

Documentos CIDOB

Asia; 14

Triangulación Asia-España-América Latina.
Jacinto Soler Matutes

documentos



Serie: Asia

Número 14. Triangulación Asia/ España/América Latina: una visión desde la empresa

© Jacinto Soler Matutes

© Fundació CIDOB, de esta edición

Edita: CIDOB edicions

Elisabets, 12

08001 Barcelona

Tel. 93 302 64 95

Fax. 93 302 21 18

E-mail: publicaciones@cidob.org

URL: <http://www.cidob.org>

Depósito legal: B-20.689-2004

ISSN: 1697-7688

Imprime: Cargraphics S.A.

Distribuye: Edicions Bellaterra, S.L.

Navas de Tolosa, 289 bis, 08026 Barcelona

www.ed-bellaterra.com

Barcelona, enero de 2007

TRIANGULACIÓN ASIA/ ESPAÑA/AMÉRICA LATINA: UNA VISIÓN DESDE LA EMPRESA

Jacinto Soler Matutes*

En colaboración con Graziella Cristiano**

Enero de 2007

*Doctor en Economía y consultor.

**Licenciada en Economía por la Universidad Parthepone de Nápoles.
Máster en Relaciones Internacionales del Instituto Barcelona de Estudios
Internacionales (IBEI).

Sumario

Preámbulo	7
Perspectiva de las relaciones económicas entre Asia y América Latina ...	11
Perfil de las relaciones comerciales entre Asia y América Latina	11
Perfil de las relaciones de inversión entre Asia y América Latina	20
Hacia una teoría de la triangulación	25
“Puentes” e “intermediarios” en una economía global: principios teóricos ...	26
<i>Infraestructuras y costes de transporte</i>	28
<i>Barreras al comercio internacional</i>	31
<i>La acción fiscal del Estado</i>	34
<i>Diferencias culturales</i>	37
<i>Otros elementos: el factor empresarial</i>	40
Tipología de la triangulación	44
<i>Tipos y ejemplos de triangulación</i>	45
<i>¿Un modelo de triangulación para España?</i>	50
Casos de triangulación en la empresa	55
Ficosa Internacional	57
Hispano Carrocera	61
Soluziona	66
BBVA	69
Telefónica	73
Altadis	79
Samsung	84
Sony	87
Huawei	92
TCS	95

Conclusiones y recomendaciones	101
Resumen de los casos de empresa	101
Triangulación con España: realidad y perspectiva de las multinacionales asiáticas	108
Triangulación de empresas españolas: el papel de España en las alianzas globales	114
Nuevos horizontes y trabajos pendientes en la Triangulación	120
Referencias bibliográficas	129

Preámbulo

En un tiempo ya lejano los dominios españoles abarcaban diversos territorios asiáticos que llegaron a ostentar el solemne nombre de “Hispanoasia”, no tanto por su extensión geográfica, más bien exigua, sino por su destacado papel en el sistema comercial y económico de la zona. Las Filipinas y otros enclaves menores situados en la ruta transpacífica jugaban un rol logístico de primer orden, reforzado por sus conexiones con las antiguas colonias americanas (Nueva España). El célebre *Galeón de Manila* recogía así especias, telas y otros productos de toda Asia, llevados por sus suministradores chinos, indios o malayos hasta Filipinas, para exportarlos luego hacia las boyantes posesiones americanas, donde pagaban tan costosas adquisiciones con la plata extraída de su rico subsuelo con el sudor y el sufrimiento de indígenas y esclavos. Este fenómeno comercial, documentado ampliamente por diversos investigadores¹, constituye sin duda el precedente más claro, aunque históricamente muy alejado, para quienes elaboraron y patrocinan los ambiciosos postulados de la triangulación.

Los crecientes intercambios entre Asia, particularmente China, e Iberoamérica constituyen hoy día una realidad actual e inmediata, que alienta con fuerza nuestra voluntad de “triangular”, esto es el deseo de que España pueda jugar un papel en este renovado movimiento transpacífico. El objetivo de este estudio es precisamente el de reflexionar sobre si dicho papel es posible en la práctica y bajo qué circunstancias es más factible que España se erija de nuevo en el “Galeón” que conduce o articula dichos intercambios. Nuestra aproximación a este asunto es estrictamente eco-

1. Véase por ejemplo la obra clásica y referencia ineludible en la materia de Schurtz (1939), con una excelente traducción al español de 1992, con motivo del 5º Centenario del Descubrimiento de América.

nómica, sin profundizar en las motivaciones políticas o de relaciones internacionales que contiene sin duda la triangulación. Desde este punto de vista, es bien lógico que España persiga una mayor proyección en la escena internacional mediante el “argumento triangular”, como lo puede ser también que ciertos protagonistas del actual intercambio transpacífico, de una u otra orilla, observen con escepticismo, recelo o simplemente desinterés los esfuerzos por parte española. Así mismo, puede que este creciente intercambio transpacífico nos lleve a concluir que España no es, o no puede ser, el vértice principal de tan dinámica relación, del mismo modo que el *Galeón de Manila* tres siglos atrás terminó perjudicando los intereses de los comerciantes españoles en las colonias americanas hasta el punto de exigir su supresión o restricción².

Nuestro análisis se inicia con un breve y somero repaso a las relaciones económicas entre Asia y América Latina en el primer capítulo. El segundo capítulo nos introducirá en materia al presentar diversas teorías sobre “relaciones triangulares”, así como ejemplos reales de países o territorios que despliegan actualmente estrategias de este tipo. El tercer capítulo ilustrará el fenómeno con diez casos de empresas (seis españolas y cuatro asiáticas), entrevistadas personalmente para el estudio. Como veremos, algunas de las compañías “triangulan” efectivamente desde o con España, mientras que en otros casos esta “relación triangular” no se produce, o bien se plantea de manera distinta a lo esperado. Finalmente, el capítulo cuarto cerrará el estudio presentando las conclusiones y recomendaciones de actuación, así como proponiendo también nuevas vías de investigación para la triangulación.

2. Las telas chinas desplazaron a los productos españoles en Nueva España, así que los comerciantes españoles presionaron a la Corona hispana y lograron finalmente una restricción en los cargamentos de telas, aunque se amplió la exportación total del Galeón para contentar así también a los comerciantes filipinos y mexicanos (Schurtz 1939).

El autor desea expresar su agradecimiento a la economista Graziella Cristiano, por su colaboración durante el estudio, tanto en la recopilación de documentos y estadísticas, como en la redacción del primer capítulo y la realización de algunas entrevistas. Así mismo, manifestamos nuestra más sincera gratitud a los directivos y empresarios entrevistados, quienes participaron de forma activa y a menudo entusiasta en el estudio. En concreto agradecemos la colaboración de José M^a Tarragó de Ficoso, Gustavo Marqueta de Hispano Carrocera, Antonio Hernando de Soluziona, Victoria Rodríguez de BBVA, José M^a Álvarez-Pallete de Telefónica, Fernando Domínguez de Altadis, Alexandre Blasi de Samsung, Joan Puig de Sony, David Tang de Huawei y Abhinav Kumar de TCS. También expresamos nuestra gratitud a Txomin Urzaiz de la Cámara de Comercio de Barcelona y a Jorge Fuentealba de Casa Asia por haber facilitado algunas entrevistas. Finalmente, sólo nos resta expresar nuestra gratitud a Casa Asia y a la Fundación CIDOB por la financiación de este proyecto y el apoyo prestado durante su desarrollo.

Perspectiva de las relaciones económicas entre Asia y América Latina

En los últimos años, las principales estadísticas de comercio internacional e inversión extranjera han puesto de relieve una creciente participación de los países en vías de desarrollo en la expansión del comercio mundial. En particular destacan tanto el incremento de las exportaciones de América Latina como el incesante ascenso de China, en tanto que potencia exportadora y al mismo tiempo como destacado y ávido país comprador de materias primas e inversor en el exterior.

El presente capítulo quiere proporcionar una breve nota introductoria de la reciente evolución, cualitativa y cuantitativa, de los intercambios económicos, tanto comerciales como de inversión, entre Asia y América Latina. No es el propósito de este capítulo profundizar en este tema, que ha sido objeto de estudios más amplios en los últimos años, aunque centrados sobre todo en la relación con China, como son los de Gutiérrez (2003), Blázquez y Santiso (2004), Cesarín y Moneta (2005), Devlin et al. (2005) y CEPAL (2006)³.

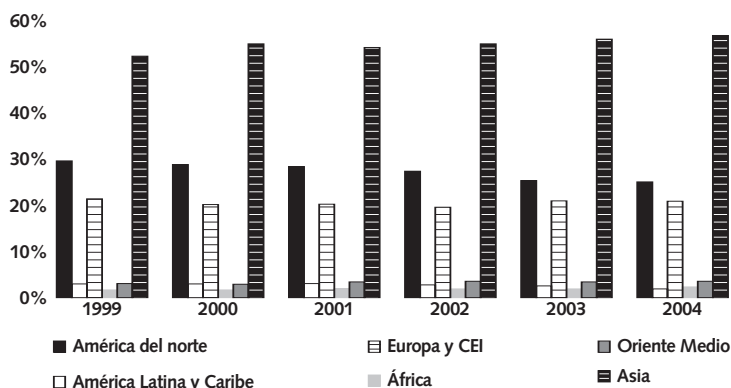
Perfil de las relaciones comerciales entre Asia y América Latina

En línea con la tendencia general que los últimos informes sobre comercio internacional han ido evidenciando, las relaciones comerciales intrarregionales parecen consolidarse y avanzan algo más rápidamente que el comercio con otras regiones, tanto en el caso de América Latina como en el de Asia. Los gráficos 1 y 2 exponen claramente esta tendencia y nos servirán de base para identificar otras características de esta relación.

3. Este estudio dedica su segundo capítulo a analizar las relaciones de India y China con América Latina.

En el caso asiático, China se ha convertido desde 2003 en el principal mercado de sus vecinos. El gigante asiático absorbió en ese año el 10,1% de las exportaciones asiáticas y superó así, por primera, vez la proporción del Japón (que en el mismo año fue de 8,8%). Entre 2000 y 2004 la participación de China en los flujos de importación y exportación de varios países asiáticos se duplicó, y consagró a este país como principal interlocutor comercial de la región. Así las cosas, el comercio intrarregional se incrementó en Asia desde un 46% en 1999 hasta un 50% cinco años más tarde, tal y como indica el gráfico 1.

Gráfico 1. Distribución de las exportaciones de Asia según destino

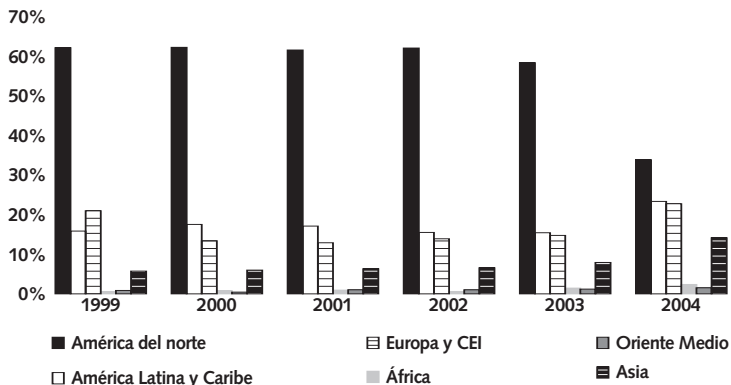


Fuente: OMC

El gráfico 2 sobre la evolución del comercio latinoamericano evidencia también su “regionalización”, pues el peso del comercio intrarregional pasa del 16% al 23%, aunque representa la mitad de lo que representa el comercio intrarregional asiático (50%), prueba irrefutable de la todavía escasa integración económica entre las naciones iberoamericanas. En cambio, su dependencia del mercado norteamericano se ha reducido de forma muy significativa, y paralela al ascenso asiático. Si en 1999, América del Norte y

Asia absorbían el 61% y el 6% de las exportaciones latinoamericanas, respectivamente, cinco años más tarde estos porcentajes se quedaban en 34% y alcanzaban el 14%, respectivamente. En otras palabras, el peso de Norteamérica se redujo a la mitad, al tiempo que se doblaba el de Asia, liderada sobre todo por China. Este cambio fundamental en el patrón exportador tiene claras implicaciones sobre la política comercial y exterior de los países latinoamericanos, como veremos más adelante.

Gráfico 2. Distribución de las exportaciones de América Latina según destino



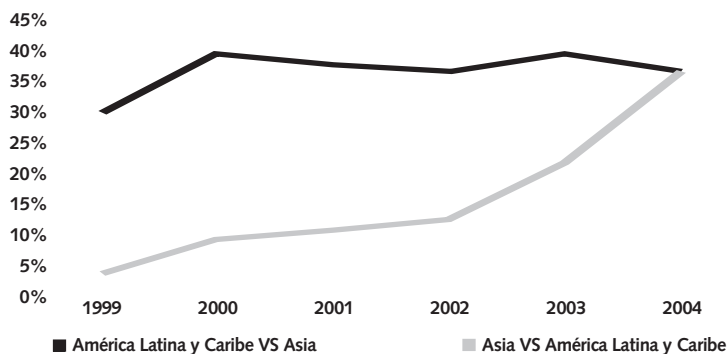
Fuente: OMC

La mayor evolución comercial (en términos relativos) de América Latina hacia Asia resulta muy evidente, según el gráfico 3. En 2004, por ejemplo, las exportaciones de la región sudamericana hacia el continente asiático crecieron en un 37%, acentuando de forma aún más pronunciada la tendencia observada en los años anteriores. Las causas de este aumento fueron las mejoras en los precios y un mayor volumen de venta de productos básicos (cobre, soja, petróleo, algodón, etc.) ante la elevada demanda de los países asiáticos y, en particular, de las nuevas economías industriales de la región

encabezadas por China. Así las cosas, y merced al incremento de los precios de las materias primas, América Latina en el año 2004 logró alcanzar un superávit comercial con sus socios asiáticos, tal y como indica el gráfico 3.

En sentido inverso, en cambio, América Latina y Caribe siguen siendo mercados poco relevantes para los exportadores asiáticos. Su escaso peso en términos de demanda⁴ y el hecho de haberse visto afectados, además, por varias crisis macroeconómicas (México en 1994, Brasil en 1998, Argentina en 2001) han provocado incluso un descenso de la proporción de América Latina en el patrón exportador asiático. Como se aprecia en el gráfico 1, Iberoamérica ha pasado de absorber el 2,5% de la exportación asiática en 1999 a tan sólo el 1,6% en 2004, cifra inferior incluso a la del mercado africano (1,9%).

Gráfico 3. Evolución del comercio bilateral entre Asia y América Latina

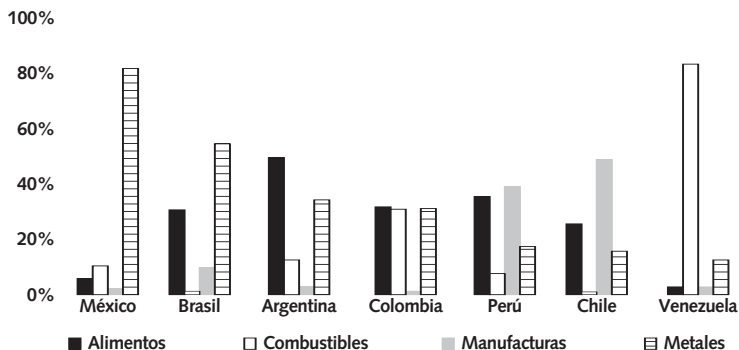


Fuente: OMC

4. En términos de PIB mundial, América Latina representa en torno al 8%, frente a casi un tercio para el conjunto de Asia (Japón incluido). En la población mundial, América Latina representa un 10% frente al 25% de Asia.

Por lo general, los principales productos que se exportan desde la región latinoamericana hacia Asia son minerales (hierro y cobre), combustibles, productos agrícolas y forestales (pulpa de papel, trigo, lana, azúcar, aceite, soja, arroz, carne) y productos de la pesca (Gutiérrez 2003). Tanto en 2003 como en 2004, las exportaciones de productos primarios desde América Latina aumentaron a un ritmo superior a la media mundial, gracias sobre todo a la demanda de materias primas desde China, que creció un 40% sólo en 2004 (OMC 2005). La soja es el principal producto latinoamericano de exportación hacia China y existe por este mercado una importante competencia entre Argentina y Brasil, respectivamente segundo y tercer principal proveedor mundial de esta materia. Chile, otro de los principales países exportadores latinoamericanos, se distingue por ser uno de los primeros proveedores de mineral de cobre y hierro (Gutiérrez 2003). El gráfico 4 ilustra claramente el patrón exportador de los principales países latinoamericanos, destacando el desigual peso de las manufacturas, desde el 80% en el caso mexicano hasta el 12% en Venezuela, pasando por el 50% de Brasil o el 30% de Argentina y Colombia.

Gráfico 4. Peso de diferentes tipos de producto en la exportación latinoamericana



Fuente: Blázquez y Santiso (2004)

Frente al predominio de los productos primarios, los flujos en sentido inverso, esto es de Asia a América Latina, vienen marcados por las manufacturas, tanto de la industria ligera (sobre todo de origen chino), como de bienes de equipo, maquinaria, tecnología e informática y suministros de la automoción. En este último sector destacan sobre todo Japón y Corea, quienes registraron en 2004 incrementos de dos dígitos en sus exportaciones al continente americano (+40% en el caso coreano). Según la OMC (2005), las exportaciones asiáticas de estos productos hacia Iberoamérica superaron en 2004 por primera vez las europeas (5.300 millones de dólares frente a 3.900). México es, en buena parte por el sector automotriz, el primer mercado para los productos asiáticos en Iberoamérica, seguido de Brasil y Chile.

Dentro del concierto latinoamericano, Brasil, como primera economía de la zona, sigue protagonizando el comercio, tanto en la perspectiva regional como de cara a los mercados internacionales. En 2004, correspondió a este país un tercio de todas las exportaciones de mercancías de la región (OMC 2005). Con respecto a Asia, Brasil –para muchos la cabeza de puente para las relaciones con Mercosur– se está convirtiendo en uno de los principales interlocutores comerciales de China en la región. De acuerdo con las estadísticas de intercambio comercial, en 2003 China era ya el tercer socio comercial de Brasil, aunque cabe destacar también el dinámico crecimiento de las exportaciones de Chile, Venezuela y Perú, así como de Argentina, aparentemente recuperada ya de su grave crisis gracias sobre todo a la demanda exterior⁵.

5. De acuerdo con el Informe sobre la evolución del comercio mundial de la OMC (2005), el incremento del 30% en las exportaciones latinoamericanas, y su mayor diversificación, se deben a la recuperación económica de Argentina y Venezuela, así como a otros factores favorables, como el aumento en los precios de los productos básicos y el mayor volumen de las exportaciones de combustibles.

El papel de Brasil en las relaciones Asia-América Latina no se circunscribe, no obstante, sólo al campo comercial. Tal y como señala Altemani (2006), Brasil coopera con China en ámbitos tan avanzados como las telecomunicaciones, la tecnología aeroespacial y los hidrocarburos, mientras que con India la colaboración alcanza a la industria nuclear y la investigación farmacéutica⁶. Junto con ello, Brasil mantiene también su tradicional cercanía respecto a Japón, que sigue siendo un destacado socio comercial e inversor, amén de la amplia comunidad japonesa asentada en el país sudamericano. Lo mismo ocurre con Chile, para quien Japón sigue siendo su segundo destino exportador, sólo por detrás de Estados Unidos, aunque a muy corta distancia ya de China⁷.

Esta creciente integración entre ambas orillas del océano Pacífico y el deseo de profundizar las relaciones más allá del ámbito estrictamente comercial han promovido la firma de un número creciente de tratados de libre comercio entre Asia y América Latina. La tabla 1 resume los más recientes y significativos, desde los primeros firmados en 2003, hasta la última propuesta del Gobierno coreano durante la cumbre de APEC de 2006 de firmar un acuerdo comercial bilateral con MERCOSUR.

6. Brasil, junto a India y Sudáfrica, despliega una estrategia "triangular" de prevención del SIDA e investigación sobre la materia. Estos países son también los que más activamente presionan a las grandes compañías farmacéuticas occidentales para desarrollar fármacos genéricos al margen de sus patentes para las enfermedades más comunes en los países pobres (Altemani 2006).
7. Entre enero y julio de 2006, las estadísticas arrojaron unas exportaciones chilenas de 5.163 millones de dólares hacia Estados Unidos, de 3.326 hacia Japón y de 2.600 hacia China (*Clarín*, 28/8/06).

Tabla 1. Tratados de libre comercio entre Asia y América Latina

Países implicados	Fecha
Panamá-Taiwán	Agosto 2003
Chile-Corea del Sur	Abril 2004
México-Japón	Abril 2005
Chile-Nueva Zelanda-Singapur-Brunei	Junio 2005 ⁸
Guatemala-Taiwán	Junio 2005
Perú-Tailandia	Noviembre 2005
Chile-China	Diciembre 2005
Panamá- Singapur	Marzo 2006
Chile-India ⁹	Marzo 2006
Perú-Singapur	En negociación
Perú-China	En negociación
Chile-Japón	En negociación
MERCOSUR-Corea del Sur	En estudio

Fuente: Elaboración propia a partir de datos OMC y CEPAL.

Esta creciente “institucionalización” de las relaciones comerciales entre Asia y América Latina se ve frenada en algunos casos por condicionantes políticos (rivalidades China-Taiwán o China-Japón), así como por un cierto temor por parte latinoamericana a la fuerte competitividad asiática, particularmente china. Este recelo se manifiesta actualmente en la negociación sobre el tratado entre Perú y China según González (2006) y parece justificada cuando se observan los efectos de la competencia china sobre la industria mexicana. Tal y como indica Cornejo (2005), la aparición de China en la escena mundial con su ingreso en la OMC, ha provocado en México un grave défi-

8. Acuerdo pendiente de entrar en vigor en algunos países firmantes, como Chile, donde el Senado debe aún ratificarlo.
9. Este acuerdo ha sido definido como de “alcance parcial”, pues prevé reducciones arancelarias en unos 500 productos, así como mecanismos de salvaguardia y medidas sanitarias y fitosanitarias.

cit comercial bilateral¹⁰ y una clara pérdida de cuota de mercado en Estados Unidos, hasta el punto de desplazar al país como segundo suministrador de su vecino del norte. Por su parte, sectores intensivos en mano de obra como el textil, calzado y confección han perdido cerca de un millón de empleos desde el año 2000¹¹. Aún así, el propio Cornejo (2005) documenta un importante aumento de la inversión china en México, mientras Casanova (2004) ilustra con los casos de Sony y Toyota las ventajas de la proximidad a Estados Unidos como herramienta competitiva, lo cual ha evitado la deslocalización a China en ambas empresas. Blázquez y Santiso (2004) afirman que las barreras comerciales y los gastos de transporte exceden en muchos sectores los costes de producción, y ello juega a favor de la fabricación en México para el mercado norteamericano.

Muy a pesar del ejemplo mexicano, empieza a apreciarse en América Latina un aumento de las exportaciones intraindustriales, debido al desarrollo del sector manufacturero en algunos países, a la inversión asiática en la región y a los acuerdos regionales firmados. Brasil, Argentina, México y Venezuela son los países que, bajo esta perspectiva de análisis, se están distinguiendo más (Bustelo y Sotillo 2002). En cualquier caso está justificado el recelo latinoamericano hacia el empuje chino, mientras que, por otro lado, el auge en los precios de las materias primas de origen iberoamericano provoca una lógica preocupación por el reparto de estos beneficios. A ello debemos añadir el hecho de que muchos recursos naturales son propiedad o están gestionados por grandes grupos mineros europeos o americanos.

10. El déficit comercial con China pasó de 2.676 millones de dólares en 2000, a casi 9.000 en 2003.
11. La cuota de mercado de la confección mexicana en Estados Unidos se dobló desde la creación de NAFTA en 1994, pero volvió a caer a la mitad desde 2000 con la competencia china como miembro ya de la OMC.

El ascenso del populismo en Bolivia y Perú está en gran parte vinculado con este fenómeno, como lo están también los recientes episodios en La Escondida (Chile) y Yanacocha (Perú). En el primer caso, los mineros en huelga por la exigencia de subidas salariales del 13% dejaron inactiva la mayor mina de cobre del mundo. En el segundo, los campesinos locales bloquearon los accesos al mayor yacimiento de oro del planeta, reclamando mayores inversiones en una de las zonas más pobres del país, pero a la vez más ricas en recursos naturales. Se confirman de este modo las palabras de Blázquez y Santiso (2004) sobre la doble naturaleza de China (*ángel y demonio*) para América Latina y resta por ver si el suministro masivo de materias primas se traduce también en una mayor inversión asiática en América Latina (cuestión que abordamos a continuación), así como en un mayor desarrollo y un mejor reparto de estos beneficios, aspecto que en cualquier caso atañe más a los propios gobiernos latinoamericanos que a sus socios asiáticos.

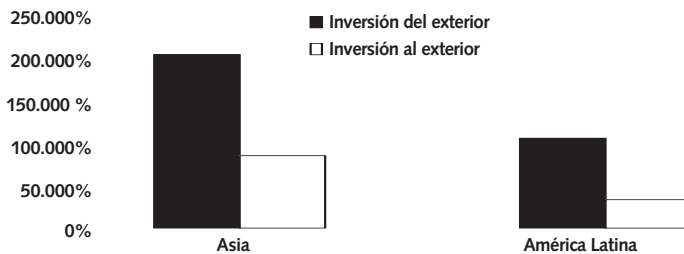
Perfil de las relaciones de inversión entre Asia y América Latina

De acuerdo con las estadísticas de UNCTAD (2006), en el año 2005 Asia volvió a confirmarse como la mayor receptora y, a la vez, fuente de inversión directa en el conjunto de los países en desarrollo. Una vez más, China, con una entrada de inversión directa de 72.000 millones de dólares, encabezó la clasificación regional, puesto que esta cantidad representó más de la mitad de los flujos totales hacia Asia. En América Latina y el Caribe, por su parte, tras cuatro años de descenso continuo, la inversión extranjera directa alcanzó en 2005 la cifra de 103.000 millones de dólares, de los cuales 65.000 se dirigieron a América Central y del Sur y el resto al Caribe (principalmente a paraísos fiscales como Islas Caimán o Bermudas). El gráfico 5 ilustra las cifras de inversión según UNCTAD (2006). Estos datos parecen desmentir la tesis según la cual la creciente capacidad de atracción de capitales de China pudiera menoscabar la de América Latina. A este respecto, el estudio de Devlin et al. (2005) sobre el origen geográfico y la com-

posición sectorial de la inversión en América Latina por un lado, y China por el otro, llega a las siguientes conclusiones:

- Los flujos de inversión hacia China llegan principalmente desde la región asiática, mientras que los principales inversionistas en América Latina son los países europeos y Estados Unidos, como veremos a continuación.
- Países asiáticos como India y Corea son en realidad los más amenazados por la creciente capacidad de atracción de capitales de China.
- China atrae capitales extranjeros principalmente en el sector manufacturero, mientras que la inversión en América Latina se concentra en otros sectores, principalmente la industria vinculada con la extracción de materias primas.

Gráfico 5. Flujos de inversión desde y hacia América Latina y Asia en 2005 (millones US\$)

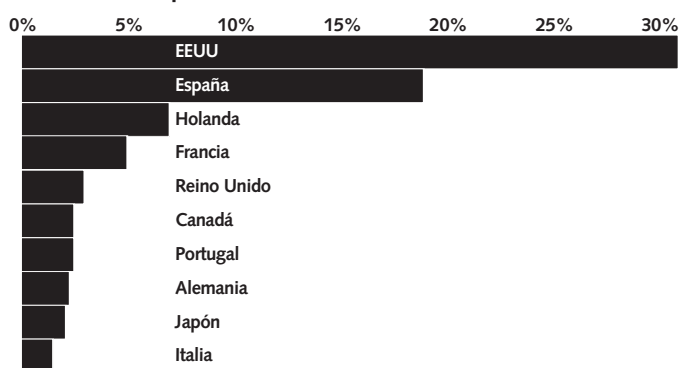


Fuente: UNCTAD (2006)

La disminución de la inversión extranjera directa a América Latina registrada entre 1999 y 2003 sería entonces, tal y como sugiere el estudio de Devlin et al. (2005) y confirma un informe de CEPAL (2006), el reflejo de una reducción generalizada de los flujos de capitales en los mercados internacionales, que efectivamente se dio en estos años, así como de las crisis en Brasil (1998) y Argentina (2001). La asimetría en el intercambio comercial, comentada en la sección precedente, queda reflejada y, como es previsible, incluso amplificadas en las estadísticas sobre los flujos de inversión extran-

jera directa. La inversión directa de Asia supera de manera considerable la que surge desde la región latinoamericana, tal y como se observa en el gráfico 5, si bien los países asiáticos no aparecen en el ranking de los principales países inversores en el continente sudamericano. El gráfico 6 muestra los principales inversores en la zona, donde siguen dominando tanto Estados Unidos como España y otros países europeos.

Gráfico 6. Principales inversores en América Latina (1990-2003)



Fuente: UNCTAD (2005)

Pese al panorama del gráfico 6, los datos agregados ocultan la realidad específica de algunos países, como México y Brasil, donde Japón fue el segundo y tercer inversor, respectivamente, entre 1990 y 2002, según Casanova (2004). La misma autora caracteriza la inversión asiática en Iberoamérica esencialmente como “buscadora de eficiencia” y “de recursos naturales”. El primer modelo consiste en la instalación en países como México para ahorrar costes, eludir barreras comerciales y ganar proximidad con respecto al mercado norteamericano, y tiene en Sony y Toyota sus ejemplos más claros. La firma de un acuerdo histórico de libre comercio entre México y Japón, culminado en primavera de 2005, obedece precisamente a la exigencia de las empresas del Sol Naciente –básicamente el

lobby automovilístico y de la electrónica— de contar con un tratamiento comercial más favorable, que facilite así el flujo constante de piezas y componentes entre las factorías mexicanas, las japonesas y el mercado final en los Estados Unidos. La tabla 2 ilustra claramente el papel de las factorías japonesas, y en menor medida coreanas, en el contexto de las “maquilas” mexicanas. Entre las cincuenta primeras multinacionales por número de trabajadores, trece son asiáticas, de las cuales siete son japonesas y cuatro coreanas, y emplean a más de 100.000 personas en total.

Tabla 2. Principales multinacionales con “maquilas” en México (enero 2006)

Puesto	Empresa	País	Número de empleados	Número de fábricas
1.	Delphi Automotive	EEUU	60.000	51
2.	Lear Co.	EEUU	34.000	8
3.	Yazaki	Japón	33.400	41
4.	Alcoa Fujikura	Japón	23.000	26
5.	General Electric	EEUU	20.700	30
6.	Takata	Japón	15.000	10
15.	Sony	Japón	9.679	3
19.	Sumitomo Wiring	Japón	7.500	14
23.	Flextronics	Singapur	6.200	2
24.	Sanyo	Japón	5.879	2
25.	Samsung	Corea	5.789	2
30.	Matsushita	Japón	4.986	4
32.	Daewoo	Corea	4.856	3
34.	Foxconn	China	4.500	1
40.	LG Electronics	Corea	3.700	3
46.	Hyundai Motor	Corea	3.015	3

Fuente: www.maquilaportal.com

El patrón “buscador de recursos” según la clasificación de Casanova (2004) se centra en asegurar el acceso a materias primas y otros recursos naturales, objetivo en el que coinciden Japón y otros países asiáticos como Corea, India o China. La inversión coreana, no obstante, comparte también con Japón una orientación “buscadora de eficiencia”, concretada en

sus fabricantes de automoción en México (véase la tabla 2), y más recientemente en el Cono Sur. Este renovado interés por Brasil, tanto en el caso japonés como coreano, indica una creciente tendencia hacia inversiones “buscadoras de mercado”, a raíz de la recuperación económica del Cono Sur y la consolidación del mercado automovilístico brasileño. Finalmente, Taiwán, destacado inversor en el exterior, centra sus esfuerzos en la creación de centros logísticos y la elaboración de productos de bajo coste en los países “amigos” de Centroamérica (Panamá, Guatemala), con los que también ha promovido acuerdos de libre cambio.

En cuanto a los nuevos países emergentes, la compañía estatal china de petróleo CNPC realizó ya sus primeras incursiones en 1997 y 1998 en Venezuela (Casanova 2004). La buena sintonía entre ambos países ha continuado con el reciente viaje del Presidente Chávez a Pekín, en septiembre de 2006, donde se firmaron acuerdos de suministro petrolero y se anunciaron inversiones chinas en ámbitos como las telecomunicaciones. No obstante, la célebre gira del presidente Hu Jintao por Iberoamérica, en otoño de 2004, en la que prometió importantes inversiones en infraestructuras no ha arrojado resultados inmediatos, lo que ha dado lugar a un cierto escepticismo por parte latinoamericana¹². En cualquier caso, en nuestra opinión es pronto aún para evaluar el impacto de la inversión china, y también india, en un continente que apenas acaban de descubrir. Al cierre de este estudio, por ejemplo, la sociedad china Sinopec y la india ONGC adquirirían de una compañía americana dos pozos de petróleo en Colombia por importe de 800 millones de dólares¹³.

12. Comentarios del profesor Carlos Moneta con motivo de las VI Jornadas de Triangulación en Madrid, junio de 2006.

13. *Financial Times*, 31/8/06.

Hacia una teoría de la triangulación

La triangulación surgió como idea embrionaria en ciertos círculos diplomáticos y académicos españoles, siendo trabajos como el de Montobbio (2003) y Bustelo y Sotillo (2002) algunos de sus más claros exponentes. En pocas palabras, esta línea de pensamiento reclama un papel destacado para España en los crecientes intercambios entre Asia y América Latina, cuyas principales magnitudes repasamos en el capítulo precedente. Aunque el presente estudio se circunscribe al ámbito económico, las ambiciosas propuestas de la triangulación abarcan muchos otros aspectos, en los que España puede jugar un papel. Montobbio (2003) cita casos como la triangulación diplomática, que se plasma en la cooperación “a tres bandas” entre España, Asia e Iberoamérica, tanto en el plano bilateral como regional y multilateral. También describe la triangulación en el campo educativo (sobre la que regresaremos al final del estudio), así como la triangulación en las políticas de cooperación al desarrollo.

El propósito de este capítulo no es otro que el de profundizar en los fundamentos de la triangulación desde una perspectiva estrictamente económica. En otras palabras, trataremos de determinar en qué casos y bajo qué circunstancias España puede jugar un papel como “puente” o “intermediario” en esta dinámica relación entre Asia e Iberoamérica. Para ello repasaremos algunas teorías relativas a los flujos de comercio e inversión y lo completaremos con un análisis de casos reales de países o territorios que están “triangulando”. No se trata por tanto, por el momento, de emitir juicios de valor o recomendaciones sobre el tema, sino más bien de conocer la realidad y aproximarnos por esta vía a una teoría de la triangulación.

“Puentes” e “intermediarios” en una economía global: principios teóricos

Una primera aproximación al concepto de triangulación nos la ofrece la teoría de los costes de transacción, una de las líneas de trabajo más antiguas pero a la vez más actuales en el pensamiento económico. Sus principales valedores son los economistas Coase (1937) y Williamson (1975), quienes emplearon este argumento para justificar la existencia de la empresa, pues ésta permite reducir los costes de transacción frente al mercado. La misma línea argumental podría aplicarse también a la triangulación.

Una de las consecuencias esenciales del proceso de globalización radica precisamente en la mayor facilidad para hacer negocios entre países, con independencia de las distancias, husos horarios, costumbres e idiomas. Tal y como muestra la tabla 3, los costes de transacción asociados con el comercio y los negocios internacionales han caído de forma drástica, a la vez que la consolidación del inglés como idioma de los negocios y la aproximación en los modos de pensar y actuar (por la televisión y la movilidad de personas) facilitan cada vez más las relaciones. En este contexto podemos llegar a pensar que “la distancia más corta entre dos puntos es la línea recta”, tal y como reza el principio físico, y que por tanto no ha lugar a los puentes e intermediarios, papel que la triangulación reserva para España.

Sin embargo, la globalización no ha logrado, muy a su pesar, eliminar todos los obstáculos y barreras que persisten sobre los flujos comerciales y de inversión a escala mundial. En primer lugar, pesan aún restricciones de muchos tipos y –lo que es más relevante en nuestro caso– la reducción generalizada en las barreras no tiene siempre un reflejo exacto en el plano bilateral. Es decir, por ejemplo, el recorte en los aranceles a escala global de la tabla 3 puede no aplicarse a la relación directa entre dos países inte-

grados en zonas comerciales distintas y que no hayan sido especialmente generosos en sus concesiones unilaterales¹⁴.

Tabla 3. Indicadores de integración comercial y costes de transacción

Año	Comercio/ PIB mundial	Coste transporte marítimo*	Coste transporte aéreo**	Coste de las telecomunicaciones***	Arancel medio para manufacturas en países desarrollados
1820	2%	—	—	—	—
1870	10%	—	—	—	—
1890	12%	—	—	—	—
1914	18%	—	—	—	—
1920	—	95	—	—	—
1930	18%	60	0,68	245	—
1940	—	63	0,46	189	—
1950	14%	34	0,30	53	56%
1960	16%	27	0,24	46	41%
1970	20%	—	0,16	32	25%
1980	—	24	0,11	5	16%
1990	26%	—	0,10	3	7%

(*) Flete medio para transporte oceánico y coste de descarga en puerto por tonelada en dólares constantes. (**) Ingreso medio por pasajero y milla en dólares constantes. (***) Coste de una llamada telefónica de 3 minutos entres Londres y Nueva York en dólares constantes.

Fuente: Dollar (2004), OMC

14. Esto puede ser particularmente cierto entre países de Asia y América Latina. Todos ellos se han beneficiado de generosas rebajas en los mercados de Europa y Estados Unidos, merced a mecanismos como el Sistema de Preferencia Generalizadas (SPG) o la reducción global de aranceles a las manufacturas de la tabla 3. Dentro de sus bloques respectivos pueden gozar también de condiciones ventajosas (por ejemplo en ASEAN o MERCOSUR). Sin embargo entre ellos es posible que rijan aún onerosos aranceles aplicables al resto del mundo (arancel MFN). Eliminar esta distorsión es precisamente uno de los objetivos de la creciente ola de tratados de libre comercio entre Asia y América Latina que repasamos en el primer capítulo.

En el contexto recién esbozado puede darse la peculiar circunstancia de que la relación entre dos países o territorios se materialice habitualmente a través de un tercero, pues esta relación “triangular” es la que minimiza los costes de transacción, a causa de las barreras que persisten a la relación directa entre aquéllos. Son lógicamente múltiples las barreras posibles, aunque una primera categoría serían los obstáculos políticos, que en muchos casos niegan incluso una relación directa. Esta situación, afortunadamente poco común, se da en el caso de China y Taiwán, Cuba y Estados Unidos o Israel y los países árabes. En todos estos casos se impone por necesidad una relación triangular a través de territorios políticamente “neutrales”. Otros factores más habituales y relacionados con el ámbito económico o empresarial serían por ejemplo los costes de transporte, las barreras comerciales, las ventajas fiscales y las diferencias culturales que analizaremos a continuación. Cerraremos con una reflexión final sobre otros factores de índole microeconómica o empresarial, que, como veremos luego, juegan un importante papel.

Infraestructuras y costes de transporte

Uno de los fenómenos asociados con la globalización es precisamente el gran desarrollo del transporte marítimo y aéreo. El aumento en el tráfico ha venido acompañado de la aparición de *hubs* o centros de distribución especializados. La expedición desde y hacia ellos puede resultar más económica por los grandes volúmenes que concentran, además de la mayor oferta de rutas directas con todo el mundo (especialmente con otros *hubs* regionales). Los trámites aduaneros y las operaciones de carga y descarga pueden resultar también más eficaces. Este factor ha sido, por ejemplo, una de las ventajas de Hong Kong como puente entre China y el resto del mundo, según Feenstra y Hanson (2004), así como de Singapur en su rol de enclave o “entrepôt” del Sudeste Asiático (Blomqvist 2004).

Este rol logístico puede verse reforzado por determinadas circunstancias o coyunturas. Así, por ejemplo, asistimos en la actualidad a la saturación del Canal de Panamá y a la imperiosa necesidad de su ampliación, que, pese a estar anunciada, se demorará por lo menos hasta 2014. Esta situación lleva a graves retrasos en los tránsitos y al desvío de un número creciente de tráfico entre Asia y la costa Atlántica de América a través del Canal de Suez como alternativa al de Panamá¹⁵. Ello viene favorecido por la creciente tendencia hacia buques de mayor envergadura, por el hecho de que Suez permite precisamente el tránsito de estos buques de mayor tamaño¹⁶ y por el uso más frecuente de puertos de tránsito (*transshipment*), en los que dichos barcos descargan y distribuyen su carga entre otros navíos para alcanzar otros destinos. En definitiva esta circunstancia puede otorgar a los puertos mediterráneos un cierto papel en el tránsito entre Asia y América, aunque no sea de forma masiva y sólo hasta que se complete la ya prevista ampliación del Canal de Panamá. De hecho, diversos puertos de la zona se han posicionado ya como importantes centros de tránsito y distribución de carga, incluyendo por ejemplo el puerto español de Algeciras¹⁷.

15. En 2003, el tránsito entre Asia y América alcanzó los 14 millones de TEU, frente a los 11 millones de la ruta Europa-Asia, siendo ambas las más densamente transitadas del mundo, frente a los 5 millones del tráfico trasatlántico y cifras más pequeñas para otras rutas (*Financial Times*, 16/12/04).
16. El Canal de Panamá no permite el tránsito de buques de 366 m de eslora y 49 m de manga, capaces de transportar hasta 12.000 TEU en contenedores, que han proliferado en los últimos años (*Financial Times*, 16/6/06). Recientemente se botaba en Holanda el mayor navío para el transporte de contenedores con 397 m de eslora y 56 m de manga.
17. Tal es el caso del italiano Gioia Tauro con un tráfico en tránsito de 3,26 millones TEU en 2004, Malta con 1,46 millones y Algeciras con 2,9 millones (*Financial Times*, 5/4/05).

En el transporte aéreo se reproducen también tendencias similares a las observadas en el mar, con la consolidación de *hubs* regionales como Madrid en las conexiones con América Latina. La capital española concentra ya el 25% de los vuelos entre Europa e Iberoamérica¹⁸, aunque tanto ella como el resto de ciudades españolas no han contado con líneas directas con Asia hasta fecha muy reciente y su evolución es muy desigual¹⁹. Sin embargo, el desarrollo de conexiones entre países está íntimamente ligado al impulso político en los acuerdos de “cielos abiertos” entre estados. En este sentido, es aún exiguo el progreso alcanzado entre América Latina y Asia, pese a la firma de varios acuerdos, como el de China con México en 2004. Singapur es uno de los principales “motores” de la liberalización regional en las rutas transpacíficas: en el año 2000, promovió junto con Estados Unidos un importante acuerdo con Nueva Zelanda, Chile y Brunei y en fecha más reciente propuso un pacto de “cielos abiertos” para todo ASEAN²⁰. En cualquier caso, el lento desarrollo de estas conexiones podría favorecer la posición española como *hub* aéreo entre Asia e Iberoamérica, aunque también de forma temporal y transitoria²¹.

18. Sólo la compañía Iberia opera 110 vuelos semanales a 15 países iberoamericanos desde Madrid, frente a los 85 vuelos y 10 países de la nueva Air France-KLM, que tiene en París y Amsterdam sus *hubs* trasatlánticos (*Expansión*, 20/9/06).

19. Al cierre de este estudio, las dos compañías españolas con rutas directas a China habían ya clausurado sus vuelos por insuficiente ocupación durante los meses de invierno. La línea Barcelona-Milán-Singapur, como la Madrid-Bangkok gozan, en cambio, de excelente ocupación.

20. Información del Center for Asia Pacific Aviation (CAPA).

21. Al cierre de este Estudio se daba a conocer una nueva y peculiar ruta aérea “triangular” Pekín-Madrid-São Paulo operada semanalmente por Air China.

Barreras al comercio internacional

Otro importante elemento impulsor de la triangulación son las barreras comerciales y financieras. El auge del bilateralismo y el regionalismo en la escena internacional ha provocado, como ya indicamos, una creciente disparidad en las barreras comerciales. El hecho de que muchos procesos de integración se realicen a través de acuerdos de libre cambio en lugar de uniones aduaneras ha introducido mayor confusión y complejidad en el sistema comercial mundial, tal y como denunciaron ya los notables Bhagwati (1987) y Krueger (1993)²² en los años ochenta y primeros noventa, otro momento histórico en el que proliferaron estos acuerdos por temor a un fracaso de la Ronda Uruguay –recelos que hoy día se reproducen con razón sobre la Ronda de Doha.

La maraña de acuerdos comerciales, que Bhagwati llegó a definir como “espaguetis” (*spaghetti bowl*), genera a menudo un sistema radial de relaciones conocido en el argot como *hub and spokes*. Consiste en que las empresas se instalan en un país determinado para servir a terceros mercados merced a sus privilegiados acuerdos comerciales bilaterales. Tal sería el caso de las empresas de países asiáticos con respecto

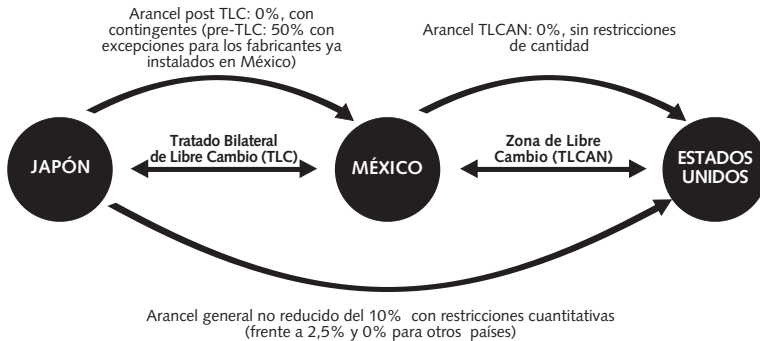
22. Krueger consideraba que los acuerdos o zonas de libre cambio podían ser muy restrictivos pues las reglas de origen aplicadas pueden perjudicar a países terceros. Dichas reglas son, por otro lado, imprescindibles porque los países miembros mantienen sus propios aranceles frente a terceros. Unas reglas de origen muy estrictas pueden “obligar” a un tercero a fabricar una mayor proporción del producto in situ que antes del acuerdo, para acceder así al conjunto del mercado en condiciones arancelarias más favorables. Este fenómeno se produjo sin duda en el TLCAN/NAFTA.

a México y los Estados Unidos. Estas empresas, en lugar de servir directamente el mercado norteamericano, se instalan en México para sacar provecho de su pertenencia al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA), así como de su proximidad y sus bajos costes de fabricación. Aunque estos dos últimos factores son también importantes, el ventajoso tratamiento comercial de los productos mexicanos en Estados Unidos respecto al que reciben los productos asiáticos resulta determinante²³.

Se trata, por tanto, de casos en los que los fenómenos de comercio e inversión están íntimamente ligados, aunque a priori sean sustitutivos, pues la intención inicial del fabricante asiático es la de exportar directamente a Estados Unidos sin pasar por tierras mexicanas. La figura 1 ilustra esta situación en el caso de los automóviles, siendo México el centro o *hub* y Estados Unidos y Japón los radios o *spokes*. Gracias al NAFTA y al reciente tratado bilateral de comercio, los automóviles fabricados en México con piezas japonesas llegan a su mercado final en Estados Unidos sin ningún tipo de arancel ni restricción cuantitativa, mientras que la vía directa Japón-EEUU está gravada con un arancel del 10%²⁴ y limitaciones de cantidad, y anteriormente, en la situación previa al citado tratado bilateral, los vehículos y componentes japoneses eran objeto de aranceles de hasta el 50%.

23. Pese a tan favorable trato, México ha sufrido sin duda una pérdida de atractivo como puerta de Estados Unidos tras el ingreso de China en la OMC, tal y como indicamos en el primer capítulo.
24. Con la feroz guerra de precios que opera actualmente en el mercado estadounidense de automóviles, ese 10% puede ser precisamente un factor competitivo esencial o la diferencia entre ganar o perder dinero para una empresa japonesa.

Figura 1. Modelo *hub & spokes* en el comercio internacional: el caso de los automóviles entre Asia y América del Norte



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, tenemos también barreras al comercio internacional relacionadas con la convertibilidad de las monedas. Pese a los avances observados en los últimos años, son muchos aún los países en desarrollo que impiden la libre convertibilidad de sus monedas y prestan extrema atención a la salida de divisas para la importación. En estos casos se pueden aplicar los principios del comercio de compensación o *countertrade*. Este fenómeno admite múltiples posibilidades (empezando por el simple trueque de productos), algunas de ellas con estructuras triangulares. En éstas, la exportación de un país a otro no se liquida íntegramente en divisas, sino que genera también un derecho pendiente a favor del exportador. Para saldarlo, el país importador puede ceder a su proveedor un derecho de suministro o cobro frente a un tercero, adquirido en una transacción anterior o posterior a la primera. Como veremos en el siguiente capítulo, una de las empresas analizadas aprovecha precisamente estas imperfecciones del sistema internacional de pagos para triangular.

La acción fiscal del Estado

La globalización económica no ha impedido la persistencia de una de las mayores fuentes de disparidad entre países: los impuestos e incentivos fiscales. En la medida que los estados mantienen su autonomía fiscal, pese a la integración comercial y la introducción incluso de regímenes monetarios comunes (como el euro), ello genera evidentes distorsiones y un claro margen de arbitraje para las empresas multinacionales, que pueden elegir las jurisdicciones fiscalmente más favorables.

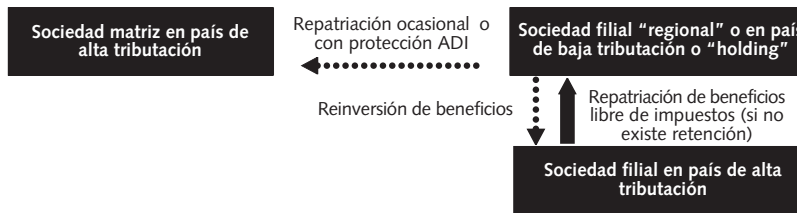
Distintos estudios resumidos por Hines (1999) y Gordon y Hines (2002) apuntan hacia un impacto destacado del nivel impositivo a las empresas sobre los flujos internacionales de inversión²⁵. Estas conclusiones contradicen los postulados clásicos de autores como Reuber et al. (1973) y son propias del entorno actual de máxima movilidad del capital y de escasa diferencia en las ventajas competitivas de muchos países, lo cual otorga un renovado papel clave a la cuestión fiscal. Ello es particularmente importante para los países que actúan como puente.

Feenstra y Hanson (2004), en un reciente estudio sobre el papel de Hong Kong como puente en el comercio internacional, indican la cuestión fiscal como uno de sus factores explicativos esenciales. Su baja presión fiscal justifica que las empresas chinas efectúen transacciones con el exterior a través de la ex-colonia, ya sea de forma lícita (con la elaboración final de productos en dicho territorio), o bien ilícita (a través de la mera facturación a sociedades interpuestas, de modo que el grueso de los beneficios permanezca en Hong Kong).

25. Los estudios cifran, por ejemplo, la elasticidad de la inversión con respecto a la tasa del impuesto de sociedades en 0,6. En otras palabras, un aumento del 10% en la tarifa aplicada por este tributo reduciría la inversión en un 6%.

En este contexto de minimización de la factura fiscal, Desai et al. (2004) consideran en un controvertido estudio que la existencia de “paraísos fiscales regionales”, aunque ciertamente reduce la recaudación impositiva en los países del entorno, contribuye positivamente a la inversión y la actividad de las filiales en dichos territorios²⁶. En otras palabras, paraísos regionales como Luxemburgo en Europa, Singapur en Asia o Panamá en América Latina favorecen los flujos de capital, pues facilitan y simplifican las inversiones en sus respectivas zonas. Con independencia del efecto total, positivo o negativo, de estos paraísos fiscales regionales sobre sus vecinos, estamos sin duda ante un caso evidente de triangulación, ilustrado en la figura 2 . En muchos casos, estos paraísos regionales obedecen a figuras fiscales muy concretas como son los *holdings*, una forma societaria creada especialmente para la tenencia de acciones en otras sociedades, dentro o fuera del territorio. Los rendimientos procedentes de sociedades extranjeras quedan habitualmente exentos de tributación en estos casos, lo cual aconseja erigir estas sociedades interpuestas.

Figura 2. Modelo de triangulación fiscal

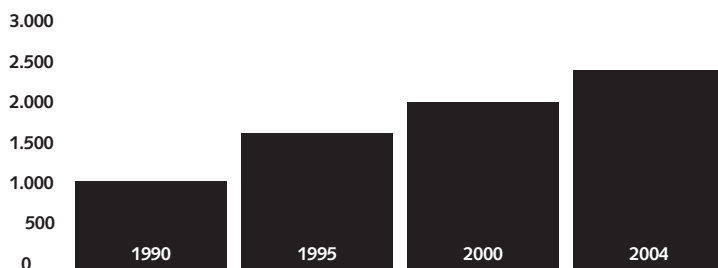


Fuente: Desai et al (2002) y elaboración propia.

26. Los autores cifran la rebaja en la recaudación fiscal en un 20% en los países vecinos al paraíso fiscal. Sin embargo, una inversión adicional del 10% en dicho paraíso (a modo por ejemplo de “filial regional”) está asociada con un aumento del 5 al 7% en las ventas y la actividad de las filiales en los países de la zona no calificados como paraísos.

La figura 2 introduce también la figura de los acuerdos de doble imposición (ADI), que pueden incidir en la elección del territorio intermediario o puente en esta estrategia fiscal triangular. Frente a la constitución de sociedades interpuestas en los tradicionales paraísos fiscales, cuyo tratamiento es cada vez más leonino en otras jurisdicciones, muchas multinacionales optan por territorios dotados de una tupida red de ADI, lo cual evita o minimiza la carga fiscal sobre los rendimientos repatriados de los países miembros de los acuerdos. Los ADI aplican tipos impositivos más bajos a los flujos de capital entre los países contratantes (sobre dividendos, intereses, etc.), los exentan de tributación en origen (vía retenciones), o al menos permiten la deducción de los impuestos pagados en un país en el otro Estado contratante. La creciente importancia de estos convenios bilaterales queda patente en las estadísticas que facilita un reciente documento de UNCTAD (2006), que reproducimos en el gráfico 7.

Gráfico 7. Número de acuerdos de doble imposición (ADI) en vigor en el mundo



Fuente: UNCTAD (2006)

El gráfico 7 no sólo muestra el gran vigor de los ADI, cuyo número se ha prácticamente doblado en los últimos quince años, sino también importantes tendencias. Es destacable el aumento de los convenios entre países en desarrollo, que en 2004 alcanzaba los 345 acuerdos entre 90 estados, cifra aún muy inferior a los vigentes entre países desarrollados. Precisamente por ello la triangulación fiscal se podría articular a priori en

torno a los ADI como piedra angular de un ventajoso tratamiento fiscal de los rendimientos procedentes de ciertos países, como podría ser Iberoamérica en nuestro caso.

Diferencias culturales

Las diferencias culturales han sido objeto de abundante literatura, empezando por la ya clásica tipificación de culturas de Hofstede (1980) y su primera aplicación empírica por parte de Kogut y Singh (1988), en la que se relacionó la diferencia cultural con la inversión de Estados Unidos en el exterior. Sin embargo, diversos autores como Shenkar (2001) han mostrado las limitaciones de este enfoque antropológico en cuanto se aplica al ámbito económico. Shenkar (2001) recuerda que las conclusiones son muy diversas y a menudo contradictorias. Algunos estudios, por ejemplo, afirman que una mayor diferencia cultural favorece las empresas mixtas –pues el socio local constituye la manera de mitigar dicha diferencia–, mientras que otros concluyen justamente lo contrario, esto es, que la diferencia cultural impulsa a un mayor control de las filiales.

En este contexto, la triangulación podría interpretarse como una forma de minimizar la brecha cultural, aunque ningún estudio ha incidido directamente sobre esta cuestión. Davidson (1980), por ejemplo, comparó la inversión norteamericana en Reino Unido con su peso económico y otros factores objetivos, para concluir que las desmesuradas cifras de inversión eran consecuencia de la proximidad lingüística y cultural entre ambos países. De hecho, el Reino Unido y su papel como puente entre Europa y Estados Unidos parece a priori uno de los ejemplos más claros de triangulación por razón cultural²⁷.

27. Lo mismo ocurre, aunque a menor escala, en los flujos de inversión entre América Latina y Europa, donde España constituye a menudo la “puerta de entrada” por obvios motivos culturales.

En cualquier caso, existen no pocas dudas acerca de la validez de estos postulados, tanto por los problemas a la hora de medir esta “diferencia cultural”, como por los resultados a menudo opuestos que se han obtenido al vincularla con la inversión. Por ello, las tendencias recientes apuntan hacia una mayor interacción entre cultura y empresa, que enlazaría sin duda con los factores esbozados en un apartado posterior. Así, por ejemplo, Hennart y Larimo (1998) vinculan la preferencia japonesa por crear nuevas empresas en lugar de efectuar adquisiciones en los Estados Unidos al hecho de basar su competitividad en la organización interna, lo cual exige crear estructuras *ex novo*. Por otro lado, tal y como indica Shenkar (2001), la diferencia cultural entre países se ve con frecuencia reemplazada por una cada vez más importante distancia entre culturas de empresa, aunque ambas están sin duda interrelacionadas. El capital humano y las organizaciones juegan aquí un papel más importante que aspectos más típicamente culturales, antropológicos o lingüísticos. En este contexto, la disponibilidad de recursos humanos conocedores de varias culturas puede constituir un motor de la triangulación dentro de las empresas.

Feenstra y Hanson (2004), en su estudio de Hong Kong, relacionan este último aspecto con la cuestión clave de la información. El conocimiento del país –en este caso China– por parte de las empresas de la excolonia incide no sólo en elementos culturales o lingüísticos, sino sobre todo en información esencial sobre las características de los proveedores en un entorno particularmente poco transparente (calidad, fiabilidad, etc.). Esta asimetría informativa entre China y el resto del mundo es la que ha facilitado tradicionalmente la intervención de Hong Kong como puente o intermediario. Sin embargo, la creciente interacción directa de China con el resto del mundo y su mayor apertura y transparencia han jugado precisamente en contra del papel privilegiado de aquella ciudad en los últimos años.

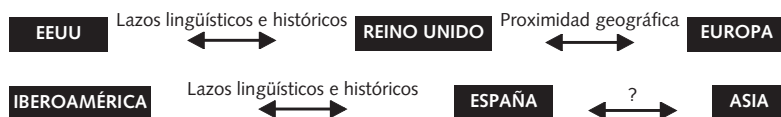
Finalmente, otro atractivo argumento relacionado con esta línea de pensamiento es el de los “mercados naturales”, uno de cuyos mejores exponentes es el trabajo de Rangan y Drummond (2004), precisamente

centrado en América Latina (Brasil, concretamente) y con referencia a la inversión japonesa, europea y estadounidense. Estos autores consideran que el éxito desigual de multinacionales de aquellos países en el mercado brasileño no se debe tanto a una cuestión de proximidad o lejanía cultural en el sentido que le da Hofstede de mentalidad o forma de entender el mundo, sino a la existencia de lazos de índole lingüística, histórica o geográfica, que facilitan en la práctica sus negocios. Como ejemplos citan la mayor facilidad para entender los gustos de los consumidores locales y, por tanto, diseñar productos más adecuados, o bien la mayor propensión de los ejecutivos expatriados a desplazarse a entornos lingüísticos y culturales más afines.

Rangan y Drummond (2004) explican sobre esta base el éxito de las empresas europeas de lengua románica en Brasil, pero también de los japoneses, que tienen en Brasil una importante comunidad inmigrada²⁸. En México, en cambio, la proximidad geográfica con Estados Unidos lo convierte en su “mercado natural”, de modo que empresas como Sony utilizaron personal norteamericano con experiencia en dicho país en el momento de instalar sus fábricas (Casanova 2004). En el caso español, resulta más que evidente que Europa y Norte de África serían nuestros mercados naturales desde un punto de vista geográfico, mientras que América Latina lo ha sido desde el lingüístico. Quedaría, no obstante, por determinar hasta qué punto ello puede promover la triangulación desde Asia. La figura 3 ilustra precisamente la triangulación cultural del Reino Unido con Europa y Estados Unidos y la propia que persigue España con Asia e Iberoamérica desde la perspectiva de los “lazos” o mercados naturales.

28. Casanova (2004) cita unos 1,7 millones de japoneses o descendientes de japoneses en Brasil, que constituyeron una importante “cantera” de empleados para Toyota cuando desembarcó en el país.

Figura 3. Triangulación cultural a través de los “lazos” y mercados naturales



Fuente: Elaboración propia

Otros elementos: el factor empresarial

El análisis del factor cultural nos ha conducido a una visión más micro-económica de un tema que conviene no tratar en una esfera demasiado general, pues la triangulación en su formulación inicial incide no sólo sobre los estados, sino también sobre otros muchos sujetos, como empresas, estudiantes, ONG, universidades, etc. En estos últimos años, el fenómeno de la globalización, cada vez más intenso y articulado, ha dado un nuevo giro a las líneas investigadoras. Las unidades geográficas tradicionales —países y mercados— con respecto a las cuales se desarrollaron las primeras teorías de comercio e inversión, ya no reflejan la realidad de un sistema económico más complejo.

En este sentido, y siguiendo la ya clásica “teoría ecléctica” de Dunning (1981)²⁹, podríamos afirmar que las “ventajas de propiedad”,

29. Esta célebre teoría predice que el proceso de inversión en el exterior es la resultante de la conjunción de tres factores o “ventajas”: las de “localización” —inherentes al país o territorio donde se instala la empresa—, las de “propiedad” —correspondientes a la propia empresa (marca, tecnología, etc.)—, y las de “internalización”, ligadas a la conveniencia de que la empresa explote las anteriores ventajas no a través de la exportación, la licencia u otras formas de acceso al mercado, sino mediante la creación de una organización propia o filial en el exterior.

inherentes a las empresas y basadas en multitud de factores, adquieren un creciente peso frente a las “ventajas de localización” propias de estados y territorios. A estos últimos corresponden los factores analizados hasta ahora como motores de la triangulación (situación geográfica, infraestructuras de transporte, régimen comercial y fiscal, cultura e idioma). En resumen, en un mundo donde las empresas multinacionales forjan continuamente el devenir económico mundial, es preciso volver la atención a las mismas como posibles escenarios de la triangulación.

Trasladando aquí nuestra línea argumental previa sobre la triangulación y los costes de transacción, el acceso a un determinado mercado puede materializarse de forma indirecta a través de una tercera empresa (relación triangular), cuando ésta constituye la mejor alternativa para minimizar dichos costes. Ello puede convenir si concurren determinadas circunstancias, como por ejemplo:

- Cuando la empresa interpuesta dispone de “ventajas de propiedad” que permiten minimizar costes de transacción como pueden ser los asociados con la diferencia cultural o el acceso a información, gracias por ejemplo a la multiculturalidad o experiencia de su personal en un entorno determinado³⁰.

- Cuando la empresa interpuesta minimiza el riesgo vinculado con la entrada en un determinado mercado, ya sea una nueva área geográfica o un nuevo producto. Ello es especialmente cierto en sectores de alta tecnología, como veremos más adelante para el caso japonés.

30. En un interesante reportaje periodístico, se indicaba cómo la alemana Volkswagen materializa sus inversiones en Europa del Este a través de su filial checa Skoda, abriendo plantas en Ucrania, Rusia y Kazajstán. Uno de los motivos citados era precisamente el conocimiento que tenían los ejecutivos checos de la realidad empresarial de aquellos países (*Financial Times*, 11/4/06).

– Cuando la actuación a través de una tercera empresa o país representa un paso intermedio hasta llegar al mercado objetivo y la implantación directa en éste no se justifica por el momento por el escaso volumen de ventas, o bien por sus riesgos.

El último de los supuestos corresponde al modelo gradual de internacionalización propuesto por la Escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne 1977), según el cual la implicación en los mercados exteriores crece con el tiempo, a medida que mejora el conocimiento de los mismos así como las cifras de venta. En clave española, podríamos razonar que las empresas asiáticas empleen sus filiales en nuestro país como puente provisional hacia América Latina, cuando el volumen de este mercado no justifica aún la implantación directa, o bien sus riesgos y su desconocimiento desaconsejan la instalación. Sobre este punto regresaremos no obstante más adelante.

Los dos primeros argumentos corresponden en cambio a las alianzas y las adquisiciones empresariales, esto es, a la integración de estructuras y organizaciones corporativas que permitan aunar esfuerzos y combinar “ventajas de propiedad”. Ello, a su vez, contribuiría a mitigar los riesgos e incertidumbres vinculadas con diferencias culturales, volviendo así al punto anterior, o bien con circunstancias propias del mercado (cambio tecnológico, etc.). Este creciente modelo de cooperación llevó a Dunning (2003) a acuñar el término *international alliance capitalism*, para quien el fenómeno obedece al auge de clústers de conocimiento, por un lado, y a la regionalización de los mercados, por otro, así como a los retos del avance tecnológico. Existe también en este argumento un claro componente comercial, en el que puede sin duda incidir la triangulación, en la medida en que las empresas cooperantes ponen en común mercados complementarios y reducen así los costes de acceso a los mismos, lo cual nos traslada de nuevo al concepto de “mercados naturales”. En la terminología de Porter y Fuller (1986), los acuerdos de este tipo son los llamados “horizontales”, frente a los “verticales” que se producen entre clientes y proveedores.

Siguiendo este argumento, en una teórica alianza horizontal hispano-asiática, la empresa española podría aportar su presencia comercial en Europa y América Latina a su homóloga asiática, que a cambio ofrecería la implantación en su mercado de origen. Éste es, por ejemplo, el modelo adoptado tradicionalmente por las empresas japonesas, muy proclives a la cooperación, tal y como demuestra su principal exponente, el grupo Sony³¹. Incluso recientemente hemos tenido ejemplos de alianzas “a tres bandas”, como Itochu-Marzotto-Youngor³², Mitsubishi-Siemens-GE³³ o la propuesta entre Nissan, Renault y General Motors, todas ellas con la

31. Sony ha desplegado y despliega una auténtica red de alianzas comerciales y tecnológicas dignas de estudio. Los ejemplos más conocidos son las sociedades conjuntas Sony/Ericsson en telefonía móvil y Sony/BMG en música. Sin embargo, con Samsung detenta también una empresa conjunta para el desarrollo de pantallas planas con tecnología LCD, mientras que con Panasonic desarrolla un proyecto de investigación en el ámbito de las cámaras de video y los sistemas de grabación. Recientemente Sony y Panasonic anunciaron también la creación bajo su liderazgo de un grupo de investigación sobre la conexión a Internet a través del televisor. En la iniciativa participan también Hitachi, Sharp y Toshiba. Otros ejemplos de alianzas japonesas o asiáticas son Fujitsu/Siemens, Sanyo/Nokia, BenQ/Siemens, TCL/Thomson, Lenovo/IBM o LG/Philips.
32. En este caso se aúna la capacidad de fabricación textil de la compañía china Youngor con la red de distribución de la japonesa Itochu y la marca y el diseño de la italiana Marzotto, titular de enseñas como Hugo Boss (*El Mandarin*, 19/12/05).
33. En este caso se trata de una alianza para desarrollar tecnología puntera de trazabilidad y seguridad en buques, a raíz de las exigencias impuestas por las autoridades aduaneras norteamericanas y de otros países. El proyecto venía inicialmente impulsado por la compañía norteamericana GE y a él se sumaron Siemens y Mitsubishi, quienes asumirán parte del desarrollo tecnológico, así como la distribución en Europa y Asia, respectivamente (*Financial Times*, 19/1/06).

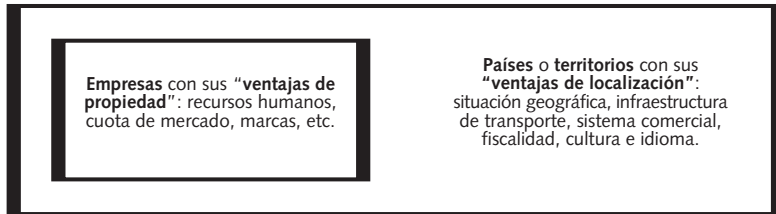
participación de socios japoneses. Esta propensión japonesa a las alianzas data de su incipiente salida al exterior en búsqueda de mercados para sus productos. Con un entorno asiático relativamente pobre, los Estados Unidos eran entonces el primer objetivo y la tecnología puntera japonesa en hardware combinaba a la perfección con la capacidad norteamericana en el software, aunque sobre todo facilitaba el acceso al principal mercado del mundo (NOIA 1992). Entre 1991 y 2001, la National Science Foundation norteamericana contabilizó hasta 779 alianzas entre empresas japonesas y extranjeras en el ámbito tecnológico, de las cuales 439 fueron con grupos norteamericanos³⁴.

Tipología de la triangulación

En la sección anterior hemos tratado de identificar los factores que pueden incidir en la triangulación. Además de la variedad de elementos observados, es preciso tener en cuenta que el fenómeno no se circunscribe sólo a países y territorios y que conviene ampliar su alcance a otros sujetos clave de la economía contemporánea, como son las empresas. A través de ellas y de sus “ventajas de propiedad” es posible convertir un país en puente o intermediario en los flujos internacionales de comercio e inversión. Ésta es precisamente la tendencia en las experiencias más actuales de triangulación, como son los casos de Taiwán y Singapur, según veremos más adelante. La figura 5 ilustra este razonamiento, empleando la terminología clásica de Dunning (1981) para presentarnos los determinantes de la triangulación. En ella diferenciamos, por un lado, entre las “ventajas de localización” de estados o territorios y las “ventajas de propiedad” de las empresas –ya enunciadas–, conscientes en todo caso de la comentada interrelación entre ambos tipos.

34. www.nsf.gov/statistics/seind04/c4/tt04-16.htm.

Figura 5. Determinantes de la triangulación



Fuente: Elaboración propia

Tipos y ejemplos de triangulación

En el contexto antes esbozado son muchas las posibilidades de Triangulación que se plantean. Sin embargo, nuestro propósito en esta sección es el de resumir algunos casos típicos de estados o territorios que “triangulan” en base a los determinantes globales antes descritos. Un somero análisis de estos supuestos nos permitirá concluir este capítulo con una reflexión final sobre las posibilidades para España.

Tabla 4. Determinantes y casos de triangulación

Factores determinantes	Tipo de triangulación	Ejemplos
Costes de transporte	Triangulación logística	Panamá, Singapur, Hong Kong
Barreas comerciales	Triangulación comercial	México, Chile, Singapur
Fiscalidad	Triangulación fiscal	Luxemburgo, Panamá, Hong Kong, Singapur, Holanda, Reino Unido
Diferencias culturales	Triangulación cultural	Reino Unido, Hong Kong, Singapur
Factores empresariales	Triangulación empresarial	Japón, Taiwán, Singapur, Reino Unido

Fuente: Elaboración propia

El panorama de la tabla 4 es el de unos pocos países o territorios particularmente proclives a erigirse en puentes o intermediarios en los negocios internacionales. Entre ellos, algunos mantienen ventajas de localización de tipo geográfico difícilmente reproducibles, como es el caso de Panamá o Singapur, auténticos *hubs* logísticos de América y Asia, respectivamente. Sin embargo, resultaría erróneo pensar que la triangulación obedece a un solo factor. Los dos casos anteriores, por ejemplo, combinan su envidiable situación geográfica y rol logístico con un muy favorable régimen fiscal y comercial³⁵. Chile, por su parte, sin ser considerado paraíso fiscal, cuenta también con una baja presión fiscal para los empresarios extranjeros, además de una tupida red de 50 tratados de libre comercio, que convierten al país en punto de triangulación comercial para el Cono Sur, con relación a países de fuera de dicha zona (sobre todo de Asia).

La cuestión cultural sobresale en Hong Kong y Singapur, así como en el Reino Unido. Sin embargo, tenemos aquí de nuevo una confirmación de nuestro anterior argumento. Aunque resulta indudable que el Reino Unido es por motivos históricos y lingüísticos más que obvios el "puente natural" entre Estados Unidos y Europa, ello no constituye su único atractivo. Debemos añadirle su excelente infraestructura logística (sobre todo en tráfico aéreo), así como un envidiable régimen fiscal, caracterizado por la baja tributación para las empresas y sus ingresos del exterior, la red más extensa de tratados bilaterales de doble imposición (106, frente a los 55 de España), así como condiciones especiales para inversores norteamericanos en virtud del Tratado bilateral de doble imposición. Aunque no es el propósito de este estudio profundizar en esta cuestión

35. Singapur disponía en 2006 de 10 tratados bilaterales de libre comercio, más otros 16 en proceso de negociación, según su Ministerio de Comercio e Industria, lo cual facilita sin duda la triangulación comercial a través de este territorio.

fiscal, debemos tener en cuenta su indudable influencia en combinación con otros factores³⁶.

Así mismo, no podemos olvidar que el Reino Unido se encuentra geográficamente en Europa y esta proximidad facilita que muchas multinacionales norteamericanas empleen aquel país como "cabeza de puente". Allí ubican sus filiales europeas y a través de ellas gestionan sus negocios en el Viejo Continente, hasta que el volumen de ventas justifica crear nuevas filiales en otros países europeos³⁷. Este argumento confirma el modelo gradual de internacionalización y su aplicación a la triangulación, tal y como hemos comentado antes. Todo ello nos conduce nuevamente a los factores empresariales, que analizamos seguidamente.

El factor empresarial cobra una especial relevancia en tres ejemplos asiáticos de triangulación. Por un lado hemos citado ya el caso de Japón y su particular propensión a las alianzas como fórmula de acceso a nuevos mer-

36. El Tratado de Doble Imposición Estados Unidos-Reino Unido estableció hasta 2001 un sistema más favorable de repatriación de beneficios para empresas norteamericanas. Según él, los dividendos pagados por sociedades británicas a grupos norteamericanos estaban sujetos a una retención única del 5% frente a la tasa general del 15%, además de otras ventajas. Adicionalmente debemos tener en cuenta los beneficios fiscales del régimen británico de "residencia sin domicilio" (especialmente para los ejecutivos expatriados, ya que les permite minimizar la factura fiscal), así como el mecanismo de las sociedades domiciliadas en las Islas del Canal y la Islas Vírgenes, vinculadas a su vez a sociedades británicas (Informaciones de *UK Trade & Invest* y *PwC*).
37. Resultaría imposible enumerar la gran cantidad de empresas que han seguido o siguen este camino. En el momento de elaborar este estudio, por ejemplo, la prensa se hacía eco de la instalación en Inglaterra de la sede europea del célebre portal norteamericano MySpace. Poco antes ocurría lo mismo con el grupo de Hong Kong MTR. Ambos prevén desarrollar desde allí sus negocios en Europa.

cados, de superación de las diferencias culturales y de minimización del riesgo a la hora de desarrollar nuevas tecnologías. Singapur y Taiwán cuentan actualmente con modelos similares de cooperación empresarial que, apoyados y potenciados por sus respectivas administraciones, pretenden erigirse en puente para los negocios entre China e India.

En su visita a China en junio de 2004, el histórico presidente de Singapur, Lee Kuan Yew, lanzó a bombo y platillo la idea de que el enclave del Sudeste asiático debía erigirse en puente entre los dos gigantes asiáticos, China e India. No sólo cuenta la isla-Estado con comunidades de ambas culturas (china e india), sino que también conoce la cultura empresarial occidental. Esta alusión a la cuestión cultural, aunque en clave empresarial, la certificó el presidente Lee al afirmar que “... No es suficiente ser bilingüe, porque el bilingüismo nos deja en el umbral. Es siendo biculturales que se llega a trabajar realmente con China e India”³⁸. Este nuevo impulso a Singapur enlaza con su menguante papel como *hub* logístico y reexportador del Sudeste Asiático, según certifican las estadísticas de Blomqvist (2004)³⁹. Por ello, el Ministerio de Comercio e Industria ha puesto en la industria del conocimiento y el fomento de la cooperación empresarial con China e India sus principales prioridades de futuro, según se desprende de diversos documentos oficiales⁴⁰. En este contexto existe, por ejemplo, un programa de formación en China e

38. *Asia Times*, 24/6/04.

39. Según este autor, el porcentaje de reexportaciones sobre el comercio exterior del país ha descendido desde el 43% en 1963 al 1% en 2000. Ello es en gran parte debido al desarrollo de otros puertos en la zona. Sin embargo, el peso del comercio con el conjunto de Asia ha crecido desde el 40% en 1989, al 53% en 2000.

40. El autor agradece la colaboración de Teh le Lyn del International Enterprise de Singapur, dependiente del Ministerio de Comercio e Industria, quien facilitó el acceso a estos documentos.

India para empleados y directivos de empresas de Singapur, conducente a convertir a los recursos humanos en una “ventaja de propiedad” esencial para la triangulación empresarial⁴¹.

Otro territorio asiático aspira también como Singapur a erigirse en puente entre las dos potencias del continente (India y China). La iniciativa de Taiwán viene en gran parte impulsada por el célebre empresario Stan Shih, fundador de Acer/BenQ, quien otorga precisamente a los factores empresariales un papel esencial. En diversos documentos e intervenciones⁴², Shih fundamenta la triangulación de Taiwán —que ya está teniendo lugar— en los siguientes elementos:

- China e India cuentan con patrones económicos complementarios, pues la primera se ha centrado en el hardware y la segunda en el software. Ello llevará sin duda a la necesaria cooperación en el futuro entre ambos países.

- Taiwán se encuentra en una posición privilegiada en China, merced a su conocimiento del país (cultura, idioma, modos de hacer negocios), pero sobre todo a su abrumadora presencia en el mercado, con más de 30.000 empresas implantadas y una destacada cuota de mercado en sectores de alta tecnología como la electrónica, las telecomunicaciones, la informática y otros.

41. El “Market Immersion Programme” prevé estancias de 12 meses en China e India de empleados de mando medio, primordialmente en las respectivas filiales de empresas de Singapur. Adicionalmente se ofrecen también MBA subvencionados en dichos países, así como programas más cortos para ejecutivos. El Ministerio de Comercio e Industria subvenciona los costes de los cursos en todos estos casos.
42. *Fortune*, 31/10/05 y también textos del propio Shih facilitados por la Oficina de Promoción Económica y Cultural de Taiwán en España. Desde aquí expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Jaime Chen y Shao-Lin Hu por su colaboración en esta investigación.

– El desarrollo del hardware taiwanés fabricado en China precisa del *know how* indio en el software y, por ello, muchas empresas taiwanesas han abierto ya filiales y centros de I+D en el subcontinente indio.

– La relación directa entre India y China es posible, y ya existe, pero es difícil que tenga lugar a gran escala, al menos a corto plazo, tanto por la poca tradición de ambos países en los negocios internacionales, como por su deficiente infraestructura y la ventaja con la que parte Taiwán en algunos sectores.

En definitiva, el modelo de triangulación de Shih se asienta claramente sobre las ventajas de propiedad de las empresas taiwanesas, resumidas en su cuota de mercado en ciertos sectores, su presencia y experiencia en China y su mayor avance económico y empresarial frente a China e India, lo que les permite gozar de mejores infraestructuras y ofrecer mejores servicios de I+D, márketing internacional, etc. No aparecen por ningún lado los elementos vinculados a los estados o territorios o ventajas de localización (fiscalidad, barreras comerciales, etc.), al menos de forma directa, aunque sí indirecta (con el apoyo público al I+D, por ejemplo). El factor cultural sí viene citado por Shih, aunque vinculado a la cultura empresarial y el saber hacer en los negocios, más que al idioma o los hábitos sociales propiamente. Como veremos luego, el modelo taiwanés es, en nuestra opinión, una buena referencia para España.

¿Un modelo de triangulación para España?

El propósito de este estudio y sobre todo de los casos reales de empresa que contiene el capítulo siguiente es precisamente el de arrojar luz sobre la triangulación en perspectiva económica y tratar de esbozar así un “modelo de triangulación” para España. Sin perjuicio de las conclusiones que podamos extraer de los casos, el análisis de los determinantes de la triangulación así como de algunos casos reales de países o territorios que “triangulan” nos permite inferir ya algunas ideas al respecto:

– La situación geográfica de España la convierte en un puente natural de entrada a Europa, incluso mejor que en el caso de los países del Este, carentes de puertos importantes y alejados de las principales rutas marítimas con Asia. Sin embargo, difícilmente podemos inferir de aquí una posible triangulación logística de España entre Asia y América Latina, por la obvia distancia geográfica, a menos que sea de forma provisional y puntual por el desvío de tráfico desde el Canal de Panamá o por la ausencia de acuerdos de “cielos abiertos” entre Asia e Iberoamérica, tal y como hemos indicado. Se trata no obstante de una oportunidad que los puertos españoles no dejarán escapar, tal y como están haciendo sus competidores italianos.

– La pertenencia a la Unión Europea no otorga margen de maniobra para forzar la triangulación fiscal o comercial, pues difícilmente podrá España erigirse en “paraíso fiscal regional” o *hub* en las relaciones comerciales internacionales (ya que carece de competencia para cerrar acuerdos comerciales⁴³). Sin embargo, el caso del Reino Unido y Luxemburgo, miembros de la Unión, nos deberían inducir a reflexión sobre la posibilidad de aprovechar al máximo el margen de maniobra de que disponemos en materia fiscal. A modo de ejemplo debemos recordar que el régimen de sociedades *holding* españolas, instaurado en 2000⁴⁴, fue muy usado en

43. En caso de que llegara a buen puerto el tan anunciado y de momento paralizado proyecto de acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Mercosur, tal vez se generen nuevos flujos comerciales bilaterales en los que España pueda jugar un cierto papel. Nuevamente, se trataría aquí de añadir varios incentivos a la triangulación comercial.
44. La *holding* española, conocida técnicamente como Entidad de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE) permite a empresas constituidas en nuestro país por socios extranjeros evitar el pago del impuesto de sociedades sobre dividendos o ganancias de capital que perciban de sus filiales en terceros países, siempre y cuando se cumplan determinadas condiciones.

sus comienzos, pero hoy día carece de la difusión de sus homólogas británicas, holandesas o luxemburguesas. Sobre este asunto convendría un estudio más exhaustivo que escapa al alcance de este trabajo.

– La triangulación cultural es sin duda evidente con Iberoamérica, pero difícilmente puede justificarse con Asia, continente históricamente muy alejado de España y con el que nuestra relación cultural y humana tiene pocos años de historia. Si Singapur centraba su triangulación entre China e India, entre otras cosas, en la evidencia de las numerosas, antiguas y dinámicas comunidades de ambos orígenes, España de momento puede sólo justificarlo en su vertiente iberoamericana.

– La triangulación empresarial es probablemente la que presenta a priori mayores posibilidades. Tenemos aquí el ejemplo de Taiwán, cuya situación no es muy distinta de la española: del mismo modo que la empresa taiwanesa está muy presente en China, también lo está la española en Iberoamérica, mientras que ambas tienen en India y Asia sus respectivas “asignaturas pendientes” que desean potenciar a partir de las sinergias existentes. Éstas se cimientan a su vez en aspectos como la cuota de mercado, el conocimiento de la cultura empresarial y otros factores de empresa. Así mismo, el largo contencioso entre China y Taiwán implica que, a efectos prácticos, ambos territorios están tan alejados físicamente (por la ausencia de conexiones directas), como lo están España e Iberoamérica.

Esta primera reflexión a propósito de la triangulación en España no debería obviar las posibilidades existentes de potenciar las ventajas de localización de nuestro país, pese a las limitaciones ya apuntadas. No sólo es preciso revisar cuestiones como la fiscalidad, sino sobre todo los elementos de la acción estatal más conducentes a la triangulación empresarial, tal y como hace el Gobierno de Singapur en la formación de capital humano o el de Taiwán en el I+D. Puesto que aquella triangulación se plasma sobre todo en forma de alianzas empresariales, cabe decir que históricamente nuestra empresa ha sido poco proclive a

acuerdos con sus homólogas asiáticas. En su análisis de alianzas de empresas españolas, García Canal (1998) cita tan sólo dos casos de asociaciones con compañías asiáticas, ambas de tipo local y no global⁴⁵. En cambio, sí destacan las conocidas incursiones en América Latina, en muchos casos de la mano de grupos estadounidenses. Guillén (2005) considera, en la misma línea, que los grandes grupos españoles, una vez consolidada su presencia en Iberoamérica, deberían invertir en el resto del mundo mediante la adquisición de competidores británicos y norteamericanos, entre cuyas ventajas de propiedad figura habitualmente la presencia en Asia y otras regiones emergentes, entendidas como mercados naturales⁴⁶.

45. La distinción que efectúa García Canal (1998) entre alianza "local" y "global" se refiere al alcance de la misma. La primera se emplea sólo para penetrar en un mercado concreto, mientras que la segunda sirve para abastecer a multitud de países. Las dos alianzas documentadas en Asia se realizaron precisamente para acceder a dos mercados asiáticos concretos (China e India) de la mano de socios locales, pero sin ninguna vocación de ir más allá. Las alianzas hispano-asiáticas que aquí proponemos encajarían más bien con esta naturaleza global que describe García Canal.
46. En los últimos años se han producido precisamente importantes adquisiciones de grupos británicos por parte de empresas españolas, como BAA por Ferrovial, TBI por Abertis, Bristol Water por Aguas de Barcelona, Abbey por Banco Santander o la de O2 por Telefónica. Las cifras más recientes sobre inversiones españolas en el exterior indican este claro "sesgo" hacia Europa, que acaparó el 75% de nuestros flujos en 2005. En Estados Unidos se han producido también importantes incursiones españolas en los últimos meses, como la del Banco Santander en Sovereign, el BBVA en varios bancos de Texas o la de Ferrovial en la también constructora tejana Webber.

Casos de triangulación en la empresa

La triangulación ha tenido desde sus inicios una marcada voluntad práctica. Prueba de ello es el hecho de que, con carácter anual, se hayan celebrado desde el año 2001 unas Jornadas Técnicas sobre el tema, alternativamente en Madrid y Barcelona. En dichos encuentros se han debatido las muy diversas facetas de la triangulación, desde el punto de vista político-diplomático, cultural, educativo, social y, por supuesto, empresarial. En este último caso han proliferado las presentaciones de empresas, en su inmensa mayoría españolas, que están desplegando estrategias triangulares entre Asia, América Latina y España. Algunas de ellas, como Soluziona, BBVA o Telefónica, han constituido un punto de partida ineludible para este capítulo y sus casos serán expuestos más adelante.

Sin embargo, el propósito de este capítulo no es sólo el de repetir ejemplos ya expuestos en las citadas Jornadas, y que sin duda responden a un cierto patrón de triangulación. Nuestro objetivo es más bien el de identificar distintos casos o modelos, que nos permitan contrastar los determinantes de la triangulación expuestos en el capítulo anterior. De la misma forma, creemos esencial no sólo relatar casos de triangulación, sino también consultar con empresas que pudiendo “triangular” no lo hacen. En este supuesto se tratará de conocer qué factores impiden la citada triangulación y qué elementos podrían en su caso favorecerla. Así mismo, podríamos identificar ejemplos —y de hecho así ha ocurrido—, en los que la triangulación no se plantee entre España y los ejes América Latina-Asia, sino con otras zonas o continentes. En última instancia, el análisis de los casos nos llevará, ya en el capítulo de conclusiones, a preguntas más trascendentales sobre cuál es en realidad el vértice principal de esta relación triangular y el papel que España debe o puede jugar.

Los casos elegidos corresponden, por un lado, a empresas españolas. Éstas son en parte protagonistas habituales de las Jornadas anuales de triangulación, y, en otros supuestos, casos conocidos por el autor o recomendados por terceros. La selección ha tratado de incluir tanto grandes empresas (casos de Telefónica o BBVA) como pequeñas y medianas (caso de Hispano), aunque es preciso reconocer la dificultad evidente por hallar casos entre estas últimas, tanto por su menor notoriedad pública como por su frecuente reticencia a participar en este tipo de estudios. También se ha procurado mantener un cierto equilibrio entre empresas industriales (Ficosa) y de servicios (BBVA, Soluziona). Este último sector creemos que merece una especial atención, pues podría ser más proclive a la triangulación con vértice en España, mientras que la enorme distancia geográfica que nos separa de Asia y América Latina actúa a priori en detrimento de nuestra industria.

Por otro lado, este capítulo incluye cuatro casos de multinacionales asiáticas instaladas en España, que no necesariamente responden al modelo de triangulación. Dado que esta teoría propugna un papel para España en las relaciones crecientes entre Asia y América Latina, hemos creído conveniente consultar sobre el particular a algunos de los grupos asiáticos más representativos. Las cuatro empresas elegidas representan a dos inversores asiáticos tradicionales (Japón y Corea) y a dos nuevos países emergentes (China e India). No hemos creído conveniente replicar el mismo ejercicio para las empresas latinoamericanas instaladas en España, puesto que —como hemos indicado ya— la triangulación a través de España para llegar a Asia tiene poco sentido para ellas, dada nuestra escasa y más bien reciente presencia empresarial en Asia y nuestra evidente lejanía cultural y geográfica (no así, en cambio, en la triangulación a través de España para llegar a Europa).

Los casos que siguen son el resultado de entrevistas personales con directivos de las empresas en cuestión, realizadas entre los meses de marzo y septiembre de 2006. Las entrevistas se efectuaron en todos los casos en España, excepto en Tata Consultancy Services (TCS). La empresa india fue entrevistada en Santiago de Chile, con motivo de la estancia en dicha ciudad de Graziella Cristiano.

Ficosa Internacional

Nuestro primer caso de estudio corresponde al sector de los proveedores de componentes para la automoción, uno de los más destacados dentro del tejido industrial español y también de los más afectados por la competencia de países emergentes. Fundada en 1949, Ficosa constituye una de las empresas líderes del sector y uno de los casos de éxito más claros dentro de tan importante y hoy día amenazado segmento de producción. Con unas ventas de 800 millones de euros y 6.300 empleados en 2005, la empresa dispone de plantas de producción por todo el mundo. En Asia, por ejemplo, su presencia se concreta en sendas fábricas con socios locales en China e India, así como en una participación del 25% en un fabricante coreano, fruto de la capitalización de una transferencia de tecnología. La filial china se interpreta como una plataforma para seguir de cerca aquel mercado, que deberá vivir aún una fuerte reestructuración, según José M. Tarragó Pujol, vicepresidente de Ficosa⁴⁷. En India, en cambio, la entrada se produjo de la mano de Tata Motors, que deseaba contar con un proveedor de alta calidad para exportar sus vehículos a Europa. En América Latina, México y Brasil son los principales centros de fabricación de la empresa y la base de su “estrategia triangular”, como veremos más adelante. Brasil produce ya dos millones de vehículos anuales, el 80% del total de Sudamérica, y se prevé que duplique esta cifra en pocos años.

La estrategia reciente y futura de Ficosa viene marcada por dos fenómenos del sector de la automoción, con muy claras implicaciones para la triangulación. Por un lado, desde mediados de los años noventa se impone el llamado “automóvil global”, cuyo primer exponente fue el Ford Mondeo. Se trata de modelos iguales o similares para todos los mercados

47. En China coexiste un excesivo número de fabricantes de automóviles, aunque ya está en marcha un rápido proceso de consolidación alentado por el propio gobierno.

del planeta, incluidos los emergentes, que ya no aceptan modelos obsoletos. Este fenómeno impulsa la globalización de los fabricantes, que son seguidos por sus proveedores para garantizar unos mismos estándares de calidad. En este contexto se produce también un progresivo traspaso a los proveedores de las responsabilidades de diseño y desarrollo de productos, lo cual eleva los costes fijos y las barreras de entrada. A modo de ejemplo, y sólo en un producto como los retrovisores, en 1993 trabajaban en Ficosa diez ingenieros, que hoy se han convertido en 200, según indica Tarragó. Todo ello redundará en una reducción de la competencia, pues muchas empresas no pueden simplemente subsistir o son compradas por otras. Así, mientras en 1993 se contabilizaban unos 20 proveedores de retrovisores, la mitad de ellos en Europa, diez años más tarde quedaban tan solo cinco, con apenas tres en Europa (incluyendo Ficosa).

Según Tarragó, esta tendencia favorece sin duda los intereses de las empresas supervivientes como Ficosa, que se erigen en los únicos proveedores con presencia global, garantía de calidad homogénea y capacidad de desarrollo de nuevos productos. Ahí radica precisamente la esencia de la triangulación en este caso. En concreto, Ficosa se convierte en proveedor de fabricantes asiáticos como Toyota y Nissan en Europa y América Latina. Los pedidos fluyen en muchos casos a partir de alianzas con proveedores japoneses habituales de aquellas marcas, como Murakami o Ichiko. Ambas empresas comparten incluso los costes de desarrollo de nuevos productos, que pueden ascender a un millón de euros por pieza sólo en horas de ingeniería, y prolongarse durante varios años, según indica Tarragó. En pocas palabras las ventajas de dichas alianzas se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Los proveedores japoneses mantienen su relación privilegiada con los fabricantes, en un país culturalmente muy alejado de España y donde tradicionalmente ha resultado muy difícil penetrar por las estrechas relaciones entre las empresas locales (*keiretsu*) y el “nacionalismo económico” imperante.

– Por su parte, los fabricantes japoneses se hallan ante elevadas barreras de entrada en América Latina y Europa, lo cual les impide servir a sus clientes japoneses in situ. En palabras de Tarragó, por mucho que reciban pedidos de sus fieles clientes japoneses, no se justifican sólo por ellos los elevados costes fijos de crear estructuras productivas en aquellos países. Cabe indicar aquí a modo de ejemplo que Ficosa representa ya el 60% del mercado brasileño en su segmento, dado que sirve a la inmensa mayoría de fabricantes europeos y norteamericanos de automóviles ya instalados en el país. Cualquier pedido de Toyota o Nissan nunca permitiría a un proveedor japonés alcanzar el volumen y las economías de escala de la empresa española.

– Según Tarragó, el factor cultural juega también a favor de los españoles. Los proveedores japoneses, que apenas se aventuran en el mercado europeo, dejan totalmente de lado el sudamericano, por considerarlo lejano y complicado.

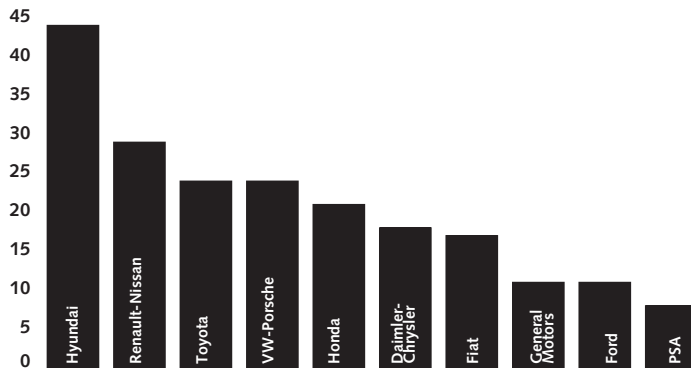
– La presencia de Ficosa en América Latina es superior a la de sus competidores europeos, lo cual, unido a sus fábricas en Europa, lo convierte para los japoneses en el socio ideal en ambos continentes. Estos valoran también su relativa independencia de las grandes marcas europeas, con las que están más vinculados franceses y alemanes.

La relación triangular de Ficosa a través de sus fábricas latinoamericanas y las alianzas con proveedores asiáticos tiene visos de ampliarse de forma muy notoria en el futuro. La evolución reciente en el mercado norteamericano refleja perfectamente la tendencia mundial hacia un mayor protagonismo de los fabricantes asiáticos de automóviles. La cuota de mercado de Toyota en Estados Unidos, por ejemplo, se ha triplicado desde 1985 hasta el 15%, al igual que la de Honda, de forma paralela al declive de Ford o General Motors. En este contexto, Ficosa apuesta por consolidar y ampliar sus relaciones con marcas japonesas, que según Tarragó, y a diferencia de los norteamericanos, comparten también una visión más a largo plazo de auténtica asocia-

ción⁴⁸. Los clientes japoneses representan hoy día apenas el 3% de las ventas totales de Ficosa (más un 9% de Nissan/Renault), a pesar de haber partido prácticamente de cero en 2001 (6% en el caso de Nissan/Renault). Así mismo otra prioridad es la penetración en la coreana Hyundai, para lo cual se sigue el mismo procedimiento que en el caso japonés: se ha firmado un acuerdo con un proveedor del fabricante coreano, que se une a la ya citada participación del 25% en un suministrador de Daewoo. En todos estos casos se persigue una relación de suministro y desarrollo conjunto esencialmente en terceros mercados (Europa y América). El gráfico 8 justifica claramente esta estrategia de Ficosa a partir de una reciente estimación de la consultora PwC, quien prevé que entre 2004 y 2012 el principal aumento en la producción de automóviles proceda de fabricantes asiáticos, como Hyundai, Toyota, Honda o la franco-nipona Renault/Nissan⁴⁹.

48. Tarragó narra sobre este punto una interesante anécdota con claras connotaciones triangulares y que ilustra a la perfección las diferencias en cultura empresarial: con motivo del lanzamiento de un nuevo producto en su fábrica de México. Ficosa experimentó graves problemas de calidad, que afectaron directamente a sus dos clientes en Estados Unidos, General Motors y Toyota USA. Ante ello, la primera reaccionó con amenazas de anular los pedidos, rescindir el contrato de suministro e incluso emprender acciones legales contra la empresa española. Toyota, en cambio, desplazó desde Japón a personal técnico experto que ayudó a solventar los problemas a pie de fábrica, además de prometer que, si se eliminaban los defectos, ampliarían los pedidos, cosa que finalmente ocurrió.
49. La misma fuente considera que la mitad del aumento en la producción de automóviles hasta 2012 tendrá lugar en países de Asia-Pacífico, especialmente China e India. Otros productores importantes serán Brasil y Rusia.

Gráfico 8. Incremento previsto en la producción de automóviles por fabricante (2004-2012) (%)



Fuente: PwC Automotive Institute

Hispano Carrocera

Si nuestro primer caso correspondía a un proveedor de componentes de automoción de gran tamaño, el que ahora nos atañe sigue en el mismo segmento pero con una empresa de talla mediana. Hispano Carrocera, con sede en Zaragoza, se ubica dentro de un nicho de mercado muy particular, en el que España ha destacado especialmente. Se trata de los “carroceros”, empresas dedicadas al diseño y construcción de carrocerías de autobuses, autocares o camiones –incluyendo sus elementos principales, accesorios y decoración– a medida para grandes clientes, como pueden ser empresas municipales de transporte, líneas de transporte regular o discrecional de viajeros o bien grandes grupos logísticos (en el caso de los camiones). Las carrocerías se montan sobre bastidores o chasis (incluyendo por tanto el motor) suministrados al carrocerero por los grandes fabricantes de vehículos industriales (Iveco, MAN, Mercedes, Scania, etc.). En España existen por lo menos una decena de carroceros de tamaño medio, la mayoría centrados en el mer-

cado interior; Hispano es uno de los líderes del sector y sin duda el más internacional⁵⁰.

Fundada en 1918 y con unas ventas anuales de unos 40 millones de euros, Hispano centra su actividad exclusivamente en las carrocerías de autocares y autobuses, dejando al margen los camiones. En sus noventa años de andadura, la empresa ha suministrado vehículos a unos 60 países y se considera el líder europeo en carrocerías para transporte urbano y uno de los principales suministradores en transporte por carretera. Según Gustavo Marqueta, director general de máquetin de la empresa, el carrocerero es una figura única, que –a diferencia del fabricante del chasis– aporta flexibilidad y diseño a su cliente. Las entidades municipales de transporte, por ejemplo, encuentran en Hispano una gran capacidad de diseño y adaptación a sus necesidades, difíciles de hallar en los grandes fabricantes de vehículos⁵¹. La empresa cuenta, por ejemplo, con un avanzado sistema informático propio para diseñar infinidad de opciones tanto en las estructuras de la carrocería como en su interior y accesorios. Así mismo, Hispano dispone de un amplio *know how* en materia de seguridad (sistemas antivuelco, etc.), fruto de su propia investigación.

La actividad internacional de Hispano se encuentra hoy día muy centrada en Europa, de donde recibe pedidos con regularidad, y en el Norte de África. En el año 2000, Hispano inauguró en Casablanca una planta de producción, con la intención de ampliar mercados en la zona del Magreb y cubrir también un segmento inferior de producto con la fabri-

50. Otros carroceros destacados son, por ejemplo, Castrosua en Galicia, Irizar en el País Vasco y Noge, Inducar y Ayats en Cataluña.
51. Hispano, por ejemplo, no exige pedido mínimo a sus clientes, algo habitual en las grandes empresas fabricantes de vehículos industriales. Estas, por sus economías de escala, deben fabricar series amplias de unos pocos modelos y carecen, por tanto, de la flexibilidad de Hispano.

cación in situ de modelos ya obsoletos en Europa. Debemos tener en cuenta que el montaje de carrocerías es relativamente intensivo en mano de obra, de modo que los productos menos avanzados y más baratos difícilmente pueden ser fabricados en España de forma eficiente, lo cual convierte a Casablanca en una excelente plataforma de bajo coste de cara al futuro.

En 2005 obraron en Hispano importantes cambios que dibujan un interesante panorama de triangulación empresarial. Por un lado, se inició la construcción de una nueva fábrica en Marruecos de 160.000m² con capacidad para producir 4.000 unidades al año, lo cual significa duplicar los volúmenes actuales de la empresa. La fábrica entrará en funcionamiento previsiblemente a comienzos de 2007 y obedece, en parte, a la obtención de un pedido de 800 autobuses del municipio de Casablanca para los próximos cuatro años. Este pedido consolidará aún más el liderazgo de Hispano en Marruecos, donde ya detenta una cuota del 40% en el mercado de autocares y autobuses, y mejorará sus perspectivas en el Magreb y Oriente Medio. Los pedidos futuros desde esta zona verán gestionada su ingeniería de producto y la preparación de los *kits* de ensamblaje desde Zaragoza, mientras que la fabricación y acabado final tendrán lugar en Marruecos.

En este contexto de potenciación de la dimensión internacional de Hispano, en marzo de 2005, se produce la firma de una alianza con la firma india Tata Motors. La operación llega en un momento en que los propietarios de Hispano deseaban potenciar su tamaño y presencia internacional para hacer frente a la creciente competencia de los grandes fabricantes de chasis, así como potenciar la proximidad al cliente que exige el propio negocio del carroceros. Por su parte, Tata Motors constituye ya el quinto fabricante mundial de vehículos industriales y tiene una firme voluntad de crecimiento en este segmento, sobre todo tras la compra de la división industrial del grupo automovilístico coreano Daewoo. La alianza Tata/Hispano se ha concretado en los siguientes aspectos:

- Entrada de Tata Motors en el capital de la empresa española con una participación minoritaria del 21%, con opción de compra sobre el 79% restante. A raíz de ello se han incorporado dos ejecutivos de alto nivel del Grupo Tata al consejo de administración de Hispano, así como tres personas de forma permanente al equipo directivo en Zaragoza.

- Empleo por parte de Tata de la tecnología Hispano en los mercados que lo permitan. Tata podrá, por ejemplo, fabricar carrocerías con estos avanzados sistemas de seguridad en India y los países donde disponga de plataformas productivas, según la estrategia de comercialización que se determine con Hispano.

- En línea con lo anterior, se prevén explotar sinergias en el ámbito de la producción, mediante la compra conjunta de piezas, y en el comercial, con la unificación de redes de ventas en la medida de lo posible. El objetivo inicial es el de ofrecer dos gamas de producto alternativas en los mercados en los que ambas empresas coexistan (Hispano como marca de gama alta y Tata como gama media).

- Empleo de productos Tata por parte de Hispano en mercados emergentes, menos exigentes en cuanto a seguridad que el mercado europeo. Los chasis o bastidores Tata, por ejemplo, no están homologados en Europa y ello impide su comercialización en el mercado natural de Hispano. Sin embargo, pueden ser usados en Marruecos y otros países del Magreb, sobre todo tras la inauguración de la nueva fábrica de Hispano en Casablanca, que ofrecerá enormes posibilidades de fabricación.

- Desarrollo conjunto de nuevos productos y conceptos globales en el marco de la “Global Bus Initiative”. Se trata de un proyecto estratégico de Tata Motors, en el que participan tanto la empresa india como Hispano y Daewoo, cuyo objetivo es lograr las máximas sinergias entre las tres empresas y avanzar hacia la creación de una plataforma global de modelos. El coordinador de este programa es el actual director general de Hispano, el cual dirige los avances que se producen en India, España o Corea. Los participantes en el programa celebran reuniones mensuales de forma alterna en uno de los tres países.

La alianza Tata/Hispano constituye, sin duda, un excelente caso de triangulación empresarial en el que una empresa española aporta una serie de ventajas de propiedad a la alianza, como son su *know how* en tecnología de producto (seguridad, diseño, etc.), su conocimiento de los mercados⁵² y capacidad de fabricación en Europa y Norte de África. Este último factor fue tenido muy en cuenta por Tata, según Marqueta, pues Magreb y Oriente Medio eran consideradas áreas prioritarias para Tata por su potencial de crecimiento y, de hecho, ya contaba con representantes en la zona.

En este caso, en cambio, América Latina no figuraba entre las prioridades de Hispano, por tratarse de un mercado muy distinto y lejano geográficamente, lo cual no permitía sinergias con la planta central en Zaragoza⁵³. Esta apreciación llama especialmente la atención si tenemos en cuenta que el propietario mayoritario de Hispano es desde el año 1993 un grupo industrial mexicano, que había incluso regentado una importante fábrica de carrocerías en su país. Por ello no se descarta que Tata emprenda proyectos en América de la mano de estos empresarios, aunque no está claro en qué medida participaría en ellos el vértice español de este “triángulo”, esto es Hispano Carrocera. Cabe indicar, no obstante, que Hispano había realizado operaciones puntuales de exportación a Venezuela y Ecuador a través de créditos del Fondo español de Ayuda al Desarrollo (FAD).

52. Marqueta destaca que Hispano puede “mostrar a Tata cómo vender”, en un mercado donde las relaciones personales y el trato directo con la Administración resultan esenciales para obtener un pedido importante.
53. Las relaciones entre las fábricas de Casablanca y Zaragoza, por ejemplo, son muy fluidas y frecuentes, con piezas, moldes y multitud de componentes viajando de norte a sur. La gestión logística se realiza desde la central en la capital aragonesa.

Soluziona

Soluziona ha sido una de las empresas habituales en las Jornadas de Triangulación y constituye también un ejemplo de gran interés, precisamente a raíz de una de las conclusiones de nuestro caso anterior. La enorme distancia física entre España y Asia o Iberoamérica dificulta en muchos casos la triangulación de ciertos sectores industriales. Por ello, los servicios y en mayor medida los más dependientes de las personas y sus experiencias, como es el caso de Soluziona, podrían ser a priori una de las áreas de mayor potencial para la triangulación desde España.

Creada inicialmente como unidad de apoyo de la eléctrica Unión Fenosa para prestar servicios a su matriz, Soluziona se ha erigido con los años en una de las primeras consultorías e ingenierías de nuestro país. Según los datos facilitados por Antonio Hernando, director de desarrollo internacional, la empresa alcanzó en 2005 una facturación de 741 millones de Euros, repartidos en un 75% en consultoría y tecnología y el resto en ingeniería propiamente dicha. En dicho año, las ventas a Unión Fenosa representaban tan solo el 25% del total, mientras que el negocio internacional alcanzaba el 34% de la facturación. Dentro de este último, América constituye el principal mercado, con más del 75% de las ventas exteriores o un 24% del total, siendo Brasil y México los países más destacados de este mercado. Asia, por su parte, representaba apenas el 2% de las ventas totales en 2005, aunque su peso aumentará previsiblemente hasta el 3,5% en 2006, según Hernando.

La actividad internacional de Soluziona se desarrolla a través de proyectos concretos en las áreas en que actualmente trabaja, es decir, ingeniería, tecnologías de la información y telecomunicaciones. Así, la empresa ejecuta o ha ejecutado recientemente proyectos en cincuenta y seis países, trece de ellos asiáticos. En aquellos donde existe un volumen mínimo de trabajo se crean filiales propias, de las cuales existen ya veintiocho en todo el mundo, dos de ellas en Asia, en Malasia y Filipinas concretamente. De hecho, el Sudeste asiático se considera una de las áreas de

mayor potencial para Soluzion, sobre todo a raíz de la obtención de proyectos de consultoría en el ámbito energético en la zona del Mekong y la expansión de la filial en Manila. La reciente adquisición de una firma local de *outsourcing* tecnológico ha elevado hasta trescientos el número de empleados de Soluzion en la capital filipina y ha convertido a esta filial en una importante base de operaciones y en uno de los cimientos de su triangulación, como veremos más adelante.

Además de las filiales, Soluzion dispone de una serie de centros regionales y tecnológicos, destinados a prestar servicios a toda una serie de países y/o a especializarse en un determinado tipo de conocimiento. Del mismo modo que Manila, se está convirtiendo en la base indiscutible del *outsourcing* tecnológico; existen también centros regionales de desarrollo de software en Panamá para Centroamérica (México incluido) y en Eslovaquia para Europa. En España se cuentan cuatro centros tecnológicos, en Madrid (sede central), Ciudad Real (software), Lérida (tecnología agrícola) y Coruña. Estos “centros de excelencia”, junto con la experiencia de los consultores, constituyen uno de los motores de la triangulación en Soluzion.

Un primer eje de triangulación para Soluzion deriva de las exigencias de sus clientes. Como hemos indicado ya, la dependencia de la empresa de su matriz Unión Fenosa ha decrecido con los años, al tiempo que aumentaba su base de clientes externos. En América Latina, su principal mercado exterior, el flujo constante de empresas españolas implantadas ha constituido una base primordial de clientes, algo que desgraciadamente ha faltado en Asia. Sin embargo, su amplia experiencia internacional y su exhaustivo conocimiento de ámbitos concretos, como la energía, otorgan a Soluzion una excelente tarjeta de presentación para lograr clientes nuevos en mercados fuera de su área natural. Ésta ha sido por ejemplo la forma de acceso al Sudeste asiático, como lo fue en su día también en Brasil o México. Allí los clientes pueden ser organizaciones internacionales, entidades gubernamentales o empresas locales. Al mismo tiempo, la ampliación de su capacidad en Filipinas augura a Solu-

ziona mayores opciones en los mercados anglosajones, con los que ya ha trabajado en alguna ocasión.

En este contexto surge para Soluziona una vía de triangulación a través del comercio de compensación que ya definimos brevemente en el capítulo anterior. Como ejemplo concreto, la compra de equipamiento de defensa (submarinos, fragatas, etc.) a España por parte de Malasia genera un compromiso de contraprestación por parte española, que puede saldar Soluziona mediante la invitación de la sociedad estatal malaya Xybase a participar en proyectos de implantación tecnológica en América Latina. Esta alianza con la empresa tecnológica malaya constituye uno de los principales caminos por potenciar en el futuro, al tiempo que Soluziona busca de forma activa compromisos de compensación pendientes entre estados, en los que pueda explotar su *know how* particular (energía, América Latina, etc.)⁵⁴.

El segundo eje de triangulación para Soluziona se produce en el momento de ejecutar los proyectos de ingeniería o consultoría. En palabras de Hernando, cada proyecto genera un “flujo constante de gente y conocimientos de un país a otro”, sin que por ello sea posible identificar un patrón claro o exacto de movimiento Asia-España-América Latina, pues las necesidades de cada proyecto exigen consultores y conocimientos particulares. Sí existen, no obstante, ciertas especializaciones en los centros tecnológicos y regionales, así como en determinados países, por razones históricas, culturales o de proximidad. Así, por ejemplo, los expertos en distribución eléctrica se suelen hallar en Brasil y Argentina —por la pronta desregulación de sus mercados y la larga trayectoria de Soluziona allí—, de modo que algunos de ellos participan activamente en

54. Con los crecientes flujos de comercio entre China y América Latina, ésta podría ser una vía de entrada al “gigante asiático”, que hasta ahora se le ha “resistido” a la consultora española, según Hernando.

los proyectos en curso en la zona del Mekong. En cambio, en un reciente proyecto eléctrico en Bahrein participaron informáticos centroeuropeos del Centro Tecnológico de Bratislava, junto con algunos argentinos y filipinos. Estos últimos están también llamados a intervenir en los proyectos de una futura filial de Soluziona en Reino Unido, por su dominio del inglés y su especialización en *outsourcing* tecnológico.

En este panorama de transferencia constante de personas y conocimientos que sobrepasan incluso los límites de la triangulación, el papel de España parece quedar relegado. Según Hernando, en cambio, la sede española mantiene las labores de relación con los clientes, especialmente los más importantes, así como la necesaria coordinación de este ingente caudal de recursos humanos y conocimientos. Para ello existe, por ejemplo, una Facultad Soluziona en el seno de la Universidad corporativa de Unión Fenosa, por donde pasan anualmente cientos de profesionales de la consultora para recibir una formación homogénea.

BBVA

Fruto de los movimientos corporativos que vivió el sector bancario español en los años ochenta y primeros noventa nace en 1999 el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), convertido ya hoy día en una de las primeras entidades financieras de España y Europa. Con una capitalización bursátil de más de 60.000 millones de euros y unos activos de más de 400.000 millones, el banco es actualmente el resultado tanto de una eficiente gestión encaminada al crecimiento orgánico como de una constante política de adquisiciones. Ésta tuvo tradicionalmente una clara orientación hacia América Latina, desde la compra del Banco Continental en Perú, en 1995, hasta la del mexicano Bancomer, en 2000. Con ello, un 45% del beneficio neto del banco procede ya de aquella zona, donde BBVA cuenta con 3.832 sucursales y 63.527 empleados.

Entrado el S. XXI y con una envidiable cuota de mercado en España y América Latina, BBVA emprende una nueva senda de crecimiento en

otros mercados, como Europa, Asia y Estados Unidos. La adquisición de entidades financieras del sur de los Estados Unidos como Valley Bank y Laredo National y, más recientemente, Texas Regional y State National aporta sinergias a la red bancaria en México y constituye una de las bases de la triangulación, como veremos más adelante. En Asia, BBVA parte de la sólida base de las oficinas del antiguo Banco Exterior de España (más tarde Argentaria) y del Banco de Vizcaya. Así, desde 1977 existía ya una oficina de representación de este último en Tokio, que fue luego convertida en sucursal operativa, y acompañada por otra sucursal del Banco Exterior en Hong Kong (desde 1985), así como por oficinas de representación en Pekín, Taipei, Seúl y Shanghai. Esta última se convertirá en sucursal operativa a comienzos de 2007 y luego le seguirán aperturas previstas en Sydney y Mumbai. Actualmente, BBVA es ya el único banco del ámbito hispano con presencia operativa en Asia (merced a sus sucursales de Tokio, Hong Kong y pronto en Shanghai), con un total de 109 empleados en la zona⁵⁵.

La triangulación constituye para BBVA una de las bases de su negocio internacional y el motivo principal de su “apuesta” por Asia, en palabras de Manuel Galatas y Victoria Rodríguez, responsables del Departamento de Asia. Galatas, director del departamento, fue promocionado a este puesto tras ocuparse de diversas unidades de negocio para América Latina, lo cual prueba claramente las conexiones entre ambas regiones que el banco está ya convirtiendo en fuente real de negocio. La más evidente de todas ellas se refiere a la financiación de los crecientes flujos de comercio e inversión entre ambos continentes. Aquí existe ya una larga tradición

55. El grueso del personal se encuentra en Hong Kong, pues esta sucursal presta servicios de apoyo o *back office* a toda la red asiática del banco. Allí se cuenta con unos sesenta empleados; Tokio es la oficina que le sigue, con una veintena de profesionales.

en la sucursal de Tokio de participar de forma destacada (en general como banco director) en proyectos de agencias japonesas de promoción a la exportación y cooperación exterior en América Latina⁵⁶. Durante 2004, por ejemplo, BBVA participó en doce operaciones de financiación en Asia, cuyo valor alcanzó los 205 millones de dólares de los Estados Unidos, según cifras facilitadas por el propio banco.

La dilatada colaboración con la administración japonesa en sus proyectos para América Latina desearía el BBVA extrapolar ahora a China, en vista de su interés por invertir en la región, según Rodríguez. La amplia red comercial del banco y su exhaustivo conocimiento del riesgo en la zona constituyen, sin duda, sólidas ventajas frente a entidades de otros países. Ello se aplica también a las operaciones comerciales de empresas privadas, ya que los servicios a filiales latinoamericanas de empresas asiáticas son una importante área de trabajo, en la que colaboran la red asiática y latinoamericana bajo la supervisión de la central en España. Un ejemplo es el grupo chino Huawei y sus filiales en Iberoamérica, a las que se han prestado servicios en la gestión de su riesgo con clientes latinoamericanos y financiación de la exportación. En conjunto, BBVA Asia estima en 2005 su flujo total de negocio con América Latina, en todos los ámbitos, en unos 800 millones de dólares, de los cuales la mitad corresponden a Brasil y un 25% a México y Venezuela.

56. Conocidas por sus siglas ECA, estas agencias son esencialmente el Japan Bank for International Cooperation (JBIC) y la Nippon Export and Investment Insurance (NEXI), ésta en el ámbito del seguro a la exportación y la inversión en el exterior. La actividad de estas agencias ha sido identificada también como una excelente oportunidad de negocio triangular para empresas españolas, según nuestra embajada en Tokio, pues buena parte de la financiación no es ligada, lo cual permite la compra de equipos y suministros españoles, máxime si en la financiación participan bancos de nuestro país (*Información en Carta de Asia-Economía, Casa Asia*).

Paralelamente a esta línea de trabajo en banca mayorista entre Asia y América Latina, que se potenciará en el futuro con la ampliación de la red de oficinas y sucursales en Asia y la introducción de nuevos productos, BBVA muestra también un peculiar modelo de triangulación en el ámbito minorista a través de su filial BTS. Bancomer Transfer Services (BTS), con sede en Texas, se integró en BBVA tras la adquisición del grupo bancario mexicano Bancomer, aportando una línea de negocio de gran potencial: las remesas de inmigrantes. BTS dispone de una gran experiencia en estas operaciones merced al inmenso volumen de remesas entre México y Estados Unidos y a una tecnología propia, más rápida y menos costosa que el sistema bancario tradicional, que garantiza además el pleno cumplimiento de las cada vez más exigentes normativas para prevenir la financiación del terrorismo y las actividades delictivas. La constatación de esta importante ventaja competitiva y el auge en las remesas internacionales llevó a BTS, ya dentro de BBVA, a extender sus actividades a otros países.

El departamento de Asia de BBVA y sus oficinas en la zona se han empleado a fondo en los últimos años para lograr la introducción de BTS en aquellos mercados. El objetivo era lograr una amplia presencia en los principales países receptores de remesas del continente. Para ello no bastaban las respectivas oficinas de representación o sucursales, pues se requiere una amplia presencia a lo largo y ancho del territorio, sólo al alcance de las entidades locales. Así, durante 2006 se sellaron alianzas con el Bank of China en China, el ICICI Bank en India y el Bank of the Philippine Islands en Filipinas. De este modo se completaba en Asia una amplia red, que unida a la propia del BBVA en el sur de Estados Unidos y América Latina, garantiza una cobertura de 26 países, con 21.000 puntos para el pago o cobro de remesas y un volumen estimado de 19 millones de transacciones al año. La tabla 5 ilustra cómo esta estrategia “cuadrangular” (Asia-Estados Unidos-América Latina-España) ha permitido a BBVA situarse en los países protagonistas del mercado mundial de remesas.

Tabla 5. Principales emisores y receptores de remesas de inmigrantes: presencia de BBVA

PAÍSES EMISORES		PAÍSES RECEPTORES	
País	Valor remesas (millones)	País	Valor remesas (millones)
EE.UU.	30.200	India	16.800
Arabia Saudita	10.600	China	16.600
Suiza	10.000	México	14.100
Alemania	8.100	Francia	9.900
Luxemburgo	4.400	Filipinas	9.000
Rusia	4.300	España	5.300
España	4.100	Bélgica	5.200

Nota: El color gris corresponde a la presencia con red comercial propia y el más claro a los acuerdos con entidades locales.

Fuente: ONU, Banco Mundial

Telefónica

Telefónica constituye ya de por sí uno de los casos empresariales más dignos de estudio en nuestro país⁵⁷. Su transformación desde un anquilosado monopolio nacional a una de las multinacionales más dinámicas del planeta, con un valor en bolsa superior incluso al de competidores de países europeos de mayor tamaño⁵⁸, representa toda una proeza empresarial merecedora de la máxima atención. En palabras de José M. Álvarez Pallette, presidente de Telefónica Internacional (TISA) esta transformación es claramente fruto de su precoz apuesta por los mercados emergentes de América Latina y es foco de atención constante de las autoridades chinas, interesadas tanto en su transformación de monopo-

57. Casanova (1999) ya preparó un caso de estudio sobre la empresa.

58. En julio de 2006, el valor en bolsa de Telefónica era de unos 65.000 millones de euros, mientras que el de Deutsche Telekom se quedaba en 55.000, el de British Telecom y France Telecom en unos 45.000 y el de Telecom Italia en sólo 35.000.

lio público a empresa privada de primera línea como en su conquista de nuevos mercados desde un país relativamente pequeño como es España.

Mediante su voraz política de adquisiciones⁵⁹, Telefónica se ha erigido hoy día en el primer operador de telefonía de América Latina y uno de los primeros del planeta. Su presencia operativa se extiende a tres continentes. En América cuenta con 74 millones de clientes en telefonía móvil y 28 millones en fija, con licencias en trece países a lo largo y ancho del continente. En Europa, el grupo ha logrado superar su confinamiento al mercado español merced a la puja por nuevas licencias y las últimas adquisiciones realizadas, elevando su número de abonados hasta 78 millones (33 en móvil y 45 en fija) en cinco países. Finalmente, Telefónica participa también en el principal operador de telefonía móvil marroquí, con unos cuatro millones de clientes. El gráfico 9 ilustra la situación de Telefónica en el contexto mundial, como el tercer operador por número de clientes o abonados.

Gráfico 9. Principales operadores de telefonía por abonados
(en millones, junio 2006)



Fuente: Telefónica

59. Sólo en el último año tenemos, por ejemplo, la compra de la checa Cesky Telekom, la británica O2 y las filiales de Bell South en América Latina. No obstante, en la última junta de accionistas celebrada en primavera de 2006, el presidente de la compañía anunciaba un “descanso” en la política de adquisiciones en favor de una mayor remuneración al accionista.

Desde comienzos del S. XXI, Telefónica se encontró en América Latina con un número creciente de proveedores chinos de material y equipos de telecomunicaciones, cuyos precios resultaban muy competitivos, sin menoscabar por ello calidad y fiabilidad. Además de Huawei (véase más adelante), Álvarez Pallette cita el caso de ZTE y algún otro suministrador, cuya capacitación técnica crece además a pasos agigantados⁶⁰. Estos proveedores habían fijado su vista en mercados emergentes como los de Iberoamérica por ser menos maduros, más sensibles al precio (ámbito en el que podían competir mejor) y menos exigentes en cuanto a homologaciones, lo cual precisamente les cerraba el paso a la Unión Europea. Así, en 2004 Telefónica era ya el principal cliente extranjero de algunos de estos proveedores, según Álvarez Pallette. La relación de mero suministro avanzó hasta niveles de auténtica asociación cuando Telefónica convenció a ZTE de la necesidad de instalar una fábrica en Brasil, para facilitar así el suministro de determinados productos de consumo masivo. Del mismo modo, la presencia de Huawei en España se justifica lógicamente por la búsqueda de proximidad a tan importante cliente. La estrecha relación con estos fabricantes de tecnología, el ya citado interés de las autoridades chinas por la experiencia de Telefónica, así como el carácter estratégico de América Latina para la política exterior china⁶¹, facilitaron los primeros contactos a nivel institucional entre Telefónica y el Gobierno chino. Resulta también interesante para China el éxito de Telefónica en los mercados de rentas bajas latinoamericanos, donde la telefonía fija ha superado ya el 60% de los hogares en los estra-

60. Álvarez Pallette pone como ejemplo la reciente instalación de plataformas de red inteligentes en São Paulo, unos equipos que hasta hace muy poco sólo adquirirían de la empresa norteamericana Cisco.

61. Según Álvarez Pallette, la “desaparición” de Estados Unidos de la región —por sus nuevos compromisos en Oriente Medio—, facilita esta nueva influencia china, así como la posible cooperación con España.

tos socioeconómicos más bajos y la telefonía móvil ha alcanzado penetraciones sorprendentes a través de modelos de negocio innovadores y de una gestión adaptada a la realidad de los mercados.

En febrero de 2005, se inauguraba en Pekín la oficina de representación de Telefónica en China, con la vocación de erigirse en una plataforma para todo el mercado asiático. Las tareas de esta oficina las resume Jorge Abadía, director de desarrollo corporativo de Telefónica Móviles, en los siguientes puntos:

- Relaciones institucionales con autoridades chinas y asiáticas.
- Relación con proveedores chinos, incluyendo la búsqueda de nuevos productos y fabricantes, así como las negociaciones sobre suministros.
- Relaciones con otros operadores chinos y asiáticos, así como búsqueda de oportunidades de crecimiento para el Grupo Telefónica en el conjunto de Asia.

En el tercer ámbito citado se produjo, ya en septiembre de 2005, el primer resultado tangible para Telefónica, cual fue la compra de un 5% de la operadora China Netcom, por unos 500 millones de dólares⁶². La adquisición vino acompañada de un intercambio de puestos en los respectivos consejos de administración, así como de la firma de una amplia alianza estratégica en noviembre de mismo año en Madrid, con motivo de la visita oficial del presidente chino Hu Jintao⁶³. Dicha visita sirvió

62. China Netcom es el tercer operador de telefonía móvil en China, por detrás de China Mobile y China Unicom. Así mismo cuenta con una importante clientela de telefonía fija y banda ancha en el norte del país. Recientemente ha tomado también una participación estratégica en la operadora de Hong Kong.

63. Al igual que hiciera más tarde en Estados Unidos, cuando Hu visitó primero la sede de Microsoft, su viaje oficial a España comenzó con una visita a la sede de Telefónica en Madrid.

también para sellar de forma oficial un acuerdo con el proveedor chino Huawei.

Según Álvarez Pallette, el Gobierno chino permitió esta toma de posición en un sector estratégico⁶⁴ para que el operador chino aprendiera cómo convertirse en una multinacional privada de éxito como Telefónica. Éste es, sin duda, uno de los retos de las grandes empresas chinas, habida cuenta de que la mayoría de ellas tienen poca experiencia internacional y escaso conocimiento de otras culturas y de la gestión de la diversidad en los equipos humanos⁶⁵. Pese a tratarse de una participación minoritaria, la alianza Telefónica/China Netcom pretende lograr importantes sinergias en la compra de suministros, puesto que entre ambas empresas suman más de 200 millones de clientes. Ésta es precisamente también una importante línea de trabajo a la hora de integrar empresas adquiridas recientemente, como la británica O₂, según ha manifestado la compañía⁶⁶.

64. Aunque los compromisos adoptados con el ingreso en la OMC permiten hasta un 49% de participación extranjera en un operador chino, hasta la fecha ello no se ha producido y sólo hemos asistido a participaciones muy minoritarias, como las de Vodafone en China Mobile y Telefónica en China Netcom, ambas del 5%, así como la reciente compra de bonos convertibles de China Unicom por parte de la coreana SK Telecom equivalentes al 6,5% del capital.
65. Según Álvarez Pallette, la fusión Lenovo / IBM es tal vez la primera “prueba de fuego” en este sentido.
66. La compra de terminales de forma conjunta entre Telefónica y O₂ permitirá obtener rebajas de hasta un 44% en la gama baja y de un 24% en la gama alta. La integración de las filiales de Bell South en América Latina permitió ya en 2005 unas rebajas de 170 millones de dólares de los Estados Unidos en compras (*La Gaceta*, 3/4/06).

Al cierre de este estudio, Telefónica está analizando incrementar hasta el 9,9% su participación en China Netcom, de acuerdo con la opción prevista en la alianza estratégica suscrita. Aunque todavía no se ha materializado una acción conjunta de ambos operadores en terceros mercados, la Triangulación es ya un hecho evidente a juzgar por el creciente flujo de equipos y componentes de proveedores chinos que llegan a las filiales de Telefónica en América Latina. Junto a ello, Álvarez Pallette anticipa también un flujo futuro de directivos de la operadora china o de otras empresas de aquel país, que podrían formarse dentro de Telefónica en la gestión de mercados emergentes. En opinión de Álvarez Pallette, residen en España los mayores expertos en gestión financiera en dichos mercados, ya sea en cualquiera de las grandes empresas españolas con inversión en América Latina o bien en los bancos que financiaron estas incursiones⁶⁷. La gestión del riesgo de tipo de cambio, las alternativas de financiación y otros muchos aspectos, incluso de cultura y relaciones con la administración en América Latina⁶⁸, podrían ser enseñados en un posible proyecto de “formación triangular”. Tal vez un primer ensayo se produzca en el seno de la futura universidad corporativa del Grupo Telefónica⁶⁹.

67. A modo de ejemplo, Álvarez Pallette cita la compra por parte de Telefónica, en el año 2000, de las participaciones minoritarias en sus filiales latinoamericanas, conocida como “Operación Verónica”, y que dirigió el propio Álvarez Pallette. Fue una de las transacciones más complejas llevadas a cabo en nuestro país, pues abarcó más de una decena de países con sus respectivas jurisdicciones, mercados de valores y monedas.
68. Álvarez Pallette destaca, por ejemplo, la tendencia china a tratar todos los gobiernos del mismo modo y a pensar que la corrupción es un fenómeno extendido en América Latina, cuando la realidad es mucho más compleja.
69. La universidad se ubicará en las inmediaciones de Barcelona, según el convenio firmado en noviembre de 2005 con el ayuntamiento de dicha ciudad, y representará una inversión total de 20 millones de euros.

Altadis

Fundada hace unos 350 años, la antigua Tabacalera constituye una auténtica institución en la historia económica española, vinculada a las antiguas colonias de Cuba y Filipinas y al otrora floreciente comercio tabaquero trasatlántico. La supresión del monopolio del tabaco en Francia en 1993 y en España en 1998, junto con la privatización de las respectivas compañías estatales (Tabacalera en España y SEITA en Francia) a lo largo de la década de los noventa, representó un cambio radical en el sector que dio lugar a la creación de Altadis en 1999, sociedad franco-española de fabricación, distribución y comercialización de tabaco. Actualmente la compañía, con sede en Madrid, tiene un nivel de ventas en torno a los 4.000 millones de euros anuales, repartidos de forma aproximada en un 50% en los cigarrillos, un 25% en el negocio logístico y un 25% en los cigarros. Este último segmento es el que reviste para nosotros un especial interés de cara a la triangulación y ha sido objeto de un análisis más profundo de la mano de Fernando Domínguez, director general de Cigarros de Altadis.

El mercado mundial de cigarros tiene dos destacados e insólitos protagonistas: Estados Unidos y Cuba. El primero representa la mitad del consumo mundial de cigarros, mientras que el segundo es uno de los principales productores y el primero indiscutible en el segmento de gama alta⁷⁰. Tabacalera y SEITA, primero, y, la nueva Altadis, luego, desplegaron desde finales de los noventa una clara estrategia de posicionamiento en los Estados Unidos. La adquisición de las sociedades Consolidated

70. Según estadísticas del propio Gobierno cubano, el país exportó en 2004 unos 160 millones de unidades de habanos, acaparando el 70% del mercado mundial de cigarros torcidos a mano. El sector emplea unas 250.000 personas (*El Economista de Cuba*, 10/2/06).

Cigars, Havatampa y Max Rohr en territorio norteamericano permitió contar con marcas registradas en Estados Unidos⁷¹, amplias redes de distribución y una sólida posición tanto en el segmento de cigarros mecanizados como en el selecto club de los puros “premium”⁷². Estos últimos provienen de fábricas situadas en República Dominicana y Honduras pues, como es sabido, el embargo comercial de Estados Unidos sobre Cuba no permite la comercialización de habanos en territorio estadounidense.

En palabras de Domínguez, los mercados asiáticos, junto con otros países emergentes, constituyen el futuro del sector, pero aún no pueden considerarse presente. De hecho, el 95% del consumo mundial de cigarros se concentra en Europa Occidental y Estados Unidos, así que apenas un 5% se reparte por el resto del mundo. Aún así, países como Rusia o China registran crecimientos del 50-100% anual en su consumo de cigarros “premium”. Según Domínguez, uno de los principales retos en los mercados asiáticos es extender progresivamente la cultura del cigarro, muy poco presente en la actualidad, creando y desarrollando el correspondiente mercado. Para ello se emplea una estrategia de “descreme” (*skimming*), consistente en introducir primero productos de gama alta (cigarros “premium”) y lograr así que éstos

71. Ciertas marcas de origen cubano fueron registradas en Estados Unidos por sus titulares originales tras su salida de la isla por el triunfo de la Revolución y vendidas posteriormente a terceros. Entre estos figuraba, por ejemplo, la sociedad Max Rohr.
72. La diferencia entre el cigarro “mecanizado” y el “premium” reside en que este último se elabora totalmente a mano, mientras que el primero es el resultado de un proceso mecanizado de producción. La diferencia de precios entre ambos (de hasta 100 veces) no es sólo el resultado de este proceso, sino también del tamaño y peso y del empleo de tabaco de mayor calidad en el segmento “premium”.

consoliden el habano como un artículo de lujo y prestigio social, para más adelante ampliar la gama hacia segmentos de precio y calidad inferiores (cigarros mecanizados). El paulatino incremento del poder adquisitivo de la población y la asimilación de las modas y estilos de vida occidentales ayudan en este sentido. En el caso concreto de China, donde Altadis está presente fundamentalmente a través de Corporación Habanos –como veremos más adelante– las excelentes relaciones con el monopolio estatal del tabaco y el buen entendimiento diplomático entre Cuba y China han permitido ir superando ciertas barreras de tipo administrativo⁷³, aunque persisten todavía áreas de mejora en los terrenos impositivo⁷⁴ y de la distribución⁷⁵.

La conexión sino-cubana es precisamente uno de los aspectos más interesantes en este caso de triangulación. La presencia de Altadis en Cuba se remonta a varios siglos, durante los cuales la antigua Tabacalera había importado tabaco cubano. De hecho, según Domínguez, España ha sido tradicionalmente la puerta del tabaco cubano al resto del mundo, pues desde aquí se distribuía a toda Europa y otras zonas, mientras que nuestro país ha sido durante siglos el principal consumidor mundial de

73. Las restricciones administrativas afectaban al número de referencias que podían venderse en China, inicialmente limitadas a 7, de un total de unas 300 que tiene Altadis. Recientemente estas buenas relaciones diplomáticas sino-cubanas permitieron ampliarlas a unas 70.
74. Todo ello hace que un cigarro Montecristo Nº 4, por ejemplo, se venda en China a 10 euros al cambio, mientras que en Europa la media es de 7 y de tan sólo 5 en España.
75. En China, Altadis debe vender al monopolio estatal de tabaco, el único autorizado a importar, quien luego revende los cigarros a los distintos distribuidores y franquiciados de la tabaquera española. En Japón, aunque no existe un monopolio formal, la distribución está también muy concentrada.

cigarros⁷⁶. En 1999, Altadis adquirió el 50% de la sociedad estatal Corporación Habanos, que comercializa en exclusiva los puros habanos en todo el mundo con marcas tan reconocidas y prestigiosas como Cohiba, Montecristo, Partagás o Romeo y Julieta, entre otras.

Según Domínguez, quien fue precisamente presidente de Corporación Habanos durante seis años, la calidad del tabaco cubano es difícilmente reproducible en otros lugares, ni tan siquiera en el Asia tropical. El tabaco negro cubano obedece a una semilla endógena singular, cuya plantación incluso en países centroamericanos nunca ha resultado en una calidad comparable. Además, el suelo y el clima y sobre todo el “buen hacer” de los campesinos y elaboradores cubanos constituyen ventajas comparativas sin igual en el mundo. Tras el tabaco cubano, los orígenes de República Dominicana, Honduras y Nicaragua son los más apreciados para los cigarros hechos a mano, aunque un abrumador porcentaje de puros “premium” en todo el mundo, a excepción de Estados Unidos, procede de Cuba. Los cigarros mecanizados, en cambio, de gama inferior, emplean tabaco de muy diversos orígenes, incluido el asiático (Indonesia, Filipinas).

El flujo de cigarros de gama alta desde Cuba hacia Asia, aunque todavía modesto, tiene visos de ampliarse de forma notable. Como parte de su estrategia de comercialización, Altadis a través de Corporación Habanos está abriendo tiendas de cigarros propias o franquiciadas bajo la marca la Casa del Habano, de las cuales existen ya un centenar en todo el mundo, 14 de ellas en Asia⁷⁷. Así mismo, Altadis comercializa en Asia algunos productos mecanizados especiales de sus

76. Por el embargo norteamericano sobre Cuba, España es el primer consumidor mundial de puros habanos, aunque Estados Unidos sea el primer mercado de cigarros, lógicamente de otros orígenes.

77. En China existen cuatro establecimientos: en Pekín, Shanghai, Guangzhou y Hong Kong.

fábricas estadounidenses, como son los cigarros aromáticos, producto lanzado por la empresa española en los Estados Unidos y que ha cosechado un gran éxito.

En sentido opuesto existe también un notable flujo de mercancías hacia Europa desde una fábrica de Altadis en Filipinas. Ésta fue creada para desarrollar una determinada fase del proceso de elaboración de cigarros mecanizados, consistente en el corte de la hoja de tabaco, tarea particularmente intensiva en mano de obra. La fábrica filipina, con unos 700 empleados, corta las hojas del tabaco procedente del Sudeste asiático (Indonesia sobre todo) para luego congelarlas (preservando así su calidad) y enviarlas a Europa, donde las fábricas de Altadis completan el proceso de forma automatizada.

Altadis nos ofrece un singular caso de triangulación basado en valiosos activos iberoamericanos, como son el tabaco y sus marcas, que aprovecha la empresa española para comercializarlos junto con su socio en el mundo entero, con un especial interés por Asia como mercado de futuro. Por las características propias del negocio esta estrategia ha requerido de una compleja puesta en práctica, con inversiones varias en fábricas, marcas y redes de distribución, pasando por países tan diversos como Estados Unidos, República Dominicana o Filipinas. Sin embargo, la alianza de Altadis con el Estado cubano en Corporación Habanos constituye sin duda la clave de este modelo de triangulación. Desde Cuba se dirige la comercialización de los habanos “premium” en Asia, contando con las aportaciones en conocimientos, experiencia y capital de la empresa española⁷⁸.

Al cierre de este estudio, el presidente de Altadis, D. Antonio Vázquez, anunciaba públicamente un acuerdo con su competidor estadounidense

78. Además de Fernando Domínguez, que fue presidente de Corporación Habanos hasta 2006, trabajan otros nueve ejecutivos españoles en la empresa conjunta cubana.

Philip Morris para la distribución de dos marcas de cigarrillos en Asia⁷⁹. Aunque esta asociación no afecta inicialmente a la división de cigarros, objeto exclusivo de nuestro análisis, nos ofrece un ejemplo real y actual de la triangulación a través de Estados Unidos para llegar a Asia que sugería Guillén (2005) en su trabajo sobre la internacionalización de la empresa española.

Samsung

Conocida como una de las marcas más populares en el mundo entero, Samsung ha sido también uno de los casos empresariales más estudiados y admirados. Mientras los expertos en organización empresarial se han centrado en la estructura y actividades del grupo en el contexto de los célebres conglomerados o *chaebol* coreanos, a los economistas les ha gustado comparar el imparable ascenso de lo que antaño fue una pequeña fábrica de azúcar con el milagro económico coreano⁸⁰. Hoy día Samsung factura 55.000 millones de dólares con 88.000 trabajadores en todo el mundo, a través de sus múltiples divisiones y actividades. Por su parte, Samsung Electronics Iberia S.A., constituida en 1990 como filial en España, se centra exclusivamente en la comercialización de productos electrónicos, concretamente aparatos de audio y video, electrodomésticos de gama blanca, material informático y equipos de telecomunicaciones. La compañía dispone de unos 170 empleados y alcanza 900 millones de euros de facturación.

Hasta el año 2004 Samsung contaba también con actividad productiva en España, a través de una fábrica de teléfonos móviles y televisores en Palau de Plegamans (Barcelona). Según el vicepresidente de la compañía, Alexandre Blasi, la instalación de la planta en los años noventa vino moti-

79. *Cinco Días*, 6/10/06.

80. Véase, por ejemplo, la ya clásica obra de Amsden (1989).

vada por el temor de que la Unión Europea impusiera nuevas barreras comerciales a la electrónica coreana. Sin embargo, una vez confirmado que ello no ocurriría y que, además, los costes de producción en España aumentaban año tras año, Samsung decidió finalmente concluir su actividad productiva, no sin generar abundante polémica. El cierre de la fábrica en España estuvo también motivado por dos factores adicionales, que influyen en las posibles estrategias triangulares de la multinacional.

Por un lado, el mercado español, pese a su notable crecimiento, no figuraba entre los primeros de Europa en cuanto a ventas⁸¹, a la vez que las deficientes conexiones con el resto del continente limitaban el acceso a otros mercados. Por otro lado, Samsung emprende en los últimos años una firme política de concentración de su producción en Asia, particularmente en China. Cabe indicar, como muestra, que el grupo coreano dispone ya de doce fábricas en aquel país sobre un total mundial de diecinueve, mientras en Europa cuenta con sólo dos plantas, en Hungría y Eslovaquia⁸². Aún así, Blasi destaca la fuerte progresión de las ventas en España, especialmente en teléfonos móviles, producto en el que hace apenas tres años Samsung era un desconocido, mientras que hoy es la tercera marca más vendida entre los terminales de gama alta.

Esta mayor relevancia comercial de España podría jugar a priori a nuestro favor, pero determinados factores limitan la ampliación de las actividades de la filial. Por ejemplo, la escasa producción científica española no justifica una apuesta desde Corea por el I+D local, salvo que esta iniciativa

81. Hoy día las ventas en España representan un 7% del total europeo.

82. Para los productos de alta tecnología, sin embargo, Samsung conserva una importante presencia en Corea. En pantallas LCD, por ejemplo, la compañía dispone de una empresa conjunta con Sony, que prevé invertir 2.000 millones de dólares en una nueva fábrica en Corea para producir pantallas planas de última generación (*Financial Times*, 11/4/06).

venga de la mano de un cliente importante y siempre a cambio de un mayor volumen de pedidos. Del mismo modo, la situación periférica de España dificulta su rol logístico, frente a Holanda y Alemania, principales puertas de entrada a Europa. Cabe indicar aquí que muchos productos electrónicos de Samsung viajan desde Asia en avión, a fin de reducir los plazos de entrega por su corto ciclo de vida (en los móviles, por ejemplo). Esta circunstancia favorece sin duda a las plazas con aeropuertos bien conectados con Asia, como es el caso de Francfort donde, de hecho, se encuentra la central europea del grupo Samsung o bien el caso de Londres, donde se ubica la de Samsung Electronics.

Los mismos elementos juegan en contra de España como base para Iberoamérica. La evidente distancia geográfica hizo ya que Samsung organizara su red de filiales propias en países como Chile, Argentina, Brasil, Colombia, Perú, Venezuela y Panamá. Este último país actúa de hecho como cabeza de puente para todo el continente, canalizando a su través todas las inversiones, al modo de la planificación fiscal triangular descrita en capítulos precedentes. La diferencia cultural con Iberoamérica la supera Samsung mediante el uso del inglés y un amplio programa propio de formación. En él se seleccionan a jóvenes coreanos para desplazarlos durante uno o dos años a las filiales del Grupo. Además de aprender el idioma local mediante la inmersión (se procura evitar el contacto entre los coreanos), trabajan en la empresa y, a veces, cursan también programas de postgrado (MBA). El número de jóvenes en formación en las filiales depende de la evolución de sus ventas y beneficios, pues se interpreta como una inversión y una recompensa por la buena marcha del negocio.

Ante esta situación, Blasi identifica pocas posibilidades de triangulación con América. En cambio, sí observa buenas opciones en el área del Mediterráneo. La proximidad con África y Oriente Medio, así como las buenas comunicaciones y la experiencia española en la zona han hecho que Samsung dedique un pequeño equipo a esta área dentro de la filial española. Aunque también existen filiales comerciales propias en Argelia, Marruecos, Túnez, Jordania y Arabia Saudita, la filial española exporta a distintos paí-

ses de la zona donde no existe sucursal, del mismo modo que la filial portuguesa vende en el África lusófona. Unos años atrás, según Blasi, Samsung investigó incluso la posibilidad de crear en las Islas Canarias una filial para toda África. El Archipiélago ya era conocido por la destacada presencia de coreanos y se consideraba una buena ubicación desde el punto de vista logístico y fiscal. La idea, sin embargo, no prosperó por la escasa relevancia del mercado norteafricano, mientras que para el resto del continente existen ya oficinas comerciales en Sudáfrica y Kenia.

Sony

Creada poco después de la Segunda Guerra Mundial por Akio Morita y Masaru Ibuka, Sony se convirtió en los años sesenta y setenta en el estandarte del nuevo Japón en el mundo. Inventor, entre otros muchos productos y tecnologías, del conocido Walkman, del Micro Floppy o de la videocámara Handycam, Sony inició en los años ochenta la migración desde la fabricación de electrónica o hardware hacia los contenidos o software. Aún así, actualmente más del 60% de su facturación anual de 66.000 millones de dólares de Estados Unidos siguen procediendo de la venta de aparatos electrónicos, ya sean televisores, reproductores de DVD, equipos de audio y vídeo, consolas y una larga lista de productos de consumo masivo o profesional. Pese a la adquisición de la distribuidora cinematográfica Columbia en los años noventa y la más reciente entrada en el capital de Metro Goldwyn Mayer (MGM), el negocio de Sony Pictures aporta sólo el 10% de las ventas. En los últimos años, la terrible guerra de precios en la electrónica de consumo⁸³ y el inexorable

83. En los televisores de plasma y LCD, actividad esencial para Sony como veremos más adelante, los precios bajaron un 20-30% durante 2005, según varias fuentes (*La Vanguardia-Dinero*, 13/8/06).

cambio tecnológico⁸⁴ han “pasado factura” a Sony, hasta el punto de que la división electrónica lleva dos ejercicios en pérdidas⁸⁵ y la unidad cinematográfica aportó en 2005 la mitad de los beneficios.

En este contexto Sony adoptó de la mano de su primer presidente no japonés nombrado en 2005, Sir Howard Stringer, un proceso de reestructuración a tres años, marcado por dolorosas decisiones de cierre de fábricas, más de 10.000 despidos anunciados, el fortalecimiento de la subcontratación y una clara apuesta por tecnologías punteras como es el LCD en el ámbito de los televisores. Curiosamente, y pese a que España suele salir mal parada de este tipo de reestructuraciones, en el caso de Sony la filial española resultó beneficiada. Según Joan Puig, director de recursos humanos del Centro Tecnológico de Barcelona⁸⁶, el cierre de fábricas de televisores de rayos catódicos en Alemania y Gran Bretaña en los dos últimos años ha permitido concentrar la fabricación europea de televisores de pantalla plana (LCD) en la planta de Viladecavalls (Barcelona), que cuenta con unos 2.500 trabajadores. La capacidad de la fábrica alcanza los 2,5 millones de unidades/año, a la que se añade a escala europea la de una planta en Eslovaquia. De momento ninguna de las dos plantas ha llegado a su capacidad máxima, aunque el mercado de televisores de LCD crecerá un 38% en

84. La rápida transición desde el CD o DVD al formato digital ha perjudicado a Sony, según reconoce la propia compañía, que debe ahora potenciar la fabricación de MP3 y aparatos similares en lugar de reproductores portátiles de CD. Lo mismo ha ocurrido con los televisores de rayos catódicos, como veremos.
85. En 2004, la división electrónica perdió unos 63 millones de dólares, ampliados hasta 340 en 2005. En 2006 se espera no obstante recuperar la senda de la rentabilidad.
86. El Centro Tecnológico o Barcelona Technology Center (BCN TEC) engloba la actividad fabril y de diseño de la filial Sony España S.A. Las otras unidades de negocio son, como veremos, el centro logístico y de distribución (Barcelona Distribution Center, BDC) y la comercial (SESP).

España y un 50% a escala mundial en 2006, lo cual garantiza la carga de trabajo a corto plazo.

Este caso de deslocalización favorable a España ha facilitado también que Sony asigne mayores funciones a su filial. Cabe indicar aquí, no obstante, que Sony España S.A. se centra única y exclusivamente al ámbito de la electrónica y depende de una dirección general europea. Las áreas de negocio de música y películas cuentan con su propia estructura, pues siguen el patrón de las sociedades conjuntas (Sony/BMG en el primer caso, con la alemana Bertelsmann) o bien de las distribuidoras adquiridas (Columbia, MGM). En palabras de Puig, la filial española de electrónica de Sony acoge hoy día las siguientes actividades:

- Ensamblaje de televisores de pantalla plana con tecnología LCD, a partir de componentes suministrados desde Japón, otros países asiáticos y algunos proveedores europeos. Debemos recordar aquí que Sony y Samsung comparten una sociedad conjunta en Corea dedicada a la fabricación de paneles planos de última generación que, con una tecnología puntera, produce 60.000 paneles al mes para sus respectivas fábricas. Los televisores ensamblados en Viladecavalls son exportados a Europa.

- Centro de servicios: se trata de un centro de reparación de televisores para toda Europa. Las filiales de los respectivos países deciden según criterios comunes si los aparatos son susceptibles de reparación y los remiten entonces a Barcelona.

- Centro de diseño: tras el cierre de las plantas en Alemania y Reino Unido, el 80% de la actividad de diseño en Europa se concentra en la filial española, con más de 150 empleados⁸⁷. Este centro no sólo realiza diseño exterior sino también de componentes, así como adaptaciones de diseños japoneses al mercado europeo (a efectos de homologaciones). Su ámbito de trabajo es solamente Europa, pues los modelos de alcance mundial se origi-

87. Tan sólo quedan equipos más pequeños de diseño en Inglaterra y Eslovaquia.

nan siempre en Japón, para que luego cada centro regional, como el de Barcelona, efectúe la correspondiente adaptación. Aún así, el centro catalán ha lanzado ya algunos modelos íntegramente propios para el mercado europeo, que no han trascendido más allá por política de la compañía.

– Dirección general de fabricación de televisores para Europa (*Television of Europe, TVOE*): con el cambio tecnológico y la potenciación de la fábrica española, Sony ubicó esta unidad de negocio en Barcelona. Se trata de una dirección de producto para Europa, dependiente de la Dirección general regional en el Reino Unido y responsable de la fabricación y comercialización de televisores LCD para el continente europeo. Su área de competencia abarca tanto la fábrica de Viladecavalls como la de Eslovaquia, pues son los dos únicos centros productivos para LCD en Europa. Para ambas, los 40 empleados de TVOE se encargan de la gestión de costes, dirección financiera, control de calidad, etc., aunque las tareas de márketing y ventas se hallan más bien centradas en la filial europea en Reino Unido.

– Centro logístico: junto con los de Holanda, Reino Unido y Finlandia, el de Barcelona es uno de los centros para el almacenaje y distribución de productos en Europa. Su área de influencia abarca España, Portugal, sur de Francia, Italia y otros países del Mediterráneo. Las mercancías suelen llegar por vía marítima al puerto de Barcelona, se realizan los trámites aduaneros y se almacenan, para luego remitirlas a su destino final según demanda. Aunque existe desde 1993, el centro logístico tiene rango europeo desde 2001 y dispone de unos 150 empleados.

– Comercialización de electrónica, tanto de consumo masivo como profesional⁸⁸, para España y Andorra. Se trata de toda la gama de pro-

88. Entre los equipos profesionales de Sony, menos conocidos por el público, figuran por ejemplo cámaras de vigilancia, equipos de producción y posproducción audiovisual, grandes pantallas (para estadios de fútbol) y equipos de electromedicina.

ductos Sony, la mayoría no fabricados en España (ya que aquí sólo se producen pantallas LCD), para los que la filial española actúa como distribuidor para el mercado local.

Esta nueva estructura de la filial española tiene, como hemos visto, rango supranacional en todas sus actividades, excepto en la mera comercialización. En este último caso, la sociedad española tuvo hasta mitad de los años ochenta la distribución para Portugal, que concluyó con la creación de una filial en aquel país, así que hoy día se centra sólo en España. Sin embargo, en ninguna de las áreas consideradas se observa la dimensión latinoamericana. Según Puig, Sony cuenta con una estructura muy “regionalizada”, en el sentido de que las relaciones se producen siempre entre filiales europeas y con la central en Inglaterra. A modo de ejemplo, existe un programa de formación para recién licenciados europeos, quienes pasan durante dos años por distintas filiales del continente antes de incorporarse a una de ellas. Entre las filiales de España, Eslovaquia y Reino Unido existe también un flujo constante de personal, pues comparten responsabilidades y áreas de trabajo comunes. En cambio, no existen programas amplios de formación con América Latina, ni tan siquiera con la matriz en Japón, a excepción de planes de corta duración (1-3 meses) para el personal técnico. Así, son contados los casos de movilidad desde España hacia Japón dentro de la propia empresa.

La triangulación de Sony en España se materializa por tanto sólo con Europa y, desde el punto de vista logístico con algunos países del Mediterráneo. En general, todos los mercados importantes cuentan ya con su propia filial y estructura (como ocurrió con Portugal), mientras que América Latina bascula más hacia los Estados Unidos. De hecho, en 1993 se centralizó en Miami la sede regional para toda la zona con la constitución de Sony Latin America Inc. (SOLA), que cuenta a su vez con otras filiales o sucursales, directa o indirectamente. Sony Panamá, por ejemplo, asume la distribución en Centroamérica, con sucursales en Colombia y Ecuador. Sony Chile se ocupa de este mercado y también de Perú y Bolivia, donde dispone de sucursales. Finalmente existen otras

filiales en Argentina (con sucursal en Uruguay), Brasil y México. Esta última juega un papel con respecto a América Latina similar al de la filial española. Según el caso elaborado por Casanova (2004), Sony cuenta en aquel país con varias fábricas para abastecer al mercado estadounidense y latinoamericano, además de un centro de I+D, responsable de diseñar el 80% de los televisores vendidos en todo el continente americano.

Para concluir, cabe interrogarse acerca de las posibilidades de triangulación que permanecen sin explorar en otras dinámicas áreas de negocio de Sony distintas de la electrónica. El *Informe anual* corporativo de la empresa para 2005 nos suministra alguna indicación al respecto en su capítulo sobre Sony Pictures, división cinematográfica del grupo. Ésta ha decidido potenciar la producción de contenidos para televisión durante el pasado año, mediante la creación de filiales especializadas en determinados mercados clave. La unidad responsable para América Latina, por ejemplo, se ubicó nuevamente en Miami, sin duda uno de nuestros más sólidos rivales en la triangulación.

Huawei

Fundada en 1988 por un antiguo oficial del Ejército chino, Huawei se ha convertido en pocos años en una de las empresas chinas de mayor éxito en el exterior. En 2005, un equipo de investigadores de la Escuela de Negocios Harvard se desplazó incluso hasta la sede central del grupo en el sur del país para analizar y redactar un exhaustivo y detallado caso de empresa a partir de su ascendente trayectoria. Con unas ventas totales de unos 6.000 millones de dólares de Estados Unidos en 2004, la empresa realiza ya casi la mitad de su negocio fuera de China. Sus productos incluyen principalmente equipos y componentes para redes de telecomunicaciones fijas y móviles, lo cual les lleva a competir directamente con empresas consolidadas del nivel de Cisco, Fujitsu, Nortel, Alcatel y Lucent. Precisamente la reciente fusión entre los dos últimos se interpreta también como respuesta ante la creciente competencia de Huawei y otros proveedores chinos.

Huawei llega a Europa en 1999, sólo tres años después de haber iniciado su expansión internacional, que hasta entonces se había centrado en los mercados menos competitivos del Sudeste asiático, América Latina, África y Oriente Medio. Con una agresiva política de precios, la empresa logra pronto importantes pedidos de operadores secundarios de telefonía en Francia, Holanda y Alemania. En 2002 abre entonces una filial en Madrid, con un objetivo muy claro: obtener la confianza de Telefónica como cliente. Hoy día la filial cuenta con 120 empleados, 75 de ellos españoles, y es sin duda uno de los grupos chinos más activos en nuestro país. Sin embargo, Huawei España ha centrado hasta la fecha sus esfuerzos en Sudamérica, siendo por tanto un claro ejemplo de triangulación.

Huawei cuenta con filiales en 15 países europeos y media docena de latinoamericanos. Las primeras, España incluida, dependen de una “sede europea” en Reino Unido, mientras que las segundas dependen directamente de la central en China. Sin embargo, en la práctica, una parte importante del negocio con Iberoamérica se canaliza a través de Madrid, donde un equipo especial de unas 20 personas efectúa el seguimiento y coordinación de las filiales americanas en lo que concierne a los pedidos para el grupo Telefónica. Las relaciones con otros clientes del área, en cambio, son responsabilidad de las filiales locales bajo supervisión directa de la central en China, según David Tang, director general de Huawei España. El papel de Telefónica es, por tanto, esencial para explicar esta relación “triangular”, aún cuando el volumen de pedidos dista todavía del de otros mercados. Tang lo cifra en unos 80 millones de euros, con lo cual no supera aún el 3% de sus ventas mundiales. En cualquier caso el potencial de crecimiento es muy destacado, como indicaremos más tarde.

Junto a la presencia de un importante cliente como es Telefónica, factor sin duda esencial, Tang menciona como ventajas adicionales de España para los negocios con Iberoamérica tanto la evidente proximidad lingüística y cultural entre ambos, como las excelentes comunicaciones aéreas. Cabe indicar aquí que China ha empezado muy recientemente a

potenciar sus conexiones con la otra orilla del Pacífico⁸⁹, aunque carece todavía de los enlaces y frecuencias de que goza nuestro país. Entre los factores negativos, en cambio, cabe mencionar, en palabras de Tang, la dificultad para encontrar personal técnico cualificado en España, así como los complejos y prolongados procesos de obtención de visados para técnicos chinos, que viajan con frecuencia a la filial española.

Las actividades actuales de la filial española son esencialmente comerciales y de servicios postventa, relacionadas con el grupo Telefónica en lo que se refiere a España e Iberoamérica y sólo al primer mercado para otros clientes. Los productos se fabrican íntegramente en China y se exportan desde allí directamente a los mercados finales. Existe, no obstante, una fábrica con 200 empleados en Brasil, responsable de determinados equipos y componentes para toda el área del Cono Sur. Aunque no se prevé crear líneas de fabricación en España, sí es muy probable la ampliación de actividades de la filial en varios sentidos y en una perspectiva “triangular” o incluso “multipolar”.

En primer lugar, la espectacular expansión del grupo Telefónica por todo el mundo⁹⁰ ha llevado a Huawei a plantearse una mayor concentración cerca de su cliente de todos los servicios y productos relacionados con el mismo. Se trataría de consensuar con Telefónica aspectos como la estandarización de productos, calidades y márketing para todas sus filiales con independencia del país. Esta política viene lógicamente promovida por el propio cliente, deseoso de lograr ahorros de costes entre todas sus empresas participadas.

89. Los acuerdos bilaterales de “cielos abiertos” han sido la primera medida adoptada en este campo, empezando por un convenio con México de finales de 2004.

90. En un año la empresa ha entrado en la República Checa y Reino Unido con la compra de Cesky Telecom y O2, respectivamente, además de reforzar aún más su presencia en Iberoamérica mediante la integración de las filiales de Bell South.

En la misma línea, Huawei podría, por otro lado, ampliar sus actividades de diseño y desarrollo de productos en España, hasta ahora muy limitadas a pequeñas adaptaciones. Por ejemplo, la empresa ya va camino de convertirse en un importante suministrador de terminales móviles, faceta inédita hasta fecha muy reciente. En 2005, la empresa vendió ya diez millones de aparatos en todo el mundo, mientras en febrero de 2006 llegó a un acuerdo con Vodafone para suministrarle terminales en 21 países durante los próximos cinco años. Un acuerdo similar desearía la dirección de Huawei con Telefónica, lo cual redundaría en una mayor actividad de desarrollo conjunto desde España para todos los mercados donde trabaja la operadora (no sólo Latinoamérica). Así pues, y como en el caso de Samsung, una profundización de las relaciones triangulares con vértice en nuestro país depende nuevamente de decisiones empresariales, más que del entorno cultural, las ventajas fiscales⁹¹ u otros factores institucionales.

TCS

Tata Consultancy Services (TCS) es la filial del grupo Tata, el mayor conglomerado empresarial de India, con unos 22.000 millones de dólares en ventas en 2005. El grupo cuenta con 91 compañías distribuidas en todo el mundo, aunque sus divisiones más conocidas son, sin duda, Tata Motors (fabricación de vehículos) y la propia TCS. La división TCS ofrece servicios relacionados con la “externalización de procesos” (*Business Process Outsourcing—BPO*), para sectores tan diversos como banca y finanzas, seguros, telecomunicaciones, transporte, distribución, fabricación, farmacia y *utilities*. El rango de actividades que TCS brinda a sus clientes

91. A pesar de ello, Huawei manifiesta haber estudiado las ventajas de las *holding* españolas y no descarta su futuro empleo en el marco de una reordenación de sus filiales, en la que España podría ganar peso.

abarca desde consultoría estratégica e integración de sistemas a centros externos para desarrollo e implementación de software. TCS, cotizada en la Bolsa de Mumbai, facturó unos 2.975 millones de dólares en 2005 y dispone de presencia en 43 países.

En el año 2002, en el marco de una estrategia de expansión en los mercados de habla hispana y portuguesa, la firma desembarca en Uruguay, y ubica su centro de desarrollo global (GDC) en el Parque Tecnológico *Zona América* de Montevideo. El centro se ocupa del desarrollo y mantenimiento de software para el conjunto de los clientes de TCS de habla hispana, con independencia de su ubicación⁹². TCS cuenta actualmente con filiales propias en Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Méjico, Portugal y España, y oficinas de representación en Colombia, Perú y Venezuela. Este conjunto forma la subdivisión TCS Iberoamérica, una de las de mayor expansión dentro de TCS. En solo cuatro años, esta división ha pasado de 50 a 2.400 empleados, lo cual representa aún una porción pequeña del total mundial (65.000), aunque el mercado de habla hispana y portuguesa constituye sin duda una prioridad en las estrategias globales del grupo.

La estructura de TCS Iberoamérica es muy indicativa de las ventajas y atractivos de cada ubicación, que son explorados con sumo detalle por sus ejecutivos. Así, la presidencia de la división se encuentra oficialmente en Nueva York, pues buena parte de los clientes de TCS para el mercado hispano son grandes multinacionales norteamericanas, aunque crece día tras día el peso de los clientes españoles, como veremos más adelante. Tal y como indica el director de márketing de la empresa, Abhinav Kumar, entrevistado para la ocasión en Santiago de Chile, TCS Iberoamérica realizó un profundo estudio de varios países latinoamericanos para ubicar su principal centro de actividad. Uruguay resultó la mejor elección para concentrar las

92. Otro centro de desarrollo global del grupo se encuentra en Brasilia y cumple las mismas funciones para el mercado de habla portuguesa.

actividades de TCS en los mercados de habla hispana, por sus dimensiones, por contar con una buena estructura fiscal y bajos costes, su buena tecnología y alta calidad de los recursos humanos, un acento castellano neutro, una posición geográfica que facilita la movilidad y una situación económica y política estable⁹³.

TCS cuenta también con el firme apoyo del gobierno uruguayo, con el cual han ido instaurando un diálogo continuo y excelentes relaciones, ya en las fases previas a la inversión directa en el país. Como resultado de ello, la firma puede conseguir el visado para desplazar a técnicos desde India a Uruguay en un solo día, cosa que no resulta tan fácil en otros países⁹⁴. Esta “cercanía” con la Administración es uno de los aspectos más valorados por Kumar, algo que sólo ocurre en países pequeños como Uruguay, y que difícilmente se podría lograr en Brasil, México, Argentina o incluso España.

En los diferentes mercados latinoamericanos, TCS manifiesta una clara preferencia por colaborar con socios locales. Actualmente TCS mantiene asociaciones de este tipo en Perú (GMD), Venezuela (Opencom) y Trinidad (Esprit). En Brasil, uno de los mercados más importantes para TCS en América Latina, la firma mantiene una *joint venture* con el Grupo TBA, mientras que en Chile adquirió en 2005 la empresa local Comicom, compañía líder en servicios BPO para la industria financiera y bancaria, con la que ya mantenía una *joint venture*. Por medio de esta adquisición, comenta Kumar, TCS apunta a construir en Chile una plataforma para la región latinoamericana de servicios BPO para la industria financiera y bancaria.

93. A tal propósito Kumar comenta que, tras este estudio, la primera elección fue Argentina. TCS de hecho empezó sus inversiones en la región latinoamericana precisamente en este país, pero tuvo que salir rápidamente tras la crisis que lo sacudió en 2001-02.
94. Por ejemplo, comenta Kumar, no es igual de fácil desplazar a un trabajador de India a México o a Brasil.

Entre los clientes más importantes de TCS en la región se encuentran algunas firmas españolas, como Grupo Santander, Telefónica e Iberostar, así como las filiales españolas de multinacionales como Vodafone, Motorola, Alcoa o General Electric. Todos ellos demandan servicios en lengua española, y todos operan en América Latina y en España, lo cual facilita que sean servidos desde el centro de desarrollo de Uruguay, con apoyo local según los proyectos. La cercanía a estos clientes y la necesidad de implementación o instalación local fue el principal motivo de la apertura de una filial de TCS en Madrid. Sin embargo España no desempeña actualmente ningún papel de *hub* con respecto a la región latinoamericana, papel que, según reitera Kumar, sí desempeña Uruguay y podría también asumir Chile para el sector financiero. Entre las ventajas de este último país destaca el relativo desarrollo de su sistema financiero, lo cual favoreció la aparición de empresas especializadas en externalización de servicios para el sector, como la propia Comicon, adquirida por TCS en 2005.

En primer lugar, y como aspecto más destacado, España carece de las ventajas de coste y la excelente relación calidad-precio de los técnicos uruguayos. No obstante, el propio presidente de TCS Iberoamérica indicaba en una entrevista que la demografía uruguaya limitaba las posibilidades de expansión de la firma, a menos que se contratara personal de otros países vecinos de habla hispana⁹⁵. En este sentido, Uruguay facilita también la lle-

95. El presidente Gabriel Rozmán se mostraba crítico con su propio país en dicha entrevista, destacando el escaso dominio del inglés, la conflictividad laboral (huelgas), la poca seriedad comercial (en cobros y pagos), así como la incertidumbre política constante por los cambios de gobierno. En cuanto al personal, se preguntaba a modo de ejemplo qué ocurriría si debían contratar de inmediato a 100 técnicos experimentados para un proyecto con Bank of America. En este caso, seguramente debían traerse de otros países –incluida India–, pues Uruguay no ofrece suficientes licenciados técnicos por sus obvias limitaciones demográficas (*El Observador*, 28/12/2004).

gada de dichos técnicos, incluso desde India. Por otro lado, Kumar indica que las empresas en España están aún poco habituadas a la externalización de procesos, mientras que América Latina está más introducida en este mercado por la influencia de Estados Unidos. Por ello, la evolución en la clientela española –siendo importante–, está lejos aún de la de otros países, y de ella depende en gran parte el futuro de la filial española. En caso de aumentar los contratos desde España y Europa, TCS podría plantearse una gestión conjunta de estos clientes desde España, pues con respecto al norte de Europa sería sin duda una ubicación más económica y también un buen destino para atraer a personal técnico de otros países europeos. No obstante, cabe indicar aquí que TCS dispone ya de 1.000 empleados en Europa, con un centro de desarrollo global (GDC) en Hungría, similar al de Uruguay, así como de 18 oficinas por todo el continente y varios socios locales⁹⁶, lo cual exige analizar con detalle las ventajas e inconvenientes de cada nueva ubicación.

96. En el conjunto de Europa, España y Portugal pertenecen a TCS Iberoamérica, mientras que el Reino Unido e Irlanda se encuentran también al margen de la estructura europea.

Conclusiones y recomendaciones

El presente estudio ha tratado de profundizar en los fundamentos teóricos de la triangulación, así como en su aplicación al ámbito de la empresa, procurando así arrojar luz desde un particular punto de vista sobre una de las ideas y propuestas más ambiciosas para la proyección exterior de nuestro país. Llegados a este punto sólo nos resta recapitular sobre lo expuesto hasta el momento, extraer conclusiones y proponer nuevas líneas de trabajo para el futuro, pues la triangulación es un ámbito de trabajo demasiado amplio y sugerente para que este estudio pueda considerarse en modo alguno concluyente. Sus bases teóricas son sólo una primera aproximación a una posible “teoría económica de la triangulación”, al tiempo que los casos prácticos deben sin duda ampliarse de forma continua y sistemática, con el fin de comprender mejor la compleja realidad empresarial de nuestro tiempo.

Resumen de los casos de empresa

Como indicamos al inicio del capítulo anterior, nuestro objetivo no era el de presentar exclusivamente casos de empresa que se correspondan con un único patrón de triangulación, pues ésta como hemos visto puede adquirir muy distintas formas. Hemos visto algunos ejemplos que encajan perfectamente con el patrón de comercio existente entre Asia y América Latina, según lo expuesto en el primer capítulo. Así, Telefónica encargaba a sus proveedores chinos equipos y componentes de telecomunicaciones que se exportaban directamente a los mercados latinoamericanos. Este modelo está sin duda muy extendido, pues son cientos las empresas españolas que fabrican en China u otros países asiáticos, ya sea con planta propia o mediante meros acuerdos de compra o subcontratación. Sin embargo, pocas de ellas tienen como destino exclusivo o mayoritario los mercados de América

Latina⁹⁷. En sentido inverso resultó más difícil hallar casos de empresas españolas que fabriquen en América Latina para exportar a Asia. En este flujo comercial dominado por las materias primas no es fácil que participe España, ya que nuestro país carece de la tradición minera de otros países, que sí disponen de grandes multinacionales en el sector (caso de Gran Bretaña, Estados Unidos, Canadá y Australia⁹⁸). Aún así, identificamos el sugestivo caso de Altadis en el sector del tabaco, después de haber sondeado a Repsol YPF⁹⁹ y una empresa en

97. Debemos recordar aquí que América Latina no es en general para Asia un mercado importante, aunque sí pueden ser destacadas las ventas de sectores concretos como las telecomunicaciones. El autor sondeó numerosas empresas manufactureras españolas con fabricación o compras en Asia, pero en ninguna de ellas era fundamental el “factor latinoamericano”, pues no era más que un mercado más en su patrón de ventas, siempre menos importante que España o Europa. Estas empresas, por tanto, no encajaban con el “modelo triangular” de relación comercial, en el sentido que América Latina no era el destino exclusivo o destacado de sus productos fabricados en Asia, como sí lo es en Telefónica.
98. Entre los 20 primeros grupos mineros mundiales, 5 son de Estados Unidos, 5 de Canadá, 2 británicos y 2 sudafricanos, además de algunos rusos, un brasileño y un mexicano. El ránquin de facturación viene encabezado por la compañía australiana BHP Billiton, seguida de la anglo-sudafricana Anglo American, la norteamericana Alcoa, la canadiense Alcan y la británica Rio Tinto (*La Vanguardia*, 24/8/06).
99. Un modelo potencial de triangulación en este sentido es la compañía conjunta entre Repsol y Gas Natural para la exportación de gas natural licuado desde América Latina. Entre sus mercados potenciales figuraba sin duda Asia, junto con Estados Unidos. Este proyecto, no obstante, ha quedado paralizado debido a los problemas políticos en Bolivia y toda la región, así como a la reordenación del sector energético en España, que afecta directamente a uno de los socios en el proyecto (Gas Natural). Por ello, se optó por no insistir en la realización de esta entrevista.

el ámbito pesquero¹⁰⁰, aunque esta última declinó participar en el estudio.

Del mismo modo que en los intercambios comerciales, tenemos también casos de empresas españolas que aprovechan el creciente flujo de capitales entre Asia y América Latina. El ejemplo más evidente es el de BBVA, quien participa no sólo en los movimientos de capitales más formales entre empresas, sino también en las remesas de inmigrantes, en este último caso entre Asia y los Estados Unidos. Veíamos aquí de nuevo confirmado el importante papel de Japón como principal inversor asiático en América Latina, según lo expuesto en el primer capítulo. La financiación de proyectos de inversión y cooperación japonesa en la zona constituye ya una importante fuente de negocio para BBVA y una destacada forma de triangulación. La embajada española en Tokio ha venido señalando este fenómeno como una oportunidad de negocio para empresas españolas en los ámbitos de la energía, las telecomunicaciones y las infraestructuras, tanto en su vertiente de gestión como de suministro de equipos¹⁰¹. Finalmente otra de las empresas analizadas por nosotros, Soluziona, aprovechaba precisamente las deficiencias o imperfecciones en los sistemas de pagos (léase falta de divisas) para obtener beneficios mediante el comercio de compensación “triangular” entre Asia, América Latina y España. La tabla 6 ofrece un resumen de todos los casos de empresas españolas expuestos.

100. Se trataba de una pyme que no deseó participar en el estudio, ni tan siquiera de forma anónima. Por la información disponible de otras fuentes, la empresa cuenta con flota pesquera y centro de procesamiento en Chile, desde donde exporta productos pesqueros a España, Europa y Asia.

101. Véase los documentos de Raimundo Robredo Rubio, Primer Secretario de la embajada, titulados *El Lugar de Japón en la Triangulación y La Cooperación japonesa al desarrollo: Oportunidades para las empresas españolas en Iberoamérica*. Entre las empresas españolas que han sabido aprovechar este flujo de capitales, Robredo cita la eléctrica Unión Fenosa, además de los bancos BBVA y Santander.

Tabla 6. Casos de triangulación de empresas españolas

Empresa	Presencia en América Latina	Presencia en Asia
* Ficosa Internacional	Fábricas en México y Brasil	<i>Joint-Ventures</i> en India y China. Oficinas técnicas y comerciales en Japón y Corea del Sur
* Hispano Carrocera	Ninguna	Ninguna
* Soluziona	Filiales en varios países y centro regional en Panamá	Filiales en Filipinas y Malasia
* BBVA	Amplia red bancaria propia en todo el continente y EEUU	Sucursales y oficinas de representación en China, Japón, Hong Kong, Corea y Singapur. Próximamente en India y Australia
* Telefónica	Operadoras en 13 países de la zona	Oficina de representación en Pekín y participación minoritaria en operadora china
* Altadis	Empresa mixta en Cuba para comercialización. Fábricas en Centroamérica y República Dominicana	Empresa comercializadora en Hong Kong y red de franquicias (Casa del Habano). Fábrica de corte de hojas de tabaco en Filipinas

Forma de triangulación

Desarrollo y fabricación conjunta de componentes para proveedores japoneses en los mercados europeos y latinoamericanos

Fabricación en India de ciertas piezas de bajo coste para el mercado europeo. Fabricación de modelos de Tata en Marruecos. Acceso conjunto a nuevos mercados (tal vez América Latina)

Aprovechamiento de las oportunidades del comercio de desarrollo de proyectos en América Latina con empresa malaya Xybase. Uso de expertos latinoamericanos en proyectos asiáticos y viceversa

Participación en proyectos de inversión y cooperación al desarrollo japoneses en América Latina. Financiación del comercio e inversión entre ambas regiones. Gestión de remesas de inmigrantes entre Asia y Estados Unidos

Compras de equipos de telecomunicaciones chinos para el mercado latinoamericano. Posible acceso conjunto con la operadora china a terceros mercados

Venta de cigarros cubanos en Asia. Compra de tabaco en el Sudeste Asiático con procesamiento en Filipinas para abastecer a las fábricas europeas

Tabla 7. Triangulación con España: situación de las multinacionales asiáticas

Empresa (país)	Presencia en España	Gestión del mercado latinoamericano
*		
Samsung (Corea)	Filial comercial para el mercado doméstico (fábrica hasta 2004).	Desde la matriz a través de filiales en varios países y filial regional en Panamá
*		
Sony (Japón)	Fábrica de televisores LCD (ensamblaje), varios centros europeos (diseño, logística, gestión de la unidad negocio LCD) y filial comercial para mercado local	Desde una “filial regional” en Miami, con filiales y sucursales en varios países
*		
Huawei (China)	Filial comercial y técnica.	Compartida: desde España en los contratos con grupo Telefónica y desde la matriz a través de filiales para el resto de operadores
*		
TCS (India)	Filial comercial y técnica.	Filial regional TCS Iberoamérica con sede en Nueva York, centro regional en Uruguay y filiales en varios países, incluida España

Triangulación y sus determinantes

Ninguna triangulación con América Latina, por lejanía geográfica y ausencia de centros importantes en España (I+D, diseño, etc.), que limitan la filial a la mera comercialización para el mercado local.

Triangulación comercial y logística, aunque poco importante, desde España con el Norte de África.

Ninguna triangulación con América Latina, por lejanía geográfica y estructura muy "regionalizada" del Grupo Sony (Asia / Europa / América), que favorece a Estados Unidos frente a España como interlocutor.

Triangulación logística desde España con Mediterráneo Occidental

Triangulación motivada por la presencia en Madrid del principal cliente de Huawei en América Latina: la filial española cuenta con unidad especial para Telefónica y América Latina, además de atender clientes locales. Posible triangulación fiscal en estudio, además, de muy probable ampliación del ámbito de trabajo de la filial española a Europa tras las recientes adquisiciones de Telefónica en Reino Unido y Rep. Checa

Triangulación "inversa": la filial española depende del Centro de Uruguay en lo operativo así como de Nueva York e India en lo comercial y estratégico. España no ofrece la mejor relación coste/beneficio en el ámbito hispano para este negocio, ni proporciona de momento una clientela suficiente para potenciar la filial (aunque hay posibilidad de triangulación futura con Europa)

Como hemos indicado, los casos expuestos en la tabla 6 replican en algunos casos el patrón comercial y de inversión entre América Latina y Asia, pero sobre todo coinciden con un modelo de triangulación empresarial, según la tipología del segundo capítulo. En él, podríamos afirmar que la triangulación se produce no tanto con España sino con empresas españolas, con la obvia consecuencia de que nuestro país no siempre figura en el centro o vértice principal de la relación triangular, como detallaremos más adelante. Los casos de multinacionales asiáticas nos han permitido, en cambio, contrastar la realidad y las posibilidades de la Triangulación con España o a través de España *stricto sensu*, esto es la plasmación de las relaciones entre Asia y América Latina a través de nuestro territorio. La tabla 7 resume las principales tendencias observadas entre aquellas empresas.

La distinción anterior entre triangulación con España y triangulación con empresas españolas nos servirá de base para comentar por separado las conclusiones de las tablas 6 y 7.

Triangulación con España: realidad y perspectiva de las multinacionales asiáticas

Aún reconociendo la parquedad de la muestra presentada, los cuatro casos de multinacionales asiáticas analizados nos ofrecen un panorama bien variado. Mientras Samsung sólo permitía atisbar una modesta triangulación logística con el Mediterráneo, favorecida por nuestra situación geográfica, Sony ampliaba el radio de acción a toda Europa en un sector o actividad muy concreto (televisores LCD), aunque tampoco dejaba mucho espacio para el optimismo en lo que respecta a América Latina. Huawei, en cambio, nos mostraba un perfecto ejemplo de triangulación, en el que la filial española se erigía en centro neurálgico de las relaciones con gran parte de América Latina. Finalmente, TCS nos ofrecía un curioso caso de triangulación “a la inversa”, en la que Iberoamérica era el puente para llegar a España. No obstante, llegados a este punto, debemos

tener en cuenta una serie de aspectos y elementos que afectan a los casos mencionados para comprender mejor sus formas de triangulación o bien la ausencia de ella:

– Tanto Samsung como Sony se pueden considerar multinacionales asiáticas de “primera generación”, que bien entrado el S. XXI, cuentan ya con una estructura y organización empresarial consolidadas en prácticamente el mundo entero. Como afirmaron tanto Blasi de Samsung como Puig de Sony –en una velada alusión a la teoría gradual de la internacionalización–, la lógica empresarial hace que se creen filiales a medida que aumentan las ventas en un país. Así, la filial española de Sony se ocupó de Portugal hasta mediados de los años ochenta. Es evidente que a estas alturas resultará difícil hallar países próximos a nosotros donde no existan aún filiales propias, a excepción de pequeños mercados del Mediterráneo. Por su parte, nuestra proximidad cultural con América Latina no compensa nuestra enorme lejanía geográfica, que termina por favorecer la opción de Estados Unidos como puente en el caso de Sony, elección que también observamos en TCS aunque por otros motivos que exponemos a continuación.

– Samsung y Sony operan en un sector, la electrónica, caracterizado por elevadas barreras de entrada en la fabricación debido al costoso desarrollo tecnológico (de ahí también los esfuerzos de Sony por promover alianzas). Sin embargo, en el campo de la distribución, nos hallamos ante un mercado relativamente abierto, formado por mayoristas, tiendas, grandes superficies y otros muchos puntos de venta. No podemos en cambio afirmar lo mismo de las telecomunicaciones, donde los clientes son tan pocos como operadores autorizados existan sobre el terreno. Este argumento nos permite comprender la acuciante necesidad de Huawei de acercarse a su principal cliente en América Latina (Telefónica)¹⁰² y de

102. En todos los países latinoamericanos en los que opera, Telefónica es siempre el primer o segundo operador de telefonía fija y móvil.

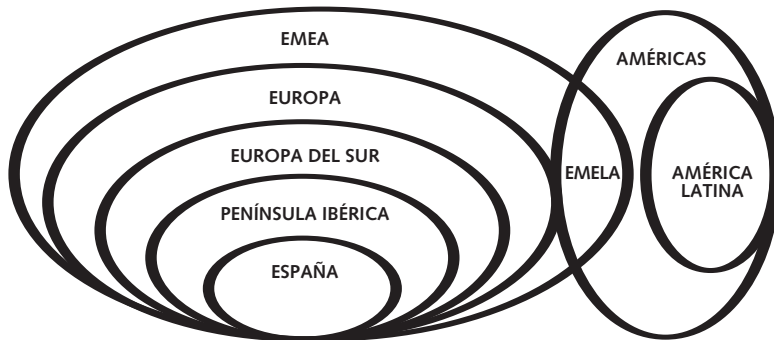
potenciar sus servicios y atención in situ. El mercado de la externalización de procesos (BPO) en el que opera TCS, se caracteriza también por la necesaria proximidad a los grandes clientes, para lo cual sirve la sede en Nueva York, dada la primacía de la clientela norteamericana, pero también por la búsqueda de la ubicación con mejor relación calidad/coste, que parece ofrecer Uruguay en el ámbito hispano.

– Aunque las multinacionales de “segunda generación” (Huawei, TCS) se muestran a priori más abiertas a la triangulación, pues sus estructuras en el exterior se hallan menos consolidadas, también coinciden con Samsung y Sony en la importancia otorgada a los factores de empresa del capítulo 2 como motor de la triangulación. Ninguna de ellas considera la diferencia cultural como suficiente para situarse en España, ni tampoco ven en nuestro país ventajas substanciales de índole fiscal o logística, al menos con respecto a América Latina. Es, en cambio, el acceso a mercados el elemento clave para todas ellas y el motivo primordial de la triangulación en Huawei, pues a través de España y de Telefónica logra efectuar sus ansiadas ventas en América Latina. La ausencia de un cliente del peso de Telefónica en la electrónica en España –por la estructura propia del mercado– constituye, en cambio, el freno a una auténtica triangulación con Iberoamérica en los casos de Samsung y Sony, mientras que TCS deja la puerta abierta a que tal fenómeno se produzca según la clientela que logre en el futuro en nuestro país. Por el momento, España se encuentra en la empresa india subordinada al mercado iberoamericano, mucho más importante hasta ahora.

En resumen podemos afirmar que la triangulación con España tendrá más posibilidades en sectores con elevadas barreras de entrada y donde empresas españolas hayan logrado importantes cuotas de mercado en Iberoamérica. En estos casos una triangulación por motivos empresariales, o tal vez mejor dicho comerciales, puede conducir más adelante a considerar otras formas de triangulación, del mismo modo que Huawei examina ahora las posibilidades de crear una *holding* en España para aglutinar su negocio iberoamericano. En condiciones normales, sin embargo, debemos reconocer con resignación que la tendencia de las multinacionales es más

bien hacia la “regionalización” de los mercados y en este contexto España se engloba por imperativo geográfico en Europa. La figura 6 muestra el modelo de distribución regional que suelen seguir las multinacionales y la ubicación de España dentro de la región más amplia conocida como EMEA (*Europe Middle East Africa*). Aunque en su mayoría las filiales españolas se centran en el mercado nacional o peninsular, en algunos casos pueden asumir actividades de alcance europeo (como en Sony) o incluso más allá. Por su parte, América Latina acostumbra a considerarse una región por ella misma o bien integrarse en un entorno más amplio que incluye Norteamérica (*Américas*). En pocos casos llega a producirse una integración entre América Latina y Europa para dar lugar a una zona ampliada conocida como EMELA (*Europe Middle East Latin America*)¹⁰³.

Figura 6. Distribución regional de los mercados de Europa y América



Fuente: Elaboración propia

103. La prensa económica, por ejemplo, se hacía eco recientemente de la creación en Tarragona de una sede para Europa y América Latina de la multinacional alemana Lanxess en los plásticos estirenos (*Expansión*, 28/9/06).

Al mismo tiempo, nuestro país no dispone a priori de las “ventajas de localización” suficientes desde el punto de vista logístico, fiscal o comercial para erigirse en lugar de paso hacia América Latina, sobre todo si se compara con Panamá, Miami o incluso Uruguay (caso TCS). No obstante, y junto a la “regionalización”, la acción de las multinacionales en el exterior viene también caracterizada por otros fenómenos que nos permiten albergar cierta esperanza. Por un lado, existe una clara tendencia hacia la especialización y la fragmentación de actividades. El caso de Sony con los televisores LCD es un claro ejemplo, en el que España se ha erigido en un importante centro supranacional para un producto muy concreto. Esta especialización en el ámbito del LCD es lo que permitía, según Puig, aglutinar cada vez más actividades en la filial española (diseño, gestión, etc.). No es la cultura o la situación geográfica lo que facilita en este caso la triangulación con Europa, sino más bien la creciente especialización del centro productivo español. La distribución de las actividades de Sony en unidades de negocio e incluso la separación de sus propios departamentos y divisiones hacen posible también su traslado a España (como la dirección europea de televisores TVOE).

Por otro lado, y en el contexto anterior, se enmarca la creciente instalación de “centros de servicios” de multinacionales en nuestro país, en los que se agrupan habitualmente las actividades de administración, contabilidad y otras labores de apoyo para un ámbito regional muy amplio, que suele abarcar el Sur de Europa, toda Europa, la región EMEA o incluso más allá¹⁰⁴.

104. En 2004 se contabilizaban unos 20 centros de este tipo en Barcelona, según Cidem. Hewlett-Packard, por ejemplo, centralizaba sus actividades de soporte informático a las filiales de la zona EMEA, Bayer las de contabilidad para toda Europa, mientras que Nestlé había ubicado su departamento jurídico para el Sur de Europa (www.cidem.com).

Un reciente censo de estos centros por parte de la Administración catalana mostraba como se trataba de un fenómeno eminentemente americano y europeo, con testimonial presencia asiática¹⁰⁵. Sin duda un reto para la triangulación con España sería lograr la instalación de estos centros de servicios para América Latina y Europa por parte de multinacionales asiáticas, tratando aquí de explotar simultáneamente distintos determinantes de la triangulación, como son:

- Facilidades para la triangulación logística con ambas regiones mediante conexiones aéreas, habida cuenta de que los centros de servicios requieren sobre todo del traslado de personas no de mercancías. Debemos recordar aquí los positivos comentarios de Huawei sobre las excelentes conexiones de Madrid con América Latina.

- Posibilidad de triangulación fiscal, mediante el uso de las *holding* españolas, que cabe analizar con mayor detalle en el futuro.

- Triangulación cultural, merced a la presencia o fácil traslado a nuestro territorio de recursos humanos de origen europeo y latinoamericano (aunque nuestra política de migración es sin duda mejorable, y ello puede ser de suma importancia tal y como manifestaron Huawei y TCS).

- Posibilidad de satisfacer ambos mercados desde una misma ubicación a un coste razonable. Aquí es preciso esgrimir los principios lógicos del gradualismo en el proceso de internacionalización. Para multinacionales asiáticas de segunda generación (nuevos países emergentes o nuevos inversores de Corea o Japón), España puede ser una primera cabeza de puente provisional hacia Europa y América Latina, hasta que los niveles de ventas justifiquen abrir nuevas filiales y crear estructuras más complejas, como las que tienen ahora Sony o Samsung. El argumento de España como puente hacia Europa no es por si solo

105. El 49% de las multinacionales eran norteamericanas, un 15% alemanas y un 10% británicas, según el censo (www.cidem.com).

suficiente en este contexto, pues las empresas tienden a instalarse primero en el mayor mercado de la región (que suele ser Alemania, Gran Bretaña o Francia). Sin embargo, España podría resultar atractiva como puente provisional hacia ambas regiones, en combinación con otros argumentos.

En definitiva, la triangulación con España exige desplegar las distintas ventajas que puede ofrecer nuestro país, al tiempo que requiere que seamos más selectivos en las actividades y sectores susceptibles de “triangular” a través nuestro. No debemos olvidar que todos los casos de triangulación analizados suelen obedecer a una combinación de factores o determinantes. Por otro lado, el “capitalismo de alianzas empresariales”, como afirmaba Dunning, nos ofrece nuevas oportunidades de triangulación que analizaremos a continuación.

Triangulación de empresas españolas: el papel de España en las alianzas globales

El estudio de los casos de empresas españolas nos ha llevado a un modelo de triangulación empresarial centrado en uno de los fenómenos más característicos de nuestro tiempo, cuales son las alianzas empresariales. En un sentido amplio, éstas incluirían todo tipo de formas de cooperación entre empresas, ya sea mediante la constitución de sociedades conjuntas, la mera colaboración en proyectos puntuales o incluso la adquisición de una compañía por la otra. Todas ellas se caracterizan por la puesta en común de las ventajas de propiedad de una y otra organización para penetrar en un determinado mercado, desarrollar una nueva tecnología o cualquier otro propósito, incluyendo tanto las de tipo horizontal (empresas con el mismo producto) como vertical (relaciones cliente-proveedor). Según indicamos en el segundo capítulo, las alianzas constituyen una forma indirecta de triangulación y, de hecho, es la más común entre las empresas españolas de nuestro estudio, tal y como resume la tabla 8.

Tabla 8. Alianzas y cooperaciones de las empresas españolas objeto del estudio

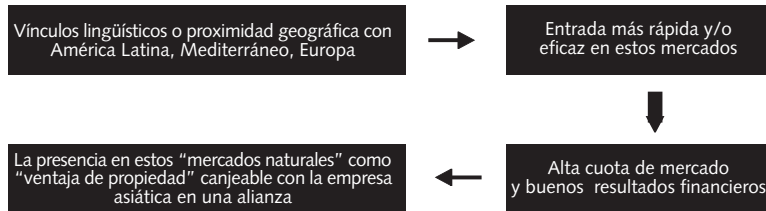
Empresa española	Socios (país)	Áreas de colaboración
Ficosa	Ichiko, Murakami (Japón)	Europa, América Latina
Hispano Carrocera	Tata Motors (India)	Europa, Norte de África. Otros países a determinar (tal vez América Latina)
Soluziona	Xybase (Malasia)	Asia, América Latina
BBVA	1. Bank of China (China), ICICI (India), Bank of Philippine Islands (Filipinas), a través de BTS (EEUU), 2. Japan Bank for International Cooperation (Japón)	1. Asia, Estados Unidos 2. América Latina
Telefónica	1. Huawei, ZTE (China) 2. China Netcom (China)	1. América Latina 2. Asia y otros mercados a determinar
Altadis	Corporación Habanos (Cuba)	Todo el mundo excepto Estados Unidos

Con la singular excepción de Altadis y su asociación con Cuba, el panorama de la tabla 8 coincide en gran medida con el modelo de alianza horizontal hispano-asiática descrita en el segundo capítulo, a propósito de la triangulación empresarial. En ella, el socio español ofrece el acceso a sus mercados naturales (Europa, América Latina, Mediterráneo), a cambio de la presencia comercial del socio asiático en Asia y a menudo en combinación con otras “ventajas” como la fabricación a bajo coste (alianza vertical). Este patrón se cumple en Ficosa para con los mercados europeo y latinoamericano, en Hispano Carrocera para con el Mediterráneo y Europa, así como en Soluziona, Telefónica y BBVA. Los dos últimos casos son algo más singulares por su dimensión y el tipo de actividad, pues Telefónica despliega una alianza vertical con sus proveedores chinos (Huawei, ZTE) y aspira junto con China Netcom a obtener sinergias y penetrar en los mercados asiáticos (alianza horizontal).

El caso de BBVA también obedece al modelo de alianza hispano-asiática antes expuesto, pues aúna su amplísima red comercial en América Latina y Estados Unidos con la de sus homólogos en China, India y Filipinas. Una parte esencial de esta relación triangular la canaliza el banco español a su vez mediante una empresa adquirida en Estados Unidos (BTS), poseedora de una avanzada tecnología para remesas de inmigrantes. Así mismo creemos oportuno incluir la larga relación con el Japan Bank for International Cooperation (JBIC) como otro tipo de alianza, aunque tal vez más de índole vertical (BBVA como proveedor de fondos y gestión del riesgo para JBIC).

Los casos observados parecen arrojar una clara conclusión para el empresario español, cual es la de reforzar su presencia en los mercados naturales de Europa, Mediterráneo y América Latina. El objetivo esencial de dicha estrategia sería la de erigir barreras a la entrada, ya sea mediante una marca reconocida y una amplia red de distribución (casos BBVA, Soluziona), por regulación administrativa a través de licencias (caso Telefónica), o bien por poseer una importante y sólida plataforma de fabricación (en Ficosa e Hispano Carrocera). Como indicaban Rangan y Drummond (2004) los lazos lingüísticos con América Latina permiten seguramente comprender mejor o más rápido las preferencias de los consumidores locales, así como negociar de forma más eficaz con autoridades, clientes y socios potenciales. Sin embargo, no es tanto esta proximidad o vínculos culturales lo que busca la empresa asiática, sino más bien su resultado, esto es, la cuota de mercado, ya sea por una mejor aproximación al mercado, o bien una entrada prematura en el mismo. En otras palabras, los factores culturales (triangulación cultural) incidirían en los factores empresariales (triangulación empresarial), tal y como indica la figura 7.

Figura 7. Interacción entre factores culturales y empresariales en la triangulación



Fuente: Elaboración propia

Pese a esta primera recomendación no podemos en modo alguno aconsejar la presencia en Asia de nuestros empresarios. Para que la triangulación empresarial se materialice, es imprescindible un “encuentro” entre los socios potenciales. En casos como Telefónica o Hispano Carrocera, aquél se produjo en América Latina y Europa, respectivamente, pues ninguna de estas dos empresas contaba con presencia en Asia. Sin embargo, el resto de empresas estaban ya en Asia, aunque la mayoría de ellas de forma exigua y en modo alguno comparable a sus mercados naturales.

Aunque las alianzas presentadas se fundamenten aparentemente sólo en el plano comercial (cuotas de mercado), se atisba también una “ventaja de propiedad” en el producto por parte española. Como ejemplos tenemos la tecnología de remesas de BTS en BBVA (aunque adquirida en Estados Unidos), la de seguridad en los autobuses de Hispano Carrocera o la capacidad de desarrollar componentes de máxima fiabilidad en Ficosa. Sin embargo, en nuestra opinión resulta esencial que nuestros empresarios sean capaces de aunar esta ventaja competitiva en el producto con la máxima penetración en sus mercados naturales, habida cuenta del vertiginoso avance tecnológico asiático y de las lagunas en la protección de la propiedad industrial en aquellos países.

Altadis figura como el único caso de alianza hispano-iberoamericana para abordar los mercados internacionales, entre ellos el asiático. Aquí es la parte iberoamericana la que suministra la “ventaja de propiedad” en el producto, sobre todo en la materia prima (tabaco de alta calidad), la capacidad de producción y la marca. El socio español aporta el capital necesario para la comercialización a gran escala, así como otros intangibles necesarios para su buen término (conocimientos sobre mecanismos y fórmulas de distribución, contactos en todo el mundo, redes de ventas, etc.).

Finalmente, cabe interrogarnos sobre el papel que juega España en su conjunto en estos casos de triangulación empresarial, donde el grueso de la actividad acostumbra a tener lugar fuera de nuestras fronteras. Así, en Ficosa e Hispano Carrocera, la fabricación se produce primordialmente en América Latina y Norte de África, aunque las plantas españolas puedan suministrar algunos componentes o *know how* en forma de diseños o moldes. En Telefónica, los equipos de telecomunicaciones de Huawei, fabricados en China, llegan directamente a su destino en Sudamérica, al contrario de lo que ocurre en Altadis, donde los habanos circulan en sentido opuesto desde Cuba hacia Asia. En BBVA, la financiación para entidades japonesas se gestiona desde la sucursal en Tokio y fluye también hacia sus destinatarios en América. Incluso Soluziona afirmaba no observar un patrón claro de participación de consultores o centros de desarrollo españoles en sus proyectos, pues los conocimientos estaban muy repartidos por todos los países donde tiene filial. En palabras de Manuel Galatas de BBVA, “BBVA en España no ofrece ninguna ventaja a nivel cultural o logístico...” para luego añadir “Sin embargo, como empresa española de servicios financieros, la triangulación... es una... necesidad”¹⁰⁶.

106. Extracto de la ponencia de Manuel Galatas con motivo de las VI Jornadas de Triangulación en Madrid en junio de 2006.

Como indica Galatas, la triangulación empresarial debe interpretarse como una necesidad, una respuesta a un mundo globalizado, en el que Asia tiene una importancia creciente y España debe jugar “la carta” de sus mercados naturales, para compensar así el limitado peso en la escena económica mundial que le otorgan su población, nivel tecnológico y dotación de recursos. Así, la triangulación con socios asiáticos se puede plantear como una alternativa a la deslocalización y la feroz competencia de aquéllos. En este contexto, la empresa española conservará siempre en su matriz importantes labores de coordinación y gestión, así como otras funciones de alto valor añadido. El desarrollo de nuevas piezas, tanto en Ficosa como en Hispano, se confía en gran parte a sus respectivos centros de I+D en Barcelona y Zaragoza, de la misma forma que en BBVA la evaluación del riesgo en grandes operaciones (incluidas las de América y Asia) la realizan sus técnicos en la sede central de Madrid.

En las alianzas presentadas, y además de las respectivas cuotas en mercados como Iberoamérica, Europa o el Mediterráneo, aparecen también algunas “ventajas de propiedad” intangibles por parte española, que en muchos casos radican físicamente en España. Ejemplos bien claros son, según palabras textuales de los entrevistados, “la forma de vender autobuses a los ayuntamientos europeos y marroquíes” o bien “el modo de tratar con la Administración en Iberoamérica”, que Hispano Carrocera y Telefónica desean mostrar a sus socios indio y chino, respectivamente. Estos conocimientos se encuentran sin duda en posesión de sus correspondientes ejecutivos o empleados en la matriz. Lo mismo puede afirmarse de los conocimientos en gestión del riesgo en Iberoamérica del BBVA, que tanto aprecia el JBIC japonés, de la habilidad en la gestión financiera en la misma zona por parte de Telefónica, o incluso de la experiencia en comercialización de tabaco de Altadis. Estos aspectos intangibles sólo pueden transferirse en el marco de una relación personal a largo plazo, aunque también es posible su “formalización” mediante programas educativos “triangulares” en España, cuestión que abordaremos a continuación. La Facultad Soluziona y la

futura Universidad de Telefónica, ambas ubicadas en nuestro país, son sin duda vehículos importantes en este terreno.

Así mismo, la triangulación con empresas españolas puede conducir a la larga a una auténtica triangulación con España, siendo Huawei su más claro exponente. El poder de negociación de Telefónica y su relevancia como cliente convencieron al proveedor chino de establecer en Madrid una importante base de operaciones para América Latina. Otro buen ejemplo, aunque en otras latitudes, es el de TCS y la empresa chilena Comicron. La adquisición por parte del grupo indio de esta empresa, especializada en la externalización de servicios para entidades financieras, llevará a concentrar en aquel país todos los servicios de TCS relacionados con dicho sector en Sudamérica. Tal y como indicó el propio Álvarez-Pallete de Telefónica, “de nosotros depende que la relación entre España y América Latina se articule a través de España”, pues como hemos visto las “ventajas de localización” de nuestro país no favorecen la triangulación de forma natural y espontánea.

Nuevos horizontes y trabajos pendientes en la triangulación

Como hemos indicado a lo largo del estudio, este trabajo constituye un primer ensayo para contrastar en la realidad empresarial las ambiciosas proposiciones de la triangulación. Al mismo tiempo, y como base teórica, hemos tratado primero de sistematizar los distintos determinantes de las “relaciones triangulares”. Hemos podido comprobar cómo la triangulación obedece a la combinación de muchos factores, aunque creemos que en el caso español nuestras empresas deben jugar un papel fundamental. Pese a haber distinguido aquí entre triangulación con España y Triangulación con empresas españolas, son innegables las sinergias y conexiones entre ambos fenómenos. En este contexto, los modelos de Taiwán y Singapur aparecían como los más útiles para nuestro caso, pues ambos aspiran a erigirse en puentes entre dos mercados alejados geográficamente (China e India) a través, sobre todo, del papel de sus respectivas empresas en determinados sectores.

La reflexión anterior nos lleva a una tarea importante que deberá llevar a cabo la futura investigación sobre triangulación, cual es la de acotar mejor el objeto y los sujetos de este fenómeno. Parece evidente que existen unos sectores más propensos a triangular, como es el caso de los servicios financieros y la banca. Tampoco es casual que los casos de empresa analizados incluyan varios ejemplos en los ámbitos de automoción y telecomunicaciones, caracterizados ambos por elevadas barreras de entrada. El énfasis de Taiwán en la alta tecnología como escenario de su singular triangulación con India y China nos muestra que debemos identificar con precisión los sectores más proclives a estas relaciones “triangulares”. Los sujetos de la triangulación deberían ser no tanto los países o continentes, sino más bien las industrias, clústers de actividad o empresas individuales¹⁰⁷. A nadie se le escapa el papel esencial que juega en nuestro caso Telefónica, similar al que aspira a desempeñar el grupo Acer/BenQ en el contexto taiwanés. La presencia en nuestro país de tan importante operador global, junto con acontecimientos como la Feria 3GSM¹⁰⁸, son motivos suficientes para potenciar la Triangulación en este sector.

Otro sector a estudiar con más detalle en el futuro podría ser el de los componentes de automoción, industria que juega un papel esencial en nuestro país y se ve al mismo tiempo amenazada por la competencia asiática y la sombra de la deslocalización. Los casos de Ficosa y sobre todo de Hispano Carrocera nos muestran cómo es posible desplegar con éxito

107. Las ciudades deben ser también reconocidas como importantes actores de la triangulación, tal y como reclamó Ignacio Niño del Ayuntamiento de Madrid, con motivo de las VI Jornadas sobre Triangulación.

108. 3GSM es el principal acontecimiento del sector de la telefonía móvil a nivel mundial y tiene lugar desde 2005 en Barcelona. Las empresas asiáticas son protagonistas habituales de esta feria, donde presentan sus novedades tecnológicas a operadoras de todo el mundo.

estrategias internacionales y triangulares, incluso por parte de empresas medianas. Al cierre de este estudio se anunciaba precisamente en la prensa económica otra alianza hispano-asiática en el sector, de características muy similares a la asociación entre Tata Motors e Hispano y que afectaba también a empresas de muy distinto tamaño y con una vocación global¹⁰⁹.

El papel de Iberoamérica como suministrador de recursos naturales para Asia no ofrecía a priori gran potencial en el caso español, pues, como indicamos, carecemos de multinacionales mineras o energéticas de primer orden (a excepción de Repsol YPF). Sin embargo, creemos que aún es posible hallar nichos puntuales de triangulación, como por ejemplo en la pesca. Se trata aquí de uno de los pocos recursos naturales (junto con el tabaco) en los que España cuenta con sólidas empresas, un privilegiado acceso a los caladeros y un destacado peso a nivel global, siendo América Latina una importante fuente de recursos y Asia un enorme mercado de consumo, así como un creciente centro de procesamiento y elaboración (sobre todo China). Así mismo, el sector parece enfrentarse en España a una inminente reestructuración, a juzgar por las últimas noticias¹¹⁰.

Sin embargo, no sólo es posible la exportación de recursos naturales desde América Latina a Asia, sino que nuestras “naciones hermanas” ofrecen también enormes posibilidades en el ámbito de los servicios, concretamente en

109. Se trata de la alianza entre la aragonesa ACE y la japonesa Fujikura. La primera factura unos 122 millones de euros, frente a los 4.000 de la segunda. Uno de los objetivos de la alianza es lograr una presencia estable de la firma nipona en Europa y ampliar la fábrica de ACE en México (*Expansión*, 5/10/06).

110. La conservera líder del sector, Calvo, anunció recientemente su intención de venta para hacer frente al cambio generacional y a los nuevos retos de la industria, entre los que figura la creciente competencia desde Asia, particularmente de Tailandia y China (*Expansión*, 4/10/06).

las industrias culturales y creativas, así como en las nuevas tecnologías. El sector audiovisual, por ejemplo, no ha podido ser analizado en este informe, pero despierta sin duda un creciente interés, pues las productoras españolas podrían a priori participar en el creciente flujo de exportaciones audiovisuales de Latinoamérica a Asia¹¹¹. Los negocios relacionados con Internet, vinculados estrechamente con el idioma e insensibles a priori a la distancia, podrían ser también una fuente importante de Triangulación¹¹².

Desde esta perspectiva empresarial hispana, deberíamos también reflexionar sobre las bondades de las alianzas España-Iberoamérica para atender el mercado asiático y mundial. Del mismo modo que hemos centrado aquí nuestra atención en las asociaciones entre empresas españolas y asiáticas, debería también ser posible encontrar en el futuro ejemplos de colaboración con firmas iberoamericanas, identificando las “ventajas de propiedad” de las mismas. Lamentablemente ello no ha sido posible en esta primera aproximación a la realidad empresarial, aunque sí existen algunos casos documentados en la prensa¹¹³.

111. Las telenovelas latinoamericanas son exhibidas en televisiones de toda Asia, desde China y Taiwán hasta Camboya, Corea o Vietnam. Esta industria produce cada año 30.000 horas de seriales, que se traducen en 600 nuevos capítulos. Por otra parte, el coste de producción en América Latina es 15 veces inferior al de España (El Periódico, 3/10/05).
112. De hecho, al cierre de este estudio se publicaba en la prensa la apertura en Madrid de una delegación del grupo malayo de comercio electrónico QI, precisamente con la vocación de servir a toda la comunidad de habla hispana (Expansión, 21/09/06).
113. A finales de 2005 la acería brasileña Gerdau adquirió el 40% de la española Sidenor para crecer en Europa y otros mercados. En 2006, la española Tavex y la también brasileña Santista anunciaron su fusión para crear una gran empresa en el sector textil y hacer frente así a la competencia asiática. Ambos casos quedan pendientes de un análisis más profundo en el futuro.

Junto con un análisis más detallado de ciertos sectores, es preciso estudiar con mayor profundidad algunos determinantes de la triangulación que hemos apuntado. Uno de ellos es sin duda el de los recursos humanos, que enlaza también con la triangulación educativa. El ejemplo de Singapur y de sus programas de formación “triangulares” para ejecutivos y personal de empresas constituye un buen modelo a seguir. No podemos olvidar que dos de los entrevistados para el estudio, Galatas y Álvarez-Pallete, actuales responsables de las relaciones con Asia en BBVA y Telefónica respectivamente, contaban con una amplia experiencia previa en los negocios con América Latina. La formación en la empresa podría combinarse con programas enfocados a jóvenes latinoamericanos y asiáticos, para formarlos conjuntamente en los negocios y relaciones entre ambas regiones. Que nuestro país disponga de una amplia base de recursos humanos biculturales y formados en la triangulación constituiría una plataforma sólida para la continuidad de nuestra relación “triangular”.

Aunque nuestras “ventajas de localización” como puente hacia Iberoamérica parecían a priori menos atractivas que las de Panamá, Miami o Uruguay, la evidencia muestra que conviene potenciar un amplio abanico de factores para favorecer la triangulación a través de España. Junto con los recursos humanos, la fiscalidad merece sin duda un análisis más profundo, enfocado hacia figuras concretas como las *holding* o los convenios de doble imposición, que, en combinación con otros factores, puedan facilitar la triangulación. Como ya indicamos, es preciso adoptar aquí también un enfoque más selectivo, tratando de identificar los sectores y las tareas concretas que –como la administración y el *back office* en los centros de servicios de multinacionales– puedan de forma realista gestionarse desde España. Las “ventajas de localización” como los recursos humanos o la fiscalidad adquieren a menudo su máxima eficacia en determinadas industrias o sectores, lo cual enlaza de nuevo con los estudios sectoriales antes propuestos. Australia, por ejemplo, trata actualmente de erigirse en cen-

tro de servicios y operaciones de *back office* para el sector financiero en Asia¹¹⁴.

Finalmente tampoco podemos excluir de futuros estudios las “otras triangulaciones” a través de nuestro país. La triangulación ya la planteó Montobbio (2003) con un vértice múltiple España/Europa, al que deberíamos tal vez añadir el Mediterráneo. No sólo es éste un importante mercado natural para nuestras empresas, sino que los casos de Sony y Samsung nos mostraban cómo existen posibilidades reales de triangulación con esta zona. Un primer paso podría ser un análisis más profundo del tema en colaboración con instituciones como el Instituto Europeo del Mediterráneo o la recién creada Casa Árabe.

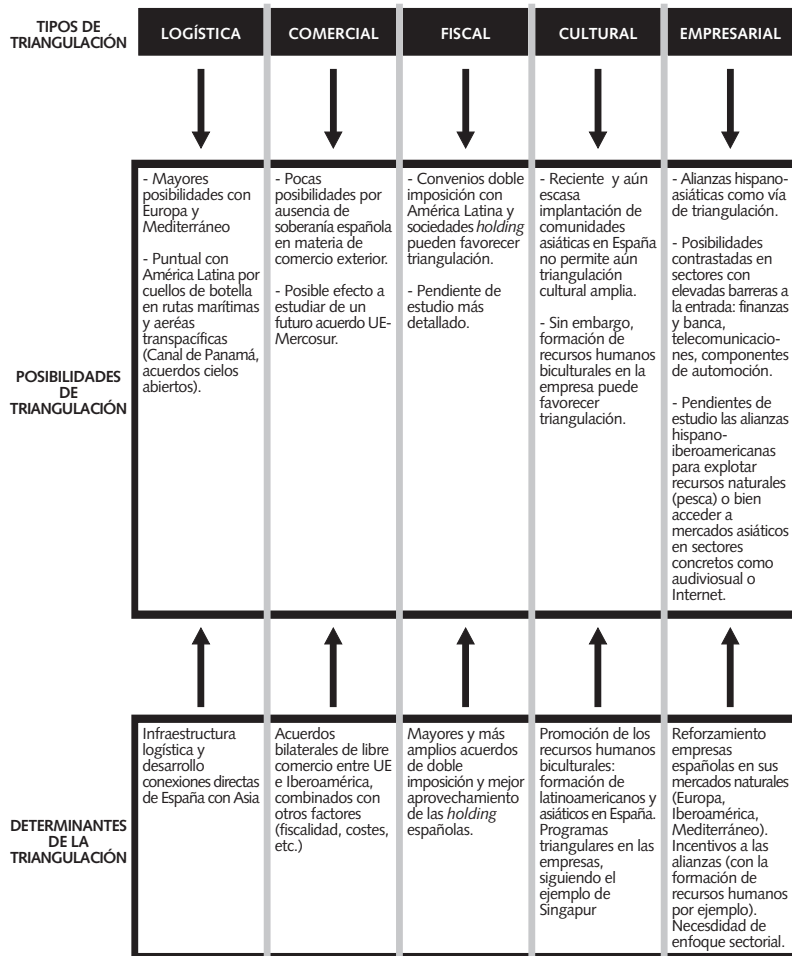
La figura 8 ilustra a modo de resumen las conclusiones obtenidas por este estudio a partir esencialmente del análisis de las distintas formas de triangulación posibles, así como de los casos empresariales identificados. Así, mientras la triangulación comercial entre Asia e Iberoamérica tiene pocas posibilidades a través de España, la logística y la fiscal sí pueden gozar de una amplia aplicación, aunque la primera aparentemente de forma puntual y transitoria y, la segunda, requiriendo un análisis más pormenorizado de figuras concretas como los convenios de doble imposición y las sociedades *holding*. La triangulación cultural y empresarial, por su parte, están íntimamente ligadas, pues la existencia de recursos humanos multiculturales favorece las

114. Según un reportaje de *Financial Times*, las ventajas australianas constituían una combinación de su destacado mercado financiero local, su mentalidad anglosajona (con el lógico dominio del inglés) y la disponibilidad de recursos humanos conocedores de la cultura asiática. A modo de ejemplo citaba cómo la gestora de fondos americana Fidelity estableció en Sydney un centro regional porque “había podido contratar sin problemas a veinte analistas financieros con dominio del japonés” (*Financial Times*, 6/9/06)

alianzas hispano-asiáticas e hispano-latinoamericanas. Estas últimas quedan pendientes de un mayor análisis en sectores concretos como ciertos recursos naturales (pesca, por ejemplo) o los productos audiovisuales. La triangulación empresarial requiere en cualquier caso un enfoque más sectorial, pues ha quedado ampliamente demostrado su potencial en ámbitos como las finanzas, las telecomunicaciones o los componentes de automoción, pero restan por identificar sin duda otras muchas actividades.

En definitiva, nos hallamos ante un vasto campo de estudio que, pese a haber partido en nuestro caso del terreno económico y empresarial, encuentra ramificaciones en distintos ámbitos (educación, fiscalidad, etc.) e incluso otras áreas geográficas (África, Oriente Medio, etc.). Estamos convencidos de que no sólo la Administración debe liderar esta iniciativa, sino que también las empresas y centros de investigación deben contribuir a potenciar esta trascendental faceta de nuestra proyección exterior. Deberíamos tal vez reflexionar sobre la constitución de una agencia o comisión permanente sobre el asunto, propuesta que ya lanzó Álvarez-Pallete de Telefónica. El propósito de dicho organismo sería el de avanzar en el estudio de la materia, recoger opiniones de empresarios y realizar propuestas y planteamientos realistas de actuación para la Administración y otros agentes de nuestra sociedad civil. La triangulación dejaría así de ser sólo una idea atractiva o una sugerente teoría con connotaciones histórico-nostálgicas, para ver reconocido su verdadero carácter estratégico para el futuro de nuestro país y de sus empresarios.

Figura 8. Perspectiva de las formas de triangulación con sus posibilidades y determinantes



Referencias bibliográficas

- ALTEMANI DE OLIVEIRA, Henrique. *As Parcerias Brasil-China e Brasil-Índia: Complementares ou excludentes?*. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Triangulación en Madrid (Casa de América – Casa Asia), 2006.
- AMSDEN, A. *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Nueva York: Oxford University Press, 1989.
- BHAGWATI, Jagdish. "Return of the Reciprotarians". *The World Economy*, No.10 (2). (1987). P. 109-130.
- BLÁZQUEZ, Jorge y SANTISO, Javier . "China: ¿Ángel o demonio para América Latina?". *Economía Exterior*. No. 30.(2004) P. 123-132.
- BLOMQUIST, Hans C. "Explaining Trade Flows of Singapore". *Asian Economic Journal*, No. 18 (1) (2004). P. 25-43.
- BUSTELO, Pablo y SOTILLO, José A. *La Cuadratura del Círculo: Posibilidades y Retos de la Triangulación España - América Latina – Asia Pacífico*. Madrid: La Catarata, 2002.
- CASANOVA, Lourdes. *Telefónica: The making of a Multinational*. Caso de Estudio. INSEAD, 1999.
- CASANOVA, Lourdes. "East Asian, European and North American Multinational Firm Strategies in Latin America". *Business and Politics*, No. 6 (1) (2004).
- CESARÍN, Sergio y MONETA Carlos, (Coord.). *China y América Latina: Nuevos Enfoques sobre Cooperación y Desarrollo. ¿Una segunda Ruta de la Seda?*. Buenos Aires: BID-INTAL, 2005.
- COASE, Ronald H. "The Nature of the Firm". *Economica*, No.4 (1937). P. 386-405.
- CEPAL (Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe). *Panorama de la Inserción internacional de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL, 2006.
- CEPAL (Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe). *Inversión Extranjera Directa hacia América Latina y Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL, 2005.

- CORNEJO, Romer. "México y la Competitividad de China". En: CESARÍN y MONETA (Coord.), *China y América Latina: Nuevos Enfoques sobre Cooperación y Desarrollo. ¿Una segunda Ruta de la Seda?*. Buenos Aires: BID-INTAL, 2005. P. 235-268.
- DAVIDSON, W.H.. "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects". *Journal of International Business Studies*, No.11 (2). (1980). P. 9-22.
- DESAI, Mihir A. , FOLEY , C. Fritz y HINES, James R. Jr. *Chains of Ownership, Regional Tax Competition and Foreign Direct Investment*. Working Paper No. 9.224, National Bureau of Economic Research, 2002.
- DESAI, Mihir A. , FOLEY , C. Fritz y HINES, James R. Jr. *Economic Effects of Regional Tax Havens*. Working Paper No.10.806, National Bureau of Economic Research, 2004.
- DEVLIN, Robert, ESTEVADEORDAL, Antino y RODRÍGUEZ, Andrés (Coord.). *The Emergence of China: Opportunities and Challenges for Latin America and the Caribbean*. Boston: Harvard University Press, 2005.
- DOLLAR, David. *Globalization, Poverty and Inequality since 1980*. World Bank Policy Research Working Paper No. 3333, junio. Washington: Banco Mundial, 2004.
- DUNNING, John H. *International Production and the Multinational Enterprise*, Londres: George Allen & Unwin, 1981.
- DUNNING, John H. "Relational Assets, Networks and International Business Activity". En: DUNNING, John H. y BOYD, Gavin (Coods.). *Alliance capitalism and corporate management: Entrepreneurial cooperation in knowledge based economies*. Cheltenham, U.K: New Horizons in International Business, 2003.
- FEENSTRA, Robert C. y HANSON, Gordon H. . "Intermediaries in Entrepôt Trade: Hong Kong Re-exports of Chinese Goods". *Journal of Economics and Management Strategy*. No. 13 (1). (2004). P. 3-35.
- GARCÍA CANAL, E.. *Las Estrategias de Cooperación como Medio de Internacionalización: Experiencia de las Empresas Españolas*. Barcelona: Centro de Economía Industrial, 1998.

- GONZÁLEZ VIGIL, Fernando. *Negociaciones comerciales internacionales para un nuevo orden en Iberoamérica: El caso de Perú y China*. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Triangulación en Madrid. Casa de América – Casa Asia. 2006.
- GORDON, Roger H. y HINES, James R. "International Taxation". En: AUERBACH, Alan J. y FELDSTEIN, Martin. *Handbook of public Economics*, 4, 2002. P. 1935-1995.
- GUILLÉN, Mauro. *The Rise of Spanish Multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- GUTIÉRREZ, H. *Oportunidades y desafíos de los vínculos económicos de China y América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL, 2003.
- HENNART, J. F. y LARIMO, J. "The impact of culture on the strategy of the multinational enterprise: does national origin affect ownership decisions?". *Journal of International Business Studies*, 29 (3) (1998). P. 513-538.
- HINES, James R. "Lessons from behavioural responses to international taxation". *National Tax Journal*, 52 (1999). P. 305-322.
- HOFTSTEDE, G.. *Culture's Consequences*. Nueva York: Sage, 1980.
- JOHANSON, Jan y VAHLNE, Jan-Erik. "The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment". *Journal of International Business Studies*, No. 8 (1) (1977).
- KOGUT, B. y SINGH, H. "The Effect of National Cultura on the Choice of Entry Mode". *Journal of International Business Studies*, 19 (3). (1988). P. 411-432.
- KRUEGER, Anne O. *Free Trade Agreements and Protectionist Devices: Rules of Origin*. Working Paper No. 4352, National Bureau of Economic Research, 1993. Reproducido en MELVIN, James R., MOORE, James C. y DIEZMAN, Raymond (Coords.) *Trade, theory and econometrics: Essays in honor of John S. Chipman*, Londres: Routledge, 1999, P. 91-102.
- MONTOBBIO, Manuel. "Triangulando la triangulación España/Europa-América Latina-Asia Pacífico". *Documento CIDOB Asia*. No. 8 (2003).

- NOIA (National Office of International Affairs). *U.S.-Japan Strategic Alliances in the Semiconductor Industry*. Washington D.C.: National Academies Press, 1992..
- OMC (Organización Mundial del Comercio). *World Trade Report 2005*. Ginebra: OMC, 2005.
- PORTER, M. Y FULLER, M. "Coalitions and global strategies". En: M. Porter, *Competition in global Industries*. Boston: Harvard Business School, 1986.
- RANGAN, Subramanian y DRUMMOND, Aldemir . "Explaining Outcomes in Competition among Foreign Multinationals in a focal host market". *Strategic Management Journal*, No. 25 (2004). P. 285-93.
- REUBER, G. L., CROOKELL, H., EMERSON, M. y GALLAIS-HAMONNO, G. *Private Foreign Investment in Development*. Oxford: Clarendon Press, 1973.
- SCHURTZ, W. L. *The Manila Galleon*. New York: EP Dutton, 1939. Versión española de 1992 editada por Ediciones de Cultura Hispánica, Madrid.
- SHENKAR, Oded . "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences". *Journal of International Business Studies*, 32 (3). (2001). P. 519-535.
- UNCTAD *World Investment Report 2006*. Nueva York, Ginebra: UNCTAD, 2006.
- UNCTAD. *International Investment Arrangements: Trends and Emerging Issues*. Nueva York, Ginebra: UNCTAD, 2006.
- WILLIAMSON, O.E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: The Free Press, 1975.