

Cátedra Nebrija Santander
en Dirección Internacional de Empresas

México: un destino natural y estratégico.

Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes III.



Nebrija
Universidad



Santander

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

México: un destino natural y estratégico



© **Universidad Antonio de Nebrija**

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Coordinación del proyecto:

Gonzalo Solana González

Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

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

ISBN: 978-84-940119-0-0

Depósito legal: M-20295-2012

Imprime: Trigraphis

Índice

México: un destino natural y estratégico

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

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

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

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

Índice de cuadros

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

Índice de gráficos

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

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

Prólogo

Por **Jesús Zabalza**

Director General. División América. Banco Santander

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

México: un destino natural y estratégico

Parte I:

Principales resultados

Capítulo 1

Principales resultados de la investigación

Por **Gonzalo Solana González**

Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

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

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

La economía mexicana y las relaciones económicas con España

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

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

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

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

La economía mexicana: pendiente de explotar sus potencialidades.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los negocios de las empresas españolas en México.

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

Los procesos de implantación.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mismo idioma no significa identidad cultural y de costumbres

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

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

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

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

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

El desarrollo de la actividad empresarial en México.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La fiscalidad y las relaciones laborales presentan sus particularidades.

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

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

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

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

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

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

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

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

Las compañías españolas usan en su mayoría estructuras organizativas mixtas.

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

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

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

Resultados obtenidos.

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

Aumento generalizado de las ventas.

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

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

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

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

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

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

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

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

Estrategias futuras de negocio

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

México como plataforma de acceso a otros mercados.

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

El futuro pasa por los mercados emergentes

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

Políticas de apoyo a la internacionalización.

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

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

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

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

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

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

Algunos aspectos a considerar para hacer negocios en México.

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

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

- 1) **Inversiones extranjeras.** Aunque se han introducido considerables mejoras en los últimos años, en la Ley de Inversiones Extranjeras de 1993 subsisten restricciones en determinadas actividades. Con carácter general, se reserva exclusivamente al Estado mexicano las actividades relacionadas con el petróleo, electricidad, generación de energía nuclear y correos. En el transporte terrestre de pasajeros, comercio al por menor de gasolina y servicios de radiodifusión la actividad se reserva a mexicanos o a sociedades mexicanas con cláusulas de exclusión a extranjeros. En el transporte aéreo e instituciones de seguros se permite la participación de capitales extranjeros en un rango entre el 10 y el 49% del capital. Hay otras actividades en las que también se limita la participación extranjera y en las que una participación superior al 49% requiere de una resolución favorable de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.
- 2) **Sistema tributario.** En México las empresas deben hacer frente a seis¹ tipos diferentes de impuestos, principalmente corporativos y cargas sociales, lo que sitúa al país en el puesto número ocho entre los países con menor número de impuestos, según el Banco Mundial. Sin embargo hay dos aspectos no

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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