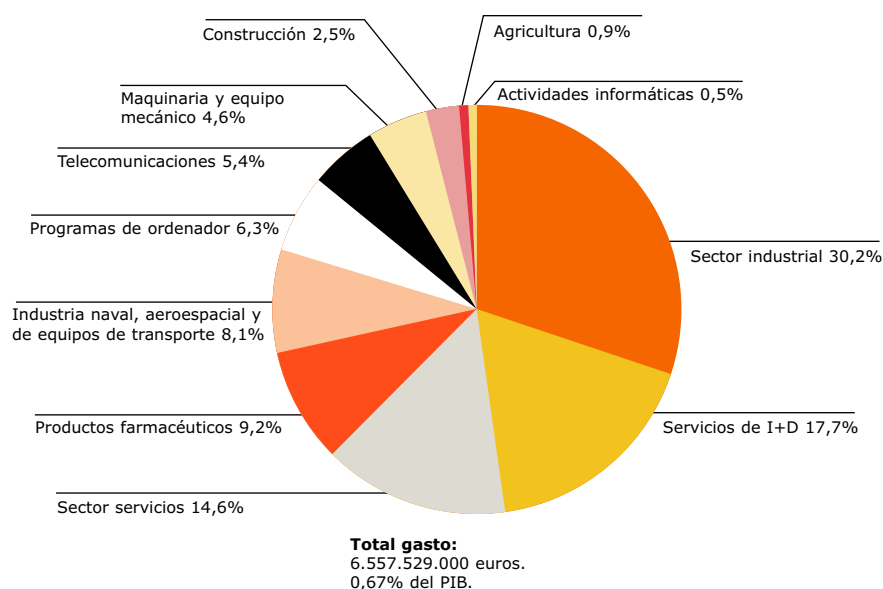


Ilustración 100: Inversión en I+D en España por sectores (diciembre de 2006).
Fuente: <http://enter2.ie.edu:81/graficos/imagenes/275.html>.

Por este motivo, los autores recomiendan una serie de tácticas que pueden ayudar a las empresas a innovar en la oferta de servicios. En primer lugar, hablan de «duplicar el tiempo del cliente», que consiste en ahorrar tiempo al cliente facilitando el acceso al servicio. Un caso español es el del Círculo de Lectores, que se encarga de llevar libros y discos a domicilio bimestralmente. En segundo lugar, se destaca la «segmentación customizada» a través de la cual las empresas ofrecen paquetes especializados en segmentos concretos de su clientela para cubrir sus necesidades de manera más satisfactoria. Sanitas Health Plan es un seguro de salud diseñado especialmente para los emigrantes que viven en España. En tercer lugar, se afirma que una empresa puede cambiar las reglas de juego si es capaz de romper con las costumbres fundamentales de un negocio que la mayoría de las empresas de un

⁴⁴⁸ Evolución de la población activa distribuida por sectores económicos, datos del INE en el cuarto trimestre de 2008.

⁴⁴⁹ <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=33492>.

sector obligan a sus clientes a aceptar. En este caso, se puede volver a hacer referencia a uno de los clásicos éxitos empresariales del panorama nacional, Zara. La empresa textil ha reinventado el concepto tradicional de tienda de ropa, posibilitando que la moda *pret-a-porter* esté al alcance de cualquier bolsillo. Por último, los autores explican el *one stop shopping*, que consiste en ofrecer servicios adicionales a los clientes actuales. Esta diversificación debe tener en cuenta posibles sinergias, como las empresas que se anuncian en Internet ofreciendo servicios tan variados como empleadas de hogar internas o externas, guardeses para fincas, chóferes particulares, cocineros internos o por horas, planchadoras por horas, y un largo etcétera cuyo denominador común es la asistencia a domicilio.

En el ámbito de los servicios, el turismo es sin duda la estrella en el ámbito español. Se trata del servicio por el cual el país es más reconocido a nivel global y el que ha actuado como motor del crecimiento de la economía española. Por ello, España encabezó en 2008 un programa europeo de innovación turística, Eureka Tourism, que preveía gestionar 60 millones en proyectos empresariales conjuntos en 36 países para potenciar la innovación en el sector turístico⁴⁵⁰.

Lo primero que hay que entender es que la innovación en el sector turístico ha dado lugar a una oferta y demanda inmejorables. Por un lado, viajar por un precio razonable es más que posible dada la gran cantidad de operadoras y paquetes en el mercado. Por otro lado, el perfil del turista es muy diverso y los segmentos de consumidores a los que atender están siendo aprovechados por las empresas españolas. Se podría decir que los viajes del IMSERSO fueron el comienzo de una larga lista. Por ejemplo, República Single, un complejo turístico sólo para solteros en mitad de los Pirineos, o Bicing, que ofrece la posibilidad de visitar Barcelona en bicicleta sin problemas a la hora de aparcar cerca de los monumentos y utilizando simplemente una tarjeta de pago. Club Aqua y Chueca Travel son sitios web que ofrecen información acerca de destinos recomendados por el colectivo homosexual. Este último caso es parte del turismo P2P, en el que interactúan usuarios a través de Internet para intercambiar consejos y opiniones de viaje como Opinión y Viaje o No Viajar. Incluso se ofrece alojamiento particular respondiendo al deseo de conocer gente nueva o que comparta aficiones similares como P2P camping, alquilar para hacer camping en el jardín de casa o el caso de los ciudadanos de las sedes de la Copa de Europa de Fútbol que acogían a los aficionados en su casa.

Los consumidores cada vez buscan más experiencias como García Lorca Tours, que organiza visitas a los paisajes de la Granada de Federico García Lorca. Este año 2009, PortAventura estrenará en verano un nuevo hotel temático con su propio supermercado y habitaciones con cocina, despensa y acceso directo al parque por la zona de juegos de Far West. La propuesta de valor también es una oferta frecuente por parte de las empresas del sector. Clickair estrenó a finales de 2008 el servicio de acompañamiento para menores de entre 5 y 13 años que viajan solos. En aquel momento, Renfe y Air Europa también pusieron a la venta el primer billete conjunto «tren+avión». Easyviajar lanza «Top de cine», una selección con los destinos donde se han rodado películas emblemáticas.

⁴⁵⁰ «España encabeza un programa europeo de innovación turística», *CincoDías.com* (07/01/2008).

Regla 7: Innovar en productos para mejorar la deficitaria balanza comercial

La innovación en productos es un requisito obligado si se quieren aumentar las exportaciones y mejorar la deficitaria balanza comercial. España es experta en la innovación de productos, especialmente en el sector textil. Además de las archiconocidas Zara o Mango, destacan otras iniciativas no tan conocidas pero que, en algún caso, alcanzan un 20% de ventas fuera de España. Ése es el caso de Teleno, que exporta a países como Japón, Arabia Saudí, México, Grecia, Alemania o Inglaterra. A pesar de ser una empresa familiar que lleva cuarenta años en el negocio, el grupo de corsetería español está familiarizada con la innovación. Para este verano prevé lanzar el Drykini, un bañador que se seca tres veces más rápido que el resto. El proyecto de innovación ha sido respaldado por el Instituto Tecnológico Textil (Aitex) de Valencia, una sociedad privada sin ánimo de lucro dedicada a la innovación del sector de la moda y el calzado⁴⁵¹. Aitex también ha sido testigo de innovaciones como un pañuelo que contiene cápsulas microscópicas que, a medida que se mueven, dejan escapar el aroma que contienen. Está especializada en pruebas vinculadas a la nanotecnología y antialérgicas, así como en el desarrollo de prendas antibacterianas. El instituto también otorga las certificaciones «Made in Green», que aseguran que la fabricación del producto no contiene sustancias químicas nocivas y respeta los derechos humanos de los trabajadores.

Sin embargo, la innovación de productos en España no se limita únicamente a este sector. En alimentación y salud destaca Nutriup desarrollo, una empresa especializada en la realización y gestión de proyectos de I+D+i centrados en alimentación específica para pacientes con síndrome de Down, Alzheimer, Parkinson, autismo y celiaquía. En el sector de TI, NEOSISTEC es líder en soluciones a medida sobre BlackBerry GPS y Plataforma de Reporte en Movilidad, y Seven Solutions, por su parte, se encarga del diseño de sistemas de procesamiento para distintos sectores. En la industria de defensa, cabe destacar Embention, que se encarga del desarrollo y comercialización de sistemas inteligentes para aeronaves no tripuladas.

Regla 8: Innovar en modelos de negocio

Por innovación de modelo de negocio se entiende un nuevo enfoque en la manera de satisfacer las necesidades del cliente que, en muchos casos, conlleva un cambio organizacional y supone una nueva manera de competir en el mercado. Un ejemplo representativo en España es Endemol-Gestmusic, una alianza encargada de explotar el mercado de *reality shows*, en el que no hay espectadores, sino clientes. Con la creciente competencia para acaparar audiencia televisiva dados los fenómenos del *zapping* y de los canales de pago, programas como Operación Triunfo han demostrado ser éxitos comerciales y todo ello gracias a un modelo de negocio innovador. El negocio de la televisión une fuerzas con la industria discográfica, seriamente perjudicada por el «top manta» y el intercambio P2P de música. A ello se une un precio competitivo y asociado a la solidari-

⁴⁵¹ «Teleno reinventa la moda de baño», *CincoDías.com* (04/04/2009)

¿Sabías qué?

En 2006, sólo 22 empresas españolas se encontraban en el *ranking* europeo de las 1.000 compañías que más invierten en I+D. Telefónica es la primera empresa española que aparece en la lista (puesto 39), seguida de la central de reservas Amadeus (87), Indra (152), Repsol (184) y Abengoa (203)⁴⁵².

dad de ayudar a un artista que quiere triunfar, una distribución diversificada a Internet y grandes superficies, y un márketing multiproducto de libros, vídeos, discos y ropa.

Cambiando de sector, otro ejemplo de innovación es el de Telepizza y «el secreto está en la masa»: en realidad, el secreto fue importado como modelo de negocio innovador con origen en Estados Unidos. La empresa ha sabido adaptarse rápidamente al mercado de *fast food* siguiendo una estrategia de crecimiento rápido para lograr economías de escala. El sistema de franquiciados ha establecido toda una serie de requisitos de apertura y control de calidad, así como un sistema de incentivos y promoción interna.

⁴⁵² «Sólo 22 empresas españolas están en el ranking europeo de las 1.000 que más invierten en I+D», *Europa Press* (10/06).

9

CAPÍTULO 9

Recapitulación final

9

Recapitulación final

El proceso de globalización está entrando en una nueva etapa caracterizada por un entorno geopolítico nuevo y por el alejamiento del concepto tradicional de convergencia global. Mientras se debilita el poder hegemónico de Estados Unidos en el escenario mundial, el crecimiento de las economías emergentes, aunque debilitado por la crisis, ha cobrado una relevancia sin precedentes. La atención se ha desviado a la floreciente economía E2E (entre países emergentes) y a los grandes conglomerados de empresas asiáticas. Al mismo tiempo, la dinámica de las relaciones internacionales se ven impactadas por la acumulación de recursos financieros y naturales de los países que intentan competir con éxito ante la escasez de recursos. El avance del proteccionismo como medida para compensar los efectos de la crisis puede suponer un retroceso en el proceso de globalización y un elemento transformador del sistema capitalista tal y como lo conocemos.

En este contexto, muchos opinan que la crisis actual no hará sino acelerar el traspaso de poder de Estados Unidos a una constelación de países emergentes. Vivimos un momento crucial en el que las decisiones que se tomen para salir de la crisis serán determinantes de cara al futuro. Los países y las empresas no pueden limitarse a sobrevivir, sino que, al contrario, deben adaptarse al entorno de nuevas reglas como método de supervivencia, para luego tener la oportunidad de competir con los nuevos jugadores y aprovechar las oportunidades que se presentan con la incorporación de estos países a la dinámica de mercado. La competencia se desarrolla en las dimensiones que se han analizado en profundidad en este estudio: el comercio globalizado, con el auge de los nuevos consumidores; la multiplicación de los flujos de capital internacionales; el capital humano, con el talento como activo escaso; el reto del desarrollo sostenible; y la carrera por la innovación.

El nuevo orden mundial multipolar promete tanto retos como oportunidades. Para asistir a los jugadores en la lectura de las nuevas reglas del juego, se ha pretendido reunir en esta publicación las tendencias actuales y los casos de éxito de empresas de las economías desarrolladas, de las emergentes y de la española. El hilo conductor del análisis es que, ahora más que nunca, es necesario «renovarse o morir». Y es que, como en toda crisis, asistimos a una prueba de fuego de la que saldrán reforzadas las empresas que sepan innovar y destacar en los imperativos de competitividad. Aquéllas que no lo hagan estarán destinadas al fracaso.

En definitiva, si nos imaginamos el mundo como un gran tablero de ajedrez global con multitud de jugadores, podemos asegurar que se está jugando una partida crucial para el futuro. Asistimos a un cambio de las reglas del juego y a la aparición de nuevos jugadores de países emergentes que toman posiciones. El avance de la partida dependerá de la capacidad de empresas y países para adaptar sus estrategias a las nuevas reglas. Este estudio recopila esas reglas con el objetivo de ayudar a las empresas y a otros agentes sociales a mover ficha con rapidez en un escenario en el que los cambios se suceden a un ritmo vertiginoso y son fuente de amenazas, más aún con la crisis, pero también de oportunidades.

Apéndices

Glosario

A

Acuerdos de Basilea

El Comité de Basilea, compuesto por los gobernadores de los bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Reino Unido, Suecia y Suiza publicó el primero de los Acuerdos de Basilea, un conjunto de recomendaciones alrededor de una idea principal: establecer el capital mínimo que debía tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afrontaba. La principal limitación del acuerdo de Basilea I consiste en que es insensible a las variaciones de riesgo y que ignora una dimensión esencial: la de la calidad crediticia y, por lo tanto, la diversa probabilidad de incumplimiento de los distintos prestatarios.

Para superarla, el Comité de Basilea propuso en 2004 un nuevo conjunto de recomendaciones. Basilea II se apoya en los siguientes tres pilares: el cálculo de los requisitos mínimos de capital, el proceso de supervisión de la gestión de los fondos propios y la disciplina de mercado.

Alto rendimiento

Accenture ha emprendido un importante programa de investigación para identificar las características de un negocio de alto rendimiento. Mediante este esfuerzo, obtiene amplios conocimientos sobre cómo aprovechar las nuevas y emergentes tecnologías y las prácticas comerciales para crear soluciones de negocio innovadoras que abran un camino sostenible hacia el crecimiento. Accenture ayuda de esta manera a hacer realidad la innovación, que permite a sus clientes convertir sus organizaciones en negocios de alto rendimiento

Anchor-firm model

Modelo de negocio por el que una compañía grande da lugar a otras pequeñas, proporcionándoles el dinero necesario para emprender su camino.

B

Best practice

Cualquier técnica o metodología que, a través de experiencia e investigación, ha probado que lleva de manera fiable al resultado deseado.

Black Swans

Los «cisnes negros» son aquellos eventos de gran impacto, difíciles de predecir y que ocurren fuera de las expectativas de normalidad. Se asocian a la gestión de riesgo.

Blogosfera

Representa una comunidad de páginas web donde los internautas escriben periódicamente e interactúan conectados por medio de enlaces, comentarios, históricos y referencias.

Bottom of the pyramid

La parte inferior de la pirámide económica está conformada por los nuevos consumidores que viven con menos de dos dólares al día. C.K. Prahalad, catedrático de la Ross School of Business de University of Michigan y reconocido como uno de los diez mayores expertos en gestión del mundo, afirma que si dejamos de pensar en los pobres como víctimas o como una carga y comenzamos a reconocerlos como persistentes y creativos empresarios y consumidores conscientes del valor, un entero nuevo mundo se abrirá. Prahalad sugiere que sean el motor del siguiente capítulo del comercio y prosperidad globales, y pueden ser una fuente de innovaciones.

Bottom-line environmental impact

La diferencia entre el impacto negativo de las operaciones de las empresas y el impacto positivo de sus esfuerzos medioambientales

Brain Circulation

El «talento circulante» engloba a las personas que migran como parte de los planes institucionales de desarrollo de habilidades multiculturales de las empresas transnacionales. Este tipo de migración favorece la formación de un incipiente *pool* de talento especializado en los países emergentes.

Brain Exchange

El «intercambio de talento» podría permitir que la retención de talento en los países sea más fácil, al tratarse de una migración no física de habilidades que crecerá en los próximos años. Esta práctica es común en empresas que buscan incrementar la productividad de sus operaciones a través de la localización inteligente.

Bretton Woods

Los Acuerdos de Bretton Woods son las resoluciones de la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas, realizada en el complejo hotelero de Bretton Woods, (New Hampshire), entre el 1 y el 22 de julio de 1944, donde se establecieron las reglas para las relaciones comerciales y financieras entre los países más industrializados del mundo. En él se decidió la creación del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, así como el uso del dólar como moneda internacional. Esas organizaciones se volvieron operativas en 1946. El fin del régimen de Bretton Woods llegó en 1973, cuando se termina la convertibilidad del dólar en oro.

C**CAGR**

La tasa compuesta de crecimiento anual (*Compound Annual Growth Rate* en inglés) es el índice de crecimiento anual medio de un excedente de inversión en un período de tiempo específico.

Commodities

Bienes o servicios objeto de negociación (en precios *spot*, futuros o en opciones). Suele tratarse de materias primas y productos básicos.

Crédito subprime

Una modalidad crediticia del mercado financiero de Estados Unidos que se caracteriza por tener un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos. La mayor parte de los créditos *subprime* son de carácter hipotecario.

D**Decoupling**

Fenómeno que consiste en que las economías emergentes se desligan o «desacoplan» de los impactos negativos económicos que sufren los países desarrollados, especialmente Estados Unidos.

Distressed debt

La denominación inglesa por la que se conoce en los mercados financieros a las deudas de empresas y/o países que se encuentran con problemas y/o dificultades para cumplir con los términos originales de pago en las

condiciones en que dichas deudas se emitieron, y que tienen una alta probabilidad de no cumplir, bien de forma parcial o total.

E**E-learning**

Un concepto de educación a distancia en el que se integra el uso de las tecnologías de la información y otros elementos pedagógicos (didácticos) para la formación, capacitación y enseñanza de los usuarios o estudiantes *on-line*. Se puede entender como una modalidad de aprendizaje dentro de la educación a distancia. Utiliza herramientas y medios diversos como Internet, intranets, CD-ROM, producciones multimedia (textos, imágenes, audio, vídeo, etc.), entre otros.

Employer branding

Consiste en un conjunto de iniciativas para lograr una buena imagen corporativa de cara a los profesionales y candidatos externos.

Empowerment

Significa potenciación o «empoderamiento», que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y de la toma de decisiones.

Estrategia win-win

Estrategia que identifica un modelo de negocio donde los intercambios, las negociaciones o, en definitiva, las acciones que se llevan a cabo son favorables para todas las partes implicadas. El: «tú ganas, yo gano» es un tipo de filosofía que busca relaciones comerciales a largo plazo basadas en «si mis clientes ganan, gano yo también», o bien, «si mis socios ganan, ganamos todos».

F**Fondos soberanos**

Un fondo soberano de inversión (del inglés *Sovereign Wealth Fund*) o FSI, es un vehículo de inversión de propiedad estatal que controla una cartera de activos financieros nacionales e internacionales. Generalmente, el capital proviene de la exportación de materias primas, como gas o petróleo, y sus inversiones se componen de bonos, acciones y derivados financieros, aunque

también cuentan con inversiones de otro tipo, como propiedades inmobiliarias. El más grande, el Abu Dhabi Investment Authority (ADIA), maneja activos estimados en 875.000 millones de dólares, cerca de tres veces el PIB suizo en 2007.

Foro Económico Mundial (Cumbre de Davos)

El Foro Económico Mundial es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza. Allí se reúnen los principales líderes empresariales, los líderes políticos internacionales y periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo; entre ellos, la salud y el medio ambiente. El Foro también organiza la «Asamblea Anual de Nuevos Campeones» en China y una serie de asambleas regionales durante el año. En 2008, dichas asambleas regionales incluyeron reuniones en Europa y Asia Central, Asia Oriental, la Mesa Redonda de Directores Ejecutivos de Rusia, África, Oriente Medio y el Foro Económico Mundial en Latinoamérica.

G

Global Reporting Initiative (GRI)

La Global Reporting Initiative (GRI) fue constituida en 1997 como una iniciativa para fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de los informes de desarrollo sostenible. En el año 2002 se convirtió en una entidad independiente y es colaborador oficial del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, trabajando en cooperación con la iniciativa Global Compact de la Secretaría General de las Naciones Unidas. Al establecer un marco común, las guías promueven la comparación en el desempeño de diferentes organizaciones en distintas partes del mundo y pretenden facilitar la interacción entre las partes interesadas.

Greenfield investments

Una forma de inversión extranjera directa por la cual una empresa matriz construye «desde cero» las instalaciones para una industria, creando empleo en el país de destino. Las multinacionales de países desarrollados ven esta inversión como una manera de entrar en el mercado de países emergentes, cuyos gobiernos incluso ofrecen desgravaciones, subvenciones u otro tipo de incentivos para que estos proyectos se lleven a cabo.

H

Hub

En inglés, es el centro de un sistema en general, en el que coinciden los radios y donde se encuentra el eje. El término se utiliza internacionalmente para identificar sistemas que mantienen una fuerte dependencia de un punto central. En concreto, se ha utilizado este término para referirse a los centros de talento humano.

I

Índice de Bienestar Económico Sostenible (IBES)

El indicador económico alternativo que intenta reemplazar al Producto Interno Bruto (PIB) como indicador de bienestar social. El IBES se evalúa mediante técnicas similares, pero en lugar de contabilizar los bienes y servicios de la economía, contabiliza por un lado el gasto de los consumidores, la utilidad aportada por el trabajo doméstico, y, por otro, descuenta el coste de las externalidades asociadas a la polución y el consumo de recursos.

J

Joint venture

Una empresa conjunta o *joint venture* es un tipo de alianza estratégica, y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). En español, *joint venture* significa, literalmente, «aventura conjunta» o «aventura en conjunto». El objetivo de una *joint venture* puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, hasta la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos. Para la consecución del objetivo común, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole a ese negocio común. La aportación puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple *know-how*.

M

Mundo multipolar

Aparición de un mundo caracterizado por múltiples centros de poder económico y de actividad. Se puede definir como una fase nueva y más profunda de la globalización.

O

Offshoring

Consiste en tomar una fábrica para trasladarla a otro lugar, donde se hará el mismo producto, pero con una mano de obra más barata, impuestos menores, seguros sociales más bajos y energía subvencionada.

Outsourcing

Proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

P

Paridad del Poder Adquisitivo

Tipo que habría que aplicar al convertir la moneda de un país a la de otro para poder comprar la misma cantidad de bienes y servicios (según Tim Callen, jefe de la División de Estudios Económicos Internacionales del Departamento de Estudios del FMI, que ilustró con datos de 2006 que, cuando se aplicaba el tipo de cambio de mercado, Estados Unidos era el país que más contribuía al crecimiento mundial. Sin embargo, utilizando tipos ajustados según la PPA, era China).

Peer to peer

Se habla del término como la interacción o relación entre distintos agentes con el fin de intercambiar información y formar una gran red social capaz de ofrecer servicios a gran escala. Esto es posible gracias a una tecnología que permite intercambiar archivos de máquina a máquina, con poca interacción de un servidor, a través de Internet y sin necesidad de que los participantes se conozcan.

Plan Bolonia

El proceso de Bolonia es el nombre que recibe el proceso iniciado a partir de la Declaración de Bolonia, acuerdo que en 1999 firmaron los ministros de Educación de la Unión Europea en la ciudad italiana de Bolonia. Se trató de una declaración conjunta que dio inicio a un *proceso de convergencia* que tenía como objetivos facilitar el intercambio de titulados y adaptar el contenido de los estudios universitarios a las demandas sociales. La declaración de Bolonia condujo a la creación del Espacio Europeo de Educación Superior, un ámbito al que se incorporaron países incluso de fuera de la Unión Europea y que serviría de marco de referencia a las reformas educativas que muchos países habrían de iniciar en los primeros años del siglo **xxi**.

Portfolio Theory

La «teoría de la cartera de valores» propone que el inversor debe abordar la cartera como un todo, estudiando las características de riesgo y rendimiento global, en lugar de escoger valores individuales en virtud del rendimiento esperado de cada valor en particular. Hoy día se dice que la teoría ha fracasado porque los inversores prudentes con carteras equilibradas han salido tan perjudicados como los que se han arriesgado.

R

Ronda de Doha

La Ronda de Doha de la Organización Mundial del Comercio es una gran negociación emprendida para liberalizar el comercio mundial. Su objetivo apunta a completar un tema que había quedado pendiente de un gran ciclo anterior (llamado Ronda de Uruguay): el comercio agrícola. En esta etapa, los países en desarrollo tratan de obtener un acceso libre de obstáculos para sus producciones agrícolas en los mercados de los países centrales. Esto significa que las grandes potencias deberán eliminar o reducir de forma significativa la protección que dan a su agricultura por la vía de subsidios directos a los agricultores o de subsidios a las exportaciones. Se estableció un tiempo límite para eliminar totalmente los subsidios a las exportaciones agrarias: esa fecha es 2013. También se defendió una fuerte reducción efectiva de los subsidios internos, «proporcional» a las concesiones sobre el comercio de bienes industriales que deben hacer los países en desarrollo.

RSC/ RSE

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. La responsabilidad social corporativa va más allá de la observación de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento.

S**Shareholder**

Accionista.

Sostenibilidad

Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión, se aplica a la explotación de un recurso por debajo de su límite de renovabilidad. El ámbito del desarrollo sostenible puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social. Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica.

Stakeholder

Personas que pueden afectar o son afectadas por las actividades de una empresa. En español se suele traducir como «parte interesada».

T**Talent pool**

Grupo de personas dentro del capital humano con valor diferencial.

Teletrabajo

Literalmente significa «trabajo a distancia». Se refiere al desempeño de un trabajo de manera regular en un lugar diferente del centro de trabajo habitual. Suele referirse a trabajos de oficina que precisan de una interacción mínima con el cliente y que no requieren de presencia física. Es habitual el uso de medios informáticos para comunicarse con los clientes o compañeros de trabajo para el envío de resultados y, en la mayoría de los casos, para la realización de la actividad.

TIC

Tecnologías de la información y la comunicación; son una parte de las tecnologías emergentes que hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información con diferentes finalidades (formación educativa, organización y gestión empresarial, toma de decisiones en general, etc.).

Tigre asiático

Los «cuatro tigres asiáticos» o los «cuatro dragones de Asia» hacen referencia a las economías de Hong Kong, Singapur, Corea del sur y Taiwán. Estos países han destacado por mantener altas tasas de crecimiento e industrialización, además de convertirse en importantes receptores de inversión extranjera.

Time to market

Tiempo que tarda un producto desde que se concibe hasta que está disponible para su venta.

Triple Bottom Line

Se refiere a los resultados de una empresa medidos en términos económicos, ambientales y sociales. Se presentan en las memorias corporativas de las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible, y son datos y mediciones de carácter voluntario.

Triple E Threat

La «amenaza triple E» consiste en la necesidad de competir con todas las personas, de todos los lugares, por todas las cosas («everyone, everywhere, and everything»).

W**Web 2.0**

Se refiere a una segunda generación en la historia de la Web, basada en comunidades de usuarios y en una gama especial de servicios, como las redes sociales y los *blogs*, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

Worldsourcing

Una forma innovadora de gestión de una compañía en contraposición a la tradicional idea del *outsourcing*. Se basa en utilizar la capacidad global, la potencia reparti-

da por todas las zonas en las que se está presente, las competencias distribuidas por todos los países, la aproximación a los mercados donde la posibilidad de negocio es mayor, y en hacerlo a través de una red importante donde priman las capacidades más que la localización. Desde este punto de vista, se cuenta con centros con diferentes capacidades repartidos por todo el mundo pero operando como si estuvieran en una misma localización.

Miembros del FTF

Ponentes

Xiang Bing.

Decano de Cheung Kong Business School.
País: China.

Graciana del Castillo.

Directora Asociada, Profesora del Phelps Center on Capitalism and Society.
País: Estados Unidos.

Salvador García- Atance.

Presidente de la Fundación Lealtad.
País: España.

Gil Forer.

Director Global, IPO e Iniciativas en Capital Riesgo, Mercados de crecimiento estratégicos, Ernst & Young.
País: Reino Unido.

José Gijón.

Jefe economista y Director del despacho
para África y Oriente Próximo, Centro de Desarrollo de la OCDE.
País: España.

Yukon Huang.

Asesor Senior y Ex Director del Programa China del Banco Mundial.
País: China/Estados Unidos.

Joshua Klein.

Fundador Wireless.
País: Estados Unidos.

Joel Kurtzman.

Presidente, Kurtzman Group y ex editor, Harvard Business Review.
País: Estados Unidos.

Catherine Laine.

Directora Adjunta, Appropriate Infrastructure Development Group (AIDG).
País: Estados Unidos.

José Luis Leal.

Ex-Presidente, AEB (Asociación Española
de Banca).
País: España.

Marc Mathieu.

Vicepresidente Senior de Global Brand Marketing y Ex Director Global de Marketing,
Coca-Cola.
País: Estados Unidos.

Cristóbal Méndez de Vigo.

Director de distribución y desarrollo
de negocio, Foreign & Colonial (F&C).
País: Reino Unido.

Kamal Quadir.

Fundador, Cell Bazar.
País: Bangladesh.

Jeffrey J. Schott.

Investigador principal de política internacional comercial y sanciones económicas,
Instituto Peterson para la Economía Internacional.
País: Estados Unidos.

Federico Steinberg.

Investigador del Real Instituto Elcano
y Profesor de la Universidad Autónoma
de Madrid.
País: España.

Sng Seow Wah.

Vicepresidente ejecutivo, Fullerton Financial Holdings.
País: Singapur.

Shoshana Zuboff.

Profesora de Administración de Empresas
de la Escuela Charles Edward Wilson,
Harvard Business School.
País: Estados Unidos.

Moderadores

Carlos Bholá.

Socio Director, Celsius Capital.
País: China.

Christopher Meyer.

Consejero Delegado, Monitor Networks.
País: Estados Unidos.

Garrick Jones.

Ludic Group.
País: Reino Unido.

Asistentes

Fernando Alfaro.

Patrono, Fundación de la Innovación Bankinter.
País: España.

Alpheus Bingham.

Co-fundador InnoCentive, Inc. y Patrono Fundación de la Innovación Bankinter.
País: Estados Unidos.

Max Burger-Calderon.

Presidente Asia, Apax Partners.
País: China.

John de Zulueta.

Presidente, Sanitas (Bupa Group).
País: España.

Ren Ee Chee.

Investigador principal de Singapore Immunology Network (SIgN), Director, Graduate Affairs y Director de Biopolis.
País: Singapur.

Caroline Firstbrook.

Socio Director de estrategia Corporativa en Europa, Oriente Medio y África, Accenture.
País: Reino Unido.

Javier García.

E-Lilly.
País: Estados Unidos.

Juan José González.

Director Desarrollo Estratégico, Indra.
País: España.

Ricardo Gottschalk.

Investigador Asociado de Globalization Team, Institute of Development Studies, University of Sussex.
País: Reino Unido.

Pedro Guerrero.

Presidente, Bankinter.
País: España.

Frank Hawke.

Presidente, Kroll Greater China.
País: China.

John Hoffman.

Consejero Delegado, GSMC.
País: Estados Unidos.

Andrew Hunt.

Fundador, Andrew Hunt Economics Ltd.
País: Reino Unido.

Julia Kirby.

Editora Senior, Harvard Business Review.
País: Estados Unidos.

Germán Lorenzo.

Director Asia-Pacífico, Mondragon Corporation.
País: China.

Brook Manville.

Director, Brook Manville LLC.
País: Estados Unidos.

Emilio Méndez.

Director, Centro Functional Nanomaterials Brookhaven National Laboratory.
País: Estados Unidos.

Carlos Mira.

Vice Presidente Ejecutivo, Fundación de la Innovación Bankinter,
Presidente y Consejero Delegado, Acalis Systems.
País: España.

Rita Rodríguez Arrojo.

Directora, Área Intangibles, Bankinter.
País: España.

Michael Schrage.

Profesor de MIT's Sloan School, asesor jefe de MIT's Security Studies Program
y profesor invitado de Sweden Royal Institute of Technology.
País: Estados Unidos.

Dennis Tachiki.

Profesor, Departamento de Económicas
de University of Rennes.
País: Japón.

Stephen Joel Trachtenberg.

Presidente Emeritus, The George Washington University.
País: Estados Unidos.

Carlos Vidal.

Ex Presidente, Accenture España, responsable de Estrategia Geográfica del grupo
y miembro del comité ejecutivo de la consultora.
País: España.

Dali Yang.

Profesor y Presidente del Departamento
de Ciencias Políticas, University of Chicago.
País: Estados Unidos.

Fundación de la Innovación Bankinter

Mónica Martínez Montes.

Directora General.
País: España.

Andreea Niculcea.

Ejecutivo.
País: Rumanía.

Julie Slama.

Ejecutivo.
País: Bélgica.

Teresa Jiménez Herradon.

Ejecutivo.
País: España.

Bankinter

Marcelina Cancho Rosado.

Controller Fundación de la Innovación Bankinter, Área de Responsabilidad Corporativa.
País: España.

Colaboradores principales de la publicación

Eva López Suárez.

Accenture España.

Cynthia Gregsamer Montes.

Accenture España.

Santiago Espinosa de los Monteros Madrona.

Accenture España.



Fundación
de la Innovación
Bankinter

www.fundacionbankinter.org

Colaborador Principal

accenture
Alto rendimiento. Hecho realidad.