RECOPILATORIO LATAM 2015

Nuevos tiempos para América Latina

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

BARCELONA | BOGOTÁ | BUENOS AIRES | LIMA | LISBOA | MADRID | MÉXICO | MIAMI | PANAMÁ | QUITO | RIO J | SÃO PAULO | SANTIAGO | STO DOMINGO

Índice

Prólogo, por José Antonio Llorente 3

América Latina: reformas estructurales ante un cambio de ciclo económico 5

La justicia en América Latina como factor imprescindible de desarrollo 39

La poblacion latina en Estados Unidos: un "gigante ¿dormido?" 61

¿Hacia dónde debería caminar la relación estratégica entre la UE y América Latina y el Caribe? 78

Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas por Manuel Bermejo, Director General de Executive Education y Profesor titular en el IE Business School 117

Las multilatinas por Ramón Casilda, Profesor y consultor de negocios iberoamericanos 156

El rol de los organismos multilaterales en el desarrollo económico y social de América Latina 196

LLORENTE & CUENCA 216

Prólogo

En la actualidad, América Latina se desenvuelve en un contexto internacional cambiante donde la desaceleración de China y la negociación del Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) entre la Unión Europea (UE) y Estados Unidos, y el Transpacific Partnership (TPP) entre la UE y los países caribeños del pacífico, platean un entorno cada vez más complejo en el que cada región debe ocupar la posición que le corresponda para poder cumplir su papel en aras de lograr su desarrollo integral.

Con la finalidad de resultar competitiva en este entorno, América Latina debe abordar un plan de reformas estructurales que plantee soluciones y alternativas a la ralentización y desaceleración del desarrollo de la región y evitar, así, el estancamiento en lo que se denomina "trampa del ingreso medio". Todas estas reformas deben ser integrales y multidisciplinares, evitando caer en reformas parciales que solo solucionan parte de problema pero no lo suprimen.

Es el caso de las diferentes reformas judiciales que se han abordado en casi todos los países de la región latinoamericana, cuyos resultados resultan desalentadores en relación al esfuerzo puesto en ellas. No obstante, su aplicación pone de manifiesto la toma de conciencia en la población y las instituciones latinoamericanas sobre la necesidad de las reformas, lo cual supone un primer e importante paso hacia el desarrollo de la región.

Las reformas que precisa la región deben abarcar todos los ámbitos de actuación para poder avanzar en el desarrollo de los países que la conforman. La justicia es una importante herramienta de desarrollo pero no la única y, por lo tanto, una reforma en este ámbito no generará el crecimiento económico del subcontinente, y no cubrirá el total de la necesidad de la región.

América Latina está preparada para detectar todas las oportunidades de progreso y desarrollo que se le presenten y dejar de ser, por tanto, la región de las oportunidades y los trenes perdidos. Es hora de poner la fortaleza y el esfuerzo necesarios para lograr ser competitivos y aprovechar el impulso de las multilatinas y las pequeñas y medianas empresas que comienzan a crecer para convertirlas en los representantes de la región y facilitadores de nuevas relaciones.

La innovación debe ser el objetivo principal de todas ellas, y es que el entorno exige a la región adaptarse a un mercado en el que las *commodities* no van a ser ni la única ni la principal fuente de crecimiento.

Por otra parte, América Latina debe aprovechar la presencia de sus ciudadanos en Estados Unidos, país que ofrece numerosas oportunidades de desarrollo. La población hispana representa la minoría mayoritaria en el país, y por tanto la relación entre América Latina y EE. UU. resulta determinante.

En la generación de relaciones, Europa juega un papel fundamental gracias a la existencia de unos lazos culturales, una lengua vehicular y unos valores comunes que han facilitado una relación que va más allá del aspecto económico. La relación entre la UE y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (Celac) ha de tomar un nuevo sentido para buscar una mayor confianza entre las dos regiones y convertir, así, la relación UE-Celac en una alianza estratégica que facilite el desarrollo y crecimiento de ambas regiones.

Por todo ello, América Latina debe hacer frente a su etapa de cambio y abogar por la innovación, las reformas y la generación de relaciones como aspectos fundamentales para su desarrollo y su protagonismo en el escenario internacional.

Tenemos que poner las ganas y la voluntad para dar continuidad al desarrollo y crecimiento de la región. Es trabajo de todos.

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente

América Latina: reformas estructurales ante un cambio de ciclo económico

Madrid, abril 2015

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. LOS SÍNTOMAS DE UN CAMBIO DE CICLO
3. UN NUEVO CICLO REFORMISTA
4. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

"Se terminó la fiesta de altos precios del petróleo y bajas tasas de interés. Estamos entrando a una tormenta desde el punto de vista económico... Además de la caída petrolera, Estados Unidos incrementará pronto sus tasas de interés. En este contexto, todas las monedas, hasta las de los países desarrollados, se están debilitando frente al dólar estadounidense....No hay duda: vienen épocas difíciles, de gran volatilidad, de duros ajustes, donde las economías emergentes... deberán diferenciarse unas de otras a fin de salir lo más rápido y lo menos abolladas posibles de la turbulencia internacional".

Este texto escrito por Leo Zuckermann, analista del diario mexicano Excelsior, no hace sino poner en negro sobre blanco una sensación que se va extendiendo progresivamente por América Latina. Asistimos a un cambio de ciclo, a un final de época ante la cual los países latinoamericanos deben reaccionar para adaptar sus economías al nuevo escenario mundial y regional. Las señales de ralentización y desaceleración son muy obvias, provocadas por los menores precios de las materias primas, causados principalmente por la desaceleración económica de China, el encarecimiento del financiamiento externo y unas perspectivas de menores entradas de capital. Esto, unido a los propios problemas estructurales de las economías latinoamericanas y al cambio mundial que está teniendo lugar en cuanto a transferencia de la riqueza del Atlántico al Pacífico, obliga a los países de la región a llevar a cabo profundas reformas para no quedar rezagados ante la emergencia de otras zonas, como el África Subsahariana y muchos países de Asia, ni perder el terreno en la reducción de la pobreza y la desigualdad.

En realidad, América Latina no está atravesando por una fase inédita sino por una experiencia que, con sus matices y características específicas, ya se ha producido antes. Históricamente, la subida de los precios internacionales de las commodities que exporta la región solía provocar el inicio de un "círculo virtuoso" donde se incrementaban los ingresos y disminuían los déficits comerciales que se convertían en superávits. Los Estados obtenían, de esta forma, mayor capacidad financiera gracias a esos nuevos ingresos y expandían el gasto público. En esa línea, el economista argentino, Ricardo Arriazu, destaca que se inicia así "una segunda etapa en la que se incrementa la demanda (y la producción) de otros sectores que no fueron beneficiados inicialmente por la suba de precios (la construcción, las automotrices y los fabricantes de maquinarias agrícolas en el caso argentino), y crecen el empleo y los salarios al subir la producción; en esta etapa el sector público vuelve a beneficiarse con un nuevo incremento de la recaudación, y comienzan a crecer las importaciones. En la tercera etapa, el proceso se acentúa por el ingreso de capitales, atraídos por el mayor crecimiento económico y por las mejoras en las cuentas fiscales y externas. En esta etapa el gasto público se expande rápidamente porque los gobiernos se sienten

confiados por las mejoras en la recaudación, y algunos países dejan apreciar sus monedas por el gran incremento de sus reservas". La bonanza acaba cuando los precios internacionales comienzan a caer y los incrementos del gasto público y privado se traducen en un deterioro de las cuentas fiscales internas y los equilibrios externos a todo lo cual se une una caída en la inversión externa.

Efectivamente, la historia de América Latina es una sucesión de crisis profundas, seguidas de fuertes ajustes que anteceden a bonanzas vinculadas a los altos precios de las materias primas, acompañadas de "burbujas" especulativas que acaban explotando en medio de escándalos de corrupción y deslegitimación del Estado. Tras el traumático inicio del siglo XIX (1810-1850) los Estados latinoamericanos fueron asentándose y la economía, desarrollándose apoyada en un auge del comercio internacional y los vínculos con una Europa Occidental que demandaba los productos de exportación latinoamericanos para su creciente producción industrial y el incremento poblacional. La crisis del 29 obligó a la región a reinventarse por primera vez y apostar por la Industrialización, por Sustitución de Importaciones, que estuvo acompañada por toda una producción académica que le daba respaldo intelectual (el pensamiento cepalino de Raúl Prebisch).

El nuevo sistema se sostuvo gracias al auge de la postguerra mundial y la abundancia de petrodólares en los años 70. Pero, el excesivo endeudamiento, la caída de los precios del petróleo y las falencias estructurales de las economías regionales (elevados déficits e inflación) sumieron a la región en otra crisis profunda, la "Década Perdida" de los años 80, a raíz de la cual de nuevo América Latina tuvo que reinventarse. La apuesta por las reformas de corte "neoliberal" (el Consenso de Washington), por la apertura al exterior, la reducción de los aranceles, el estímulo al comercio, la reducción de la inflación y los déficits (vía reducción del tamaño del Estado mediante privatizaciones) permitieron que la región llegara preparada (con los "deberes hechos") para poder aprovecharse y fortalecerse durante la bonanza de la "Década Dorada" (2003-2013). Primero, durante un sexenio virtuoso (2003-2008) al que le siguió, tras la caída de 2009, un nuevo periodo de crecimiento pese a las turbulencias internacionales (2010-2013). Como recuerda Rebeca Grynspan, actual Secretaria General Iberoamericana, "en los últimos 10 años salieron más de 50 millones de personas de la pobreza. La mayor parte se benefició del dinamismo del mercado laboral –particularmente en remuneraciones de varones, de 25 a 49 años de edad, en áreas urbanas, en los sectores de servicios de la región– y en menor medida por transferencias sociales y el dividendo demográfico". En estos años, un conjunto de políticas económicas y financieras sólidas, junto al viento a favor del "superciclo" de las materias primas, permitieron que América Latina creciera a un promedio del 4,2% desde 2003.

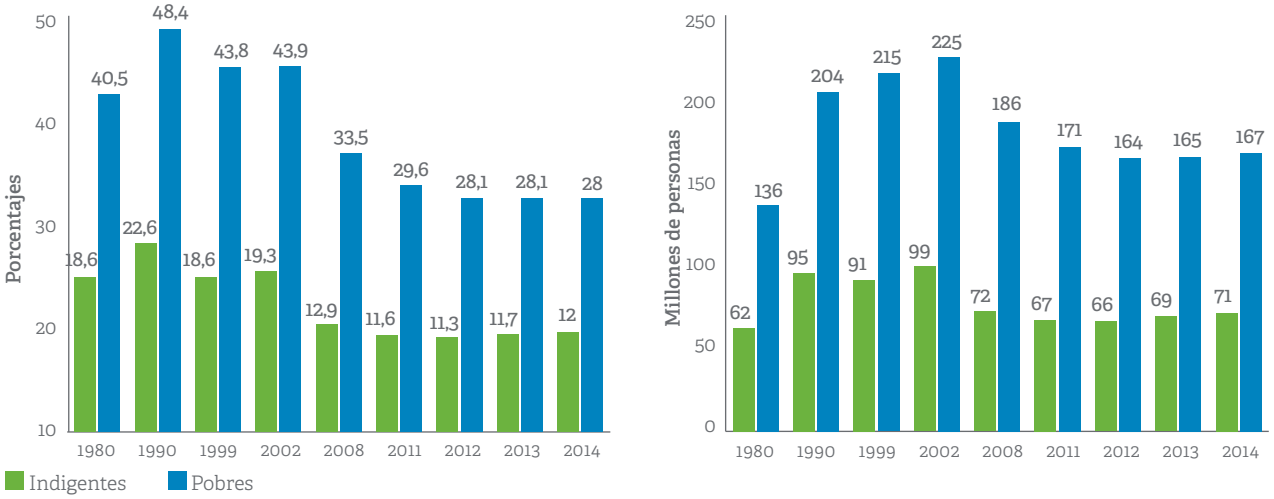
Sin embargo, desde 2014, el viento ya no sopla de cola con tanta fuerza y el desarrollo acumulado en los años de bonanza ha tocado techo pues los retos de la región son otros, más centrados en eludir las "trampas de los países de renta media". La bonanza de 2003-2013 impidió ver más claramente los problemas estructurales de la región, a diferencia de lo que ocurrió en los 80 y 90, América Latina no hizo los deberes creyendo que el auge los arreglaría por sí solos y en esta segunda mitad de la presente década toca construir economías más diversificadas, competitivas y productivas, que apuesten por la innovación y por la inversión en capital humano y físico para seguir avanzando en la disminución de la pobreza, la indigencia y la desigualdad.

2. LOS SÍNTOMAS DE UN CAMBIO DE CICLO

América Latina vive en estos momentos mucho más que un cambio de ciclo, atraviesa por un cambio de época. La "Década Dorada" (2003-2013) trajo un tiempo de bonanza exportadora para la región apoyada en unos planteamientos ortodoxos en materia macroeconómica y en unas reformas previas, llevadas a cabo en los 80 y 90, que otorgaron racionalidad económica a la región en cuanto a control de la inflación, disminución de los déficits fiscales y comerciales así como el redimensionamiento del aparato el Estado. Esa época ya es historia y ahora nuevos retos asoman para unas economías latinoamericanas que deben encarar un tiempo nuevo de reformas estructurales para adaptarse a un mundo más competitivo y con niveles de crecimiento menores y más volátiles y donde las *commodities* no van a ser las únicas ni las principales locomotoras del crecimiento.

Es indudable que América Latina salió fortalecida de esos años de bonanza aunque no es menos cierto que todo el impulso refor-

América Latina: evolución de la pobreza y de la indigencia, 1980-2014 [a] (En porcentajes y millones de personas)



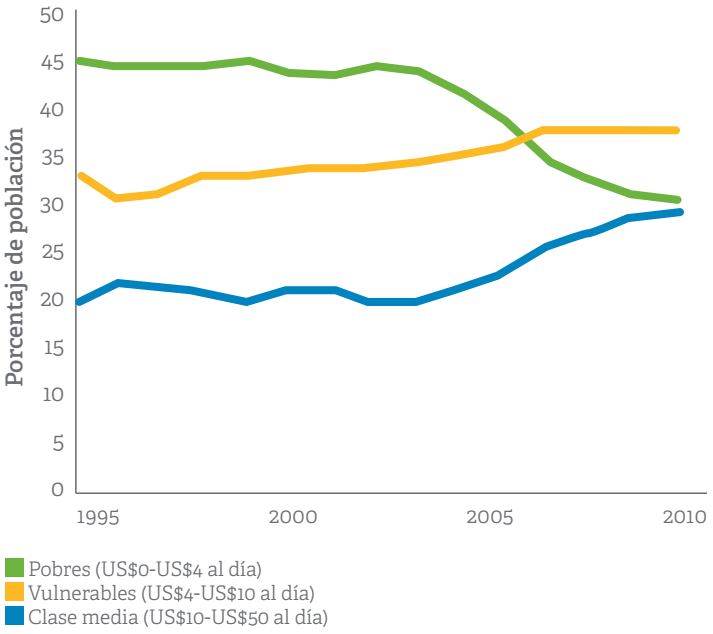
Fuente: diario El País

mista que existió en los 80/90 se perdió en los últimos tres lustros. También es verdad que América Latina afronta este nuevo cambio de ciclo mucho más fuerte que en los 80 porque desde la "Década Pérdida" (1982-1989) a la actualidad, la región logró disminuir su deuda, fortaleció la capitalización del sistema financiero y avanzó en la reducción de la pobreza y en menor medida, de la desigualdad. Ese crecimiento casi ininterrumpido de los últimos años (salvo en 2009) vino acompañado de un profundo cambio social: América Latina redujo enormemente sus niveles de pobreza (pasando de 225 millones de pobres en 1990 a 164 millones en 2013), posibilitando el ascenso de una nueva y heterogénea clase media. La desigualdad, medida por el coeficiente Gini, también se redujo, aunque de forma menos acusada.

La estructura social latinoamericana es ahora muy diferente a la de hace tres lustros. El crecimiento económico de la región ha conducido a que esos 60 millones de personas salgan de la pobreza y se sumen a una clase media emergente y heterogénea. Aunque la reducción de la pobreza sigue avanzando en la mayoría de los países, una parte importante de estas nuevas clases medias son muy vulnerables a un empeoramiento de la economía y corren el riesgo de recaer en la pobreza. Después de todo, como señala Alicia Bárcena, Secretaria General de la CEPAL: "Es verdad que millones de personas han salido de la pobreza, pero no son clase media por su capacidad de ahorro, sino por su capacidad para endeudarse comprando bienes importados".

Desde la crisis de 2009, la región afronta un nuevo ciclo económico marcado por la ralentización. América Latina creyó que la bonanza iba a ser indefinida porque China y el resto de Asia crecerían a ritmos del 8-10% durante décadas, lo que finalmente no ha ocurrido. La región no ha ahorrado de la forma que cabía esperar y ha apostado más por un gasto social de tipo clientelar y por gastos corrientes que por impul-

Gráfico 1 Tendencias en la clases medias, vulnerabilidad y pobreza en América Latina y el Caribe, 1995-2009



Fuente: Banco Mundial, basado en datos de SEDLAC (Socio-Economic Database for Latin America and the Caribbean.

Nota: Los países incluidos son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colimbia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá. Paraguay, Perú, Uruguay y República Bolivariana de Venezuela. Los umbrales de pobreza y los ingresos están expresados en US$ por días del año 2005 al tipo de cambio PPA (Paridad del Poder Adquisitivo).

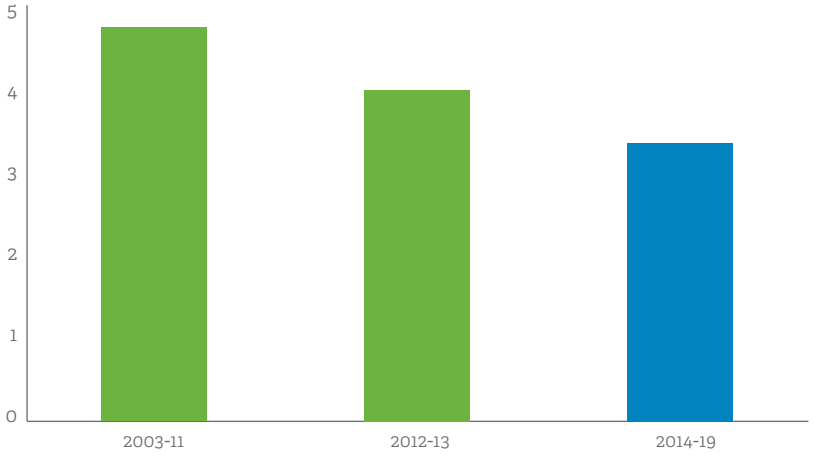
sar la infraestructura, la educación y la salud ,lo cual explica las protestas que han tenido lugar en países como Brasil, Chile, Perú o Colombia. Desde 2010 no se ha vuelto a recuperar niveles de crecimiento por encima del 5% y de hecho, los ritmos han disminuido desde el 4,5% en 2011 a la previsión del 2,2% para 2015. Después de crecer en un promedio anual de 4.3% en el periodo 2004-2011, las economías de la región se han expandido apenas a un 2.1% anual desde 2012.

Otro síntoma de este cambio de ciclo se encuentra en que la reducción de la pobreza se ha detenido e incluso empeorado. Durante el periodo 2012-2014, la tasa de pobreza se ha mantenido alrededor del 28% de la población, según las encuestas de hogares de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de 2014. La proporción de extremadamente pobres (con un ingreso diario de menos de US$ 2.50) subió hasta el 12%.

Como señalaba en una entrevista en el diario *El País* el director del FMI para la región, Alejandro Werner: "América Latina entra en 2015 en un periodo de cambio de ciclo. Muy posiblemente de cambio de ciclo político, pero con toda seguridad cambio de nuevo ciclo económico. El 1,3% de crecimiento es bastante bajo. Veníamos de niveles del 4%. Es el reflejo del ajuste en América Latina a la caída del precio de las *commodities*, los minerales y productos agropecuarios, después de un periodo de crecimiento sostenido; del efecto negativo de la caída del petróleo; y del fin del impulso de las reformas que se hicieron en los noventa. Ese impulso no se ha sostenido y su efecto se agota. Hay que anticipar las dificultades por el lado de la economía internacional en el entorno de materias primas, acelerar la reforma estructural en educación, seguir con la agenda tan importante de infraestructura que se ha estado implementando, y continuar desarrollando el sector en materias primas".

Se acabó, por lo tanto el viento de cola que marcó la "Década Dorada" (2003-2013) y las señales de transformación del contexto económico internacional ya evidentes en 2014 se han hecho muy palpables en 2015.

Gráfico 2 Crecimiento promedio proyectado del PIB, 2014-19[1]
(Variación porcentual anual promedio)



Fuente: Cálculos del personal técnico del FMI.

[1] Proyecciones condicionadas en base a un modelo GVAR, asumiendo que los precios de las materias primas se mantienen constantes en los niveles promedio de 2013. Promedio simple de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Honduras, Perú, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

BAJO CRECIMIENTO ECONÓMICO

América Latina ha tenido un crecimiento bajo en 2015 que no ha superado el 2,5%, claramente insuficiente para atacar los retos sociales de la región. Según la CEPAL, la economía de América Latina y el Caribe si bien se recuperaría en 2015, lo haría muy por debajo de sus necesidades ya que el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzaría un crecimiento promedio de 2,2%, mientras que en 2014 avanzó un 1,1%, la tasa más baja desde 2009.

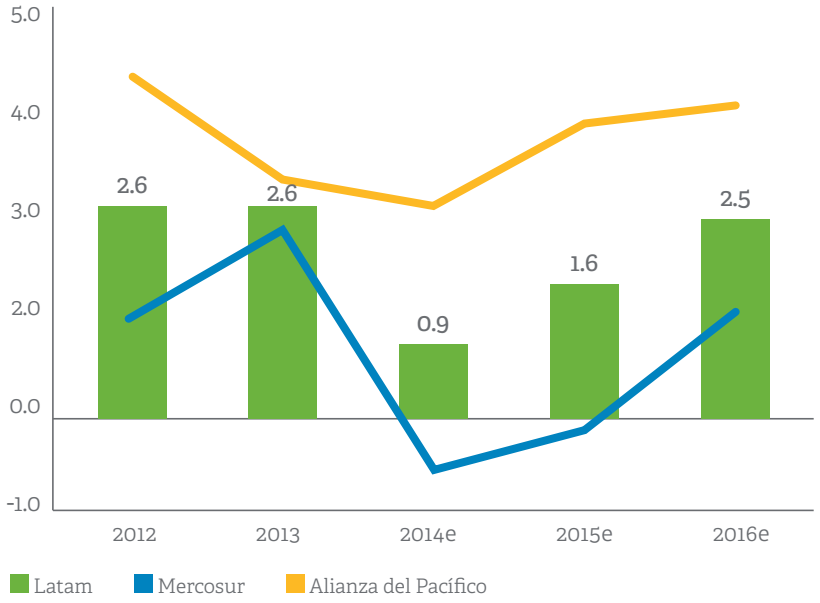
De igual forma, el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco de Desarrollo de América Latina previeron que en 2015 la región continuaría en cifras de crecimiento muy por debajo del 5%, y por lo tanto seguiría inmersa en una ralentización en su ritmo de expansión económica. El pronóstico de crecimiento se ubicó en un rango del 1% al 1,5% para el periodo 2014, frente al 2,5% y al 2,9% registrados en 2013 y 2012, respectivamente. "América Latina se está desacelerando más rápido que la mayor parte del mundo emergente", señala Augusto de la Torre, economista jefe para la región del Banco Mundial.

HETEROGENEIDAD DE LA SITUACIÓN REGIONAL

De nuevo, como viene ocurriendo en los últimos lustros, la región va a crecer, o a ralentizarse, a varias velocidades. América Latina habrá crecido un 1,5% en 2015 y 2,4% en 2016 pero lo harán más deprisa los países de la Alianza del Pacífico (Chile, Perú, Colombia y México) que lo habrán hecho a un 3,6% en 2015, que los del Mercosur que caerán en el estancamiento e incluso en la crisis, en especial Brasil, Argentina, y Venezuela. En esta coyuntura, el menor crecimiento chino ha golpeado a los países sudamericanos mientras que México y Centroamérica pudieron verse beneficiados de la mejora económica en los EEUU (aunque, a su vez, en el caso mexicano la caída de los precios del petróleo y la subida de las tasas de interés en Estados Unidos afectarán a su crecimiento).

"Una desaceleración más fuerte en China sigue siendo un riesgo fundamental para los países exportadores de materias primas de América Latina y el Caribe –asegura el Director del Departamento del Hemisferio Occidental del FMI, Alejandro Werner–. Lo

Latam*: Crecimiento del PIB (%a/a)

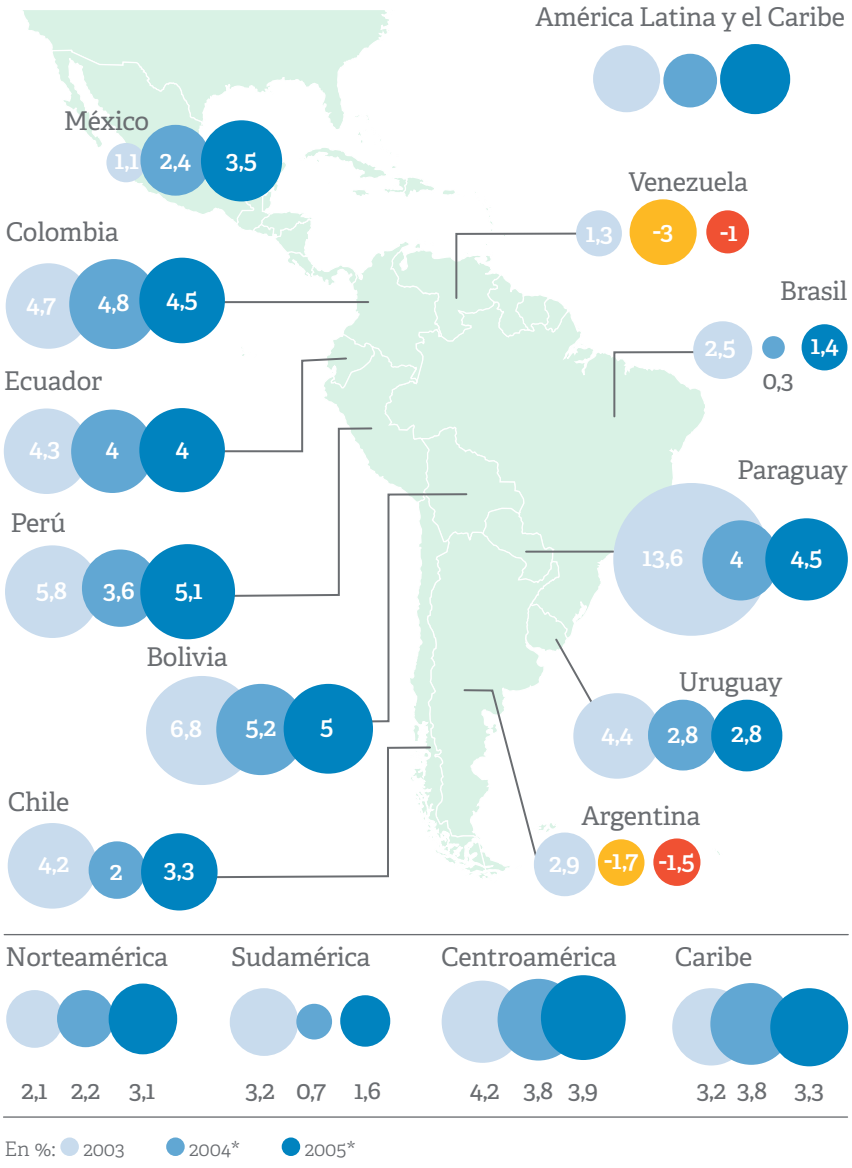


Fuente: BBVA

bueno es que México, América Central y algunas partes del Caribe se beneficiarían de una recuperación más vigorosa de Estados Unidos".

Así, dos países están al borde, o ya están inmersos, en crisis económicas: Venezuela y Argentina (en Brasil las previsiones indican una situación de estancamiento económico). Otro conjunto de países van a tener un crecimiento moderado: Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay habrían crecido en torno al 3,5% en 2015. Centroamérica lo haría al 3,5%. Por su lado, Bolivia, Ecuador y Paraguay serían quienes lideren el crecimiento de la región haciéndolo al 4%–5%.

El PIB de América Latina



* previsión
Fuente: FMI, infografía adaptación diario La Razón

CAÍDA DEL PRECIO DE LAS COMMODITIES

El modelo de crecimiento de América Latina desde 2003 se ha basado en la exportación de materias primas a unos precios históricamente muy altos. Sin embargo, desde octubre de 2014, el precio internacional del petróleo (principal exportación de México, Venezuela y Ecuador) ha caído desde los 90 dólares el barril hasta los 54. En el caso de la soja, su precio ronda los 250 dólares la tonelada, muy lejos de los más de 600 por tonelada que alcanzó en el 2008 y que explicó la bonanza económica de la Argentina kirchnerista. El cobre, principal exportación de Chile y Perú, se ha situado en 2,89 dólares la libra y registra su menor valor desde el 1 de julio de 2010.

El FMI asegura que los precios elevados de las *commodities* son ya historia para los próximos 2 ó 3 años , lo cual tiene unas serias consecuencias para los países latinoamericanos y sus ingresos fiscales. El experto en hidrocarburos, Carlos Miranda Pacheco, para el caso boliviano, lo expresaba muy claramente en el diario Página Siete: "Petróleo a mitad de

"El auge económico trajo bonanza y mejoras sociales"

su precio anterior significa que en 2015 percibiremos también la mitad de los ingresos por exportación de gas que este año, sólo serán 3.200 millones de dólares en vez de 6.500 millones de dólares".

DEVALUACIÓN DE LAS MONEDAS LATINOAMERICANAS

Las principales monedas han perdido valor frente al dólar y en su conjunto, las divisas latinoamericanas se han depreciado fuertemente. En especial destaca el caso brasileño: el real perdió hasta marzo de 2015 en torno al 18% de su valor frente al dólar y es la de peor desempeño entre las grandes monedas. El dólar, que se ha convertido en un refugio para la inversión en tiempo de volatilidad, se ha beneficiado también de la recuperación de Estados Unidos así como de la previsión de que la Reserva Federal (FED) de Estados Unidos vaya a subir las tasas de interés de corto plazo.

Estas cuatro características retratadas hablan de un cambio de ciclo que sucede a un periodo de bonanza en el que la región dejó de hacer los deberes, a diferencia de lo ocurrido en los 90.

En general, cabe afirmar que en estos años ha existido un exceso de autocomplacencia entre los dirigentes latinoamericanos en torno a la situación económica de sus respectivos países. El auge económico trajo bonanza y mejoras sociales, pero los tradicionales e históricos problemas que arrastra América Latina (vulnerabilidad de su economía, falta de innovación, poca competitividad y productividad, existencia de importantes cuellos de botella –poca inversión en capital humano y físico– o escasa diversificación de su producción y sus mercados) han estado lejos de superarse o solucionarse. La región ha vivido de las rentas (de los deberes hechos en los 90) y de una inercia apoyada en el buen contexto económico mundial que favorecía sus exportaciones y que desincentivaba la puesta en marcha de reformas estructurales. José Juan Ruiz, economista del Banco Interamericano de Desarrollo, señala como "en los últimos 50 años, América Latina no ha sido capaz de converger en términos de bienestar con los países más desarrollados. Aunque en relación con 1960 la renta per cápita de América Latina en dólares constantes se ha multiplicado por 4,5, respecto al ciudadano estadounidense, la brecha de bienestar es hoy un 8% mayor que la que padecían sus padres o abuelos. Mientras, los emergentes asiáticos hacían de las últimas décadas la plataforma para su despegue al desarrollo. Singapur, que en 1960 tenía una renta per cápita equivalente a la que tenía Ecuador, ya ha convergido con la de EEUU. Corea, en los sesenta igual de próspero que Brasil, hoy tiene un 66% de la renta norteamericana y ha sobrepasado el nivel de vida del ciudadano español. China, con una renta inferior a la vigésima parte de la americana, ha llegado a los 10.000 dólares en dos décadas".

"Es una bendición de la Providencia tener materias primas. No es una maldición"

A pesar de la constatación de este retraso histórico, la autocomplacencia y el exceso de satisfacción inundaron la región y se convirtieron en un serio obstáculo y en un desincentivo para acometer reformas durante los años de bonanza. Enrique V. Iglesias, entonces Secretario General Iberoamericano, advertía en 2012 que "América Latina está cambiando, pero hay que tener cuidado; se nos fue la mano con la autocomplacencia; la crisis mundial nos está golpeando; estamos mejor preparados de lo que estuvimos nunca, pero nos está golpeando y tenemos que pensar que América Latina tiene que reaccionar para vencer la vulnerabilidad que inevitablemente vamos a tener –y tenemos– en el mundo en que estamos. Se habló mucho del problema de por qué optamos por las materias primas. Bueno, es una bendición de la Providencia tener materias primas. No es una maldición. Lo que puede convertirse en una maldición es si volvemos a las relaciones comerciales del siglo XIX. Es importante destacar que tenemos que explotar con gran eficiencia y sustentabilizar nuestras materias primas, que también desarrollan las nuevas formas del comercio como son las cadenas de valor. No hay por qué exportar autos enteros, podemos exportar baterías de autos".

Efectivamente, el gran pecado de la Década Dorada fue la autocomplacencia. Varios ejemplos son muy ilustrativos de cómo la bonanza "se les subió a la cabeza" a los dirigentes regionales:

- Sebastián Piñera aseguraba en 2011 que "este siglo XXI iba a ser el siglo de América Latina y el Caribe, y somos nosotros los llamados a conducir, a liderar con un solo norte y con una sola misión: mejorar la vida, la calidad de vida de nuestros pueblos".

- Por esa misma línea, aunque un poco más moderado, iba Felipe Calderón quien habló de que esta sería "la década de América Latina".

- Y no sólo eran los políticos sino también expertos como Luis Alberto Moreno, presidente del BID, quien no dudaba en afirmar en 2010 en el diario El País que "más allá de la coyuntura, vamos a tener una década de buen crecimiento, y en la medida en que haya buen crecimiento en América Latina va a haber una natural atracción a la inversión privada y a la inversión extranjera".

Sin duda, como señalaba la secretaria ejecutiva de la CEPAL, Alicia Bárcena, la región pecó de ese exceso de autocomplacencia: "América Latina no aprovechó suficientemente el periodo de bonanza, esa es la verdad. Creo que América Latina pudo haber hecho mucho más para invertir para realmente hacer de esta variable, la inversión, el principal puente entre el corto y el mediano plazo".

"Se trata de reformas que deben buscar hacer más competitivas e innovadoras a las economías de estos países"

3. UN NUEVO CICLO REFORMISTA

Augusto de la Torre (economista jefe del Banco Mundial para América Latina): "América Latina ya no puede contar con el exterior para crecer, y carece de herramientas alternativas. Mantendrá la desaceleración económica si no realiza reformas"

En 2014-2015 esa euforia, a veces desmedida, de los últimos 10 años ha dado paso al temor de que la actual ralentización derive en una crisis económica más profunda. Además, el cambio del contexto internacional (lento crecimiento de EEUU, crisis en la UE, menor crecimiento en China y emergencia de otras zonas económicas más competitivas como África y algunos países asiáticos) muestra que es necesario cambiar la forma de inserción latinoamericana en el mundo. Como señalan los principales expertos, "la fiesta ha terminado y los vientos a favor se han convertido en vientos en contra" (José Juan Ruiz, economista jefe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ahora lo que toca es impulsar un "proceso de reformas... doloroso", pero necesario (Alejandro Werner, director del FMI para el Hemisferio Occidental). "Con la reducción de los vientos de cola que favorecieron a LAC durante los últimos años, la región tendrá que recurrir a sus propios medios para estimular el crecimiento. Y estos medios son en verdad uno solo: la productividad" concluye el reciente informe del Banco Mundial *"El Emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación"*, elaborado por Daniel Lederman, Julian Messina, Samuel Pienknagura y Jamele Rigolini.

El nuevo ciclo de reformas al que está abocada la región se caracteriza por su carácter integral y global. No son sólo pequeñas reformas o parches sino una apuesta por cambiar el modelo económico de la región. Debe nacer, en primer lugar, de un amplio consenso y compromiso político (consensuar que esas reformas tengan carácter de políticas de Estado con continuidad en el tiempo). En segundo lugar, se trata de un cambio de mentalidad y por lo tanto costoso. Se trata de reformas que deben buscar hacer más competitivas e innovadoras a las economías de estos países fomentando la productividad. Y para ello resulta clave la inversión en capital humano (en educación) y en infraestructuras.

Por eso, deben nacer apoyadas en una decidida voluntad política ya que habrá que afrontar no sólo retos difíciles sino fuertes resistencias para cambiar malos hábitos enquistados.

Se trata, en definitiva, de destrabar los cuellos de botella que padece la región y que impiden o ralentizan su desarrollo: a nivel institucional, modernizando los servicios públicos y de la administración; potenciando la competitividad, la productividad y la innovación de la economía regionales; aumentando la inversión en materia de infraestructuras (la región solo destina el 3% de su riqueza a construir carreteras,

"No existe un único problema en la administración pública latinoamericana"

redes de metro, logísticas, de agua potable, eléctricas, de telecomunicaciones) y en educación; reforzando el ámbito del sector financiero donde las empresas tienen un acceso muy poco fluido al financiamiento lo cual les impide aprovechar las oportunidades de inversión. Como señala el BID "en América Latina y el Caribe el crédito es escaso, volátil y caro. El promedio del crédito al sector privado en la región, cercano al 40% del producto interno bruto (PIB), es mucho más bajo".

Para adaptarse a este mundo nuevo y cambiante siete son las áreas en las que los países de la región deben incidir y desplegar este segundo ciclo reformista:

- **Profundización de la institucionalidad:** El conjunto de reformas que necesita la región en materia de productividad, competitividad, inversión en capital humano y físico y apuesta por la innovación y la diversificación debe llevarse a cabo bajo el abrigo de un sólido entramado institucional. La institucionalidad es un déficit histórico que arrastra América Latina. La región nació en el siglo XIX huérfana de instituciones que tardaron casi medio siglo en crearse y consolidarse (1810-1850). De ese Estado frágil al comienzo y luego progresivamente más fuerte, pero pequeño (1859-1929) se fue pasando a un Estado progresivamente más grande hasta acabar sobredimensionado (1945-80). El fuerte recorte del tamaño del Estado tras la "Década Perdida" (1982-89), con privatizaciones y adelgazamiento del Estado desde 1989, ha dado como resultado una administración con serias carencias a la hora de impulsar políticas públicas. Un Estado que no brinda seguridad a sus ciudadanos, que fracasa a la hora de proporcionar buenos servicios en temas como la educación, la sanidad y los transportes y que está lastrado por una falta de legitimidad entre la población por su escasa eficacia y eficiencia y sus altos niveles de corrupción.

De todas maneras, no existe un único problema en la administración pública latinoamericana sino un conjunto de problemas y deficiencias, pues se trata de un tema de carácter multidimensional.

En primer lugar, existe una falencia producto de la escasez de recursos, en definitiva un problema fiscal. La situación en la región es de gran heterogeneidad: la recaudación fiscal de Brasil es del 35,7% de su PIB, el mayor de la región, seguido de Argentina, con un 31,2%. Por el contrario, en Guatemala es apenas del 14%. Sin embargo, existe un punto en común bien sea por defecto o por exceso: el problema fiscal viene por el bajo nivel de recaudación (Guatemala o México) o por la ineficiencia del gasto pese a existir una elevada recaudación (Brasil y Argentina). El sistema tributario de

"El gran reto de los países latinoamericanos es construir un aparato administrativo y un servicio público fiscalmente sostenible"

América Latina y el Caribe es en promedio el que menos recauda en el mundo: en 2013 los ingresos tributarios alcanzaron el 21,3%. Es cierto que se ha ido incrementando la presión fiscal en los últimos años: la CEPAL reconoce el considerable incremento experimentado durante el período 1990-2013 cuando la presión tributaria creció en siete puntos porcentuales en 23 años, de 14,4% a 21,3% que se registra actualmente. Sin embargo, aún se encuentra 13 puntos porcentuales por debajo de la media de los países de la OCDE, del 34,1%.

En palabras del catedrático de Economía Aplicada en la Universidad Complutense, José Antonio Alonso, "la debilidad institucional tiene su reflejo en la fragilidad del pacto fiscal sobre el que se asienta el Estado. Si los ciudadanos cuestionan la legitimidad de las instituciones públicas es difícil que se sientan estimulados a contribuir con impuestos a su sostenimiento. Como consecuencia, la presión fiscal suele ser baja; los niveles de evasión, elevados, y los gastos públicos, con frecuencia, regresivos. Ello no hace sino acentuar, en una suerte de círculo vicioso, la falta de legitimidad de las instituciones, al imposibilitar que el Estado cumpla con las tareas que se le encomiendan como provisor de bienes públicos a la sociedad. Las reformas fiscales promovidas en la región a lo largo de los años noventa no resolvieron este problema, ya que al hacer descansar los sistemas fiscales sobre figuras impositivas relacionadas con el gasto (y no con la renta) diluyeron la relación contractual más directa entre ciudadanía y Estado".

A la hora de plantear reformas fiscales (aumentar la base de recaudación así como elevar la presión fiscal) también hay que tener en cuenta que no sólo se trata de recaudar más sino también de administrar mejor. El gran reto de los países latinoamericanos es construir un aparato administrativo y un servicio público fiscalmente sostenible y técnicamente competente. Como señala Carlos Santiso, Jefe de la División de Capacidad Institucional del Estado del BID, los aparatos estatales deben tener tres características fundamentales para ganar en legitimidad ante la población: deben ser más eficaces, más eficientes y transparentes.

- **Estados más eficaces:** Desde los años 90 los diferentes gobiernos de la región han desplegado diferentes iniciativas buscando impulsar la profesionalización de los sistemas administrativos y del servicio civil. Pese a los avances conseguidos, aún existe un fuerte retraso en tres ámbitos: en cuanto a la adecuación de los sistemas legales y administrativos, el referido a su modernización para alcanzar los estándares internacionales y sobre la efi-

"¿Dónde empezar? Dos áreas principales: la profesionalización del servicio público, y la reducción de la burocracia"

cacia de las políticas públicas impulsadas desde el Estado.

Para Carlos Santiso "los países deben forjar Gobiernos eficaces. Un Gobierno eficaz es el que logra resultados que responden a las necesidades de sus ciudadanos. Gestiona en función de los resultados y toma decisiones basadas en evidencia. ¿Dónde empezar? En primer lugar, poner las estadísticas a la vanguardia del diseño de políticas para basarlas en mayor y mejor evidencia. Las estadísticas gubernamentales no son utilizadas en forma suficiente como base de información en la elaboración de políticas y los programas de Gobierno son rara vez evaluados con rigurosidad... Segundo, un Estado eficaz requiere un núcleo estratégico fuerte –no un Estado fuerte–. Los roles de presidente y de primer ministro, si bien son políticamente fuertes, suelen ser técnicamente débiles. Chile, Paraguay y Uruguay, entre otros, han dado importantes pasos para reinventar sus "centros de Gobierno", que mejoran la coordinación y seguimiento de los programas de Gobierno".

- **Una administración más eficiente :** Los países latinoamericanos no han logrado implantar de forma plena auténticos sistemas de servicio civil profesionalizados. Si bien es cierto que la mayoría han legislado en este sentido y poseen leyes de servicio civil acorde con los últimos avances en esta materia, su puesta en práctica deja mucho que desear y se encuentra muy lejos de los que dice la letra de la normativa.

Santiso apunta en este sentido a que "los países deben promover Gobiernos eficientes. Un Gobierno eficiente es el que reduce los costos de los ciudadanos en sus interacciones con el sector público y brinda servicios de una determinada calidad a menor costo. Los Gobiernos eficientes requieren la ampliación de soluciones basadas en Gobierno electrónico potenciando el uso de tecnologías de información en una sociedad cada vez más joven y más conectada. Esto además implica mejorar la calidad de las regulaciones y simplificar la burocracia administrativa. Promover un servicio público técnicamente competente y fiscalmente sostenible representa uno de los mayores desafíos. ¿Dónde empezar? Dos áreas principales: la profesionalización del servicio público, y la reducción de la burocracia. La reducción de la burocracia y la simplificación de los trámites tienen un rol preponderante para las personas cuando deban recurrir a entidades gubernamentales para conseguir un servicio o ejercer un derecho. En este sentido, los Gobiernos están utilizando

"Los países deben promover Gobiernos abiertos"

innovaciones tecnológicas para mejorar el manejo de la información y racionalizar los procesos administrativos, por ejemplo, a través de portales de servicios y servicios compartidos.

- **Mayor transparencia ante una sociedad más empoderada:** Los casos de corrupción que han golpeado en 2015 a América Latina han vuelto a poner en primer plano los graves problemas de transparencia que afectan a las instituciones de la región y que están detrás de la desafección ciudadana hacia los partidos y la administración en general.

La debilidad institucional sigue siendo, junto a la desigualdad y la corrupción, uno de los principales talones de Aquiles que impide que en la región haya una democracia de mejor calidad. Según el Latinobarómetro, la confianza en las principales instituciones de la democracia representativa (parlamentos con sólo el 29% y partidos con el 24%), siguen evidenciando bajos niveles de apoyo, fiel reflejo de la grave crisis de representación que aqueja actualmente a un elevado número de países de la región.

Por eso, Carlos Santiso subraya que "los países deben promover Gobiernos abiertos. Un Gobierno abierto es aquel que es transparente, actúa con integridad y evita la corrupción. La relación entre el Estado y los ciudadanos está siendo radicalmente transformada por la innovación tecnológica, cuya velocidad frecuentemente supera la capacidad de los Gobiernos de adaptarse a ella. Los Gobiernos abiertos apoyan activamente un mayor acceso a la información y promueven su uso eficaz para evitar la corrupción y mejorar la gestión. ¿Dónde empezar? Hay dos prioridades: fortalecer los sistemas de rendición de cuentas y de integridad, y mejorar políticas específicas de transparencia. Fortalecer y modernizar las entidades de control y auditoría representa un desafío definitorio para la región y es a la vez un mecanismo clave para que los Gobiernos rindan cuenta de los resultados que logran, mejorando de esa manera la calidad de la gestión pública".

INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

José Juan Ruiz (economista jefe del BID): "Si en los siguientes 10 años los países latinoamericanos implementan reformas que eleven su productividad, cada nación aumentaría casi 2 puntos su crecimiento anual. La tasa de crecimiento se aceleraría 1,8 puntos, y en vez de crecer al 3% anual, volveríamos a crecer durante los próximos diez años al 4,8%".

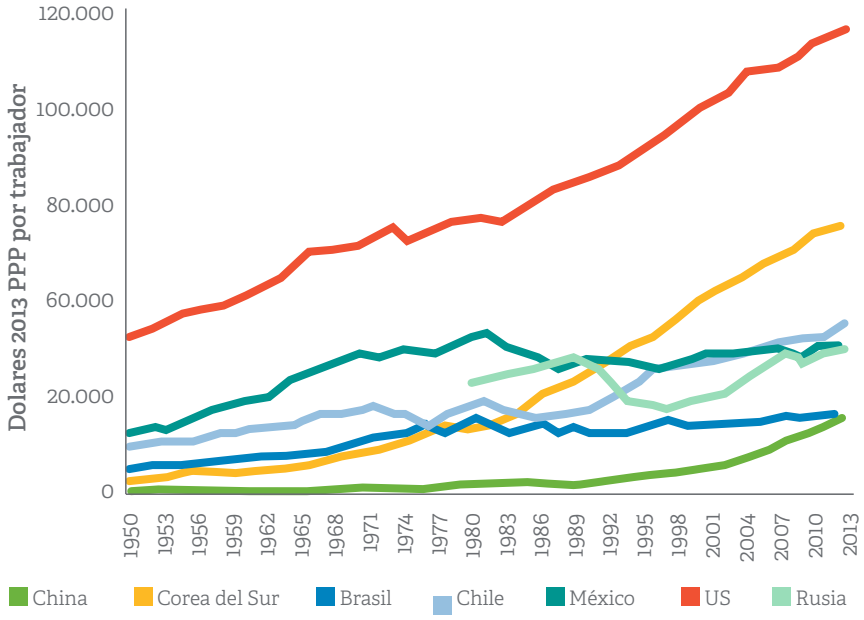
Otro de los grandes talones de Aquiles de América Latina es su baja productividad con respecto

a la de los países desarrollados. Es decir, su incapacidad para elevar la productividad encontrando maneras más eficientes de emplear la mano de obra mejorando no sólo su capital físico sino también el humano. Esa baja productividad se da fundamentalmente en las empresas más pequeñas y afecta, en especial, al sector de servicios, donde trabaja la mayoría de la población. Como señala el Banco Interamericano de Desarrollo "la baja productividad suele ser el resultado no intencionado de una gran cantidad de fallas del mercado y del Estado que distorsionan los incentivos para innovar, impiden la expansión de las compañías eficientes y promueven la supervivencia y el crecimiento de empresas ineficientes. Estas fallas del mercado y del Estado son más pronunciadas en las economías de bajos ingresos –y América Latina no es la excepción– y constituyen un factor importante que explica sus niveles relativamente bajos de productividad".

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, los índice de productividad no sólo no han mejorado en las últimas tres décadas, sino que o bien se han estancado (Brasil), o han disminuido (México) y sólo en contadas excepciones (Chile) han aumentado.

El Banco Interamericano de Desarrollo apunta que "a lo largo de los últimos 50 años el crecimiento de la población activa y del stock de capital de la región ha sido superior al registrado, por ejemplo, en Estados Unidos, y los niveles de educación también han mejorado. Pero el aumento sostenido de la brecha de productividad relativa ha conducido a que los actuales ciudadanos latinoamericanos y caribeños tengan, frente a Estados Unidos, un nivel relativo de ingresos per cápita inferior al que experimentó la generación de sus padres y abuelos. Por lo tanto, crear condiciones para mejorar las tasas de crecimiento de la productividad es un objetivo central de la estrategia de desarrollo sostenible de la región".

De hecho, tal y como se percibe en el siguiente cuadro, los llamado tigres asiáticos, a partir de 1978, han sido capaces de cerrar mejor la brecha de productividad con respecto a EEUU. En ese sentido América Latina se ha quedado atrasada al no impulsar las reformas estructurales necesarias para disminuir la diferencia con la economía estadounidense.



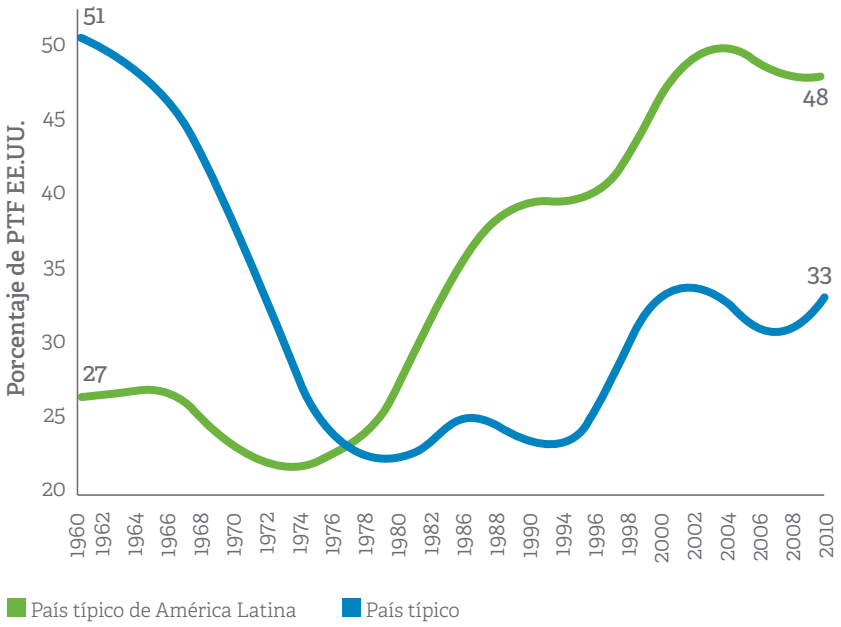
Fuente: The Economist, The Conference Board.

Efectivamente, la bonanza económica de la "Década Dorada" no fue acompañada de una mejora de la productividad vía inversión en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación). Los países de la región, en su gran mayoría países de renta media, ya no pueden competir con las economías emergentes a través de una disminución de los salarios sino apostando a la mejora de la productividad. Como señala Mario Pezzini, director del Centro de Desarrollo de la OCDE, "han aparecido otros actores que tienen alguna capacidad tecnológica y además mucha población en zonas rurales disponible para trabajar por un salario bajo. Productividad y salarios bajos, con ello, esos países ganaron en competitividad y son una competencia dura para otros que no tienen esas condiciones. El camino que queda es aumentar la capacidad de innovación. En América Latina hay países que están aplicando políticas en ese sentido. Hay ejemplos de ello en Argentina, Colombia, México, Chile, República Dominicana. Hay mayor atención en ese tema y se comienza a invertir, pero falta intercambio de información, saber qué funciona y qué no, para avanzar sobre bases sólidas".

Varios son los factores que inciden en esa baja productividad aunque el BID apunta que "el principal responsable del decepcionante desempeño de la región, y el factor fundamental sobre el cual se deben centrar las políticas, es la baja productividad con que se utilizan los factores de producción". Mejorar la productividad y alcanzar un crecimiento más rápido pasa, entre otras cosas, por establecer un mejor entorno que cree las condiciones apropiadas para mejorar la productividad, hacer un mejor uso de los factores de producción existentes, impulsar políticas públicas que ofrezcan mejores incentivos, combatir la economía informal caracterizada por su baja productividad, o mejorar la calidad general del sistema educativo.

América Latina, si no quiere verse sobrepasada por otras regiones, debe apostar por una producción de alto valor agregado que no se base sólo en la exportación de materias primas y que centre su única ventaja comparativa el costo-precio. Aumentar la productividad requiere mejorar el

Gráfico 1.3 Brecha de productivad en relación con Estados Unidos



Fuente: BID

"El incremento de la productividad en América Latina requiere medidas y reformas estructurales a medio y largo plazo"

sistema logístico e impulsar una infraestructura adecuada para el mercado mundial. De hecho, la región deberá encontrar sus propios motores de crecimiento, aumentando la productividad en sectores económicos diferentes de las materias primas.

Tal y como recuerdan José Juan Ruiz y Eduardo Fernández-Arias y Ernesto Stein , economistas del departamento de Investigación del BID en el libro *"¿Cómo repensar el desarrollo productivo?"*, "América Latina contaba con menos capital físico y humano que los países desarrollados. Menos máquinas, menos años de escolarización. Esta explicación aunque correcta, era parcial: a lo largo de estos últimos 50 años la región ha acumulado capital físico, creado empleo y mejorado su capital humano a mayor velocidad que EE UU. Si la convergencia sólo dependiera de la acumulación de factores, el ciudadano de América Latina habría cerrado en más de un 25% su brecha de bienestar con el vecino americano. Pero, ocurrió todo lo contrario. La inferencia por tanto debe ser que el principal problema es la eficiencia con la que se combinan los factores de producción; lo que los economistas llamamos productividad total de los factores. En ese campo, los logros de la región eran más que decepcionantes: mientras que Asia redujo a dos tercios su brecha de productividad relativa frente a EE UU, América Latina la duplicó, convirtiendo la convergencia de la acumulación de factores en divergencia neta de bienestar. Los niveles de desigualdad, la informalidad del mercado de trabajo –algo más de la mitad de los latinoamericanos empleados trabajan en la economía informal–, el tamaño de las empresas, las deficiencias de salud y educación, la falta de infraestructuras, la seguridad ciudadana, la debilidad institucional, la corrupción son, entre otros, factores relevantes que coadyuvan para que el continente no crezca más".

Por lo tanto, el incremento de la productividad en América Latina requiere medidas y reformas estructurales a medio y largo plazo y está asociado a un aumento de la inversión en capital físico y humano, en concreto en tres áreas: infraestructura, tecnología y educación. La productividad es el primer paso para ser más competitivos y serlo depende de la calidad de la mano de obra (educación y capacitación), la infraestructura (modernizar la infraestructura, el transporte y las comunicaciones) y la tecnología (apostando por la innovación).

MÁS COMPETITIVOS EN UN MUNDO GLOBAL

Esta baja productividad va íntimamente unida a los bajos niveles de competitividad que padece la región. Una competitividad que ha empeorado a lo largo de la "Década Dorada" debido a que la bonanza económica y la emergencia de las clases medias ha provocado en muchos países de la región la apreciación de los tipos de cambio reales, el aumento de los salarios y subidas del nivel impositivo, factores que ha provocado una pérdida de competitividad de las economías de la región.

El Informe Global de Competitividad 2013-2014 del Foro Económico Mundial (WEF) señaló precisamente un estancamiento generalizado de la competitividad en la región: Chile (34º) seguía a la cabeza de la clasificación regional, por encima de Panamá (40º), Costa Rica (54º) y México (55º). Destaca el empeoramiento de Brasil que perdía ocho puestos (56º). Asimismo, destaca cómo Venezuela protagonizó igualmente una caída de ocho puestos y es el país de la zona peor posicionado, en el puesto 134, debido a la fuerte inflación y al alto déficit público que padece. Perú (61º) y Colombia (69º) se mantienen estables gracias a unos indicadores macroeconómicos sólidos, mientras que Ecuador (71º) trepa quince puestos, impulsado por la mejora de sus infraestructuras, la calidad de la educación y la innovación. Uruguay (85º) y Argentina (104º) experimentan las caídas más fuertes en el ranking de competitividad -pierden once y diez puestos, respectivamente- debido al deterioro de sus perspectivas macroeconómicas, que afectan sobre todo al acceso a la financiación exterior.

La falta de competitividad latinoamericana nace de un funcionamiento débil de las instituciones, infraestructura insuficiente e ineficiencia en la asignación de factores de producción. Esas deficiencias, que acusan el conjunto de las economías latinoamericanas, son el resultado de una competencia insuficiente y de una brecha en materia de formación, tecnología e innovación, "que impide a muchas compañías y naciones avanzar hacia actividades de mayor valor añadido". Incluso Chile, líder de la competitividad a escala latinoamericana que posee instituciones fuertes, bajos niveles de corrupción, un gobierno eficiente y estabilidad macroeconómica, tiene una serie de hándicaps en contra, como la debilidad de su sistema educativo lo cual no proporciona a las empresas de una fuerza de trabajo con la formación necesaria.

Así pues la asignatura pendiente de América Latina para integrarse en este mundo emergente y globalizado que está surgiendo se refiere a incrementar los niveles de productividad y competitividad. Para ello, las instituciones

Informe Competividad Global 2012-2013

Latinoamérica, pese a su progreso en competitividad en los últimos años, aún enfrenta enormes desafíos, según el informe del Foro Económico Mundial que sitúa a Suiza en el primer lugar mundial y a Chile como el mejor Latinoamericano

Panorama latinoamericano

En Argentina, lugar 94, se destacan el deterioro de su macroeconomía, la débil eficacia gubernamental y la casi nula flexibilidad laboral

La calidad del transporte y de la educación, que no responde a un mercado laboral cada vez más sofisticado, con problemas de México y Brasil

Venezuela es el último país de la región (126) a causa de su débil manejo macroeconómico y una alta inflación

Uruguay, una de las peores caídas (baja 11 puestos), presenta presiones inflacionarias y una alta deuda pública

Fuente: La Razón

* previsión
Fuente: FMI, infografía adaptación diario La Razón

públicas, en sólidas alianzas público-privadas, deben crear un ambiente propicio para la innovación y el emprendimiento, deben invertir en capital físico y humano, ayudar a la diversificación de las exportaciones y los mercados.

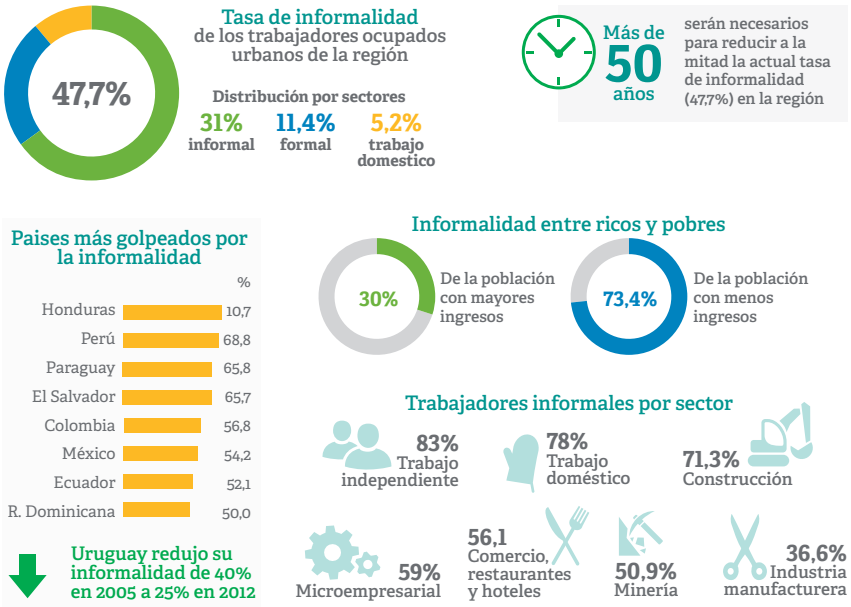
Para conseguir que América Latina sea más productiva y más competitiva es necesario disminuir una de las principales rémoras de la economía regional, la informalidad. Una informalidad que ronda el 50% de la población activa y que limita la calidad y efectividad del Estado, dificulta su capacidad recaudatoria y su presencia real en el territorio. Condiciona también la eficacia de las políticas macroeconómicas y dificulta el crecimiento de pequeñas empresas, la mayoría con escasa productividad y vinculadas a un bajo perfil educativo del empleo y escaso acceso a la financiación.

Las cifras son muy elocuentes en ese sentido: más de 127 millones de personas (el 47% de la fuerza laboral latinoamericana) en la región tienen un empleo informal, lo cual quiere decir que quedan al margen de la legislación laboral, no cotizan a la seguridad social ni pagan impuestos. La informalidad afecta más a unos sectores que a otros e incide sobre todo en áreas como la de la construcción, la agricultura y las trabajadoras domésticas. La reducción de la informalidad en estos años ha sido considerable, pero aún es insuficiente y corre el riesgo de que se incremente al hilo de la actual ralentización: la informalidad cayó desde el 65% en el 2000 al 47.7% en esta década. Los países con las cifras más altas son, según la OIT, Guatemala 77,7%, El Salvador, 72,2%, y Honduras 74,9%. En tanto, en México es del 58%, en Brasil la tasa de informalidad es de 37.8% y en Uruguay 32.5%.

Elisabeth Tinoco, Directora Regional de la Oficina Internacional del Trabajo de la OIT, señala que "el crecimiento económico del 3-4% a partir del año 2000 tuvo un impacto reciente en la creación de empleo formal. Pero ahora, con una desaceleración que se vislumbra de largo plazo, vuelve la informalidad. La gente se las ingenia para comer con los trabajos más insólitos. Es la necesidad de la supervivencia. Las políticas que los Gobiernos han impulsado para generar empleo formal están

Latinoamérica y el trabajo informal

En América Latina y el Caribe 127 millones de personas se ven afectadas por la pobreza y la desigualdad, producto del empleo informal*, según cifras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).



*El empleo informal es una relacion laboral que no está sujeta a la legislación nacional
Fuente: América Economía con datos de la OIT

"La inversión en educación e infraestructura es vital para conseguir mejoras en los niveles de competitividad y productividad"

amenazadas por la desaceleración. Ese es el gran miedo".

En este sentido, los países de América Latina deben empezar a adoptar medidas para disminuir la informalidad en la línea de lo recomendado por el BID: mediante el impulso de políticas institucionales que creen incentivos para trabajar o contratar formalmente, diseñando un sistema fiscal que genere una "discriminación tributaria" y favorezca al sector formal con una carga menor.

También programas de seguridad social que beneficien a los trabajadores que contribuyen y llevar a cabo una mejora del acceso al crédito.

FUERTE INCREMENTO DE LA INVERSIÓN EN CAPITAL FÍSICO

José Antonio Llorente (Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA): "El futuro crecimiento y el desarrollo económico de los países latinoamericanos pasa por la inversión en infraestructuras. Invertir en infraestructuras es invertir en el desarrollo de un país –especialmente si hablamos de América Latina… resulta fundamental entender que la región no sólo debe incrementar la inversión en infraestructuras, sino que debe hacerlo de una forma más eficiente".

Existe un consenso generalizado en la literatura académica referido a que la inversión en educación e infraestructura es vital para conseguir mejoras en los niveles de competitividad y productividad. En ese sentido, la apuesta por la inversión en infraestructuras se convierte en un aspecto decisivo para dar ese necesario salto cualitativo que requieren los países de la región para vincularse exitosamente a un mundo crecientemente más competitivo. Garantizar el actual y el futuro crecimiento económico de la región depende, en gran parte, de las decisiones que se adopten en el ámbito de las infraestructuras.

Tal y como señala la Corporación Andina de Fomento (CAF), en general, una mejor infraestructura eleva la calidad de vida de la población, aumenta el crecimiento de la economía, facilita la integración regional y diversifica el sistema productivo. A lo cual añade el Banco Interamericano de Desarrollo que el rápido crecimiento de la economía de la región y del comercio exterior en los dos últimos lustros ha evidenciado las serias deficiencias de la región en términos de infraestructura eléctrica, de transportes (carreteras, ferrocarriles y puertos) etc. Este déficit se debe a que el esfuerzo inversor ha sido, en todos estos años, insuficiente tanto en lo referido al sector público como al privado.

Como muestra el siguiente gráfico la mayoría de los países latinoamericanos están por debajo de la media mundial en cuanto a infraestructuras: sólo Panamá (puesto 30), Chile (45), México (66) y Guatemala (69) se sitúan en la parte superior de la tabla.

En los años ochenta, la región invertía en infraestructuras más del 3% del PIB y esa cantidad era financiada principalmente por el Estado (eran los tiempos de los estados intervencionistas y de la Industrialización por Sustitución de Importaciones). Esta tendencia cambió en los años noventa, tras la oleada de reformas neoliberales, y bajó hasta el 2%, con el sector privado encabezando ese tipo de inversiones. Ya en la primera década del siglo XXI la inversión se redujo a poco más del 1% y desde 2007 se ha elevado por encima del 2%, ronda de nuevo el 3%, con una participación similar repartida entre el Estado y el sector privado.

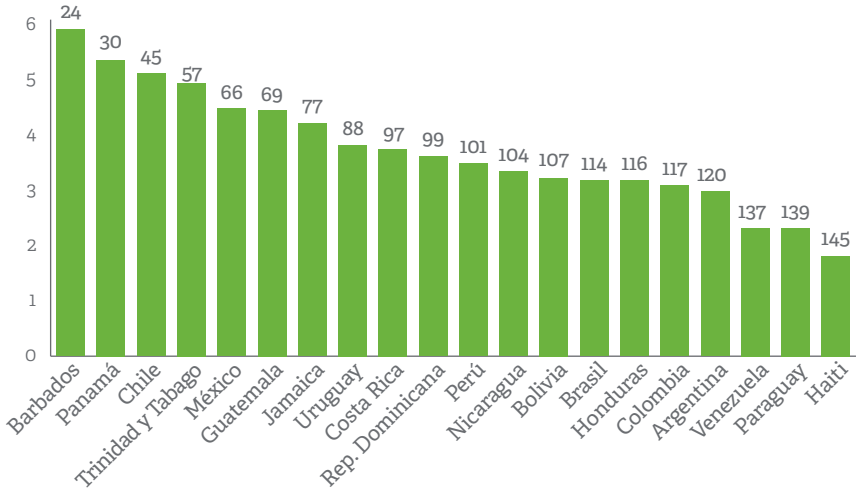
Pero, esa cantidad invertida en infraestructuras, que ya era insuficiente para dar una base sustentable a la bonanza que ha estado viviendo la región durante la "Década Dorada (2003-2013)", sigue siendo ahora escasa para dar el salto cualitativo que necesita América Latina para elevar su competitividad y su productividad. En ese sentido, el economista uruguayo Ernesto Talvi subraya que "los gobiernos deberían intentar generar internamente un impulso a sus economías dinamizando sectores en los que hay "déficit" en la región, como el de infraestructuras y energético... vamos a tener que ponernos manos a la obra y hacer bien los deberes".

En esa misma línea, Juan Sosa, vicepresidente de Infraestructuras del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), apunta que la región solo destina el 3% de su PIB a la construcción de carreteras, redes de metro, al impulso de la logística, de las redes de agua potable, eléctricas o de telecomunicaciones: "América Latina se enfrenta a una oportunidad única para desarrollarse ahora y dar un salto cualitativo en las próximas décadas. Sin infraestructuras no se puede generar calidad de vida, puesto que ellas apoyan el crecimiento de la economía y la competitividad de las empresas. Si no hay competitividad no será sostenible en el tiempo ese crecimiento".

Una de las claves para elevar la productividad y la competitividad en los mercados globales pasa por impulsar infraestructuras adecuadas que permitan acceder a cualquier mercado atractivo, sea el que sea y se encuentre en el punto planetario donde se encuentre, desde una posición ventajosa. El desarro-

La falta de infraestructura de América Latina afecta el desarrollo comercial

América Latina y el Caribe: Ranking en infraestructura en genera, 2013-2014 de 148 paises evaluados



Fuente: Banco Mundial (2014) Global Competitiveness Report, 2013-2014

"El Estado debe aumentar sus inversiones"

llo sostenible y el progreso de los países de América Latina va íntimamente unido al desarrollo de las infraestructuras pues esa inversión no sólo aporta mejoras sociales (referidas a calidad de vida de la población) sino que además genera oportunidades de negocio y comerciales para las empresas. Los principales déficits que muestra la región se refieren a carreteras, a los ferrocarriles y a las redes de agua y saneamiento, seguidos de puertos y aeropuertos así como en las áreas de energía y telecomunicaciones. "Existe una falta de rieles, aeropuertos, puertos, estaciones de metros, buses, plantas de energía que se necesita desarrollar. Los gobiernos se empiezan a dar cuenta que si quieren que sus economías continúen creciendo necesitan apoyar al sector y esta es una oportunidad grande", apunta el director de la empresa Samcorp, Lawrence Lam.

En resumen, para reducir esta brecha en el terreno de las infraestructuras (tanto en nuevas inversiones como en gastos de mantenimiento de las mismas) se requiere impulsar dos tipos de acciones, que según el presidente ejecutivo de la Corporación Andina de Comercio, CAF, Enrique García, estarían referidas a:

- Doblar la inversión de ese actual 3% del PBI (de media en América Latina) al menos hasta el 6%, siguiendo el ejemplo de los países asiáticos, cuyo promedio actual en capital dedicado a las infraestructuras es del 10% del PBI.

Un reciente informe del Foro Económico Mundial situó la nota media de América Latina en infraestructuras en 3,6 puntos de 10, frente a los 5,4 de media de los países de la OCDE, siendo las carreteras y el ferrocarril los sectores que presentan mayor debilidad junto con el sector de la energía eléctrica. Por eso, la CEPAL ha calculado también que el nivel de inversión requerido por América Latina para cerrar las diferencias de infraestructura respecto a los países emergentes del Este de Asia es equivalente a una inversión del 7,9% del PIB anual por lo menos hasta el año 2020. Este monto es equivalente a 286.300 millones de dólares al año.

- Establecer alianzas con el sector privado, el cual es fundamental a la hora de encarar el reto de las infraestructuras ya que los estados latinoamericanos no cuentan con los recursos necesarios, ni en ocasiones los conocimientos suficientes, por lo que se antoja decisiva la promoción de "alianzas estratégicas" entre el sector privado y el público.

En este sentido, como sostiene la CAF, el Estado debe aumentar sus inversiones y además desplegar un conjunto de políticas públicas conducentes a enfocar mejor los subsidios, asignar mayores recursos al mante-

nimiento de las infraestructuras, enmarcar las políticas del sector en "un paradigma de desarrollo sostenible e integrado", así como fortalecer las instituciones públicas.

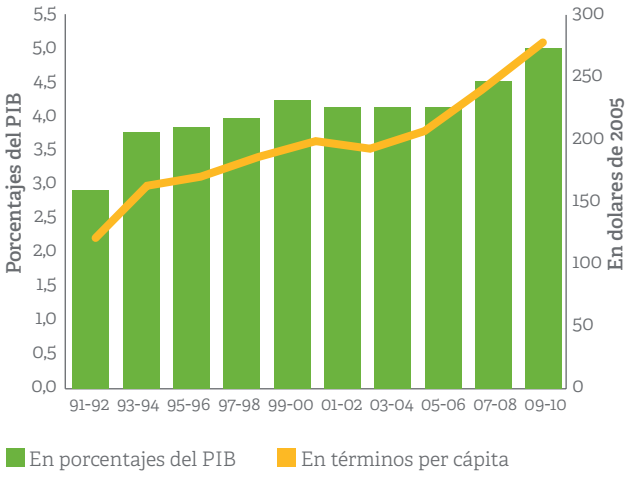
AUMENTO DE LA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Jorge Familiar (Vicepresidente del Banco Mundial): "En una región donde el acceso a la educación hasta el nivel secundario es casi universal, el desafío central es la calidad. Y para elevar la calidad, es fundamental lo que ocurre en el aula, o más concretamente, las habilidades de los encargados de enseñar".

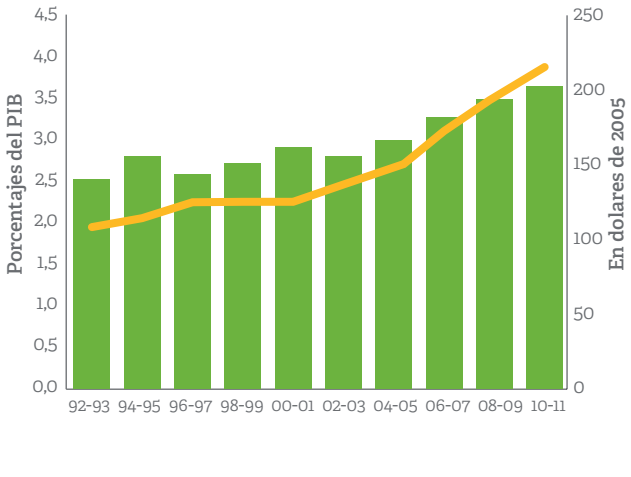
Además de en capital físico, la inversión en capital humano (educación de calidad) se antoja igualmente decisiva para alcanzar un desarrollo productivo y construir una economía competitiva a escala mundial basada en la innovación. Las investigaciones académicas, sobre todo las llevadas a cabo por el BID, concluyen que la educación, cuando está orientada a que el alumno, a lo largo de su vida académica e incluso laboral, adquiera habilidades y capacidades aplicables a su ámbito de trabajo, aumenta la productividad de los trabajadores, eleva sus niveles de ingreso, contribuye al bienestar gene-

El gasto público en educación y salud experimentó un incremento significativo. ¿Pero cómo se aseguran resultados?

América Latina y el Caribe (21 países): Gasto público social en educación
En porcentaje del PIB y en dólares de 2005



América Latina y el Caribe (21 países): Gasto público social en salud
En porcentaje del PIB y en dólares de 2005



Fuente: CEPAL

"El principal problema de la educación en América Latina no es tanto de número como de calidad"

ral de la sociedad, favorece la introducción de innovaciones y nuevas tecnologías.

La educación no sólo tiene ese componente económico sino otro de claro matiz social. Invertir en una educación de calidad contribuye a fomentar la igualdad de oportunidades y la cohesión social por medio de un desarrollo económico inclusivo. De hecho, el gran problema de la educación en América Latina es la inequidad ya que persisten profundas desigualdades en cuanto a cobertura, calidad y acceso (zonas rurales vs. urbanas), entre departamentos más o menos desarrollados y entre diferentes estratos sociales. Por sólo poner un ejemplo valdría el de Colombia donde un estudio de la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo, Fedesarrollo, concluye que "la educación en Colombia, además de tener en promedio una calidad baja, perpetúa las inequidades y no permite que la educación cumpla su papel fundamental de ser uno de los factores importantes de movilidad social".

Desde los años 80 América Latina ha avanzado mucho en cuanto a cobertura educativa con una inversión pública que se duplicó en términos reales. En 2010, según la CEPAL, el gasto total en educación se situó en el 5,3% del PBI en Uruguay, mientras que en países como México, Chile y Argentina estuvo por encima del 6%. El resultado de dedicar en torno al 4,7% a la educación ha sido un gran incremento de cobertura: la escolarización en educación primaria y básica es casi del 100% y la alfabetización de jóvenes y adultos se sitúa en un 90%.

De todas formas, la inversión pública en educación de América Latina está por detrás de la de los países en desarrollo de otras regiones y de los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos donde se sitúa en torno al 12% del PIB. Además, esos indudables avances en América Latina, en el área educativa en cuanto a cobertura han resultado insuficientes en educación preprimaria, a la que acceden solo el 62%, en educación secundaria (con edades entre 12 y 15 años), a la que accede el 70%, y media, entre 15 y 17 años, a la que llega solo el 40%.

De todas formas, el principal problema de la educación en América Latina no es tanto de número como de calidad. En ese sentido, la CEPAL sostiene que lo importante ya no es tanto gastar más, sino hacerlo mejor, de forma más eficaz y eficiente. A escala regional se pueden poner muchos ejemplos. Uno de ellos es el de Uruguay, el país que más invierte en educación. El Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) de ese país subraya que el mayor presupuesto destinado a la educación en la última década no se ha traducido en una mejora en la calidad de la enseñanza. Si bien se ha pasado de una inversión del 4,5% del PIB en 2004 al 6,2% en 2012, el problema de la educación en Uruguay sigue sin solucionarse: "En la próxima década –dice el informe del INEEd– el país deberá continuar incrementando la inversión en

"Democratizar realmente la educación, requiere en América Latina profundos cambios"

educación, pero deberá hacerlo de un modo cada vez más eficiente, analizando cuidadosamente la distribución de los recursos entre distintas alternativas de política educativa. Asimismo, debería vincular un esfuerzo sostenido de mejora salarial con reformas en la concepción y condiciones del trabajo docente".

Otro de los puntos de mira para mejorar la calidad de la educación en América Latina está puesto en la calidad de los maestros. Mariano Jabonero Blanco, director de Educación de la Fundación Santillana, señala que "la calidad de un sistema educativo nunca supera a la de sus docentes... Atraer a los mejores a la profesión docente y garantizarles una excelente y pertinente formación, evaluar al profesorado en ejercicio con rigor, exigirle rendir cuentas y, en fin motivarles y retribuirles en consecuencia, es el modelo que vienen aplicando desde hace años con éxito los países que son líderes mundiales en educación, como lo acreditan sus excelentes resultados en las pruebas PISA y en otras similares. Unos requisitos que no se cumplen en casi ningún país de América Latina, circunstancia que explica consecuencias tan negativas como las descritas en el mencionado informe, como es, por ejemplo, la pérdida de tiempo lectivo observado en la actividad lectiva cotidiana en el aula: por escasez de competencias pedagógicas y didácticas, la media de los profesores de los colegios visitados utiliza menos del 65% de su tiempo en actividades de enseñanza y aprendizaje, dedicando el resto a pasar lista, poner orden, actividades administrativas o, simplemente, lo desperdicia".

Mejorar la calidad de la educación que imparten los maestros supone chocar irremediablemente con fuertes intereses creados y enraizados poderes corporativos (sindicatos de profesores que, como los de México, se resisten a cambiar). La reforma educativa impulsada por Enrique Peña Nieto en México ha chocado precisamente con unos sindicatos muy radicalizados, capaces de movilizar a cientos de miles de profesores y de paralizar un país e incluso impedir la aplicación de estas reformas en zonas como Oaxaca y Guerrero.

"Asegurar –dice Jabonero– más y mejores aprendizajes para todos, es decir democratizar realmente la educación, requiere en América Latina profundos cambios en los procesos de selección, formación, evaluación y retribución de los maestros, así como aplicar pruebas externas estandarizadas de evaluación y difundir ampliamente sus resultados. Un proceso al que no es ajena la necesidad de redefinir las relaciones con los sindicatos de docentes, hasta ahora posiblemente los más poderosos del mundo, que han convivido con sistemas tan injustos e ineficaces, quienes con frecuencia han entrado en colisión con políticas educativas de transformación y mejora educativa. Las experiencias recientes de México, Perú o Ecuador para modificar las relaciones de equilibrio de poder entre

"La educación y la capacitación para el trabajo en América Latina y el Caribe han avanzado por caminos separados"

sindicatos docentes y gobiernos democráticos, demuestran que son posibles los cambios".

Asimismo, la apuesta por una educación de calidad implica aumentar la jornada escolar disminuyendo las medias jornadas y apostando por las jornadas completas (ocho horas), mejorar la infraestructura (aulas, material de trabajo...) y convertir la educación en un gran proyecto nacional consensuado por todos los actores alrededor de una política de Estado, blindada frente a los vaivenes de la política y el clientelismo, que tenga como objetivo mejorar la calidad y la pertinencia de la educación.

En este sentido, y siguiendo al BID, los modelos exitosos, los que deberían servir de inspiración para América Latina, son aquellos que:

- **Apuestan por la capacitación continua:** *"Países también han entendido que el proceso de educación no acaba con un diploma de estudios secundarios, ni siquiera con un título universitario. Sencillamente nunca acaba. Así, hay casos exitosos que surgen de los modelos de capacitación continua que los sistemas educativos en el mercado laboral y fomentan el aprendizaje a lo largo de toda la vida, asegurando de esta manera un estímulo para la producción. En estos sistemas los trabajadores se desplazan permanentemente entre el mercado laboral y el sistema educativo o de capacitación a lo largo de su ciclo de vida laboral".*

- **Vinculan la adquisición de conocimientos y habilidades con las necesidades del mercado laboral:** *"América Latina y el Caribe no han progresado hacia un modelo de capacitación continua ni han prestado suficiente atención a la integración de la escuela y la capacitación en los sistemas laborales. Las iniciativas se han concentrado desproporcionadamente en ampliar los sistemas educativos y crear nichos aislados de capacitación laboral con una cobertura limitada, dejando escaso espacio para revisar y mejorar sus mecanismos de garantía de calidad y la relevancia de las habilidades enseñadas, para satisfacer más adecuadamente las demandas del sector productivo. Los países de América Latina parecen haber asumido sencillamente que una población con más años de estudios es sinónimo de una población mejor formada. La educación y la capacitación para el trabajo en América Latina y el Caribe han avanzado por caminos separados".*

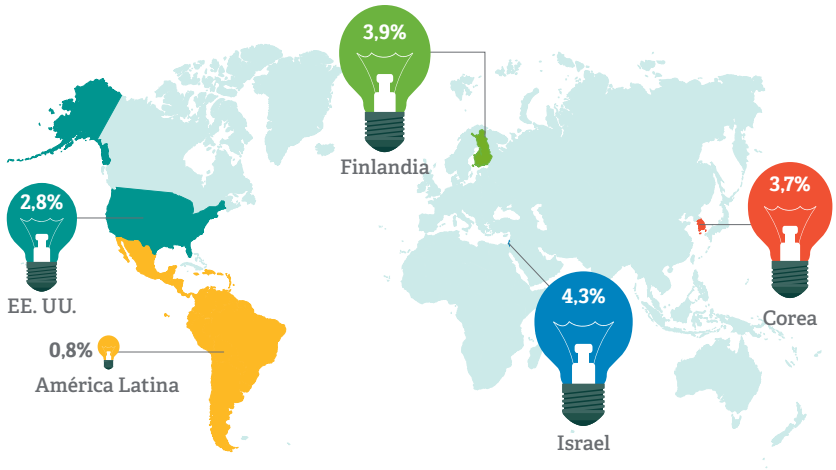
En conclusión, si América Latina desea subirse al tren del progreso debe apostar por la inversión en educación como en su día hicieron Corea del Sur o Nueva Zelanda lo cual les ha convertido no sólo en países desarrollados sino con altos grados de cohesión social. Ello

garantiza la gobernabilidad y estabilidad social y económica de un país. Como señala Alieto Aldo Guadagni, exsecretario de Industria y Comercio de Argentina, "no se puede reducir la pobreza crónica sin una educación que impida la transmisión de la pobreza de una generación a otra. El crecimiento económico en el siglo XXI no depende de la abundancia de recursos naturales, sino de la calidad del capital humano que es acumulado por la educación y también por las políticas de salud infantil. En nuestro país estamos transitando desde hace ya tiempo por el sendero de la inequidad social, consolidando la reproducción intergeneracional de la pobreza y anulando nuestra antigua movilidad social ascendente. Nuestro sistema educativo no solamente no promueve y asegura la igualdad de oportunidades, base de la justicia social, sino que debido a su escasa calidad tampoco puede contribuir a un pujante crecimiento económico".

La innovación es un motor del crecimiento económico, y América Latina todavía no ha asimilado la idea

Los gastos en I+D en América Latina son sistemáticamente inferioes a los d elos paises desarollados y los de mejor desempeño en el mundo (Israel, Finlandia y Corea del Sur) son precisamente aquellos países que han logrado alcanzar a otros países desarrollados en los últimos 30 años.

Gastos en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB



Fuente: Instituto Mexicano de la Competitividad

EL DÉFICIT EN INNOVACIÓN

José Miguel Benavente, jefe de la División de Innovación y Competitividad de BID: "La región se conformó con exportar su riqueza autóctona sin transformarla, y tampoco se preocupó por hacer otro tipo de productos innovadores para la exportación. Es su mayor riesgo".

El déficit en productividad y competitividad que sufre la región van en paralelo al déficit en innovación que padece América Latina. Si bien es cierto que el gasto en innovación y desarrollo (I+D) ha aumentado en los tres últimos lustros (la región es, después de Asia, la segunda del mundo con mayor crecimiento en inversión para I+D) también es verdad que aún está alejada con respecto a lo que ocurre en los países de la OCDE y de Asia.

En América Latina la inversión en I+D ronda el 0,80% del PIB (según datos de 2011 del BID) lo cual es un avance con respecto al 0,48% de 1990 y al 0,57% de 2000. De todas formas, es mucho el camino que América Latina debe recorrer para alcanzar, o al menos marcar cifras similares, al 2,8% de Estados Unidos, el 3,7% de Corea del Sur, el 3,9% de Finlandia o el 4,3% de Israel.

Los avances son innegables, como innegables son las falen-

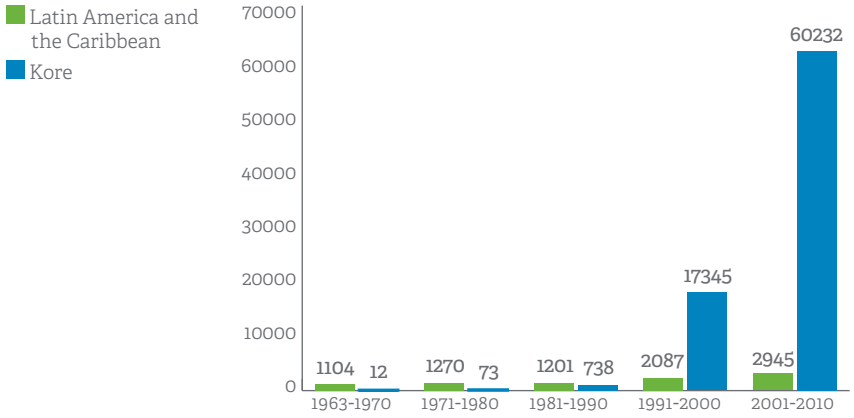
cias. En estos años la región ha avanzado en sectores como el de la biotecnología y la producción con valor añadido de determinadas materias primas. Es el caso de Chile que ha desarrollado tecnología alrededor de estas exportaciones (vino, salmón, etc), las exportaciones en frío, el embalaje de todas estas materias primas e incluso ha desarrollado un liderazgo tecnológico en la minería del cobre. Pero, existen más casos ya que la innovación ha llegado a América Latina por caminos muy diferentes. Desde sectores tradicionales (vinos, tecnología nuclear e industria aeronáutica) a emprendimientos con menos historia (frutas finas, software, electrónica, salmón y caviar).

Pero, todos estos avances son, por ahora puntuales, pues no existe una política integral de apoyo e inversión en I+D. Como apunta el presidente del BID, el colombiano Luis Alberto Moreno, "hay un enorme déficit de innovación en América Latina. No hay duda de que los vientos cambiaron, tuvimos vientos a favor con un consumo muy importante de China, buenos precios y tasas de interés bajas. Todo esto está cambiando y eso significa que tenemos que hacer mayores esfuerzos internos, tenemos que remar más por cuenta propia y allí la innovación es una de las maneras de remar mejor".

Además de ser insuficiente el gasto en innovación, ese tipo de inversión está muy concentrada en un puñado de países. Brasil, México y Argentina reúnen más del 90% de la inversión latinoamericana en investigación y desarrollo según el informe *"El Estado de la Ciencia 2013"*, publicado por la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT). Brasil es el líder regional ya que invierte el 1,2 por ciento de su PIB en I+D, mientras que Argentina llega al 0,64 y México al 0,45. Frente a estas cifras, El Salvador y Guatemala son los países con menor inversión en I+D, ya que se sitúan entre el 0,03 y 0,04 por ciento. Este informe señala que en 2011, América Latina y el Caribe invirtió 44.000 millones de dólares en I+D, el 3,2 por ciento del gasto a nivel mundial. Eso se traduce, por ejemplo, en que las empresas de la región son las que menos productos nuevos introducen en los mercados internacionales o que ningún país, ni la región en su conjunto, se acerca en número de patentes de los países más desarrollados. El ejemplo de América Latina y Corea del Sur sólo en la pasada década es bien evidente: América

Patentes en la Republica de Corea y en América Latina y el Caribe.

América Latina, el Caribe y la República de Corea: Número de patentes registradas por la oficina de patentes y marcas de Estados Unidos (USPTO), 1963-2010



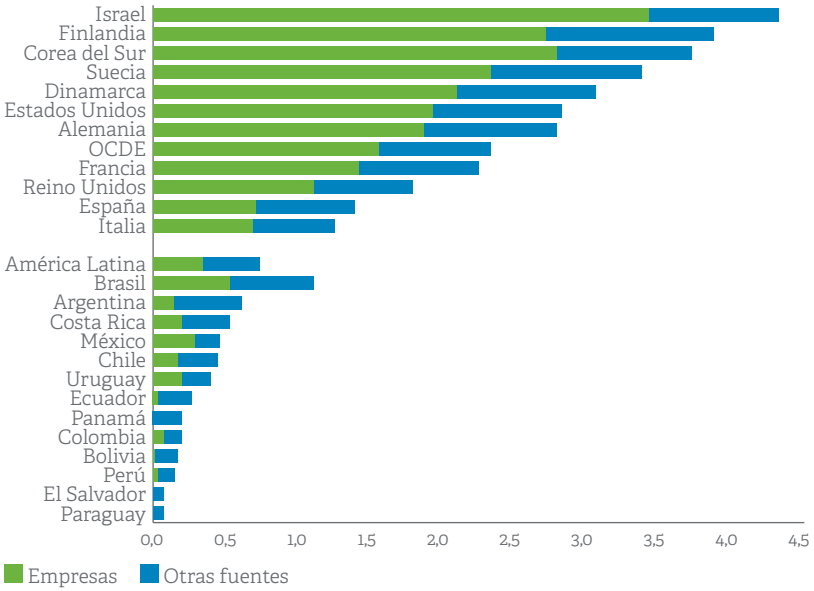
Fuente: CEPAL

Latina no llegó a 3 mil patentes y Corea superó las 60 mil.

Como muestra el siguiente cuadro elaborado por la CEPAL, países como Singapur o el del ejemplo, Corea del Sur, registran 20 veces más patentes que América Latina.

Así pues, la región sufre una crónica falta de innovación que va de la mano de las fallas referidas a la mejora de su capital físico y humano. Mayor inversión en innovación se traduciría en un mejor diseño de políticas de ciencia, tecnología e innovación, para que tuvieran un mayor impacto en los procesos de desarrollo económico y social. Además, invertir en innovación contribuiría a dar un respaldo a un sector en el que América Latina sí es líder, el sector del emprendimiento. Finalmente, esta falta de innovación frena la competitividad, el crecimiento y repercute en la generación de puestos de trabajo de calidad.

Gráfico 3.1 Panorama de la innovación en América Latina y el Caribe. Gastos en I+D como porcentaje del PIB y fuente de financiamiento



Fuente RICYT

Los trabajo del BID han demostrado que la inversión en I+D en América Latina y el Caribe es sistemáticamente inferior a la de los países desarrollados y que las naciones que han logrado converger con los países desarrollados en los últimos 20 o 30 años son los que realizan un mayor esfuerzo de inversión en innovación tanto desde el sector público como desde el privado. El BID recuerda que "el sector privado financia una parte importante del esfuerzo de I+D. Mientras que en los países desarrollados la inversión empresarial en I+D corresponde a más del 60% de la inversión nacional, en América Latina y el Caribe esta cifra es inferior al 35%. Estos datos sugieren un déficit importante en inversión en I+D en la región, sobre todo en el sector privado".

El BID concluye que "la evidencia sugiere que América Latina y el Caribe sub-invierte en innovación... Es claro que el sector empresarial de América Latina y el Caribe sufre de una deficiencia de inversión en innovación más allá de lo que se podría esperar dado el desarrollo financiero y la acumulación de capital humano de la región".

La apuesta de la región debe ir por dar un fuerte impulso a la innovación como una política no sólo pública sino coordinada con el ámbito privado. Como señala Gabriel Sánchez Zinny (presidente de Kuepa, iniciativa

para introducir nuevas tecnologías en la educación latinoamericana) es necesario promover "la innovación y el emprendimiento a través de la creación de agencias gubernamentales, o instituciones público-privadas que otorguen capital de riesgo a nuevos proyectos. Es el caso de Inadem en Mexico, de Start-Up Chile, con sede en Santiago, de Innpulsa en Colombia. Las asociaciones público-privadas son fundamentales en este espacio, y serán las que finalmente permitan impulsar la innovación tan necesaria para que América Latina avance a su próximo estadio de desarrollo".

DIVERSIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES Y LOS MERCADOS

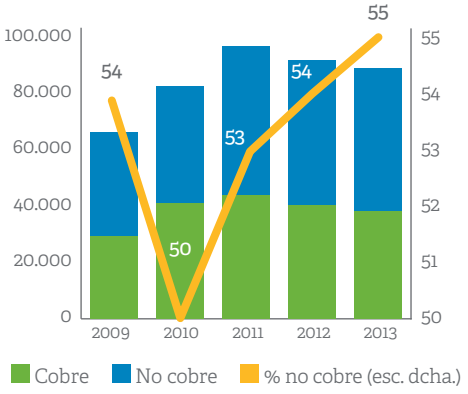
La escasa diversificación tanto de los productos que exporta América Latina como de los mercados a los que exporta es uno de los males históricos de la región. Caso paradigmático en cuanto a una alta concentración de mercado de exportación es México: el 78% de sus exportaciones tienen como destino EEUU. Caso paradigmático en cuanto a concentración del producto exportado es Venezuela (el 95% de sus ingresos proceden de la exportación de petróleo). Incluso en Chile, país en el que entre 1985 y 1997 aumentó la participación de productos no cobre en las exportaciones, sin embargo, desde 1997, por el auge en el precio del metal, el cobre comenzó a incrementar su peso (más del 40% de las exportaciones chilenas están vinculadas a productos mineros). En 2003, las exportaciones basadas en recursos naturales cubrían el 49% de la canasta exportadora de la región mientras que una década más tarde esa proporción se eleva al 60%.

Además, las exportaciones a Asia ya representan casi el 50% del total cuando a comienzos de la pasada década apenas sumaban el 34%.

En cuanto a los mercados de exportación, la emergencia de

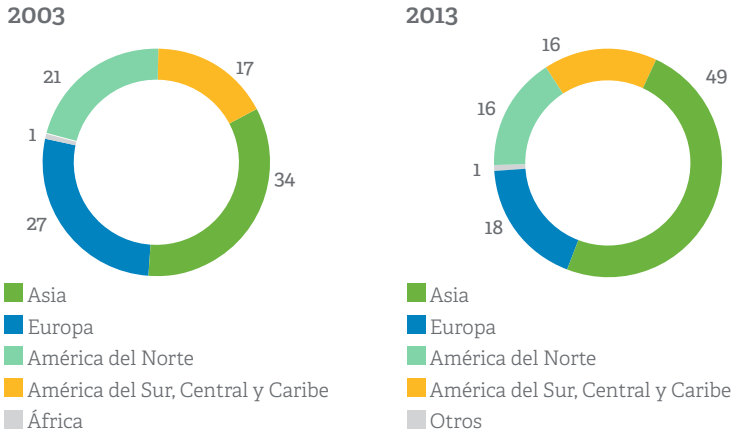
El mapa de la exportaciones chilenas

Exportaciones totales (en millones de dólares)



Fuente: Gobierno de Chile

Exportaciones de bienes (en porcentajes)



"Es hora de buscar la diversificación productiva, no podemos depender sólo de las materias primas"

China como lugar hacia el que dirigir las exportaciones, pareció ser, la década pasada, una solución para la diversificación de la región ante la tradicional vinculación exportadora latinoamericana hacia EEUU. En diez años el comercio latinoamericano pasó de US $15.000 millones a US $241.500 millones, con un crecimiento anual promedio del 30 por ciento. Asimismo, los envíos latinoamericanos a China están concentrados en uno pocos productos. Así la soja representa en torno al 53% de las ventas argentinas y al 45% de las uruguayas, según datos de la CEPAL. En Brasil, el concentrado de hierro alcanza el 45% de las ventas y la soja, otro 24%. El petróleo supone el 94% de los envíos de Ecuador, el 78% de los de Venezuela y el 53,8 % de los de Colombia. En Perú, el concentrado de cobre copa el 38% de los envíos y en Cuba, el níquel alcanza el 71%. En total, 14 países de la región tienen más del 75% del total de sus exportaciones dirigidas a China.

Esta ha sido, por lo tanto, otra de las asignaturas pendientes durante la Década Dorada. El BID señala que "en una perspectiva decenal, la canasta exportadora de América Latina y el Caribe está más concentrada en productos básicos y sus derivados y, por ende, es más vulnerable al debilitamiento de esos mercados: en 2003, las exportaciones de estos productos cubrían en promedio un 49% de la canasta exportadora de la región, mientras que en 2013 la proporción alcanzó el 60%". Los informes de la CEPAL apuntan a que el crecimiento exportador en América Latina ha ocurrido de forma intensiva pero no de manera extensiva y que, por lo tanto, ha obtenido resultados exiguos de su estrategia de diversificar exportaciones a partir de los acuerdos de libre comercio. A partir de 1990 todos los países, excepto Venezuela y Uruguay, al menos duplicaron el valor real de sus exportaciones, a una tasa del 7% o más.

Alicia Bárcena, secretaria General general de la CEPAL, señala que ha quedado"pendiente la diversificación productiva clave para el cierre de brechas más profundas de la sociedad. Si viene una ola de mejores precios, hay que lograr que esas ganancias se puedan invertir en otras formas de capital y no se vayan sólo en gasto corriente. Es hora de buscar la diversificación productiva, no podemos depender sólo de las materias primas. Llegó el momento de tomarse muy en serio este tema para cerrar brechas estructurales; hay que apostarle a la inversión".

4. CONCLUSIONES

América Latina es la región de las oportunidades y los trenes perdidos. Una región que si bien ha avanzado política, económica y socialmente desde su independencia hace 200 años aún no ha logrado subirse a la locomotora del desarrollo y la modernidad. Es una región donde la democracia política y las libertades reinan de forma casi plena, pero con signos de debilidad institucional en muchos países. Es una zona

"Unas reformas que, para ser efectivas, deben partir de un amplio consenso político"

del mundo donde la economía se ha fortalecido desde los años 90 y donde la sociedad es más equilibrada gracias a la aparición de unas numerosas y heterogéneas clases medias. Pero también es una sociedad y una economía que siguen siendo vulnerables ante los cambios del entorno internacional: las caídas de los precios de las *commodities* sacan a la luz los puntos débiles de su estructura económica y provocan que amplios sectores sociales puedan recaer en la pobreza. Una reflexión de João Pedro Brügger Martins, economista del fondo de inversión Leme, sobre Brasil arroja mucha luz sobre este tema a escala regional: "La sensación que hay allí afuera es que, otra vez más, las oportunidades nos pasaron por delante y no sacamos provecho de ellas, ni con el boom en el precio de las *commodities* ni con el Mundial, y no se espera que el panorama cambie con los Juegos del próximo año en Río".

En la actual coyuntura de cambio y volatilidad del entorno económico internacional, la región no puede dejar escapar un tren al que, por ahora, ni siquiera está subida. Un tren que conduce a la modernización económica y social y que, para subirse a él, requiere afrontar antes importantes retos que nacen de los males históricos que padece la región, en expresión de la OCDE, y que no ha logrado solucionar ni en los buenos ni en los malos tiempos: la baja productividad, "bestia negra", en palabras de Ángel Gurría, secretario general de la OCDE (en dos décadas solo registró un aumento del 1,6% frente al 3% de países como Corea del Sur); la desigualdad, la informalidad en el empleo, que afecta al 47% de los trabajadores; la baja recaudación fiscal que debilita al Estado y sus instituciones; y la falta de inversiones en infraestructuras (del 2,5% del PIB frente al 6% de los países asiáticos) lo que incrementa sustancialmente los costes de exportación.

El esfuerzo que ahora se requiere va en la línea de impulsar una ambiciosa reforma integral. Un cambio que afecta a la institucionalidad, la política, la sociedad y la economía. Unas reformas que, para ser efectivas, deben partir de un amplio consenso político entre todas o la mayoría de las fuerzas políticas y sociales. Esto es fundamental para su éxito porque le da estabilidad y continuidad a la estrategia reformista y porque les blinda ante la posible resistencia que pueda surgir a esos cambios. Una resistencia que va a ser muy alta debido a lo enquistado de algunas prácticas sociales que se alimentan de la corrupción y el clientelismo (un ejemplo de ello son las protestas y movilizaciones contra la reforma educativa que impulsa Enrique Peña Nieto en México).

Desde esa base, la del consenso político-social, es desde donde se pueden emprender esas reformas profundas y de largo plazo que busquen mejorar la calidad institucional (un Estado más fuerte –no más grande– apoyado en una presión tributaria adecuada para los servicios públicos que demanda la ciudadanía). Unos cambios que pongan el acento en la diversificación de

"El futuro se construye desde el presente"

sus estructuras productivas e impulsen la innovación y el conocimiento, para tratar de depender en menor medida de las exportaciones de *commodities*. Unas reformas estructurales que incentiven la productividad y la competitividad ya que los países latinoamericanos juegan en un mercado mundial cada vez más competitivo. Combatir el actual estancamiento exportador de la región requiere diversificar no solo la economía local, sino los mercados hacia los que se mandan los productos para eludir posibles shocks en sectores concretos, como el que sufre en estos momentos el del petróleo. La apuesta debe ser por incrementar la participación en las cadenas globales de valor para acceder a los flujos internacionales de conocimientos y tecnología. Asimismo, es muy importante la diversificación de los mercados de exportación: unir a los tradicionales (EEUU y la UE), no sólo los emergentes (Asia), sino apostar también por el comercio intrarregional que sólo representa el 19% del comercio total. Y para lograr esto es indispensable apostar por la inversión en infraestructura y en la construcción, sectores que no sólo generan empleo, sino que construyen cadenas productivas.

El futuro se construye desde el presente. América Latina es más fuerte política, económica, social, y financieramente que hace 35 años. Además, tiene los mimbres para ir en los vagones que conducen a la modernidad. Ahora sólo falta tener voluntad política, fortaleza y valor para acometer las duras reformas que se requieren para eludir el actual estancamiento. Y además de todo ello cuadrar un círculo muy complejo: "hacer más con menos" para ser más eficientes en el gasto.

La justicia en América Latina como factor imprescindible de desarrollo

Madrid, mayo 2015

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. RELACIÓN ENTRE JUSTICIA Y DESARROLLO
3. EL BLOQUEO INSTITUCIONAL DE LA JUSTICIA EN LA REGIÓN
4. EL IMPULSO DE LAS REFORMAS DE LA JUSTICIA
5. LAS REFORMAS DE LA JUSTICIA, SU DIMENSION Y SUS RESULTADOS
6. ERRORES COMETIDOS Y LECCIONES APRENDIDAS
7. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de la justicia en América Latina requiere contemplar tres aspectos fundamentales que afectan, en términos generales, aunque en diferente medida, a toda la región: el actual bloqueo institucional de la justicia, el esfuerzo reformador realizado, por todos los países latinoamericanos en sus respectivos sistemas de justicia, los limitados resultados de estas reformas y las lecciones aprendidas para emprender nuevas iniciativas reformadoras.

En los últimos treinta años se han destinado importantes partidas presupuestarias para reformar la justicia y las reformas han sido abordadas prácticamente en todos y cada uno de los países latinoamericanos. Lo que indica un cambio sustancial en la toma de conciencia sobre la trascendencia de la justicia, un ámbito tradicionalmente marginado en la región. Sin embargo, los resultados han sido insuficientes, pese al esfuerzo realizado.

El análisis de estas cuestiones viene dado por la importancia que posee la justicia como "herramienta" del desarrollo. Tanto en el sentido más general que pueda entenderse, como en el meramente económico. En última instancia, el buen funcionamiento del sistema de justicia es un pilar imprescindible para cualquier sistema democrático, así como para la economía de dicha democracia. Para ello, el Estado ha de tener la capacidad para que el sistema legal sea el único criterio existente para regular las relaciones sociales, en general.

La existencia de un sistema judicial independiente, confiable y eficiente proporciona el mejor entorno posible para la inversión y el crecimiento. Pero a estas características ha de sumarse su accesibilidad para todos los ciudadanos. Se trata de configurar una justicia que favorezca el desarrollo y el crecimiento económico, pero no sólo eso. No es posible hacer una justicia sólo para los negocios, sino para toda la ciudadanía. De hecho no podrá asegurarse dicho crecimiento e inversión si las reglas y el sistema de justicia no garantizan la protección de los derechos fundamentales de todos los ciudadanos. Sólo así dicho sistema judicial tendrá legitimidad y por tanto, credibilidad suficiente para hacer respetar la ley y ejercer su papel de contralor frente a otros órganos del Estado; asegurándose con ello el mejor entorno posible para el desarrollo y el crecimiento económico.

No siempre se ha supuesto de manera tan evidente, como hoy día, la relación entre justicia y economía. En la actualidad, existe un amplio consenso entre economistas y juristas respecto a esta relación, tanto que el desarrollo económico y social de un país, se entiende no depende sólo de sus recursos naturales o de sus políticas económicas. Ciertamente se puede dar crecimiento económico, sin un sistema judicial sólido y eficiente, como algunos autores han defen-

"Es inútil abordar una reforma sin un diagnóstico acertado de las causas"

dido, pero entonces no será posible obtener todo el potencial de esa economía, ni dicho crecimiento tendrá solidez. En otras palabras, no puede haber un desarrollo pleno, si no se asegura el desarrollo de la capacidad institucional, la modernización del derecho, la reforma del sistema judicial, la protección y defensa de los derechos fundamentales de los ciudadanos, la lucha contra la corrupción, la reforma de los sistemas de justicia penal, el acceso a la justicia y las formas de controlar la violencia y garantizar la seguridad y la convivencia ciudadana.

La toma de conciencia de esta relación es evidente pues los organismos internacionales de desarrollo, incluyendo la Banca Multilateral de Desarrollo, desde hace años, han contemplado la gobernabilidad y el fortalecimiento del Estado de derecho como áreas de análisis e interés. El papel de las agencias y de la cooperación internacional ha sido trascendental para el proceso reformador de la región y en parte también responsables de las limitaciones y de los fracasos de estas reformas. Dichas agencias, junto con los gobiernos latinoamericanos, llevaron a cabo en la década de los noventa, una oleada de reformas, que si bien lograron avances, éstos fueron limitados e incluso fracasaron. El balance general es que si bien ha habido mejoras, lo cierto es que no guardan relación con el esfuerzo llevado a cabo.

No obstante, no se trata de buscar culpables, sino de poner de manifiesto la complejidad de estas reformas. Las soluciones más evidentes no son siempre las más acertadas. La inversión de más recursos y la contratación de más jueces no necesariamente resuelven los problemas de la justicia. Ni un presupuesto ilimitado, ni duplicar la plantilla de los profesionales dedicados a la justicia necesariamente sería la solución. No siempre, o no sólo, es un problema de cantidad. La experiencia ha demostrado que es inútil abordar una reforma sin un diagnóstico acertado de las causas que bloquean el funcionamiento del sistema. De hecho, ésta es una de las principales causas que explican los fracasos o los limitados resultados obtenidos de estas reformas.

Este fracaso no demuestra que no sea posible reformar la justicia, sino que es preciso diseñar mejor las reformas. Cabe esperar que la región no desista en la mejora de la justicia, ahora con más motivo ya que hay una experiencia y conocimiento acumulado que ha de ser aprovechado. Las iniciativas están presentes y la conciencia sobre la necesidad de fortalecer el Estado y sus instituciones también. Un punto de partida imprescindible.

No obstante, no ha sido siempre así, el interés adoptado desde los ochenta con respecto a los sistemas de justicia en la región es inédito. Históricamente, el poder judicial ha quedado arrinconado de la historia latinoamericana. Las historias políticas, económicas, sociales y culturales de América Latina han transcurri-

"El concepto de desarrollo debe interpretarse en relación al bienestar"

do, a diferencia de otros países, al margen del funcionamiento de sus poderes judiciales. Sin embargo, las reformas, más allá de sus resultados, ponen de manifiesto que a diferencia del pasado, se tiene conciencia de la imposibilidad de seguir ignorando el poder judicial, pues es un actor imprescindible. Sus decisiones influyen en la estabilidad y en el desarrollo de nuestras economías, en la capacidad de controlar la corrupción política, en la defensa de los derechos humanos, o en los niveles de inseguridad. En definitiva, en aspectos fundamentales para alcanzar el desarrollo en su sentido más pleno. Esta nueva percepción puede seguir impulsando la voluntad por superar los actuales problemas de la justicia.

2. RELACIÓN ENTRE JUSTICIA Y DESARROLLO

Cabe advertir que no se trata de afirmar que el desarrollo y el crecimiento económico dependen del funcionamiento de la justicia, sino que éste es un elemento fundamental que respalda y favorece la cantidad y la claridad del desarrollo, pero han de intervenir más factores para que éste sea posible.

Igualmente la idea de desarrollo no debe entenderse de manera estrecha, basándose en indicadores restringidos, ceñidos meramente al mercado y a las oportunidades de negocio. El concepto de desarrollo debe interpretarse en relación al bienestar y a la calidad de vida de la ciudadanía en general. De hecho, este bienestar generalizado es el que asegura una proyección económica sólida y sostenible, para la cual la justicia realiza una contribución fundamental. Sin embargo, tampoco cabe interpretar la justicia de manera estrecha, ni aislada. Las posibilidades de un mejor funcionamiento de ésta no depende sólo de los órganos judiciales y su fortaleza institucional, ésta mejorará ostensiblemente si el resto de las estructuras estatales son también sólidas.

Bajo esta percepción amplia tanto de la justicia como del desarrollo, la consideración de casos como los de Chile, Costa Rica y Uruguay, permiten poner de manifiesto en qué medida es imprescindible contemplar la fortaleza institucional, en general, y la justicia en particular, como un elemento muy importante para garantizar el desarrollo. Estos tres países presentan una destacada posición, con respecto al resto de la región, en el campo de sus libertades civiles, calidad de vida democrática, instituciones, sistemas legales y judiciales y, no por casualidad, también destacan en crecimiento económico e indicadores de desarrollo. En efecto, tales naciones se destacan nítidamente como más altamente ponderadas en la región, respecto de:

- Libertades Civiles, comprensivas de la independencia judicial y el Estado de Derecho.

"Es posible constatar la mejora en los indicadores de desarrollo"

- Percepción de la Corrupción –Transparencia Internacional–.
- Gobernabilidad –Banco Mundial–.
- Desarrollo Democrático –IDD–.
- Estructura legal y seguridad de los derechos de propiedad –Fraser Institute–.
- Democracia, Mercado y Transparencia –CADAL–.
- Calidad Institucional –CIIMA – ESEADE–.

Por su parte Chile ostenta además preponderancia en otras mediciones, tales como:

- Protección de los Derechos de Propiedad –Heritage Foundation y Wall Street Journal (en lo que también destaca Uruguay)–.
- Competitividad –Foro Económico Mundial– (también Uruguay y Costa Rica).
- Libertad Económica –Fraser Institute– (acompañado por Costa Rica).
- Doing Business –Banco Mundial–.

En las mediciones, relativas al sistema judicial, son destacables el caso de Uruguay y Costa Rica, respecto a:

- Confianza en la justicia –Latinobarómetro–.
- Tasas de Jueces y de Defensores –CEJA–.
- Chile, en cuanto a la tasa de resolución de casos y asignación presupuestaria per cápita a Fiscalías, acompañando a Costa Rica en la más alta dotación de recursos per cápita a las Defensorías –CEJA–.
- Costa Rica, respecto de la mayor proporción de abogados cada 100.000 habitantes –CEJA–.
- Uruguay, en lo concerniente a la Tasa de Policías –CEJA–.
- Costa Rica y Chile, en cuanto a los niveles de accesibilidad a la información judicial a través de Internet –CEJA–.

Junto a estos datos que constatan la calidad democrática, la fortaleza institucional y el funcionamiento del sistema judicial, al mismo tiempo es posible constatar la mejora en los indicadores de desarrollo de las naciones citadas:

- Crecimiento del PIB, ingreso, consumo de electricidad, uso de energía y cantidad de usuarios de Internet (Banco Mundial).
- Disminución de las tasas de mortalidad infantil, mejora en la expectativa de vida al nacer, aumento en los niveles de Inversión Extranjera Directa y crecimiento anual promedio del PIB Real y Per Cápita (UNCTAD).

"La coincidencia sobre la relación justicia y desarrollo se da desde todas las perspectivas"

- Fue ostensible el progreso de Chile en la medición del desarrollo humano (PNUD), destacándose también, junto a Costa Rica y Uruguay, por la menor desigualdad económica y la menor brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre de la población.

En definitiva, los datos y su relación ponen de manifiesto que estos tres países, en la medida que gozan de mayor coherencia y previsibilidad institucional que el resto de la región, sus posibilidades de bienestar y la generalización de una buena calidad de vida para sus ciudadanos de manera sostenida es mucho mayor, como así evidencia la realidad[1].

Además de los datos estadísticos, las opiniones de profesionales implicados directamente o no en la justicia coinciden en señalar la correlación entre desarrollo y justicia. Así, agentes del sistema judicial, profesionales y líderes políticos coincidieron en afirmar la importancia de la justicia para el desarrollo y la influencia que una mejora en el funcionamiento de aquella podría tener para la consecución de éste[2]. Las evidencias obtenidas dan, así, forma y substancia a un camino hacia el desarrollo construido por naciones que, a base de respeto a las reglas, trabajo y coherencia, generaron confianza desde sus sociedades y sus sectores públicos.

El acuerdo entre especialistas es mayoritario, bien es cierto que es preciso considerar muchos factores para entender el desarrollo de una realidad particular. Por este motivo habría cierta simplificación en suponer, como así lo hace Julio H. G. Olivera, que la tasa de crecimiento económico de un país depende de su grado de juridicidad, considera que en una economía global los recursos se movilizan desde los países de baja juridicidad a los de alta juridicidad[3]. Esta afirmación necesitaría una constatación empírica y si se llevara a cabo mediante casos concretos no siempre coincidiría con la realidad. Aunque, sin duda, el grado de juridicidad es un factor de gran importancia.

No obstante, la coincidencia sobre la relación justicia y desarrollo se da desde todas las perspectivas, también desde el mundo judicial. En este sentido, el que fue presidente del Poder Judicial de Perú, Enrique Mendoza Ramírez, afirmó que "no es posible medir el nivel de desarrollo de un país si no se toma en consideración la calidad del servicio de justicia"[4]. Sin duda, las sociedades latinoamericanas necesitan de sistemas judiciales

[1] Todos los datos apuntados se encuentran recopilados en Luis M. Palma, *Justicia y desarrollo en América Latina, las tesis de Belgrano*, Universidad de Belgrano, 2013, http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/63_palma.pdf.

[2] Ibidem, el autor realizó una entrevista sobre una muestra de los profesionales citados en Argentina.

[3] Ibidem.

[4] *Peru & Lex: inversiones y justicia*, Lima, 2014.

"La confianza en el Sistema Judicial permanece estancada en un 37%"

estables y confiables para avanzar de manera predecible en el camino del desarrollo.

3. EL BLOQUEO INSTITUCIONAL DE LA JUSTICIA EN LA REGIÓN

Para analizar los principales problemas de la Justicia conviene aportar datos que pongan de manifiesto los principales problemas que afectan aunque en diferente medida a la justicia, de toda la región.

PERCEPCIÓN SOCIAL DE LA JUSTICIA

Para ello cabe distinguir entre la imagen social que existe de la justicia y el estado en sí mismo de la justicia. Ciertamente no siempre coincide la percepción ciudadana con la realidad institucional, pero es un importante indicador puesto que la visión ciudadana informa sobre el nivel de legitimidad y credibilidad sobre la justicia. La falta de prestigio y de confianza, por parte de la población, se ha convertido en parte de la definición de la justicia.

Dicha valoración, según el Latinobarómetro, es de las peores, junto con la de policía, en comparación con otras instituciones. De acuerdo a esta fuente, desde 2003 la confianza en la policía ha aumentado, hasta igualarse con la de la justicia, pero la confianza en el Sistema Judicial permanece estancada en un 37%, desde 2004[5]. Para el ciudadano la justicia es lenta, cara y corrupta y está identificada con el poder. Lo que significa que, de acuerdo a esta percepción la justicia no es independiente, ni imparcial, ni accesible para todo el mundo.

Esta caracterización coincide básicamente con la que describe la población que posee pocos recursos. Tomando como referencia una encuesta realizada en sectores urbanos pobres de Chile, se puede constatar que para éstos, el acceso a la justicia no sólo dependía fundamentalmente de la riqueza, sino que además consideraban que la discriminación y la corrupción existente jugaban en su contra[6]:

- Casi dos tercios (63.5%) dijo que los jueces se comportan diferente con ricos y pobres.
- Tan sólo un cuarto de los encuestados (26.3%) percibían que los jueces "no se arreglaban con plata".
- Prácticamente un 90% consideraban que los abogados eran demasiado caros.
- Un 17.4% pensaba que el objetivo de los abogados, más que defender a la gente era ganar dinero, llegando a retrasar los trámites para cobrar más dinero a la gente.
- Prácticamente un 80% estuvo de acuerdo en que los abogados eran corruptos.

[5] Latinobarómetro, 2003-2006.

[6] Corre, Jorge y Barrios, Luis (eds.), *Justicia y marginalidad. Percepción de los pobres.* Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 1993.

"Pero, no siempre los ricos y poderosos pueden contar con la justicia"

- Prácticamente un 90% consideraba que en Chile había una justicia para los ricos y otra diferente para los pobres.

Esta percepción de la justicia por parte de los sectores desfavorecidos se podría generalizar a la mayoría de los países de la región. Incluso, cabe prever que pudiera ser peor, pues Chile es uno de los países donde las instituciones cuentan con uno de los niveles más altos de confianza.

Sin embargo, que los más pobres consideren que los más ricos tienen una mejor justicia, no significa que éstos estén mucho más satisfechos con el sistema de justicia. Problema que incide directamente en sus inversiones. Alejandro Werner Wainfeld, Director del Departamento del Hemisferio Occidental del FMI, afirmó que la corrupción y los conflictos de interés inhiben las inversiones productivas en México. Según este alto representante "el hecho de que tengamos un sistema de impartición de justicia ineficiente, impredecible y lento claramente nos hace mucho menos competitivos contra otros países que tienen el tema de impartición de justicia mucho más ágil, imparcial y también centrado en resolver conflictos comerciales"[7].

Aunque sólo son algunos ejemplos, parecen suficientemente representativos de la percepción social existente respecto al sistema de justicia. Un problema que en realidad afecta a toda la sociedad, aunque de diferente manera. No puede dejar de mencionarse la accesibilidad a la justicia por falta de recursos como uno de los principales problemas de la justicia en toda la región. Pero, no siempre los ricos y poderosos pueden contar con la justicia. El problema es más complejo y no sólo se resuelve con dinero. Para los ricos y para la clase empresarial la imparcialidad, la corrupción y la lentitud pueden ser también un problema.

Cuando existen casos inusitados que se resuelven con rapidez e incluso los acusados son grupos poderosos, que además han ocupado altos puestos de la administración estatal, no necesariamente podrían ser ejemplos de rigor y competencia judicial. En realidad en muchos casos responden a la aplicación de una justicia selectiva. El acusado inmerso en una lucha de poder entre grupos de influencia, es el perdedor y esto es lo que explica no sólo que sea acusado, sino también condenado, de forma rápida y expeditiva. El juicio, por tanto, es un reflejo de la relación de poder entre poderosos intereses enfrentados y no tanto un posible ejemplo de rigor, eficacia y aplicación del principio de igualdad de todos los ciudadanos ante la justicia al margen de su condición social, económica o política[8].

[7] Conflictos de interés y corrupción en México inhiben las inversiones, alerta Alejandro Werner", 15/02/15, http://www.sinembargo.mx/13-02-2015/1248829.

[8] Frühling, Pierre, "Violencia, corrupción judicial y democracias frágiles. Reflexiones sobre la actual situación en Centroamérica", *Cuadernos del Presente Imperfecto 6*, Guatemala: F&G Editores, 2008, pp. 341-343.

"De 2005 a 2006, los casos pendientes llegaron a cuadruplicar los casos ingresados"

Son numerosas y de carácter grave las implicaciones derivadas de esta falta de credibilidad en la justicia. Entre ellas, la búsqueda de justicia al margen del Estado. En este sentido debería contemplarse los casos de aplicación de justicia popular, sin ningún tipo de garantías, ni presunción de inocencia para el "supuesto" criminal que generalmente deriva en linchamientos. Más allá de este tipo de casos dramáticos, vale la pena destacar la búsqueda de fórmulas alternativas de resolución de conflictos que en cualquier caso, también evitan la intervención de la justicia estatal, por considerarla ineficaz y lenta. El parecer del empresariado mexicano es bastante representativo al respecto, "supuestamente nosotros hace 12 años hicimos una ley de quiebras y de concurso mercantil que era la mejor del mundo y que reflejaba las mejores prácticas a nivel internacional. Luego tuvimos temas que se pudieron haber tratado en las cortes como los temas de corrupción de Comercial Mexicana, de Cemex... nadie quiso ir a las cortes, todo el mundo dijo 'nos arreglamos por fuera porque si nos metemos al sistema judicial, vamos a estar atorados'". No deja de ser igualmente interesante la relativa eficacia de legislar leyes, si el sistema judicial no funciona correctamente.

Esta opinión no deja de erosionar la legitimidad del aparato de justicia y del mismo Estado, con el consiguiente riesgo que esta dinámica significa para el desarrollo económico y social.

EL ESTADO DE LA JUSTICIA

Ciertamente hay datos que reafirman la percepción ciudadana. Los datos estadísticos así lo corroboran. Uno de los síntomas evidentes de los problemas existentes se manifiesta en el bajo índice de casos esclarecidos en relación a los delitos cometidos. Según datos del Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), en el transcurso de un año, de 2005 a 2006, los casos pendientes llegaron a cuadruplicar los casos ingresados en países como Argentina, Brasil, Costa Rica, Ecuador o México[9].

Bajo esta estadística, se encuentran innumerables problemas que no tienen que ver sólo con la existencia de carencias en materia de acceso y de independencia judicial, tras éstos hay una larga lista de problemas: mala administración del personal, de los recursos y de los casos que llegan a la justicia; falta de preparación y de capacidad de los funcionarios; incentivos perversos y carencia de transparencia en el funcionamiento. Los intentos de reforma, desde los años noventa, no han sido suficientes para evitar el colapso de un poder que no ha logrado ser independiente, que todavía no ha democratizado su sistema de gobierno y que no ha sido capaz de controlar los

[9] *La Seguridad Pública en las Américas: retos y oportunidades*, OEA, 2008, p. 30. https://www.oas.org/dsp/documentos/Observatorio/FINAL.pdf.

"La Justicia es el poder que menos poder ejerce"

abusos en el ejercicio del poder estatal, ni garantizar el acceso de todas las personas a la justicia, como ha sido el caso de la región andina[10]. A estos problemas internos se suma la falta de coordinación con otras instituciones, cuya labor afecta directamente a la investigación y por tanto, al esclarecimiento de los hechos. Así, en muchos casos las relaciones entre la Fiscalía y las fuerzas de seguridad se basan más en la desconfianza y la obstrucción que en la coordinación y la colaboración[11].

La consecuencia de todo ello es que las decisiones judiciales son tardías, insuficientes en razonamiento, inconsistentes, imprevisibles e inciertas. De ahí que los especialistas coincidan en afirmar que el aparato de justicia no provee aquello que cabría esperarse de la justicia: acceso a toda la población en condiciones mínimas de igualdad, tiempo razonable para resolver los conflictos que le son sometidos y decisiones imparciales que impongan soluciones adecuadas para ellos. Estos problemas, sin embargo, no son recientes, sino históricos.

El intento de comprender las razones de esta situación, que conviene insistir no son de carácter coyuntural, sino que afectan a las estructuras mismas del sistema, están relacionadas con la falta de independencia del poder judicial, ya sea de poderes formales, como informales. En última instancia la Justicia es el poder que menos poder ejerce y está condicionado por terceros. La consecuencia del problema no sólo afecta a aquellos ciudadanos que se encuentran directamente agraviados por este sistema judicial, sino al sistema social en su conjunto, a las iniciativas y los proyectos de cualquier naturaleza que se aborden ya que el poder, dedicado a dirimir los conflictos y hacer efectivos los límites establecidos por la ley para la actuación de quienes gobiernan, es débil.

Sin duda para entender los problemas actuales es preciso analizar las reformas, sus preocupaciones y sus objetivos, pues nos proporcionará información sobre sus limitaciones. Este es el paso imprescindible para realizar un diagnóstico adecuado para profundizar en las causas que impiden el funcionamiento de la justicia.

4. EL IMPULSO DE LAS REFORMAS DE LA JUSTICIA

En este punto en el que se han contemplado los principales problemas y el estado de la justicia, cabría suponer que en parte este estado de la justicia se explicaría por la falta de atención hacia este poder y su absoluta marginalidad. Ciertamente así ha sido tradicionalmente, pero, no en los últimos treinta años. Muy al contrario, a partir de este período,

[10] VV.AA, *La reforma judicial en la región andina. ¿Que se ha hecho, ¿Dónde estamos? ¿Dónde vamos?* Lima: Comisión Andina de Juristas, 2009.

[11] Frühling, Pierre, *Violencia, corrupción judicial y democracias frágiles. Reflexiones sobre la actual situación en Centroamérica*, pp. 344-347.

"Las economías de mercado aumentan necesariamente los conflictos judiciales"

prácticamente en toda la región se realizan ambiciosas reformas.

En la raíz de este impulso se encuentra la confluencia de procesos de diferente naturaleza pero que en todos ellos el sistema judicial adquiere un lugar relevante, motivo por el cual se hace necesario iniciar las reformas. En primer lugar, es preciso tener muy presente la transformación económica iniciada, desde mediados de los ochenta, mediante la cual se liberalizan los mercados y se moderniza la economía. El segundo factor es el proceso mismo de democratización y la importancia que adquieren los derechos humanos. En el mismo período, en los noventa, se inicia un incremento de la inseguridad, que vendría a ser el tercer factor. Y por último, el surgimiento de nuevas reivindicaciones y demandas sociales de carácter étnico, culturales o de género, que también han recurrido a la justicia para ser reconocidos.

EL REPLIEGUE DEL ESTADO Y EL AUGE DEL MERCADO

Todos los países de la región en mayor o menor medida, con las transiciones democráticas, inician un proceso de transformación económica con el repliegue del Estado. El Estado interventor, tan característico durante buena parte de la segunda mitad del siglo XX, comienza a desmontarse, lo que significa que en la medida en que deja de ser el mayor inversionista, el mayor empleador y quien controla los precios, los conflictos sociales y económicos dejan de resolverse en las instancias del ejecutivo y en los partidos.

Se configuran economías abiertas de mercado y por tanto, es en el mercado donde se dirimen las diferencias y los conflictos, más allá de este espacio es entonces el sistema judicial quien debe resolverlos. Este aspecto proporciona no sólo mayor protagonismo al sistema judicial, sino también más presión para garantizar su correcto funcionamiento. Las economías de mercado aumentan necesariamente los conflictos judiciales, producto de la desregularización y de la mayor cantidad y complejidad de las operaciones mercantiles. De manera que, desde este espacio, se ha solicitado la creación de más tribunales, el aumento de los presupuestos judiciales, una administración eficiente de los mismos, una mayor capacitación judicial en materia de comercio y finanzas y la búsqueda de sistemas alternativos de resolución de conflictos.

LAS TRANSICIONES DEMOCRÁTICAS

Junto a las demandas que lleva consigo la liberalización del mercado, hay que contemplar las transiciones democráticas como otro factor que ha presionado la reforma judicial. La defensa de los derechos humanos se convierte en un tema central y la forma en cómo resolver la violación de estos derechos durante las pasadas dictaduras es otro motivo más para dar relevancia al poder judicial. Se toma conciencia de que el poder judicial

"A nivel popular el nivel de ignorancia y conocimiento de la justicia sería particularmente destacable"

es un pilar trascendental para la defensa del estado de derecho y la protección de los derechos fundamentales del ciudadano.

En coherencia con este planteamiento, la preocupación central desde, este punto de vista, es la democratización del poder judicial, aumentando la adhesión de los jueces a los valores democráticos, así como su independencia.

LA INSEGURIDAD CIUDADANA

Desde los noventa, el ascenso de la violencia criminal y la implantación del crimen organizado ha sido otro motivo trascendental para impulsar reformas en la justicia penal. Esta cuestión ha sido un problema de preocupación permanente, hasta convertirse en prioritaria para toda la ciudadanía. Una presión social que ha obligado a todos los gobiernos de la región a prestar particular atención sobre la necesidad de dichas reformas.

EL RECONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD

La justicia también ha adquirido un particular protagonismo al tener que resolver complejos conflictos, relacionados con cuestiones que han suscitado debates en toda la sociedad. El progresivo reconocimiento de la diversidad, tanto desde el punto de vista individual, como social, étnico y cultural ha generado reivindicaciones que finalmente han debido de resolver los tribunales. Las cuestiones de discriminación de las mujeres, derechos de homosexuales o de pueblos indígenas han dado una particular relevancia y presencia a la justicia, cuando tradicionalmente había sido un poder sin trascendencia social[12].

En efecto, la confluencia de las cuestiones señaladas saca a la justicia de un aislamiento histórico, pues siempre había ocupado un lugar marginal en América Latina. Esta tendencia se ha ido modificando hace unos treinta años. Incluso, ha sido objeto de atención por parte de los medios de comunicación, si bien los temas y problemas abordados han sido tratados con sensacionalismo y no en profundidad y con rigor. Sin embargo, tampoco las universidades, durante bastante tiempo se han preocupado por estudiar el aparato de la justicia. A nivel popular el nivel de ignorancia y conocimiento de la justicia sería particularmente destacable.

5. LAS REFORMAS DE LA JUSTICIA, SU DIMENSION Y SUS RESULTADOS

Enunciados los problemas y contemplados los factores que confluyen para tomar conciencia de la necesidad de abordar la reforma de la justicia, sin duda, la oleada de reformas que tiene lugar evidencia cómo de manera

[12] Sobre las causas que han dado mayor importancia y visibilidad a la justicia y han favorecido su reforma véase Jorge Correa Sutil, *Acceso a la justicia y reformas judiciales en América Latina. ¿Alguna esperanza de mayor igualdad?*, http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/117Accesoalajusticiayreformasjudiciales.pdf.

"Igualmente importantes han sido los esfuerzos por regular la carrera judicial"

definitiva se toma conciencia sobre la relevancia de este poder.

LAS DIMENSIONES DE LA REFORMA. SU ALCANCE Y PROYECCIÓN

Las dimensiones de los cambios, el esfuerzo y los recursos invertidos dan buena muestra de la importancia otorgada al sector. Desde la década de los ochenta se han introducido cambios en el marco legal, en la organización y en los presupuestos de la justicia en prácticamente todos los países de la región. Se diseñaron numerosos programas de reforma que contaron con fondos, prácticamente ilimitados, por parte de agencias extranjeras. Así mismo, el intercambio de experiencias nacionales, regionales e internacionales, entre jueces y fiscales no ha dejado, desde entonces, de realizarse mediante los debates celebrados en temas de importancia trascendental, como el papel del poder judicial y las instituciones relacionadas con su labor. Los recursos materiales de los que empezaron a disponer los juzgados fueron igualmente importantes, su modernización, informatización y mejoras en general eran visibles y tangibles.

La consideración de algunas de las reformas nos proporciona una idea más aproximada de la dimensión y el alcance de las mismas. Como parte de sus transiciones a la democracia Argentina, El Salvador, Panamá, Perú, Costa Rica, Colombia, Paraguay y Ecuador cambiaron sus Constituciones para crear "Consejos de Magistratura" destinados a gobernar sus ramas judiciales. Guatemala, Honduras, Chile y Nicaragua en aquel momento discutieron proyectos similares de Reforma Constitucional. Un número similar de países reformaron sus Constituciones para garantizar que un mínimo de los presupuestos estatales se dediquen al Poder Judicial, estableciendo que sean los órganos de la magistratura quienes los administren. Estos fueron los casos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Bolivia Paraguay y Ecuador. Igualmente importantes han sido los esfuerzos por regular la carrera judicial, con el intento de que se base exclusivamente en méritos profesionales. La mayoría de los países centroamericanos modificaron sus Constituciones, también en ese sentido, El Salvador y Panamá, en 1991, Honduras, en 1992, Costa Rica, en 1993, y Guatemala, en 1985. También en Argentina en 1994. Otros países como Colombia, en 1991 y Paraguay, en 1992, cambiaron el sistema de nombramientos y Chile y Perú hizo modificaciones en el mismo sentido en 1998 y 1992, respectivamente.

También se han llevado a cabo cambios en los procedimientos penales y en el reforzamiento de los Ministerios Públicos. En la misma década Argentina, Guatemala, Costa Rica, Colombia, Perú, El Salvador, Uruguay, Venezuela, Chile Honduras Ecuador, Bolivia, Nicaragua y Paraguay aprobaron legislación en este sentido.

Igualmente la mayoría de los países de la región tampoco ig-

"Las principales mejoras se observan en la independencia del poder judicial"

noraron la importancia sobre la capacitación permanente de sus jueces y la preparación de aquellos que aspiraban a serlo, llegando a crear Escuelas Judiciales. En este sentido cabe destacar el esfuerzo realizado por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Bolivia, Colombia, Chile, Paraguay y Uruguay[13].

Por último, tampoco se descuidó el acceso a la justicia; para facilitarlo y hacerlo universal se discutieron programas para mejorar la asistencia jurídica gratuita y se instauraron o discutieron la figura del "Defensor del Pueblo". De la misma manera que en todos los países de la región se incorporaron también programas y proyectos sobre sistemas alternativos de resolución de disputas, al igual que la modernización de las oficinas judiciales.

LOS PROBLEMAS CONSIDERADOS Y LOS LOGROS ALCANZADOS

Sin embargo, y pese a todo, hay una plena coincidencia en considerar que la relación entre el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos no están proporcionados. Dichos resultados han sido limitados. Los principales problemas que han sido objeto de atención han sido la independencia del poder judicial, la eficacia y el acceso a la justicia. Las principales mejoras se observan en la independencia del poder judicial, y muy por detrás quedan las otras dos cuestiones.

- **La Independencia:** El avance es considerable. Se han dado pasos importantes respecto al establecimiento de fórmulas que impiden la interferencia de otros poderes. En cambio, sigue pendiente en buena medida la independencia de los jueces.

  Ciertamente hay países, aunque no todos, que han adoptado sistemas más transparentes, en relación a la definición de un perfil de juez, fiscal o funcionario y mecanismos de transparencia en el proceso. Los criterios de selección siguen estando basados, sobre todo, en los valores de relación personal y no en los méritos profesionales. En el mismo sentido, igualmente necesarios son los métodos de evaluación. Aunque sólo el caso colombiano parece ser el más reseñable.

- **Eficiencia:** Para este objetivo se llevaron a cabo diferentes procesos, tanto en los ochenta, como en los noventa. El principal problema es que se trataron las cuestiones de gestión al margen del resto de las reformas. En los noventa, además de esta compartimentación, se contempló la eficacia como una cuestión que únicamente afectaba a las cuestiones administrativas.

  Se pueden mencionar diferentes casos como en

[13] Sobre estas reformas Ibidem.

"Las desigualdades económicas, sociales, culturales y étnicas existentes en la región también afectan al ámbito de la justicia"

Colombia, parcialmente en Chile y Perú. En estos casos se introdujo la informatización como herramienta para aumentar la eficacia. Sin embargo, el aumento de los recursos humanos y materiales no necesariamente es la solución si se repiten los mismos problemas de gestión. Es decir, en pro de la eficacia no se trata necesariamente de aumentar más recursos humanos, ni materiales, si no se resuelven los problemas que realmente bloquean la eficacia. En realidad se trata de organizar la administración de justicia de acuerdo a criterios racionales, lo que no siempre significa aplicar criterios de cantidad, sino de calidad.

Otro de los problemas ha sido la propia resistencia de jueces y fiscales, ya que determinadas reformas podrían modificar una estructura y distribución del poder dentro de la organización que les restaría posiciones a dichos actores. Más allá de ello, la aplicación de cambios parciales e insuficientes ha impedido lograr un nivel de eficiencia que en muchos casos no llega a ser ni aceptable.

- **El acceso a la justicia:** Esta es una de las cuestiones pendientes, que las reformas no han logrado resolver. Las desigualdades económicas, sociales, culturales y étnicas existentes en la región también afectan al ámbito de la justicia. Son muchos los inconvenientes que una parte considerable de la población tiene para acceder a la justicia, por distancia, por falta de recursos o por idioma[14], pero en caso de lograrlo los costes de la justicia y la discriminación serán una barrera más, que impide hacer realidad el viejo principio de igualdad ante la ley. Sin embargo, éste es un problema que trasciende a la justicia y que afecta a rasgos propios de la sociedad. En ese sentido la solución no depende de la justicia y por tanto, las reformas que se apliquen en este ámbito no podrán resolver un problema de desigualdad y discriminación que en realidad se reproduce en todos los órdenes de la sociedad[15].

En este sentido cabría señalar que pese a la importancia de los avances, éstos no han sido suficientes. La ventaja en este momento es que el conocimiento y la experiencia acumulada es

[14] No deja de ser una buena noticia, aunque simbólica, que por primera vez en Perú se ha redactado una sentencia en aymara. Este sería un ejemplo de accesibilidad a la justicia en países plurietnicos y multiculturales. *El País*, 21/03/2015, http://internacional.elpais.com/internacional/2015/03/21/actualidad/1426967054_237944.html.

[15] Sobre avances y limitaciones en las reformas véase, Luis Pásara, *Reformas del sistema de justicia en América Latina: cuenta y balance*, http://www.juridicas.unam.mx/inst/evacad/eventos/2004/0902/mesa11/278s.pdf

"Se trata de ajustar expectativas y trazar objetivos mucho más modestos"

mucho mayor que en la década de los años noventa y esto permite poder afrontar con muchos más criterios y precauciones las reformas que han quedado pendientes. Es preciso persistir en las cuestiones consideradas, pero, sin duda bajo otro enfoque y planteamiento.

6. ERRORES COMETIDOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Uno de los principales problemas que explican las limitaciones, e incluso los fracasos, es que la falta de conocimiento sobre este ámbito ha sido siempre escaso y no siempre bien abordado. En cualquier caso, no hay una única causa que explique los limitados resultados de las reformas. Es preciso contemplar una visión pluricausal mediante la cual sea posible hacer un balance completo.

Los fracasos de las reformas no significan que los problemas de la justicia no tengan solución por graves que sean; por eso es necesario examinar el diseño de éstas y su aplicación. Información imprescindible ya que esos errores se pueden evitar examinando los cambios que se pretendieron introducir y la forma en que se hicieron, para no volver a repetir errores.

Todo indica que el fracaso de las reformas se debe fundamentalmente a la falta de un buen diagnóstico de los problemas que deben de ser resueltos, a la correcta elección de soluciones apropiadas, a la insuficiente aptitud para ponerlas en ejecución y a la incapacidad para vencer la oposición al cambio. Todas estas limitaciones en mayor o menor medida han afectado a las reformas y explican sus limitados resultados.

En este sentido las lecciones aprendidas son fundamentales, pues proporcionan mayores posibilidades de elaborar una reforma ajustada a la realidad. Así, lo más conveniente sería delimitar aquello que es factible abordar. Generalmente en las reformas anteriores se han contemplado como objetivos del sistema de justicia, aquello que no es viable resolver mediante dicho sistema. La justicia social, la igualdad real o la resolución de todos los conflictos se han repetido como objetivos de la reforma judicial en toda la región. Contemplando aspectos que, en sentido estricto, no corresponden a la justicia sino al espacio de la política.

Unos objetivos realistas serán aquellos que contemplen asegurar la resolución de conflictos entre particulares y la constitucionalidad y la legalidad en el desempeño gubernamental. Pretender ir más allá, en la medida que desbordan las posibilidades de la justicia conducirá necesariamente al fracaso y sin duda a la frustración. En definitiva, se trata de ajustar expectativas y trazar objetivos mucho más modestos, en función de las posibilidades existentes. Para ello, es imprescindible contemplar la realidad particular de cada país. En relación con esta realidad particular, sin duda la fortaleza

"El alza salarial por sí misma no produce mejores resultados"

del Estado en cada caso será un elemento imprescindible para poder diseñar con una perspectiva más ambiciosa la reforma y sin duda también habrá más posibilidades de llevarse a cabo de manera exitosa.

Bajo este planteamiento genérico cabría apuntar cuestiones más específicas relacionadas con el planteamiento de las reformas, con la naturaleza de los problemas, con los actores que las han llevado a cabo y con los fondos disponibles para tales reformas, factores todos en conjunto que no dejan de poner de manifiesto la complejidad de una reforma:

- **Cuál es la mejor reforma:** La primera cuestión es plantearse cuál es la mejor reforma, ya que la más evidente no es necesariamente la más adecuada. Las soluciones más clásicas como nuevas leyes, presupuestos más elevados, más juzgados o purgas judiciales masivas no han producido resultados espectaculares y, en ocasiones, han sido contraproducentes. Está más que comprobado que el alza salarial por sí misma no produce mejores resultados, ya que esto no garantiza sentencias menos corruptas o más acertadas. En cuanto a la amenaza de purgas puede suscitar mayores abusos, con el fin de obtener más beneficios ilegales antes de dejar el puesto.

  Más allá de la oposición u obstaculización al cambio por la existencia de intereses, como ha ocurrido en muchos casos, no es suficiente lograr que todo el mundo considere necesaria una reforma, sino que además es preciso que todos los implicados estén de acuerdo en lo que ha de modificarse. Logrado este consenso, se precisa continuidad en el mismo. Además de lograr iniciar la reforma, es preciso que dicho consenso se mantenga para lograr su aplicación. Cabe la posibilidad de que algunos de los participantes, una vez logrados sus objetivos, abandonen la alianza, o que dicho abandono también se de porque la continuidad del proceso perjudicaría sus intereses directos.

  Un criterio fundamental para definir una reforma es realizar un buen diagnóstico. No hay posibilidad alguna de resolver problemas si se desconocen las causas que lo provocan. Por este motivo son imprescindibles análisis integrales, en profundidad y que no sean elaborados por la parte interesada, o no sólo por ésta. Muchas actuaciones se han emprendido sólo con un conocimiento superficial y sin una estrategia, lo que ha derivado en fracasos rotundos.

  Sin embargo, además de la identificación de los problemas y de sus causas, es preciso mantener una labor de evaluación permanente, con el fin de poder detectar posibles reacciones que

"No puede dejar de insistirse en la persistencia de problemas estructurales"

los cambios introducidos generan y que no podían ser previstos. Con ello será posible ir realizando reajustes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos en la reforma. Para ello, es precisa cierta flexibilidad para adecuar el proyecto a las nuevas circunstancias.

- **Enfoque de las reformas:** Una cuestión fundamental para realizar un diagnóstico adecuado parte del enfoque adoptado para abordar los problemas. El enfoque tradicional ha sido el mecanicista. Mediante este planteamiento se pretendía resolver los problemas de la justicia introduciendo innovaciones aisladas, mediante la aprobación de nuevas leyes. La referencia para ello era la experiencia de otros países, fundamentalmente de Europa o Estados Unidos.

La superación de este planteamiento llevado a cabo, tanto por agentes nacionales como internacionales, comenzó en los noventa, donde empieza a entenderse que las soluciones aisladas no podían dar resultados. Los problemas generalmente respondían a varias causas y éstos debían de ser enfrentados a la vez. De esta forma, en la oleada de reformas de los noventa, los agentes internacionales comenzaron a adoptar estrategias más completas e integradas. Los cambios de las leyes no eran suficientes. Además, era preciso atender a la capacitación del personal, sistemas de nombramiento por recomendación y no por méritos, sistemas administrativos vulnerables a la corrupción, instalaciones mal equipadas, etc.; pero de manera integrada y de acuerdo a las circunstancias particulares de cada país.

Sin duda la aplicación de un enfoque sistémico, como se ha venido realizando, ha dado resultados. Pero, no puede dejar de insistirse en la persistencia de problemas estructurales, que tampoco este enfoque ha resuelto. Bajo este planteamiento se han reformulado más leyes, pero se sigue sin prestar la atención suficiente a su calidad; se ha invertido en infraestructura, equipos y programas de capacitación, pero, los sistemas de nombramientos aun están regidos por los contactos personales y criterios subjetivos; los sistemas disciplinarios y de evaluación no existen o no se aplican y la acumulación de casos sin resolver, sigue creciendo. También se ha seguido purgando el sistema judicial, pero las vacantes se cubren con profesionales que siguen teniendo una formación deficiente, desde la universidad.

Todo ello vuelve a reincidir en la complejidad de una reforma judicial. Definitivamente no hay una única manera de alcanzar la mejor

"La disponibilidad de recursos no es siempre la solución"

de las reformas. El cambio institucional efectivo opera a través de una serie de mecanismos interrelacionados y depende de su influencia conjunta, más que del impacto de uno sólo de ellos. Ciertamente la realidad pone de manifiesto, que pese a todo no parece que sea suficiente, lo que vuelve a redundar en la necesidad de un diagnóstico particularizado para cada caso.

- **Presupuesto:** Las agencias internacionales en los noventa expidieron cheques en blanco. La ayuda de la US-AID, de Europa y de Japón, así como los préstamos del Banco Mundial y de Banco Interamericano, e incluso el aumento presupuestario destinado a la justicia, en cada una de las repúblicas latinoamericanas, han puesto en evidencia que no se trata, o no sólo, de la disposición de dinero, sino de cómo se emplea.

  En la actualidad, parece que esa disposición infinita de fondos, aunque todavía no del todo controlada, ya no es posible. En cualquier caso, el acceso a más recursos y presupuestos más altos, gracias a una financiación externa, dio lugar a un considerable desperdicio de recursos. Ciertamente resulta más fácil construir nuevas oficinas, comprar ordenadores y contratar más personal, que modificar el personal ya contratado. Los problemas con este método no se resuelven, pero no existe resistencia por parte del sector y además los resultados tienen una rápida visibilidad, si bien, duran poco tiempo. Los obstáculos estructurales persisten e incluso ha aumentado la gravedad, pues hay más empleados y más oficinas, reproduciendo los mismos problemas que había antes. Más allá del presupuesto, sin la racionalización de su gasto y sin mecanismos de control y transparencia en su uso, lejos de resolver los problemas, por importantes que sean los recursos disponibles, cabe la posibilidad de que aumenten las prácticas de corrupción.

- **Recursos humanos:** Una vez que se ha puesto de manifiesto que la disponibilidad de recursos no es siempre la solución, como se ha comprobado en el ámbito de la justicia, lo que sí es imprescindible es la formación de las personas que integran la justicia. Y en este caso hay grandes déficits. Hay importantes deficiencias en la formación y capacitación del personal ejerciendo funciones en la justicia. Sin embargo, las limitaciones van más allá, porque aunque existiese la posibilidad de reemplazarles, tampoco habría disponible personal más capacitado.

  Sin duda, hay que seguir mejorando los sistemas de selección, pero no será suficiente si en las universidades no se imparte la formación adecuada. De manera que si

"Las agencias internacionales mantienen un papel importante en financiación y asistencia técnica"

la universidad no es capaz de formar las necesidades de personal profesional que requieren los procesos de reforma, éstos no podrán llevarse a cabo.

- **Consensos:** Tanto para el diseño de la reforma, como para su aplicación es preciso el consenso. Cabe la posibilidad de haber encontrado la mejor reforma posible, pero no haberla podido llevar a cabo por la falta de acuerdo. Por este motivo es recomendable una participación plural que evite exclusiones. Esta es una cuestión fundamental, pues de lo contrario, los sectores marginados pondrán obstáculos y se resistirán a las propuestas de cambio, con el fin de boicotear el proceso. Los participantes imprescindibles en una reforma son los jueces, los fiscales y los abogados. La experiencia latinoamericana ha puesto de manifiesto que los principales oponentes a los cambios son estos actores, pero un intento de reforma sin contar con ellos sería inútil, pues son los principales protagonistas. Junto a ellos, los políticos son quienes deben de reformar las normas y aprobar presupuestos, las organizaciones de la sociedad civil y las agencias internacionales de cooperación.

- **Agencias internacionales:** Su singularización está justificada por su importancia en los procesos de reforma del ámbito de la justicia en América Latina, cuestión que contrasta con la debilidad de los actores nacionales. Hay numerosos casos en los que la iniciativa de las reformas ha sido de agencias internacionales. Ciertamente y con el paso del tiempo, en la mayoría de los países hay cierto grado de apropiación nacional del proceso de reforma de la justicia, lo que significa que si bien las agencias internacionales mantienen un papel importante en financiación y asistencia técnica, ya no conservan el protagonismo central que originalmente tuvieron.

Estas iniciativas han hecho posible las reformas en algunos países e incluso las agencias han protegido a aquellos grupos locales que pujaban por introducir cambios. En realidad, sin su presencia no hubiera sido posible ningún cambio. Pero, no por ello hay que dejar de mencionar sus errores. El trasplante de diseños institucionales sin contemplar la particularidad de cada caso y su adaptabilidad, el derroche de recursos sin una estrategia clara y el desarrollo de actividades realizadas más para mejorar su imagen que para resolver los problemas reales, son algunas de las cuestiones que se han repetido con cierta frecuencia. Actuaciones que han sido más sencillas de llevar a cabo cuando los nacionales tampoco han demostrado

"Se requiere pensar en los errores cometidos y en las lecciones aprendidas"

demasiado interés por asumir el protagonismo y las responsabilidades debidas.

7. CONCLUSIONES

Después de la descripción del estado actual de la justicia y de los intentos frustrados de las reformas llevadas a cabo en la región, cabría preguntarse si es posible formular una reforma que resolviera los problemas planteados. En otras palabras, si es posible una reforma de la justicia. La respuesta es rotundamente positiva.

Como se ha dicho, se requiere pensar en los errores cometidos y en las lecciones aprendidas. Para empezar, un diagnóstico correcto es trascendental y para ello, aunque se carece de datos suficientes, lo cierto es que hay deficiencias detectadas, que de no resolverse no podrá progresar ningún proyecto de mejora.

Más allá de todos los factores señalados, es imprescindible igualmente abandonar de manera definitiva la retórica. Las extraordinarias expectativas planteadas con la ejecución de una reforma sólo han generado decepción e incredulidad, ante nuevas iniciativas. Es preciso poner de manifiesto la importancia de la justicia y la necesidad de una reforma, pero ello no significa que dichas reformas lleven consigo la solución de los problemas económicos y/o sociales, ya que al margen de cómo funcione la justicia, éstos no están al alcance de la justicia.

En este sentido, es llamativo que la solución a las principales preocupaciones de la ciudadanía latinoamericana, como la seguridad y el desarrollo se las haga depender de la justicia. Ciertamente el funcionamiento de la justicia es un elemento fundamental para ambas cuestiones, pero no significa que la reforma de la justicia pueda resolverlas. El funcionamiento de la justicia penal sin duda disminuiría los altos niveles de impunidad existente y esto tendría una incidencia en la inseguridad, pero en la medida que la violencia y la criminalidad están motivadas también por otras causas, la mejora de la justicia significaría una mejora parcial, pero no resolvería el problema.

En el mismo sentido ha de interpretarse el desarrollo. Es indudable la incidencia del buen funcionamiento de la justicia en el desarrollo, pero en la medida en que éste no depende únicamente de la justicia, aunque éste sea un pilar imprescindible, no generará por sí mismo el crecimiento económico.

El mejor de los enfoques es el realista, es preciso acotar la reforma a sus resultados y evitar con ello más decepciones, que en última instancia restan credibilidad a nuevas iniciativas. No se puede esperar un sistema judicial con profesionales formados excelentemente, si la universidad no es capaz de formarlos con este nivel de exigencia, ni un sistema de justicia sin corrupción, cuando existe en el resto de la sociedad... También

hay que tener presente que el funcionamiento de la justicia depende de instituciones que trascienden su competencia y jurisdicción y si éstas no funcionan correctamente, acabará por repercutir necesariamente en la justicia. Conviene por tanto tener en cuenta las limitaciones existentes, para limitar también los objetivos de las reformas. Con ello, posiblemente, los logros serán mayores que hasta ahora.

La población latina en Estados Unidos: un “gigante ¿dormido?”

Madrid, abril 2015

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. PERFIL DEMOGRÁFICO DEL "GIGANTE" LATINO
3. EL PODER DE LA COMUNIDAD LATINA EN SU CONDICIÓN DE CONSUMIDORES Y VOTANTES
4. CONCLUSIÓN: LA LATINOAMERICANIZACIÓN DE ESTADOS UNIDOS

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este informe es intentar caracterizar a la comunidad latina, analizar su peso y capacidad de influencia económica, política y social, así como sus aportaciones a la sociedad norteamericana.

El censo de Estados Unidos publicado en el 2010, considera el origen 'hispano o latino' como la herencia cultural, nacionalidad, linaje o país de nacimiento de la persona o de los padres o ancestros de esta persona antes de su llegada a Estados Unidos. Las personas que identifican su origen como hispano, latino o español pueden ser de cualquier raza. El "hispano o latino" se refiere a una persona cubana, mexicana, puertorriqueña, centro o sudamericana, o bien, de otro origen o cultura española, independientemente de la raza[1].

Su extraordinario crecimiento, muy particularmente, desde 1970, ha transformado la "cara" de Estados Unidos, ya que su presencia como minoría mayoritaria reformula, cuanto menos el perfil étnico y cultural del país, tradicionalmente considerado blanco-europeo. Si bien la proyección de futuro de los latinos hace suponer que los cambios trascenderán mas allá de la apariencia física del país, ya que se prevé que alcancen considerables cotas de poder económico y político, en no muchos años. No obstante, para entender el potencial presente y futuro latino conviene desechar ciertos estereotipos que reproducen una idea simplificada, que no se corresponde con la realidad de la comunidad latina y que no se encuentra exenta de prejuicios. Su caracterización pondrá de manifiesto su diversidad tanto en su configuración demográfica, social como política. Con ello se comprenderá mejor la aportación actual que realizan a la sociedad norteamericana y sus extraordinarias potencialidades.

Una de las generalizaciones más comunes es suponer que dicha comunidad es homogénea. La sociedad norteamericana desconoce las diferencias existentes entre las diferentes nacionalidades, sus tradiciones y culturas. Diferencias que insisten en señalar no sólo los inmigrantes recién llegados, sino incluso las segundas y terceras generaciones residentes en Estados Unidos. No obstante, esa diversidad no se limita a las diferentes nacionalidades y a sus respectivas tradiciones, sino a la existencia de todo un universo social que abarca desde importantes fortunas, clase acomodada y media hasta sectores inmersos en la pobreza. En la mayoría de los casos las diferencias sociales están en relación con la formación académica, que también en buena parte explica esta diversificación en la estratificación

[1] http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-04sp.pdf.

"Lejos de estar dormida esta población está despierta y muy activa"

económica y social. Sin embargo, para la sociedad norteamericana toda esta diversidad queda reducida a la categoría de latino, identificada como una población que habla el español y comparte el catolicismo como religión. A lo sumo el latino se identifica como mexicano dedicado al sector servicios en los puestos profesionales menos cualificados.

En esta línea de estereotipaciones, convendría detenerse en los términos con los que reiteradamente se califica a esta comunidad. Es muy común tanto en medios de prensa, como en artículos académicos, considerarla como un "gigante dormido". Por lo que respecta al tamaño de la comunidad sí es acertado calificarle como gigante, pero también debe utilizarse este término para calificar su potencial. Desde 2002, los latinos son la mayor minoría existente en Estados Unidos. Su número asciende, según el censo de 2010, a 54 millones de personas. Además de espectacular, dicho crecimiento ha sido extraordinariamente rápido, pues en realidad es en 1970 cuando comienza un importante flujo de emigración que, desde entonces, ha ido creciendo exponencialmente.

Más cuestionable es el calificativo de "dormido", utilizado para expresar la escasa participación política de esta comunidad, como votante y elector, en relación con el universo electoral que posee. El uso del derecho a voto, sin duda, le proporcionaría muchas más posibilidades de presión y poder. Sin embargo, aun siendo cierto, todo indica que es una cuestión de tiempo que se irá resolviendo con el proceso de integración que tendrá lugar en términos de formación y promoción social de sus miembros. No obstante, eso no significa que no haya una tupida red de organizaciones y activismo social y político que represente las principales demandas de los emigrantes recién llegados, legales e ilegales, y de los latinos nacidos en Estados Unidos. Igualmente ha de tenerse en cuenta que estas dimensiones proporcionan a los latinos un peso específico, como votantes, aunque no todo el electorado utilice su derecho al voto, además de clientes y consumidores. Hasta el punto que desde hace tiempo no sólo se ha convertido en el "objeto de deseo" de los partidos políticos sino también de numerosas empresas. De manera que lejos de estar dormida esta población está despierta y muy activa.

El poder que les otorga su condición de consumidores y votantes genera una dinámica de interés que favorece la recreación permanente de la comunidad latina y del español. El esfuerzo de empresarios y políticos por atraer a este inmenso colectivo no hace más que visibilizar a los latinos y su singularidad, así como su lengua, más allá de la voluntad que éstos tengan de hacerlo. Este es un efecto no deseado por algunos sectores que serían partidarios de asimilar a la población inmigrante. Una

"Esta transformación de la estructura de la población extranjera es radical"

posibilidad que cada vez parece más lejana, aunque las políticas de bilingüismo estatales dejen mucho que desear.

De manera que tanto las iniciativas de la comunidad latina como los intereses de la propia sociedad norteamericana, lejos de difuminar la particularidad latina, la potencia y le da continuidad, aumentando así su proyección.

2. PERFIL DEMOGRÁFICO DEL "GIGANTE" LATINO

El censo de 2010 constató un aumento en la población hispana de 15.2 millones entre el 2000 y 2010, representando más de la mitad de los 27.3 millones de aumento de la población total de los Estados Unidos. Esto significa un aumento de la población hispana en un 43%, o cuatro veces el crecimiento del país de 9.7%[2]. Este crecimiento demográfico no tiene precedente en la historia de Estados Unidos y parece que su proyección futura es igualmente importante, ya que si en 2010, según las cifras, llegaron a ser más del 16% de la población total, para 2020 se prevé que sean el 21%.

El origen de su presencia bajo este crecimiento espectacular se explica fundamentalmente por el cambio decisivo de política migratoria que tuvo lugar en 1970, cuando los inmigrantes no sumaban más del 5%[3]. A partir de entonces, gracias a las nuevas medidas adoptadas, mucho menos restrictivas, no sólo es posible una auténtica revolución demográfica, desde el punto de vista cuantitativo, sino una transformación en la procedencia de los inmigrantes, pues se da entrada a un cuantioso flujo procedente de América Latina y Asia, hasta el punto de modificar la estructura étnica del país.

Esta transformación de la estructura de la población extranjera es radical y se realiza en poco tiempo. La tasa de europeos cae del 75%, en 1960, al 15%, en 2000, sumando 4,4 millones frente a los 7,3 previos. Y aunque el sector asiático advierte también un gran desarrollo y supone –con 7,2 millones– la cuarta parte del conjunto, lo vela el latino. China, el país emisor más importante de esa región y segundo en la lista de nacionalidades, aporta 1,4 millones, seis veces menos que México, el principal emisor. Hay que remontarse al censo de 1890 –cuando el 30% procedía de Alemania– para encontrar un índice tan elevado de una nacionalidad.

No obstante, las fuentes oficiales que contabilizan a la población latina, no contemplan a la población que vive y trabaja ilegalmente en cada estado. El Pew Reseach Center calculó

[2] http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-04.pdf.

[3] En este sentido fue decisivo la derogación de las Leyes de los *Orígenes Nacionales*, vigentes desde principios del siglo XX. Estas leyes establecían un sistema de cuotas por nacionalidades, que favorecía a los países occidentales y limitaba la inmigración.

"Los blancos no hispanos se han convertido en la nueva minoría en las 100 mayores urbes del país"

que, en 2011, había en el país 11,2 millones de indocumentados, cifra que representaba el 3,5% de la población del país. De ellos, la mayoría son mexicanos, constituyendo alrededor de la mitad de los inmigrantes ilegales en el país. La principal característica de esta población es que, aunque en efecto representen el 3,5% de la población de Estados Unidos suponen el 5,1% de su fuerza laboral.

No obstante en 2012 se confirmó una tendencia que venía de años atrás, el descenso de la inmigración ilegal después de más de una década. Hay varios factores que explican esta tendencia y que confluyen al mismo tiempo. Para entenderlo es preciso tener en cuenta la crisis de la economía norteamericana, desde 2009, a diferencia del momento de prosperidad en la región, el aumento de las medidas de seguridad en la frontera norteamericana y el propio envejecimiento de la población mexicana.

Pese a todo, y aún contemplando este descenso, al sumar a toda la población hispana en su conjunto, Estados Unidos se ha convertido en la segunda comunidad más importante, después de México, de todo el mundo.

Si toda esta población hace predecible la importancia de este grupo en años venideros, contemplando además la juventud y la elevada natalidad de esta población, queda asegurado, más allá de nuevos flujos migratorios, el crecimiento sostenible por muchos más años. Tanto que en California, desde la década de los noventa, la natalidad asegura el crecimiento de la población latina y no los flujos migratorios. Igualmente interesante es el hecho de que, en determinadas localidades, hayan dejado de ser la minoría desde hace años, y hayan superado a la población blanca no hispana. De hecho, según un estudio del Brookings Institution (2001), los blancos no hispanos se han convertido en la nueva minoría en las 100 mayores urbes del país. Del 52% en 1990, bajan al 44% en 2000.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

En 2010, 37.6 millones o el 75% de los hispanos vivían en los ocho estados con poblaciones hispanas de un millón o más (California, Texas, Florida, Nueva York, Illinois, Arizona, Nueva Jersey y Colorado). Respecto a los principales estados, los porcentajes eran considerables. En California conformaron 14.0 millones, el 28% del total de la población hispana. En Texas eran 9.5 millones (el 19%) y en Florida los 4.2 millones, representaban el 8% de la población hispana de los Estados Unidos. Su presencia en algunas regiones metropolitanas también es destacable como en Nueva York y Chicago.

Sin embargo, en la última década, además de las áreas tradicionales donde se han ubicado los latinos, también es posible constatar su expansión por el resto del país. La población hispana aumentó en los 50 estados.

"Los mexicanos representaron alrededor de tres cuartas partes del aumento total de la población hispana"

No puede dejar de contabilizarse, pese a las dificultades, a la población ilegal. También se concentra en determinados lugares, principalmente en seis estados –California, Texas, Florida, Nueva York, Nueva Jersey e Illinois–, donde residen el 60% del total.

CRECIMIENTO DE LAS DIFERENTES NACIONALIDADES LATINOAMERICANAS

La diversidad nacional es una característica de este grupo, aunque se haya quedado opacada bajo la categoría de hispano, si bien la población latinoamericana, persiste en identificarse antes de acuerdo a su país, que bajo la categoría de latino. Los grupos tradicionales y mayoritarios han sido los mexicanos y muy por detrás le siguen los portorriqueños y los cubanos, los salvadoreños y los dominicanos. No obstante, cabe destacar un proceso de diversificación, también en esta cuestión, mediante el cual a este flujo migratorio se han incorporado otras nacionalidades. Estos "nuevos latinos" han experimentado igualmente un importante crecimiento y con ellos el aumento de la diversidad del mundo latino, lo que hace aún más cuestionable su uniformización dentro del conjunto de latinos o hispanos.

Respecto a los grupos mayoritarios, el de origen mexicano ha sido y es el grupo más grande, representando un 63% del total de la población hispana en los Estados Unidos. Este grupo aumentó en un 54% y reportó el mayor cambio numérico, creciendo de 20.6 millones en el 2000 a 31.8 millones en 2010. Los mexicanos representaron alrededor de tres cuartas partes del aumento de 15.2 millones del total de la población hispana entre el 2000 y 2010.

Por estados, representan el mayor grupo hispano en 40 estados, con más de la mitad de estos estados en las regiones sur y oeste del país, dos estados en el noreste, y en todos los 12 estados de las regiones del centro del país.

Los puertorriqueños, el segundo grupo más grande, constituían el 9% de la población hispana, en el 2010, por debajo del 10% reportado en 2000. La población puertorriqueña aumentó en un 36%, de 3.4 millones a 4.6 millones. Los puertorriqueños fueron el mayor grupo hispano en seis de los nueve estados en el noreste y en un estado del oeste, Hawái, con una población de 44,000.

La población de origen cubano aumentó en un 44%, de 1.2 millones en el 2000 a 1.8 millones en 2010. Los cubanos representaron aproximadamente el 4% del total de la población hispana, tanto en el 2000, como en 2010 y fueron el grupo más grande de origen hispano, en Florida, llegando a ser 1.2 millones.

Con respecto a otras nacionalidades, como se ha señalado, se han ido diversificando, si bien por razones de proximidad, sin duda los centroamericanos, son

"La población latina pasaría a ser un elemento estructural de la demografía norteamericana"

los que han ido adquiriendo cada vez mayor presencia. Desde el año 2000, tres grupos de origen hispano sobrepasaron 1 millón de habitantes: salvadoreños (1.6 millones), dominicanos (1.4 millones) y guatemaltecos (1.0 millones).

En el 2010, la población de origen salvadoreño (el 3% del total de la población hispana), aumentó de forma considerable entre el 2000 y el 2010, con un crecimiento de un 152%. Por lo que respecta a los guatemaltecos, entre 2000 y 2010, aumentaron en forma considerable, con un crecimiento de un 180%, llegando a constituirse en el 2% del total de la población hispana en el 2010.

Por su parte, los hispanos de origen sudamericano, aumentaron de 1.4 millones, en 2000, a 2.8 millones, en 2010, un aumento de un 105%. Esta población conformó el 5% del total de la población hispana en 2010[4].

De acuerdo a los datos demográficos señalados se pueden obtener diferentes conclusiones:

- Desde 2000, el censo pone de manifiesto el espectacular crecimiento experimentado por la población latina, tanto por inmigración, como por nacimiento, convirtiéndose en la primera minoría del país.
- Desde 1970 hay nuevos flujos que aumentan el volumen y la diversidad preexistente y que explican este crecimiento exponencial, de los últimos años.
- Igualmente se aprecian nuevas tendencias en la distribución de esta población, al extenderse de manera gradual por toda la geografía estadounidense, aunque al mismo tiempo se consoliden los asentamientos tradicionales. Con ello la población latina pasaría a tener presencia nacional y a ser un elemento estructural de la demografía norteamericana[5].

NIVELES DE FORMACIÓN Y EXTRACCIÓN SOCIAL

En términos generales, buena parte de la población inmigrante tiende a ocupar los escalafones más bajos de la sociedad, ocupando los puestos de trabajos menos cualificados y peor pagados que la población nacional no desea ocupar. Este es el caso de la población latina, pues tradicionalmente representaban, respecto a otros grupos inmigrantes, menor nivel educativo, factor que se ha reflejado en el mayor grado de

[4] Todos los datos demográficos señalados proceden del Censo de 2010, http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-04sp.pdf.

[5] Sobre estos rasgos característicos véase, Mª Jesús Criado, *Inmigración y población latina en los Estados Unidos: un perfil sociodemográfico*, Instituto Complutense de Estudios Internacionales-Fundación Telefónica (2007).

"Los cubanos detentan la mejor posición en nivel educativo e ingresos"

desempleo, ingresos más bajos y significativas tasas de pobreza.

Sin embargo, esta situación no es generalizable a toda la población latina y cada vez menos, según se van incorporando al sistema educativo las segundas generaciones. El mundo social latino también es diverso en su formación, así como en sus ingresos y su situación laboral.

No es de extrañar que los inmigrantes con una larga estancia en el país o los latinos nacidos en Estados Unidos, tengan una situación diferente que los recién llegados. La progresiva mejora de la segunda generación y anteriores, nacidos ya en Estados Unidos, hace posible que éstas tengan mayores posibilidades de formación, lo que se refleja en mejores sueldos y salarios. No obstante, los emigrantes salvadoreños y guatemaltecos, además de los mexicanos, como ya ha sido mencionado, son los que poseen peor formación de todas las minorías y en consecuencia los que se sitúan, con diferencia respecto a los otros grupos, en los segmentos sociales más bajos. En esta escala le siguen los dominicanos, y tras éstos, los peruanos y ecuatorianos.

En el otro extremo se encuentran los cubanos, el colectivo que detenta la mejor posición en nivel educativo e ingresos. En éstos hay una importante proporción con estudios de secundaria y universitaria. En estos niveles de formación habría que situar también a los sudamericanos, como los colombianos. La diferencia radica en que mientras los cubanos habrían adquirido su formación en Estados Unidos, en el caso sudamericano parten de una buena formación adquirida en sus respectivos países, a diferencia de los caribeños o los centroamericanos.

No obstante, cabe apuntar que pese a las mejoras experimentadas, los índices de fracaso escolar y deserciones antes de acabar la secundaria, en el caso de la población latina, supera al resto de las minorías. Un aspecto que redunda en la imagen de una parte de la sociedad norteamericana a los que estos datos les confirman un supuesto desinterés e incluso incapacidad por la superación personal. Bajo esta imagen no se contemplan las dificultades y obstáculos que implican la marginalidad o la pobreza. De hecho, en muchas ocasiones este abandono escolar se debe a la necesidad de trabajar para obtener ingresos. Sin embargo, cabe insistir de nuevo en la distinción con las segundas generaciones, donde los resultados escolares y el nivel formativo son mayores. Los peores resultados, no por casualidad, se encuentran en los grupos que han llegado más recientemente, corroborando así la precariedad de las condiciones de vida de estos sectores de población inmigrante y las limitaciones del sistema educativo para poder integrarlos.

No obstante, dentro de este grupo de los recién llegados cabria diferenciar a los *dreamers*,

"Es de particular interés señalar la existencia de una pujante clase media"

que pese a ser un colectivo de jóvenes ilegales, tiene buena formación, incluso universitaria. En muchos casos han ido incluso a estudiar a Estados Unidos y se quedan como ilegales, cuando sus visados finalizan y corren permanentemente el riesgo de ser deportados. El Presidente Obama es muy consciente de las aportaciones que pueden realizar estos jóvenes, formados en Estados Unidos y que finalmente sus iniciativas empresariales, por su situación irregular, no las podrán llevar a cabo en el país, pese a los beneficios que dichas iniciativas pueden aportar a la economía norteamericana y a su competitividad. Este colectivo esta incluido en la reforma pretendida por el presidente norteamericano.

Más allá de este grupo en particular, la formación se refleja en la posición social y en los salarios. En efecto, el perfil educacional señalado explica en buena parte que los inmigrantes latinos se encuentren en sectores ocupacionales y puestos de trabajos poco cualificados. Sin embargo, no son el único grupo. Además de la élite hispana que ha logrado situarse en Estados Unidos y cuyos nombre se publican en los ranking sobre los hispanos más influyentes en Estados Unidos[6], es de particular interés señalar la existencia de una pujante clase media que progresivamente se va fortaleciendo y que se correspondería con las segundas generaciones, más formadas y con más cualificación.

Todos los factores contemplados hacen pensar en un cambio general en la población latina mediante el cual cabe suponer mayores posibilidades de cualificación y promoción social, como se puede apreciar en los diez últimos años. Esta suposición se basa en el descenso de la población inmigrante, desde 2007, y en el crecimiento natural de la población latina ya instalada en Estados Unidos. Un colectivo que cuenta con más recursos y posibilidades de proporcionar formación a sus hijos y por tanto de mejorar su situación económica y social. De manera que otros de los estereotipos que pesan sobre la población hispana de Estados Unidos queda desmentido por la realidad, puesto que no sólo está integrada por personas sin recursos y de escasa formación, recién llegada al país, sino que está integrada por todo un universo socio-económico, que según los casos hace tiempo que está instalada en el país.

3. EL PODER DE LA COMUNIDAD LATINA EN SU CONDICIÓN DE CONSUMIDORES Y VOTANTES

El crecimiento cuantitativo, de magnitud espectacular desarrollado por esta población y la progresiva mejora que está experimentando su situación social y su capacidad adquisitiva las convierte en un centro de atención prioritario para empresarios y partidos. Desde hace algunos años, las deman-

[6] Véase revista *Time* en 2005.

"Muestra del dinamismo de la sociedad latina es la evolución experimentada por su sector empresarial"

das de esta comunidad están reconfigurando el mercado nacional, ya que constituye un mercado real y potencial extraordinario, pero en la misma medida también han obligado a un cambio en los contenidos de las agendas políticas, tanto del partido demócrata, como del republicano.

Este interés por la población latina, en general, ha hecho más presente a los latinos en la sociedad norteamericana. En otras palabras, las campañas publicitarias y electorales, en busca de clientes y de votantes, lejos de invisibilizarla, la hace cada vez más visible tanto a los latinos, como al idioma español. Un aspecto que, sin embargo no siempre pasa desde la administración estatal, donde en muchos estados se fomenta el *only english* y no se fomenta el bilingüismo.

LOS EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES LATINOS

Las dimensiones de la comunidad latina no han pasado desapercibidas ni para los empresarios latinos, ni norteamericanos, quienes observan un gran mercado que tiende a consolidarse con el crecimiento de una clase media y joven.

Muestra del dinamismo de la sociedad latina es la evolución experimentada por su sector empresarial, que desde los noventa ha experimentado un fuerte crecimiento. La mayoría de las empresas hispanas son pequeñas empresas, cuyo auge se nota no sólo en su permanente aporte a la creación de empleos, sino también en el desarrollo de toda una cultura empresarial hispana que empuja la economía del país. "La mayoría de las empresas de hispanos son pequeñas, y los pequeños negocios están creando dos de cada tres puestos de trabajo en Estados Unidos", según ha afirmado el presidente de la Cámara de Comercio Hispana (USHCC), Javier Palomarez. Además agregó que mientras los pequeños negocios declinaron y dejaron de crear nuevos empleos, entre 2008 y 2010, durante la crisis, los hispanos en el mismo periodo crearon 581.000 nuevos negocios. En enero de 2015, el pequeño comercio añadió 46.000 de los 257.000 nuevos puestos de trabajo en el país, lo que situó la tasa de desempleo general en el 5,7%, mientras que en latinos fue del 6,7%. Los hispanos "son probablemente una de las comunidades más importantes en la creación de trabajos en el país".

No sólo contribuyen a la economía nacional y generan empleos, sino que además están abriendo nuevos espacios de negocios a los tradicionales. Por otro lado, Palomarez indicó que a los sectores tradicionalmente impulsados por empresarios latinos, como son la construcción, los servicios, la agricultura y el transporte, se suma ahora la industria de la tecnología. La causa fundamental está relacionada con la edad media del empresario latino, que es de 26 años, frente a los a los 43 de la media general. "Según el empresario citado, "como somos

"Ni es una comunidad integrada sólo por una población con pocos recursos, ni carece de iniciativa, ni ambición"

más jóvenes, tenemos un mejor dominio de la tecnología".

Esta versión se reitera en los datos oficiales y en los diferentes representantes del empresariado latino. María Contreras-Sweet, directora de la Administración de Pequeños Negocios (SBA), quien coincide en afirmar el "crecimiento y fortalecimiento de las empresas de propiedad de latinos", recordó que más de 3 millones de latinos son dueños de pequeños negocios en el país, y que representan una inyección a la economía de "500.000 millones de dólares anuales".

A ello es preciso agregar un aspecto de interés, pues apunta que estas iniciativas favorecen el desarrollo de una cultura especial empresarial, ya que la comunidad latina está generando sus propias empresas, creando tres veces más negocios que el promedio nacional. De nuevo la realidad se contradice con el estereotipo que la sociedad norteamericana posee de la comunidad latina. Ni es una comunidad integrada sólo por una población con pocos recursos, ni carece de iniciativa, ni ambición. Estos datos definitivamente expresan una imagen muy diferente a la generalización de la población inmigrante hispana, que supuestamente carece de afán de superación y de ambición[7].

Prueba de esta diversidad, es el ejemplo de la población mexicana, que presenta serios problemas de formación y sufre peor situación económica que otros grupos, sin embargo, al mismo tiempo los empresarios de origen mexicano son dueños de mucho más negocios pequeños en Estados Unidos, que cualquier otro grupo de inmigrantes en este país, según reveló un estudio publicado por el Instituto de Política Fiscal en 2012[8]. De acuerdo a este informe "esto no debe ser una sorpresa debido a que los mexicanos son la población inmigrante más grande del país, pese a que esta no sea siempre la imagen que existe de los inmigrantes como dueños de negocios".

CONSUMIDORES

Muestra de esta capacidad para progresar y de la mejora en el bienestar de esta comunidad es su capacidad adquisitiva. La sociedad hispana se ha tornado en un motor clave para el consumo. Su poder adquisitivo en 2010 se fijó en un billón de dólares y está previsto que, en 2015, alcance los 1,5 billones de dólares. Si los latinos que residen aquí fueran considerados como una economía independiente, serían la novena del mundo, un potencial que tienen muy presente las compañías y los emprendedores estadounidenses que se han dado cuenta de la importancia de penetrar en

[7] Los datos comentados se encuentran en http://www.univisionsandiego.com/2015/02/13/la-cultura-empresarial-latina-impulsa-la-creacion-de-empleos-en-ee-uu/, 13/2/15.

[8] Informe *Dueños inmigrantes de pequeños negocios. Una importante y creciente parte de la economía.*

"Desde mediados del siglo XX, se detecta una mayor preocupación por el electorado latino"

el mercado hispano. A la clase media, se suman como consumidores un nutrido grupo entre ésta y la población con escasos recursos, que también posee cierta capacidad adquisitiva y que también es objeto de interés para muchos empresarios[9].

Las posibilidades de este mercado obligan a los empresarios a sofisticar sus formas de captación y a atender sus especificidades. Por ese motivo, de los anuncios publicitarios iniciales, traducidos al español, fundamentalmente de las compañías dedicadas a transferir dinero, hoy día se analizan las especificidades y demandas particulares del mercado latino.

Prueba del interés por dicho mercado y del desarrollo que esta adquiriendo es la búsqueda de los objetos de consumos que son de especial predilección para estos consumidores. No sólo eso, el interés por captar a estos nuevos clientes está obligando a pensar también en los lugares y los entornos que sean más gratos para ellos. Esto explica la proliferación de los *latinos malls*, donde se seleccionan cuidadosamente marcas de ropa y tallas que se correspondan con los gustos latinos[10].

VOTANTES

Desde mediados del siglo XX, se detecta una mayor preocupación por el electorado latino, sin embargo, la campaña de Bill Clinton de 1996 sí que supuso un verdadero punto de inflexión en las estrategias y mensajes de los demócratas dirigidas al público latino[11]. A partir de entonces ningún candidato, demócrata o republicano, ha podido obviar a la población latina e ignorar sus

[9] Para una caracterización del mercado latino véase Informe *Nielsen: State of the Hispanic Consumer: The Hispanic Market Imperative*, http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2012/state-of-the-hispanic-consumer-the-hispanic-market-imperative.html, 17/04/12.

[10] En este sentido tiene todo su interés la existencia de empresas que a su vez asesoran a las empresas norteamericanas para atraer al consumidor latino. Este es el caso del empeño del empresario, José de Jesús Legaspi, fundador de The Legaspi Company, que lleva dedicado a estas iniciativas desde 1977 y que enseña a los proveedores norteamericanos cómo adaptarse a los gustos del consumidor hispano y a sus tallas. "Los hispanos tienen el pie más pequeño. Los fabricantes estadounidenses creen que a ellos no les gustan sus zapatos porque no los compran, pero el problema es que no traen números pequeños, esa es la razón por la que los consumidores hispanos no adquieren sus modelos". Legaspi trata de hacer entender a los comerciantes de Macy's, Marshall's o Forever 21, que las tallas de los latinos son menores y que, a diferencia del cliente estadounidense, "a ellos les gusta comprar cuando alguien les atiende, cuando se les explica cómo es el producto que van a comprar", explica Legaspi. "Trabajamos con los proveedores para que puedan reconocer intelectualmente cómo es el consumidor latino, para que luego ellos mismos puedan desarrollar su sentido de mercadotecnia y sean capaces de llegar mejor al mercado hispano", señala.

[11] La redacción del documento *Latino Communications Strategy, 1994-1996*, elaborado por Andy Hernández y la creación de una oficina donde se preparaba todo el material dirigido al público hispano (elaboración de dosieres de prensa, briefings, notas y traducción de documentos), para el Comité Demócrata, indica la importancia que comienza a adquirir, desde entonces, el voto hispano.

"No parece descabellado, a día de hoy, pensar en un próximo presidente de Estados Unidos de origen hispano"

preocupaciones. Muy al contrario desean captar su atención y para ello se dirigen a ellos directamente en español.

No es de extrañar este creciente interés, si consideramos las extraordinarias dimensiones del electorado latino y su progresivo crecimiento. De los 55 millones de hispanos, el 17% de la población de Estados Unidos, 25,2 millones tienen derecho al voto. Este electorado está creciendo constantemente, de acuerdo a la juventud de la población latina. Así "cada mes, unos 50.000 jóvenes latinos que son ciudadanos llegan a la edad de 18 años y entran en ese electorado potencial", según Arturo Vargas, director de la Asociación Nacional de Funcionarios Latinos Electos y Designados. Este crecimiento, según destacan los expertos, no está atado a la inmigración recién llegada, sino a los latinos de segunda y tercera generación, crecidos en Estados Unidos de padres o abuelos latinoamericanos y ciudadanos por nacimiento.

De acuerdo a las dimensiones de este electorado, no parece descabellado, a día de hoy, pensar en un próximo presidente de Estados Unidos de origen hispano. En principio ya habría nacido y alcanzaría la presidencia en 20 años[12].

La importancia de este electorado se hace más evidente que nunca, por la centralidad que ocupa en las campañas electorales. Cada partido posee un grupo u oficina dedicada por completo a esta población, mantienen páginas web y audiciones semanales en español y tienen extraordinario interés por conseguir representantes latinos que se postulen a cargos electivos, ya que es una forma de de atraer a estos votantes.

Además de ello, las preocupaciones latinas están presentes en sus discursos, los dos se publicitan como el destino natural de los votos hispanos –unos, por su tradicional defensa de los derechos de las minorías; los otros, por encamar los valores familiares y tradicionales que suelen atribuirse a los hispanos, y critican y desestiman los esfuerzos del bando contrario al que acusan de poner toda su energía y recursos en una pura campaña de marketing–.

Esta competencia se desarrolla para la captación de votos en todo el país, pues la presencia latina también lo es, pero además adquiere una muy particular importancia en determinados estados. De los 50 estados de la nación, realmente nueve están en disputa, los otros están básicamente decididos porque muestran una inclinación histórica muy marcada hacia un partido u otro. Y en esos nueve, entre el 15% y el 20% de los votantes son latinos.

[12] *El País*, 19/10/14, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/19/actualidad/1413733870_041970.html, *La República*, 29/01/09, http://www.larepublica.pe/26-01-2009/aseguran-que-el-primer-presidente-hispano-de-eeuu-ya-ha-nacido.

"La influencia hispana es cada vez mayor en toda la sociedad"

Se trata de 3 millones de votos, según ha detallado Antonio González, presidente del Instituto William Velázquez. En particular, el peso de la principal minoría se hará sentir más fuerte en Nevada, Colorado, Nuevo México y Florida. Así se demostró para la victoria de George W. Bush en 2004, y para la de Obama.

Todos estos datos ponen de manifiesto el poder que el número de votantes otorga a la comunidad latina, poder que podría ser aún más importante si la participación del electorado latino fuera mayor. Aunque creciente, el número de participación electoral es bajo, así como el de personas elegibles. Aunque 11,2 millones de latinos votaron en las elecciones del 2012, sólo constituyeron el 48%, de quienes podían participar en las urnas. Una participación menor que en 2008, ya que fue del 49%. En cuanto a aquellos candidatos que aspiran a ser elegidos, su número, aunque igualmente en crecimiento, sigue sin ser representativo del tamaño de la comunidad latina. Aunque las elecciones del 4 de noviembre de 2014 dieron como resultado el mayor porcentaje de hispanos (con 29 políticos en el Congreso y tres en el Senado, lo que constituye el 8% de los miembros del Congreso) está muy lejos todavía de su peso porcentual en la población estadounidense.

Sin embargo, no sólo aumenta el número de ciudadanos de origen hispano, con derecho a voto, también los candidatos que aspiran a ser elegidos en todos los niveles de la administración, ya sea local, estatal e incluso federal. "Un panorama que refuerza la idea de que, elección a elección, año a año, la influencia hispana es cada vez mayor en toda la sociedad y, cómo no, también en la política"[13].

La recapitulación de los temas abordados no sólo pone de manifiesto el poder de la comunidad latina por su cantidad, sino también por su capacidad:

- Su capacidad adquisitiva creciente favorece la creación de un mercado específico, en el que participa muy activamente el empresariado latino, en permanente crecimiento. Como así también lo hacen, en consecuencia, una clase media y profesional.

- La proyección política es más lenta, aunque en crecimiento. Lo que no significa que esta comunidad sea, en cualquier caso, decisiva para los resultados electorales y por tanto "objeto de deseo" para el partido demócrata y republicano.

[13] D. Ureña e I. Royo, *El papel del voto hispano en las elecciones de noviembre en EEUU*, ARI, 51/4014, Real Instituto Elcano, http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/eeuu-dialogo+trasatlantico/ari51-2014-urena-royo-papel-del-voto-hispano-elecciones-de-noviembre-eeuu-2014#.VQAk9PmG9E4.

"La ambición por captar consumidores y votantes no hace más que dar centralidad a los mismos latinos y al español"

4. CONCLUSIÓN: LA LATINOAMERICANIZACIÓN DE ESTADOS UNIDOS

Pese a los datos expuestos no hace muchos años, a principios de la década de 2000, se mostraban las dudas sobre la supervivencia de la comunidad latina como tal y del español, en tanto seña fundamental de identidad. Los datos expuestos en estas páginas y las iniciativas y progresos de esta sociedad muy posiblemente hayan puesto por sí mismas de manifiesto que esta posibilidad no parece ya posible. La afirmación de lo latino no tiene marcha atrás y definitivamente se incorpora como un elemento estructural a la sociedad norteamericana, con los cambios que significa para dicha sociedad.

De particular interés es la dinámica que ha despertado la población latina, pues recrea y alimenta de manera continua su existencia y relevancia. En dicha dinámica no sólo están implicados los propios latinos, sino buena parte del resto de la sociedad. La ambición por captar consumidores y votantes no hace más que dar centralidad a los mismos latinos y al español. Por tanto, además de las voluntades más o menos firmes de esta comunidad, de no abandonar sus tradiciones y su lengua, hay una dinámica social espontánea, surgida de la importancia adquirida por los latinos que también, de manera decisiva, favorece esta latinoamericanización de Estados Unidos.

Este proceso no deja de contradecirse con la idea de nación anglosajona uniformada bajo la asimilación cultural. No parece muy realista mantener, aunque sigan existiendo partidarios, los procesos de asimilación cultural que se llevaron a cabo con las oleadas de inmigrantes anteriores, pues tradicionalmente la diversidad de lenguas ha sido considerada una amenaza a la unidad de la nación. Motivo por el cual las oleadas de inmigrantes anteriores como los alemanes, italianos, o polacos perdieron su legado lingüístico. Desde los noventa el empeño en establecer el *only english*, ha dado lugar a que la mitad de los estados hayan prohibido el uso de otras lenguas que no sean el inglés en sus administraciones. Esta misma corriente tampoco considera el bilingüismo como una solución y también se ha llegado, en algunos estados, a prohibir la educación bilingüe. Esta es una posición que se contradice, por completo, con los propios aspirantes al poder, quienes al dirigirse a sus potenciales votantes en español, además de ser un gesto de deferencia, están haciendo presente un idioma y la normalización de su uso.

Un uso que se hace obligado incluso para las propias instituciones gubernamentales, pese a las resistencias, ante la demanda de servicios de los contribuyentes latinos. Por ello, hospitales, bomberos y cuerpos de seguridad ciudadana fomentan o promueven, de un modo

"Para muchos observadores 'el futuro de Estados Unidos es hispano'"

u otro, las habilidades lingüísticas de sus miembros[14].

En definitiva, considerando la evidencia de la realidad y la generalización de una visión multicultural, no parece que las posturas asimilacionistas tengan mucho futuro. Sin embargo, esto no significa que pese a que los latinos sean votantes, contribuyentes y consumidores, la segregación y la discriminación también formen parte de la realidad.

Sin duda, la existencia de la comunidad latina dependerá de la voluntad de sus miembros de ser identificados como tal y querer preservar su particularidad. En cualquier caso, es evidente que poseen el poder necesario para proyectarse como comunidad y ocupar un lugar importante en la sociedad norteamericana. Para muchos observadores "el futuro de Estados Unidos es hispano"[15], y la realidad así lo pone en evidencia. Sin embargo, no todo depende de la población latina, también es preciso tener en cuenta hasta qué punto la sociedad norteamericana está preparada para acoger, desde el punto de vista económico, político y cultural, a esta población.

Desde 2013 se encuentra pendiente la reforma migratoria, por entonces el Congreso aprobó con el voto de ambos partidos, revisar el sistema de emigración. Sin embargo, el proceso no ha avanzado, por diferentes circunstancias. En un intento de cambiar esta situación y cumplir con una promesa electoral, desde enero de este año, el Presidente Obama ha decidido iniciar una reforma parcial, mediante decretos presidenciales. Un intento, por el momento, ya que desde el poder judicial ha sido nuevamente bloqueado.

Todas estas dificultades hacen aún más deseable su solución. La importancia de esta reforma es indudable, pues mediante la misma se pretende regularizar la situación de 11 millones de personas, en situación irregular en el país. Sin embargo, la reforma, aunque ahora parezca la solución a todos los problemas,

[14] Los médicos del hospital Presbiteriano de Nueva York, por ejemplo, vinculado a la universidad de Columbia y situado en el corazón de Washington Heights, foco de concentración dominicana, reciben al incorporarse un curso intensivo sobre términos y conocimientos básicos relacionados con el área, formación que continúan en otros cursos a lo largo del año. En Texas los agentes de policía deben superar un curso de español, que costea la institución, para obtener el grado de suboficial. En Phoenix (Arizona), en julio de 2002, se puso en marcha en un parque de bomberos el primer programa de inmersión para aumentar la dotación de miembros bilingües. El proceso afecta igual a la esfera educativa. En Dallas (Texas), cuyo distrito escolar es más de la mitad hispano (57%), y cerca del 30% con limitaciones en inglés, se aprobaba, en octubre 2002, financiar con un millón de dólares la formación en español conversacional de los docentes con algún conocimiento previo de español.

[15] Daniel Ureña, *El futuro de Estados Unidos será Hispano*, 20/03/2014, http://www.elmundo.es/opinion/2014/03/20/532b5084268e3eb20a8b458d.html.

"La mayoría blanca, deberá aprender a vivir en un mundo diverso"

no sería suficiente. Aún aprobándose en su integridad continuaría pendiente la integración de los 50 millones de latinos que viven en Estados Unidos. Para ello, sin duda, se deben establecer puentes de diálogo y el conocimiento mutuo, fuera de perjuicios simplistas. Para esta integración es necesario el desarrollo de un diálogo entre compatriotas que deben conocerse y reconocerse como tales. Para ello, los latinos y sus hijos deberán seguir aprendiendo inglés y conociendo la historia de Estados Unidos. Pero al mismo tiempo la mayoría blanca, deberá aprender a vivir en un mundo diverso, como es su propia realidad nacional, donde tendrán que considerar las perspectivas de sus compatriotas de lengua española[16]. Por tanto, el reto no sólo está presente para la población latina, sino para toda la sociedad norteamericana en su conjunto.

[16] Para esta propuesta de integración W. Carrigan y C. Webb, *La reforma de la inmigración y la historia hispana en estados Unidos*, 1/03/15, http://internacional.elpais.com/internacional/2015/03/01/actualidad/1425166727_525835.htm.

¿Hacia dónde debería caminar la relación estratégica entre la UE y América Latina y el Caribe?

Madrid, mayo 2015

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

PRESENTACIÓN POR JOSÉ ISAÍAS RODRÍGUEZ

¿HACIA DÓNDE DEBERÍA CAMINAR LA RELACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE LA UE Y AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE?

1. AMÉRICA LATINA Y EUROPA, UNA "VISIÓN" OCCIDENTAL COMPARTIDA
2. LA RELACIÓN ENTRE LA UNIÓN EUROPEA Y AMÉRICA LATINA ANTE LA EMERGENCIA DE CHINA Y LA RENOVADA PRESENCIA DE EEUU (EL TPP Y EL TTIP)
3. LOS GRANDES EJES DE LA REACTIVACIÓN DEL NUEVO VÍNCULO TRANSATLÁNTICO
4. PROPUESTAS PARA REFORZAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA
5. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

PRESENTACIÓN

El 10 y 11 de junio de 2015 tuvo lugar en Bruselas la Cumbre UE-CELAC, es decir, la reunión entre los máximos representantes de los 28 Estados miembros de la Unión Europea y los de los 33 países que conforman la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños.

La relación entre Europa y América Latina hunde sus raíces profundamente en la historia de dos continentes que, a pesar de la distancia y la existencia de un gran océano entre ambos, están mucho más próximos que otros a los que une la tierra.

Lazos culturales, lenguas vehiculares y, sobre todo, un conjunto de valores compartidos por sus respectivas sociedades, han entretejido unas interconexiones que, aún en la vertiginosa evolución del contexto que las rodea, ponen de manifiesto la importancia de una visión occidental del mundo en el que se enmarcan.

En la partida de ajedrez que se juega en el tablero del planeta, Latinoamérica y Europa deben desempeñar el papel que les corresponde a actores clave para el devenir de sociedades ancladas en la democracia, el Estado de Derecho, la economía social de mercado, la solidaridad inter e intrageneracional y que defienden un enfoque de progreso y bienestar para los ciudadanos que las conforman.

La economía, esa ciencia de invención europea, también influye, y de qué manera, en las relaciones eurolatinoamericanas. La UE es el primer inversor extranjero en la CELAC y su segundo socio comercial. Esta relación económica no se basa en la extracción del máximo beneficio per se y a corto plazo, sino que se articula en torno a la calidad, la responsabilidad social, la creación de puestos de trabajo, la transferencia de tecnología y la promoción de la investigación y la innovación, todo ello con un enfoque de permanencia en el tiempo.

La importancia de las Cumbres se concreta en la generación de vínculos y de visiones estratégicas. Sin embargo, si las mismas no tienen el seguimiento y la aplicación de los compromisos contraídos por las partes en sus “Declaraciones y Conclusiones Finales”, nos deslizaríamos por el carrusel interminable de un juego de “la Oca”, en el que “de Oca en Oca y tiro porque me toca” no acabaríamos de salir del conocido círculo vicioso “del laberinto al 30”.

La evolución de las Cumbres Eurolatinoamericanas nos traslada una cierta utilidad marginal decreciente, es decir, como si una unidad más de cumbre en el margen produjera unos efectos contrarios a los esperados. Existe una cierta fatiga mental, una falta de ideas y de voluntad política. Sobra retórica, molicie, pasividad y

falta visión para comprender que es necesario fortalecer los vínculos entre Europa y Latinoamérica, si de verdad queremos ocupar el espacio que corresponde a ambas regiones en un mundo donde "nada es, todo cambia".

En la relación Europa-Latinoamérica se crearon expectativas que, luego, se enfrentaron a la realidad de los desencuentros que origina toda negociación con intereses económicos. Ello ha dejado un poso de escepticismo alimentado, al mismo tiempo, por la impresión mutua que genera el pensar que ambas buscaban en el escenario internacional otras parejas con las que bailar.

La crisis que lleva impregnando a Europa con su perfume penetrante más tiempo de lo que, en principio, algunos imaginábamos, ha afectado, no sólo al interior de la UE, sino también, qué duda cabe, a sus relaciones exteriores. América Latina no ha sido ajena y, en este sentido, hemos asistido a un cambio de rumbo, a mi juicio, mutuo. Asia y el área del Pacífico son ahora actores comerciales de primer nivel de América del Sur, mientras que EEUU ha afianzado su posición de socio privilegiado de México, Centroamérica y el Caribe. También, nuestra vieja y querida Europa, además de continuar mirando hacia su propio mercado, ha puesto sus ojos en Asia. Ello cuestiona el vigor de la relación Eurolatinoamericana en la dinámica exponencial de la globalización.

Precisamente, dos importantes acuerdos que ocupan actualmente el espacio negociador allende océanos, están llamados a cambiar los equilibrios del comercio mundial. Me refiero al "Transatlantic Trade and Investment Partnership" (TTIP) entre la UE y EEUU, así como al "TransPacific Partnership" (TPP) entre EEUU y los países ribereños del Pacífico. De una forma o de otra, afectarán a las relaciones UE-CELAC, así como a los propios procesos internos de regionalización en Latinoamérica.

La bola de cristal no nos permite anticipar con nitidez el impacto posible de los cambios derivados de estos mega acuerdos. No obstante, deben producirse asimetrías consecuencia de la heterogeneidad de lo que podríamos llamar "Américas Latinas". Sin embargo y sin que haya que tener dotes de adivino, lo que sí ha llegado es el momento de dar un nuevo impulso con el fin de fortalecer las relaciones entre la Unión Europea y América Latina. Es ineludible un planteamiento de convergencia en torno a los valores que comparte la relación birregional, con el fin de encontrar soluciones a los retos a los que se enfrentan, tanto una, como otra.

Hay que modernizar el discurso que enmarca la relación Eurolatinoamericana; hay que trasladar una mayor credibilidad y proximidad a los ciudadanos sobre lo que se pretende conseguir y, como

dicen los británicos, con "tangible things"; hay que dar continuidad a los compromisos contraídos que deben contener ingredientes de ambición, realismo y perseverancia; hay que respetar las diferencias de ambas regiones, sabiendo gestionarlas sin imposiciones; hay que contar con una sociedad civil que, tanto en Europa, como en América Latina, tiene, cada vez más, un protagonismo imparable; hay que aunar criterios en temas debatidos en los foros internacionales.

El filósofo Flavio Filóstrato (siglo III A.C.) dijo: "Los hombres saben lo acontecido, los dioses lo venidero y los sabios lo que se cierne". Perteneciendo al primero de los grupos, soy consciente de que hemos hecho mucho en la construcción de vínculos entre Latinoamérica y Europa. Pero, también, lo soy en relación a todo lo que nos queda por hacer para desarrollarlos y profundizarlos. Las Cumbres deben ser un encuentro para favorecer vínculos y suponer un punto de inflexión para el devenir de ambas regiones.

José Isaías Rodríguez
Vicepresidente de Asuntos Europeos en LLORENTE & CUENCA

¿HACIA DÓNDE DEBERÍA CAMINAR LA RELACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE LA UE Y AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE?

1. AMÉRICA LATINA Y EUROPA, UNA "VISIÓN" OCCIDENTAL COMPARTIDA

"La historia en común y esos valores compartidos son el pilar de una relación"

El vínculo entre Europa y América Latina y el Caribe da señales de fatiga desde hace más de una década. El reto de los actuales dirigentes de ambas orillas del Atlántico pasa por reavivarlo y dotarlo de un renovado dinamismo. Para conseguirlo, los líderes políticos europeos y latinoamericanos cuentan con los mimbres necesarios. Unos mimbres que hacen referencia a los vínculos históricos que caracterizan a la relación y que no sólo han pervivido, y crecido, desde hace más de 500 años, sino que también hacen referencia a los nuevos y múltiples elementos comunes que existen en la actualidad y que han ido surgiendo a lo largo del último medio siglo, en especial, desde los años 90.

Indudablemente, la tarea no es fácil porque el mundo se ha hecho, progresivamente, mucho más volátil y complejo. En ese nuevo tablero mundial, donde los equilibrios geopolíticos, geoestratégicos y geoeconómicos están cambiando aceleradamente, China en particular y Asia en general, son ya una realidad que ha venido para quedarse y que desequilibra y condiciona la relación euro-latinoamericana. Sin embargo, ese vínculo contiene, en sí mismo, unas fortalezas propias que no son ni coyunturales, ni creadas de forma artificial. Frente a esa emergencia de China con todo su potencial comercial y de inversiones financieras, la relación de Europa y América Latina y el Caribe se sostiene, en primer lugar, en su pertenencia a una misma área cultural y a una idéntica matriz identitaria, la Occidental. Ese es uno de los rasgos más singulares de su identidad y en donde se apoya su legitimidad para convertirse en un actor internacional con fuertes aspiraciones a tener influencia mundial.

Como señalara en su día el ex secretario general Iberoamericano, Enrique V. Iglesias, el vínculo se remonta a *"siglos enteros de relaciones intensas de América con Europa. No es posible entender América Latina y el Caribe sin incluir la herencia de la tradición europea. Así como no se entiende América Latina y el Caribe sin Europa, tampoco es posible entender Europa sin la profunda corriente de recursos, ideas y aires frescos que ha circulado hacia el otro lado del Atlántico"*[1]. Ese vínculo, esa cultura y esa "visión" occidental compartida, es un nexo de unión que no existe con respecto a la emergente Asia.

La historia en común y esos valores compartidos son el pilar de una relación que no se ha quedado estancada, ni mucho menos, sino que ha ido evolucionando. La influencia inglesa en el Caribe conformó la idiosincrasia de una parte importante de las naciones

[1] Adrián Bonilla (coord.): *De Madrid a Santiago: Retos y Oportunidades. Balances y perspectivas de las relaciones entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Flacso. San José, 2012 bajado en http://segib.org/es/node/8329.

"Una historia en común y unos valores compartidos son motivos suficientes para luchar"

caribeñas. La cultura y las ideas políticas francesas junto con las españolas –desde la Constitución de Cádiz de 1812 a los grandes pensadores españoles de los siglos XIX y XX– nutrieron a las nuevas naciones que se formaron en el siglo XIX en América Latina. Pese al predominio político y cultural de EEUU –otro vértice de esa tradición occidental– en el siglo XX, América Latina y el Caribe, en muchos aspectos siguieron mirando hacia Europa, incluso tras la II Guerra Mundial.

En palabras también de Enrique V. Iglesias: *"Nosotros tomamos de Europa los tres grandes mensajes en donde coincidimos: primero la democracia occidental que tuvo sus raíces tanto teóricas como prácticas en el continente europeo... nos influyeron el Estado del Bienestar, que nació en Europa (...) y nos influyeron en la forma de integración"*[2]. Efectivamente, las sucesivas declaraciones euro-latinoamericanas, así como los responsables políticos e institucionales de las relaciones birregionales, han subrayado constantemente su adhesión a ese conjunto de valores enraizados en la tradición Occidental, en la historia y en la propia identidad latinoamericana y europea. Valores basados en la democracia –vigencia de los derechos humanos y en el Estado de Derecho–, la cohesión social, la defensa del multilateralismo, de la paz y de la cooperación internacional.

Una historia en común y unos valores compartidos son motivos suficientes para luchar y esforzarse por mantener viva la relación, así como para profundizarla. Pero lo cierto es que existen otros muchos ingredientes que completan esa relación bidireccional, sobre todo desde los años 80-90, y que se prolongan hasta la actualidad. A una relación institucional formalizada desde 1999 se le han añadido vínculos económico-comerciales –las inversiones europeas en América Latina y el Caribe y las nuevas que llegan a Europa protagonizadas por las empresas multilatinas– y vínculos sociales –el apoyo europeo en forma de cooperación al desarrollo y las migraciones de latinoamericanos a Europa y ahora, desde la crisis de 2008, la de europeos a América Latina–.

Como recuerda Federica Mogherini, alta representante de la UE para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad, *"aquí de nuevo, profundos lazos económicos unen a nuestros pueblos a ambos lados del Atlántico. La UE es el segundo socio comercial y el primer inversor extranjero en la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) con un impresionante stock de inversiones de 464 mil millones de euros, lo que supone una cifra superior a la suma de las inversiones de la UE en China, India y Rusia combinadas. Considero que es justo definir las inversiones de la UE como*

[2] Adrián Bonilla (coord.): *De Madrid a Santiago: Retos y Oportunidades. Balances y perspectivas de las relaciones entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Flacso. San José, 2012 bajado en http://segib.org/es/node/8329.

"Hay que vivificar el vínculo siendo conscientes de lo que ha cambiado el mundo"

inversiones de calidad, socialmente responsables, con valor añadido en términos de creación de empleo, transferencia de tecnología, investigación e innovación. El desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa están en el corazón de nuestros acuerdos comerciales, que esperamos poder ampliar a más países de la región. Pero, el comercio y la economía en general son calles de doble sentido. Las inversiones de América Latina y el Caribe en países de la UE crecen cada año y Brasil es ahora el segundo inversor en países de la UE después de Estados Unidos, lo que contribuye a la creación de nuestros propios empleos y crecimiento"[3].

La Unión Europea es el segundo socio comercial de la región y desde 1999 el comercio de bienes se ha más que duplicado: alcanzó la cifra de dos mil millones de dólares en 2010. La Unión Europea es, asimismo, el principal inversor extranjero con 385 mil millones de dólares acumulados en inversión directa extranjera en 2010 (más del 43% de la inversión directa total en la región). Ha sido históricamente una apuesta por impulsar las inversiones de calidad, de largo plazo, que generan, por su lado, puestos de trabajo cuantitativa y cualitativamente significativos.

Todo ese entramado es el que hay que preservar y alimentar ahora. No hacerlo *ex novo*, sino partiendo de una base ya construida (la propia historia birregional y las experiencias vividas en los últimos años). Pero, también hay que vivificar el vínculo siendo conscientes de lo que ha cambiado el mundo, cómo se ha transformado el papel internacional de la Unión Europea y la propia América Latina y el Caribe y cómo la sociedad, la economía y el comercio internacional no son lo que eran, ya no en 1989 o 2001, sino desde 2008 con el comienzo de la crisis de las *subprime* que ha golpeado al mundo occidental: primero a EEUU (2007-2009), luego a la UE (2009-2014) y ahora a América Latina y el Caribe con la crisis de 2009 y la ralentización de 2014-2015.

Es muy oportuno reflexionar sobre el camino por el que deberían transcurrir las relaciones entre la UE y la CELAC y, a la vez, proponer una hoja de ruta concreta para preservar lo avanzado, eludir la parálisis que vive la relación y encontrar senderos por los que caminar juntos, haciéndolo con un ritmo más intenso y de forma más eficiente.

2. LA RELACIÓN ENTRE LA UNIÓN EUROPEA Y AMÉRICA LATINA ANTE LA EMERGENCIA DE CHINA Y LA RENOVADA PRESENCIA DE EEUU (EL TPP Y EL TTIP)

HISTORIA DE UNA RELACIÓN TRANSATLÁNTICA (1970-1999)

La historia reciente de la relación entre la UE y América Latina y el Caribe se puede dividir

[3] Federica Mogherini, *Un año transcendental*. Publicado en el diario *El Espectador*, el 27 de enero de 2015. Bajado en http://www.elespectador.com/noticias/elmundo/un-ano-trascendental-articulo-540403.

"España y Portugal se erigieron en los principales motores del acercamiento transatlántico"

en tres épocas muy claramente diferenciadas. Un periodo de "prehistoria" de la relación institucionalizada (1974-1994), una época de bonanza del vínculo transatlántico (1994-2006) y la actual coyuntura de estancamiento y parálisis de la relación (desde 2006).

- **La prehistoria de la relación institucionalizada (1984-1994):** Esa "prehistoria" de la relación se inicia en los años 70 con encuentros, en los que se perseguía acercar las relaciones y estrechar lazos comerciales entre Europa y América Latina. Fueron las reuniones entre parlamentos de ambas regiones las que, en 1974, dieron lugar a las Conferencias bianuales entre el Parlamento Europeo y el Parlatino. Un acercamiento mucho más institucionalizado entre la Unión Europea y América Latina se inició ya en los 80, con el Diálogo de San José, en 1984, que contribuyó a los esfuerzos de pacificación en América Central y, a la vez, tendió puentes entre las dos regiones gracias al diálogo político entre la entonces CEE y el Grupo de Río.

  Una visión estratégica a largo plazo y mutuamente beneficiosa para ambas partes es el gran tesoro que acumuló la relación euro-latinoamericana en los 80 y 90, y es, probablemente, lo que ahora se encuentra más en riesgo. Como apuntan los profesores de la Universidad Complutense de Madrid, Christian Freres y José Antonio Sanahuja, *"la política de la UE hacia América Latina de entonces respondió a un diseño estratégico y de largo plazo; y se adaptó relativamente bien a las necesidades latinoamericanas al tiempo que respondía a los intereses europeos. Fue capaz, por lo tanto, de definir una agenda de intereses comunes: en los años ochenta, la resolución pacífica de la crisis centroamericana; en los noventa, la diversificación de los vínculos externos y la proyección internacional de ambas regiones"*[4].

  Esos pasos dados en los 70, y continuados en los 80, abrieron la puerta a una relación mucho más profunda e institucional ya en los 90. Desde entonces, España y Portugal se erigieron en los principales motores del acercamiento transatlántico como se percibe claramente en la "Declaración Común de Intenciones" para la intensificación de las relaciones con Latinoamérica, anexa al Tratado de Adhesión de ambos países a la entonces Comunidad Europea (CE). El diálogo euro-latinoamericano se institucionalizó con la

[4] Christian Freres y José Antonio Sanahuja, *Hacia una Nueva Estrategia en las Relaciones Unión Europea – América Latina*. Bajado en https://www.ucm.es/data/cont/docs/430-2013-10-27-PP%2001-06.pdf.

"Se proponía, por primera vez, una política de cooperación exclusiva para América Latina y el Caribe"

"Declaración de Roma" de diciembre de 1990. Si hasta ese momento, la CE había suscrito con esos países acuerdos comerciales no preferenciales, llamados de "primera generación", a partir del mismo se apostó por los de "tercera generación" (esquemas de cooperación avanzados con diálogo político).

El siguiente paso estratégico en la relación tuvo lugar a mediados de los 90 (1994), cuando la UE elaboró una nueva estrategia de relación con respecto a América Latina, en la que se planteaba como objetivo final el establecimiento de una "asociación birregional", basada en los acuerdos de "tercera generación" existentes y que miraba hacia el futuro, en concreto a los nuevos acuerdos de "cuarta generación" que se fueran a suscribir en adelante.

- **La época dorada de la relación (1994-2006):** El Consejo Europeo en 1994 instaba a la Comisión a iniciar conversaciones con MERCOSUR, México y Chile para conseguir la firma de acuerdos marco de cuarta generación que permitieran sentar las bases para la posterior firma de Acuerdos de Asociación. En 1995, la Comisión dejaba fijadas esas nuevas orientaciones generales para la cooperación con América Latina en una Comunicación al Consejo y al Parlamento Europeo titulado: "Unión Europea-América Latina. Actualidad y perspectivas del fortalecimiento de la Asociación (1996-2000)"[5]. Allí se proponía, por primera vez, una política de cooperación exclusiva para América Latina y el Caribe. La Comisión subrayaba, ya entonces, el interés estratégico de las relaciones con América Latina, basado en factores históricos y culturales, proponiendo una estrategia de estrechamiento de las relaciones UE-América Latina en los ámbitos político y económico.

El proyecto, en los 90, tenía, por lo tanto, unos objetivos y una narrativa clara que tuvo plena vigencia en sus pilares. En este sentido, José Antonio Sanahuja opina que *"desde mediados de los años noventa, las relaciones entre la UE y América Latina y el Caribe han respondido a una estrategia interregionalista que fue trazada desde la Comisión y el Consejo, con el liderazgo del entonces Vicepresidente de la Comisión Europea encargado de las relaciones con América Latina, Manuel Marín, y la Presidencia alemana del Consejo. Esa estrategia se basó en la "car-*

[5] Comisión Europea (1995). *Unión Europea-América Latina. Actualidad y perspectivas del fortalecimiento de la asociación 1996-2000.* Comunicación de la Comisión al Consejo, COM(95) 495 final. Bruselas. Este documento se puede consultar en http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1995:0495:FIN:ES:PDF

"Como señalara Enrique V. Iglesias 'la importancia de las cumbres radica en la capacidad de vinculación'"

tografía" del regionalismo latinoamericano y en la redefinición del regionalismo europeo de mediados de los años noventa; y al menos durante década y media, ha sido un modelo de relación a alcanzar, proporcionando una narrativa, un relato y unos objetivos ambiciosos, de largo plazo y de carácter estratégico para la relación birregional"... se pretendía establecer un marco de diálogo político de alto nivel, y crear una red de acuerdos de asociación, incluyendo acuerdos de libre comercio, que permitiría trascender el tradicional esquema de relaciones económicas "Norte-Sur" entre ambas regiones. Si bien la estrategia partió con una propuesta más limitada –los acuerdos comerciales se limitarían a México, Chile y MERCOSUR–, la propuesta de armar acuerdos de asociación se amplió posteriormente, no sin resistencias de la UE, a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y los países centroamericanos. Y el Acuerdo De Cotonú de 2000 incluyó, en el marco de las redefinición de las relaciones de la UE con los países ACP, un posible acuerdo de partenariado económico con los países del Caribe"[6].

La Comisión Europea proponía ese estrechamiento de las relaciones políticas basadas en el mantenimiento de la paz y la estabilidad regional, el apoyo a los procesos democráticos, el fomento y la protección de los derechos humanos, y la intensificación de la integración económica y del libre comercio. Como consecuencia lógica de todo ello, desde mediados de los 90, las dos partes fueron un paso más allá y dieron un fuerte impulso al diálogo, organizando la I Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno entre América Latina y el Caribe y la Unión Europea en junio de 1999, en Río de Janeiro. Luego vendrían las siguientes Cumbres de Madrid (2002), Guadalajara (2004), Viena (2006), Lima (2008), Madrid (2010) y Santiago de Chile (2013) que se convirtió en la I Cumbre CELAC-UE. Como señalara Enrique V. Iglesias *"la importancia de las cumbres radica en la capacidad de vinculación, pero también en la posibilidad de pensar estratégicamente en la región (...) una región con capacidad de articularse con Europa. La conveniencia fue mutua pues los países europeos se benefician de un mercado muy grande"*[7]. De forma

[6] José A. Sanahuja, *La Unión Europea y CELAC: Balance, perspectivas y opciones de la relación birregional* en Adrián Bonilla e Isabel Álvarez (ed.) *Desafíos estratégicos del regionalismo contemporáneo: CELAC e Iberoamérica*. Flacso. San José, 2013.

[7] Adrián Bonilla (coord.): *De Madrid a Santiago: Retos y Oportunidades. Balances y perspectivas de las relaciones entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe.* Flacso. San José, 2012 bajado en http://segib.org/es/node/8329.

"Se han celebrado siete cumbres UE-Brasil"

paralela y complementaria se establecieron procesos de diálogo político entre la UE y la Comunidad Andina (CAN), MERCOSUR, Chile y México, además de un diálogo de alto nivel sobre el problema de las drogas.

En resumen, para 2004, veinte años después de iniciarse el proceso, se había creado un amplio entramado de relaciones entre las dos regiones basado en tres pilares: el diálogo político, unas intensas relaciones económico-comerciales y la cooperación al desarrollo. Este periodo (1994-2004) fue el más brillante del vínculo transatlántico, pues se consiguieron algunos grandes avances, entre los más destacados fueron el "Acuerdo de Asociación con México de 2000" o el "Acuerdo de Asociación con Chile en 2002":

- En 1997 la Unión Europea concluyó con México su primer "Acuerdo de Asociación", con un país de América Latina que institucionalizó el diálogo político y amplió la cooperación. Dicho Acuerdo entró en vigor en 2000. Desde 2009 con la firma de una Asociación Estratégica entre la UE y México, este país, junto con Brasil, pasaron a ser dos referencias fundamentales de las relaciones entre la UE y América Latina y el Caribe.
- La Unión celebró con Chile un Acuerdo de Asociación en 2002 que se sostiene en tres pilares: un capítulo sobre diálogo político, otro de cooperación y un tercero en el que se propone la creación de una zona de libre comercio de bienes y servicios.
- Con Brasil en 1992 se firmó un Acuerdo Marco de Cooperación y en 2007 se estableció una Asociación Estratégica. Desde ese año, se han celebrado siete cumbres UE-Brasil.
- Con los países de América Central se firmó, en 2003, un Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación y en junio de 2012 un Acuerdo de Asociación –el primero entre regiones celebrado por la Unión– en el que se establecía como objetivos principales la creación de "una asociación política privilegiada basada en valores, principios y objetivos comunes" y destinada a "reforzar los derechos humanos, reducir la pobreza, luchar contra las desigualdades, prevenir los conflictos y promover la buena gobernanza, la seguridad, la integración regional y el desarrollo sostenible".

"La UE optó por romper con su política tradicional"

» Las relaciones entre la Unión Europea y el Caribe se estructuran a través del Acuerdo de Cotonú, firmado en 2000 con 79 países de África, del Caribe y del Pacífico y el Acuerdo de Asociación Económica UE-CARIFORUM, firmado en 2008.

- **La pérdida de impulso de la relación (2006-2015):** Sin embargo, desde 2006 numerosos analistas y autoridades de ambos lados del Atlántico no dejan de insistir en una idea, reiterada desde entonces: la de que existe *"cierto agotamiento, resultado posiblemente de una excesiva retórica, ante la falta de seguimiento de los acuerdos adoptados y de la superposición y duplicación de los marcos de dicho diálogo"*. Los cambios acaecidos a escala mundial (emergencia de China como actor global) y en el interior de ambas regiones (la crisis institucional y económica europea unida al aumento de la autonomía de los países latinoamericanos gracias a la época de bonanza que han atravesado) han transformado la relación y permiten hablar, incluso, de un "fin de ciclo". Al menos, en la forma que asumieron las relaciones euro-latinoamericanas desde los 90.

Por eso, desde 2006 la idea que permanentemente se ha perseguido con un éxito muy disímil es la de encontrar un nuevo modelo para reforzar el vínculo. Así, por ejemplo, en 2008 la Unión Europea, que históricamente se había decantado por negociar acuerdos comerciales bloque a bloque, asumió una nueva estrategia abriendo la posibilidad de negociar con países individualmente –las únicas excepciones hasta entonces habían sido México y Chile porque ambos países no estaban dentro de ningún bloque subregional–. La UE optó por romper con su política tradicional en aras del pragmatismo como explicara la canciller alemana, Ángela Merkel: *"En la UE sabemos por experiencia que al comienzo fuimos seis miembros, luego 15, hoy 27, y en el futuro seremos más. No siempre podemos esperar al último, a veces también hay que poder avanzar con un solo grupo de países que ya estén dispuestos"*[8]. Así se ponía fin a toda una época y desde 2008 se han firmado acuerdos bilaterales con Colombia y Perú o de asociación estratégica con Brasil.

De todas formas, la estrategia tradicional, bloque a bloque, no ha quedado

[8] Citado por el diario El Mundo, 16 de mayo de 2008, bajado desde http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/05/16/economia/1210920888.html

"En 2009 la Unión Europea presentó su propuesta de un modelo diferente"

abandonada. Entre los logros alcanzados en la Cumbre de Madrid de 2010 destaca el impulso renovado que se tradujo en años posteriores a la firma del Tratado de Asociación con América Central (más Panamá) –2012–, el primero de su tipo que cerraba la UE en su relación con América Latina. Asimismo, se pusieron en marcha nuevas iniciativas como la Fundación EULAC o el Mecanismo de Inversión en América Latina (MIAL/LAIF en inglés), un fondo de 125 millones de euros destinados a canalizar una mayor cantidad de recursos para obras de interconexión, infraestructura energética, energías renovables, transporte, medio ambiente, cohesión social y promoción de la pequeña y mediana empresa.

Este cambio de estrategia, que no ha dejado de tener éxitos, también ha provocado fuertes polémicas al cambiar uno de los pilares de la relación entre ambos actores. En ese sentido, Jean Grugel, profesora de Desarrollo Internacional y directora del Departamento de Geografía de la Universidad de Sheffield, apunta que *"durante años la UE ha promovido una estrategia de cooperación basada en el apoyo a los procesos de integración regional latinoamericanos (region building), contribuyendo con recursos y asistencia técnica al fortalecimiento de los mismos. Este planteamiento altamente normativo ha dado paso en los últimos años a una visión más pragmática de los intereses económicos europeos en la región. La UE ha procedido a colaborar con aquellos países más predispuestos a profundizar las relaciones económicas. Esto ha llevado al cuestionamiento de lo que hasta ahora se concebía como un enfoque europeo diferenciado, que incorporaba otras dimensiones en las negociaciones. La estrategia ha dibujado un complicado y difuso escenario de relaciones económicas a varios niveles (multi-level) al mezclarse las relaciones que la UE mantiene con otros bloques regionales, las relaciones con países individuales, y las relaciones que los Estados miembros mantienen, a su vez, con terceros países latinoamericanos"*[9].

Todo este intento de renovación de la estrategia general europea con respecto a América Latina nacía de un primer ensayo de remozamiento de los fundamentos del vínculo hacia América Latina: en 2009 la Unión Europea presentó su propuesta de un modelo diferente en sus relaciones con América Latina y el Caribe para los siguientes cinco años, defini-

[9] Jean Grugel, *Entre las expectativas y las posibilidades: las relaciones económicas Unión Europea-América Latina tras treinta años*, bajado en http://issuu.com/pensamientoiberoamericano/docs/8_03_grugel

"Adaptar y adecuar los programas de cooperación con América Latina para generar crecimiento sostenible"

das como "una asociación de actores globales", y cuyos objetivos giraban en torno a "nuevas orientaciones y recomendaciones políticas" en la solución de temas como el cambio climático, la crisis económica y financiera, la seguridad energética y la migración. El modelo comprendía cuatro ejes fundamentales:

» El primero, intensificar y centrar el diálogo birregional en ámbitos prioritarios –cuestiones macroeconómicas y financieras, la seguridad y los derechos humanos, el empleo y los asuntos sociales; el medio ambiente, el cambio climático y la energía; la enseñanza superior y la tecnología y la innovación–.

  También se incluía la propuesta de desarrollar y consolidar el mecanismo EULAC de coordinación y cooperación en la lucha contra las drogas y proseguir el diálogo estructurado y global en curso sobre migración "de una manera abierta y constructiva", conforme al planteamiento global de la UE sobre la migración.

» El segundo eje apostaba por consolidar la integración y la interconectividad regionales.

» Consolidar las relaciones bilaterales y tener más en cuenta la diversidad, era el tercer eje del nuevo modelo, que insistía en aprovechar las asociaciones estratégicas existentes (Brasil y México), los Acuerdos de Asociación existentes (Chile y México) y los Acuerdos de Cooperación bilaterales.

» El cuarto eje contemplaba "adaptar y adecuar los programas de cooperación con América Latina para generar crecimiento sostenible con bajas emisiones de carbono, crear empleo, conseguir una mejor distribución de los ingresos y atenuar los efectos de la crisis económica y financiera".

De la Cumbre de Santiago de Chile en 2013 nacieron dos documentos: la Declaración de Santiago, que reafirma la voluntad política de trabajar de manera conjunta, y un Plan de Acción, que integra dos nuevos apartados dedicados a cuestiones de género y a inversiones y emprendimiento para un desarrollo sostenible, que vienen a sumarse a los ya existentes, adoptados tras la Cumbre de Madrid en 2010: ciencia, medio ambiente, integración regional, migración, educación y empleo para la inclusión social y el problema mundial de las drogas.

"Desde 2001 el escenario internacional ha cambiado significativamente"

CAUSAS DE LA CRISIS DE LA RELACIÓN

Más allá de los esfuerzos por reactivar la relación birregional –que se concretaron en el Plan de Acción 2010-2012, elaborado en la Cumbre de Madrid– lo cierto es que el vínculo, no parece haber sido capaz de escapar de su letargo. Sobre todo por los problemas estructurales que arrastra la propia relación birregional así como por las transformaciones que están teniendo lugar a escala mundial, los cambios que han acontecido en el interior de ambos bloques, todo lo cual afecta e incide en el vínculo euro-latinoamericano.

Esos cambios son de diferente magnitud y escala y podrían resumirse en dos grandes transformaciones: la del escenario internacional en general y la que han experimentado los dos bloques en particular (la UE y América Latina y el Caribe):

- **Transformaciones del escenario mundial:**
  - » **Cambio del entorno internacional:** Desde 2001 el escenario internacional ha cambiado significativamente y el mundo en el que se mueven Europa y América Latina tiene muy poco que ver, no ya con el del inicio de la relación institucionalizada (la Guerra Fría en los años 80), sino que también es muy diferente al mundo unipolar de los 90. El escenario internacional actual vive una dinámica marcada por un profundo reordenamiento de los equilibrios internacionales en los ámbitos geopolítico, económico y comercial debido al ascenso de Asia y cierta pérdida de protagonismo de EEUU y de la UE –lo que entre los académicos se califica como una "transferencia de poder de Occidente a Oriente"–.

Además, señala Enrique V. Iglesias, *"tres factores entrelazados están erosionando la fortaleza del multilateralismo, tal como surgió después de la Segunda Guerra Mundial (...)El primer factor es la transferencia de poder de los últimos años de Occidente a Oriente. Esto también implica que se pase del reinado de las instituciones y las normativas que constituyen el pilar de Occidente, a las conversaciones y negociaciones no escritas que tienen larga tradición en la vida y costumbres del Oriente. El segundo factor es que la OMC se ha venido involucrando en temas de interés que no ha sido capaz de cerrar. Por ejemplo, no ha podido concluir la Ronda Doha. Pocos creen que será factible su culminación. El tercer factor es la profusión de acuerdos*

"La UE sigue siendo el principal inversionista"

bilaterales y regionales que están ocurriendo en el mundo en general y en América Latina en particular"[10].

» **Emergencia de nuevos actores internacionales relevantes:** Todos esos cambios van unidos a la emergencia de nuevos actores que han afectado y alterado el equilibrio mundial y también la relación entre Europa y América Latina y el Caribe. La emergencia de la región del Asia-Pacífico ha convertido a China en el principal socio comercial para algunos países de la zona, en especial varios de los sudamericanos –por ejemplo Brasil–. China ha transformado la inserción mundial de la región al pasar en 20 años de ser el decimoséptimo destino de las exportaciones de América Latina y el Caribe a convertirse actualmente en el tercero, recibiendo en torno al 10% de las exportaciones totales de la región.

Ejemplo ilustrativo de este proceso es que desde la crisis de 2008 la UE ha perdido su primer puesto como socio comercial de Chile representando ahora solo un 16% de su comercio. China es ahora el principal socio comercial debido al Acuerdo de Libre Comercio suscrito en el 2005, el cual ha ido unido a un incremento de la demanda de *commodities*, especialmente minerales y agrícolas, desde Asia. Sin embargo, la UE sigue siendo el principal inversionista (inversión acumulada) lo que refleja que las relaciones comerciales son estables con proyecciones de mejoras en el futuro.

Susanne Gratius, profesora de Ciencia Política y Relaciones Internacionales en la Universidad Autónoma de Madrid e investigadora asociada en FRIDE, recuerda en ese sentido que *"para América Latina, el nuevo contexto internacional, marcado por el ascenso de Asia y el relativo declive de EEUU y de la UE, abre nuevas opciones de inserción global. Así, la región puede optar por una relación más cercana con sus tradicionales socios del Norte (EEUU y la UE) y/o intensificar*

[10] Enrique V. Iglesias, *Nuevos acuerdos regionales: riesgos y oportunidades en María Salvadora Ortiz (Compiladora), Las Américas y la Unión Europea ante los nuevos escenarios en las relaciones comerciales y políticas*. Flacso. San José, 2014. Bajado en http://segib.org/sites/default/files/las-americas-y-la-ue.pdf.

"El destino de la IED de la UE hacia América Latina se encuentra muy concentrado"

las relaciones con China y otros países asiáticos cuya participación en las importaciones de América Latina se han elevado del 2% en 2000 al 14% en 2010, superando la participación de la UE en la región. Según datos de la CEPAL, EEUU fue el mayor perjudicado de la desviación de comercio hacia Asia, ya que entre 2000 y 2010 vio reducida su participación en las importaciones latinoamericanas del 49% al 32%, y en las ventas del 58% al 40%. Por tanto, China se ha perfilado, no sólo como una alternativa a la UE –que ha mantenido estable su posición comercial–, sino también a EEUU. Ello reduce las dependencias asimétricas de Washington y, aunque crea nuevos riesgos –el mantenimiento de la demanda china de materia prima y la desindustrialización–, aumenta la autonomía de la región"[11].

Asimismo, el auge de la Inversión Externa Directa (IED) de la UE hacia América Latina en los 90 perdió impulso con la entrada del siglo XXI al canalizarse gran parte de esos recursos hacia los nuevos países adheridos a la UE y por la propia crisis que atraviesa Europa. Además, la falta de competitividad latinoamericana con respecto a Asia desincentiva la llegada de inversiones europeas –en los últimos tres lustros América Latina y el Caribe es la única región del mundo que está perdiendo peso como receptor de IED europea–. Se calcula que la UE destinó en torno al 60% de su IED a la propia eurozona y la que se dirige hacia países en desarrollo no va a América Latina y el Caribe sino hacia otros países europeos fuera de la UE, a Asia y a África. Incluso, el destino de la IED de la UE hacia América Latina se encuentra muy concentrado: Brasil y México absorben tres cuartas partes del total.

» **Reequilibrio de la relación entre América Latina y el Caribe y Europa:** El ascenso de China ha coincidido con la crisis en EEUU. (2007-2009) y la de la UE que se prolonga hasta la actualidad. La crisis de la UE –institucional, la pasada década, y la

[11] Susanne Gratius, *Europa y América Latina: la necesidad de un nuevo paradigma.* FRIDE, Madrid, 2013 disponible en http://fride.org/publicacion/1104/europa-y-america-latina:-la-necesidad-de-un-nuevo-paradigma.

"El alejamiento entre la UE y América Latina es un proceso largo"

económica desde 2008– ha provocado que ante América Latina, Europa haya perdido mucho de su encanto y atractivo como modelo a seguir y, por su parte, América Latina lo ha ganado durante la conocida como "Década Dorada" (2003-2013), en autonomía económica –la mayoría son ya países de renta media– y ha tratado de ganar peso específico propio también en el ámbito geopolítico con la creación de organismos como la CELAC.

En cuanto al primer punto, la crisis económica de la UE ha provocado la caída de las inversiones europeas, del comercio, de las remesas provenientes de la UE y de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Además, esto ha ido acompañado de un cambio de prioridades de la UE: la crisis en Ucrania y la crisis griega han acentuado el periodo de introspección europea. En realidad, el alejamiento entre la UE y América Latina es un proceso largo que hunde sus raíces en la ampliación de la UE hacia el Este, países con escasos vínculos con América Latina y el Caribe, región a la que, además, veían como un competidor en cuanto a la producción agrícola.

En cuanto al segundo punto, el de la mayor autonomía regional, como apunta Sanahuja *"ya no es, como en el pasado, una actuación de actores externos –sea Estados Unidos y/o la Unión Europea– involucrándose, ayudando, colaborando –por no utilizar otros términos menos políticamente correctos–, para resolver los problemas de la región. Ahora la región es muy consciente de que esos problemas son de distinta naturaleza y, sobre todo, tiene una voluntad muy clara de tratar de resolverlos por sí misma, con una relación distinta con esos socios externos"*[12].

- **Los problemas estructurales de la relación:** La relación transatlántica, además, adolece de problemas internos y estructurales que básicamente podrían resumirse en el exceso de expectativas creadas en torno a lo que se podía conseguir gracias a esa relación y en los desacuerdos de fondo en temas económicos. Estos

[12] José Antonio Sanahuja, *La UE y la CELAC: revitalización de una relación estratégica.* Fundación EULAC. Hamburgo, 2015, consultado en http://eulacfoundation.org/sites/eulacfoundation.org/files/EULAC_Relations_published.pdf

"La UE está lejos de alcanzar la importancia comercial de los Estados Unidos"

son dos lastres que no han conseguido solucionarse a lo largo de todos estos años de relaciones y cumbres, lo que se ha acabado convirtiendo en una rémora.

El estancamiento de la relación es la tónica dominante en los últimos años, sobre todo porque se ha ido extendiendo la sensación de que hay un abismo entre las expectativas generadas y los objetivos verdaderamente alcanzados en estos treinta años de relación institucionalizada. Esas altas expectativas frustradas lo que finalmente han provocado es el nacimiento de dos escepticismos mutuos. Como dice el expresidente uruguayo Julio María Sanguinetti, *"Europa tiene razones para sentirlo frente a una Latinoamérica a la cual ha visto siempre muy dividida, a veces muy frustrante, todavía muy retórica, a la cual le cuestan tanto los aterrizajes en la realidad (...) por otro lado en América Latina también hay un cierto escepticismo europeo porque, en su momento, la política agraria nos dividió... Europa no entendió cabalmente nuestras necesidades"*[13].

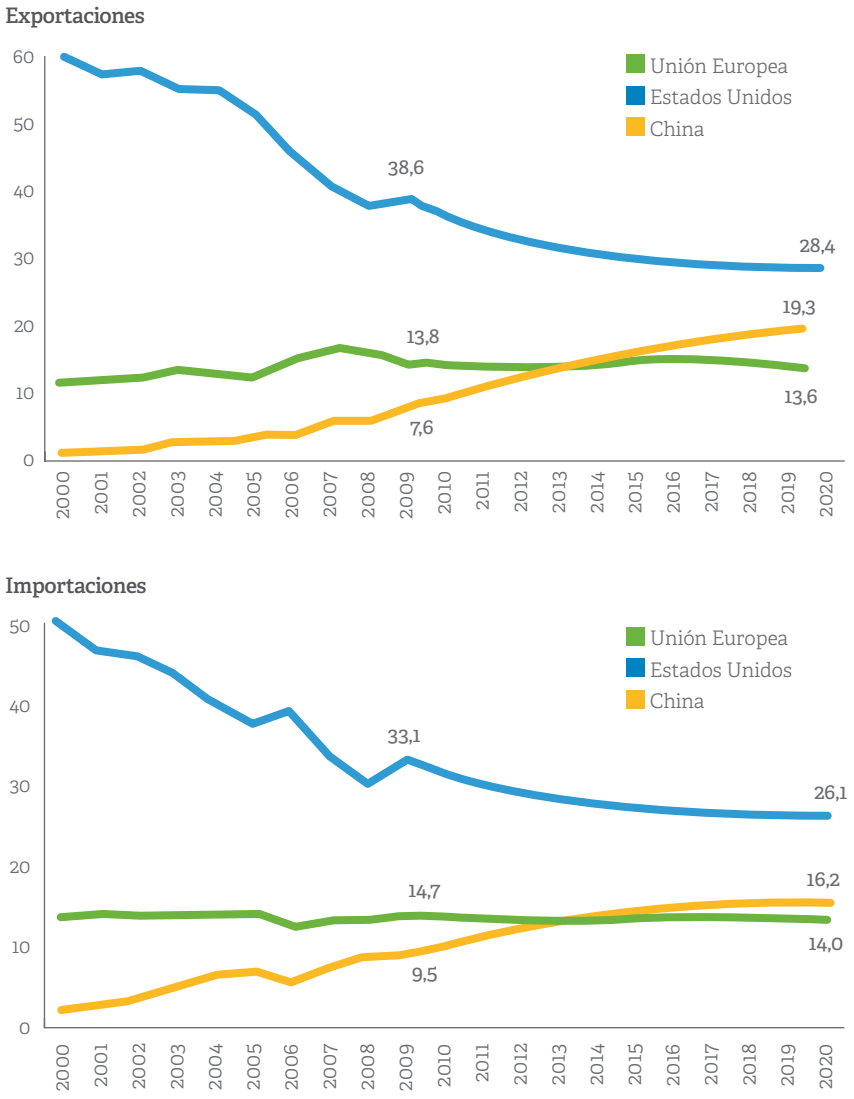
Y eso se evidencia, por ejemplo, en el terreno económico/comercial donde América Latina está lejos de ser el socio estratégico para la UE tal y como se planteaba en 1999. Y no lo es por tres razones:

» **Por los bajos intercambios comerciales:** En el ámbito comercial, los niveles de intercambio entre ambas regiones son bajos: en 2009, representaban apenas el 5,9% del comercio europeo con el resto del mundo. Esta situación se ha deteriorado con la crisis de la zona euro y la emergencia de China, todo lo cual ha debilitado aún más la interlocución de Europa como socio comercial de América Latina y el Caribe. Como indica la CEPAL, la UE está lejos de alcanzar la importancia comercial de los Estados Unidos, el principal socio latinoamericano, que concentra en torno al 35% de todo el comercio exterior de la región. Además, la euro-latinoamericana se trata de una relación muy desequilibrada: más del 90% de los productos europeos que la región importa son bienes industriales y la mitad con alto contenido tecnológico. Por el contrario, el 60% de lo que América Latina y el Caribe vende a Europa son materias primas o manufacturas escasamente elaboradas.

[13] Julio María Sanguinetti, *Ni escepticismo ni utopía* en Adrián Bonilla y María Salvadora Ortiz (Compiladores) *Balances y perspectivas de las relaciones entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Flacso. San José, 2012, consultado en http://segib.org/sites/default/files/Public-Seminario-Madrid-Santiago.pdf

Así pues, la crisis de la UE y su reorientación hacia el Este y los cambios producidos en América Latina a lo largo de esta década han provocado un cambio de las prioridades mutuas. Europa ya no es tan prioritaria para América Latina pese a que la UE sigue siendo su principal inversor. Sus relaciones se han diversificado y Asia y el Pacífico lideran el comercio de Brasil, Chile, Colombia y Perú, mientras que América Central y el Caribe han aumentado su interdependencia con Estados Unidos. Las relaciones económicas externas de la Unión –dominadas por Alemania– se concentran cada vez más en Asia. En 2011, un 40% de las importaciones de la UE provinieron de ese continente mientras que América Latina no llega ni al 6% en el comercio extra-regional de la UE, según cifras de 2011.

Gráfico 1 América Latina y el Caribe (16 países): participación de los principales destinos en el total de transaciones, 2000-2020 a/ (En porcentajes)



Fuente: CEPAL

Jean Grugel, señala en este sentido que *"las negociaciones birregionales siempre han encallado en el mismo punto: en los aspectos económicos. Estos se han convertido en el nudo gordiano de la relación birregional, y los modestos avances que se han producido en las relaciones económicas han entrañado fuertes críticas sobre su escasa relevancia en comparación con los vínculos económicos que ambas regiones mantienen con otras áreas del mundo. Esto ha llevado al cuestionamiento de la relación en un periodo de*

"¿Qué número marco si quiero hablar con América Latina?"

creciente globalización económica y donde los acuerdos interregionales se ven con suspicacia frente al desarrollo de las rondas de negociación de la Organización Mundial de Comercio (OMC)"[14].

» **Por una relación muy concentrada:** Los grandes socios comerciales de Europa son sólo 5 de los 33 países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México representan el 75% del comercio desde o hacia la UE. Mientras, 5 naciones europeas (Alemania, España, Francia, Gran Bretaña e Italia) absorben casi el 60% de las ventas latinoamericanas.

Además, la relación ha estado históricamente lastrada por la heterogeneidad latinoamericana que no ha logrado, ni con el nacimiento de la CELAC, hablar con una sola voz. La UE, que ha tenido serias dificultades para encontrar un interlocutor con quien canalizar la relación, ha ido perdiendo, progresivamente, interés por América Latina al concentrar más su relación con EEUU y China a la vez que se ampliaba hacia el Este. Andrés Malamud, investigador adjunto en el Instituto de Ciencias Sociales de la Universidad de Lisboa, recuerda en este sentido que sigue vigente un viejo adagio: "¿Qué número marco si quiero hablar con América Latina?". La supuesta boutade de Henry Kissinger sobre Europa podría aplicarse perfectamente al Nuevo Mundo. América Latina está unida por la lengua, la historia y la cultura además de la geografía, por lo que hay quien espera una acción internacional coherente. Eso es lo que deben haber anticipado los líderes europeos cuando convocaron la primera cumbre entre la UE y América Latina y el Caribe en Río de Janeiro en 1999, después de la cual siguieron cinco más. Hoy, sin embargo, América Latina no está más cerca de adquirir un número de teléfono –y menos todavía si se incluye al Caribe como parte de la región–. Para observadores atentos esto fue claro desde el principio, pero sólo recientemente las autoridades de la UE han parecido reconocerlo. Desde entonces, ha deci-

[14] Jean Grugel y Borja Guijarro, *Entre las expectativas y las posibilidades: las relaciones económicas Unión Europea-América Latina tras treinta años*. Universidad de Sheffield, 2011.

"La región no está dentro del alcance del TTIP"

dido mantener la rutina de cumbres bianuales".

» **Los próximos mega-acuerdos comerciales:** Todo este panorama analizado hasta ahora afronta un nuevo reto en la segunda mitad de esta década por la reconfiguración del comercio mundial. Los dos grandes acuerdos comerciales transoceánicos que se están negociando en estos momentos –entre Estados Unidos y Europa, el Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) y entre EEUU y los países bañados por el Pacífico, el Trans Pacific Partnership (TPP)– no sólo van a transformar la arquitectura comercial mundial sino que sus efectos van a alcanzar a América Latina y van a afectar a la relación entre la CELAC y la UE.

Como señala Enrique V. Iglesias *"en los últimos años, se han puesto en marcha dos iniciativas para promover dos grandes acuerdos de comercio e inversión que pueden cambiar la arquitectura mundial de las relaciones comerciales. Uno es el acuerdo TTIP que vincularía a los Estados Unidos con la Unión Europea, y el otro es un acuerdo que viene constituyéndose en los últimos años en el Pacífico. No es posible ignorar las enormes repercusiones que estos cambios en las relaciones internacionales tendrán sobre el comercio mundial y la inversión de América Latina"*[15].

La gran incógnita es, por lo tanto, cómo estos dos mega-acuerdos afectarán a América Latina dado , sobre todo, que la región no está dentro del alcance del TTIP. En este sentido las opiniones están divididas. Ciertos analistas se inclinan por ver la botella medio llena. Es el caso de José Ignacio Salafranca, exdiputado español en el Parlamento Europeo, para quien *"la Unión Europea tiene acuerdos con México, con América Central y, por lo tanto, la región no va a sufrir negativamente el impacto de las negociaciones de este acuerdo entre la Unión Europea y los Estados Unidos, sino todo lo con-*

[15] Enrique V. Iglesias, *Nuevos acuerdos regionales: riesgos y oportunidades* en María Salvadora Ortiz (Compiladora), *Las Américas y la Unión Europea ante los nuevos escenarios en las relaciones comerciales y políticas*. Flacso. San José, 2014. en http://segib.org/sites/default/files/las-americas-y-la-ue.pdf

[16] Ibidem

"América Latina en su conjunto podría verse beneficiada"

trario: este acuerdo favorecerá, probablemente, la demanda de materias primas de otras regiones y favorecerá la exportación de productos de América Latina hacia este gran mercado trasatlántico. Los analistas de la Comisión Europea aseguran que, con independencia de los efectos beneficiosos que conllevará para las dos partes, se generarán efectos para otras regiones del mundo de un impacto de más de 100 mil millones de euros anuales"[16].

Otros analistas son más cautos en cuanto a cuáles pueden ser los efectos de estos tratados sobre América Latina. Es el caso de Federico Steinberg, analista e investigador del Real Instituto Elcano, califica de "inciertos" esos resultados ya que por un lado pueden estimular el comercio mundial, pero por otro podrían desarticular el mercado regional y los procesos de integración podrían acabar fracturándose aún más.

Siguiendo a Steinberg se puede concluir que América Latina en su conjunto podría verse beneficiada vía mayores exportaciones porque los productos que exporta tienden a ser mayoritariamente primarios, donde una eventual desviación de comercio sería baja. Aun así, los países que tienen acuerdos bilaterales con EEUU y la UE, y que no son grandes exportadores de *commodities*, como México y los países de América Central, podrían verse perjudicados.

Desde una perspectiva geopolítica, los efectos son todavía más difíciles de anticipar: mientras los países que integran la Alianza del Pacífico están parcialmente integrados en el –TPP tres de los cuatro países que lo integran (México, Chile y Perú) forman parte de las negociaciones del TPP–, otros como Brasil podrían quedar aislados. Según Steinberg, *"los países de América Latina podrían perder policy space, lo que sería un problema para tener flexibilidad en sus estrategias de desarrollo y de diversificación de exportaciones. Para que América Latina pueda realmente sacar provecho de la nueva situación comercial mundial sería necesaria una mayor integración del mercado latinoamericano que permita a la región aprovechar las economías de escala e integrarse en las cadenas de suministro globales más allá*

"El objetivo es que las reuniones Unión Europea-CELAC tengan un formato más eficiente"

de la exportación de materias primas"[17].

Lo que parece claro es que el efecto no va a ser uniforme dado lo heterogéneo de la región y dada también la heterogeneidad de las relaciones y vínculos comerciales que los diferentes países de la región mantienen con EEUU y la UE.

3. LOS GRANDES EJES DE LA REACTIVACIÓN DEL NUEVO VÍNCULO TRANSATLÁNTICO

Así pues, a punto de cumplirse 40 años de relaciones institucionalizadas y con una historia cinco veces centenaria, llega la hora de reactivar, repensar y replantearse los vínculos entre Europa y América Latina y el Caribe. En general, existe un consenso académico –y político– sobre la necesidad de tales cambios.

Para reactivar esa relación es necesario abordarla desde el pragmatismo e ir ganando terreno a corto plazo para alcanzar el gran objetivo final. Ese objetivo final –la filosofía que debe permear todo el proyecto y los cambios que se acometan– no es otro sino el de conseguir el relanzamiento de la asociación birregional sostenida en unos valores compartidos, percibidos y sentidos, tanto por la UE como por América Latina y el Caribe, como útiles para encontrar soluciones a los principales problemas y retos que afrontan ambos actores en estos momentos.

Por ello, en esta reflexión que aquí desarrollamos, proponemos las siguientes medidas y reformas de carácter integral para reimpulsar el vínculo. Unas reformas que se refieren por un lado al cambio del formato de la relación y por otro al desarrollo de una agenda que, al encarar los retos que afrontan y afectan a ambas sociedades, otorgue mayor legitimidad a dicha relación:

- Cambios en el formato de la relación UE-CELAC.
- Ganar en legitimidad social.

CAMBIOS EN EL FORMATO DE LA RELACIÓN UE-CELAC

Las cumbres UE-CELAC deben ganar en efectividad y sus resultados deben tener, no sólo continuidad en el tiempo, sino un peso específico con respecto a sus sociedades. Para ello es necesario:

- **Transformar el formato de las cumbres:** El objetivo es que las reuniones Unión Europea-CELAC tengan un formato más eficiente, con menos protocolo, más profundidad en los contenidos y den a luz documentos

[17] Federico Steinberg, *América Latina ante el TPP y el TTIP*. Real Instituto Elcano. Madrid, 2014. Documento 44/2014 - 30/6/2014, consultado en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/comentario-steinberg-america-latina-ante-tpp-y-ttip

"Hay que renovar el discurso que sostiene la relación"

breves, concisos y dedicados a un tema concreto y de relevancia para ambas partes. Reuniones que permitan el diálogo franco y directo entre los máximos dirigentes.

Es necesario, para que las cumbres ganen en credibilidad y legitimidad entre la población, convertir estas citas en algo más cercano a la ciudadanía, con logros tangibles, mecanismos de seguimiento entre cumbres y conclusiones alejadas de inalcanzables utopismos y agendas excesivamente ambiciosas.

- **Diseñar un nuevo plan y una narrativa renovada:** Las cumbres nacieron en 1999 con un gran objetivo y un espíritu que, con el tiempo, se ha ido perdiendo y desvaneciendo. En palabras del expresidente uruguayo, Julio María Sanguinetti: *"Hemos oscilado entre la utopía, el idealismo de las reuniones fundacionales y el pesimismo que se ha instalado progresivamente"*.

  Ante esta situación hay que renovar el discurso que sostiene la relación y los objetivos a alcanzar. Unos objetivos que no deben ser tan ambiciosos que su no consecución conduzca al desaliento –como ha venido ocurriendo últimamente– pero que, a la vez, no deben ser tan cortos y estrechos que conviertan la relación en algo insustancial –que es el peligro que se corre en la actualidad–.

  Como señala José Antonio Sanahuja existe una *"fatiga de la relación que sólo es posible reactivar recreando la narrativa y renovando el plan y los objetivos. Un plan y unos objetivos que partan de la premisa de que la relación debe ser entre iguales, mutuamente beneficiosa y que contribuya al desarrollo sostenible en la diversidad"*.

- **Construir con voluntad política una relación basada en la claridad y con fuerte liderazgo:** La relación adolece en estos momentos de capital político y de continuidad.

  Lo primero se lo deben aportar los dirigentes y líderes de ambos lados del Atlántico. El propio expresidente Sanguinetti señala que *"hay que ponerle a la crisis una dosis de voluntad no para transformar esto en utopía, pero sí para avanzar sobre aquello en lo que resulta posible hacerlo. El tema es abocarnos a aquello en lo cual podemos y debemos avanzar"*[18].

[18] Julio María Sanguinetti, *Ni escepticismo ni utopía* en Adrián Bonilla y María Salvadora Ortiz (Compiladores) *Balances y perspectivas de las relaciones entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Flacso. San José, 2012, consultado en http://eulacfoundation.org/sites/eulacfoundation.org/files/pdf/De%20Madrid%20a%20Santiago.pdf

"América Latina es mucho más que un competidor en el terreno comercial y agrícola"

Lo segundo, la continuidad requiere un andamiaje institucional sólido. Se necesita trabajo, mucho trabajo de continuidad entre cumbres. Ahí la existencia de un cuerpo de funcionarios, dirigidos desde un fuerte liderazgo político, es vital para que cada cumbre no sea un eterno retorno y se dé continuidad y seguimiento efectivo a los acuerdos alcanzados en cada reunión.

En ese sentido, más que nunca, el problema de la relación entre la UE y América Latina y el Caribe es un problema doblemente político:

» **De liderazgo en las dos partes:** En Europa porque su atención se ha desplazado al Este y a Asia y su preocupación actual se centra en la situación y en Grecia y sus implicaciones para la viabilidad del proyecto europeo. Desde el lado latinoamericano, la heterogeneidad, las divisiones internas (los ejes del Atlántico y del Pacífico) y las pugnas geopolíticas (México-Brasil) han impedido a esta región hablar con una sola voz.

  El proyecto latinoamericanista debe volver a ser retomado con fuerza en Europa de la mano, no ya sólo de España y Portugal, sino también por parte de los importantes núcleos europeos que en el Reino Unido, Francia o Alemania tienen fuertes intereses políticos y económicos en Latinoamérica y creen en que debe reforzarse ese vínculo transatlántico. Además, existe un reto que no puede ser eludido: convencer a los países del Este que están dentro de la UE de que América Latina es mucho más que un competidor en el terreno comercial y agrícola.

  Por la parte latinoamericana, el liderazgo sólo puede venir de la acción concertada de las dos grandes potencias regionales, México y Brasil, como articuladoras de la región y de la relación transatlántica.

  El grave problema es que esos liderazgos se encuentran muy lejos de alcanzarse: el eje México-Brasilia no existe y, lo que es peor, estaría lejos de poder articularse pues ni siquiera coordinan sus iniciativas en las Cumbres el G-20. Y en Europa, con el peso de España y Portugal reducido, es Alemania la que debe ver la relación de forma más global y no sólo centrada en sus importantes vínculos con Brasil.

"Esa nueva narrativa debe pasar por fortalecer la relación en el interior de sí misma"

» **De falta de imaginación política:** La "política importa" y los políticos de ambos lados son los que deben recrear el proyecto, insuflándole nueva vida y encontrando nuevos senderos por los que encauzar la relación, eludiendo el callejón, solo aparentemente sin salida, en el que se encuentra. La relación tiene actualmente un fuerte déficit de "capital político" y en eso es en lo que hay que invertir a corto plazo.

De hecho, como señala Félix Peña, profesor de la Universidad Nacional Tres de Febrero (UNTREF) de Buenos Aires, *"la posibilidad de poner en manifiesto la vigencia y eficacia del sistema de las Cumbres interregionales dependerá, en gran medida, del interés que demuestren los líderes políticos de la UE en refirmar la idea y en actualizar los objetivos"*. En realidad entre la UE y América Latina y el Caribe ha existido desde 1999 la intención de construir una relación estratégica que, a la hora de la verdad, nunca se ha desarrollado de forma total, ni se le ha dado un contenido real, ni una visión global.

En 1999 la relación birregional adquirió una nueva narrativa basada en vincular estas dos regiones tratando de construir un modelo socioeconómico sostenible, con un diálogopolítico fluido en un marco de unas relaciones comerciales intensificadas a través de una red de acuerdos de asociación con entidades subregionales. Una de las raíces del actual estancamiento de la relación es que la narrativa del 99 ya no es suficiente para explicar la relación birregional. La evolución del comercio internacional hace que esa narrativa del 99 siga siendo necesaria pero no suficiente: buena parte de los acuerdos ya están subscritos con Centroamérica, con el Caribe, con Colombia, Ecuador y Perú; y con MERCOSUR antes o después se acabará firmando.

Esa nueva narrativa debe pasar por fortalecer la relación en el interior de sí misma: tener más confianza, un diálogo más franco y directo y muy político con canales de comunicación muy fluidos, abiertos y transparentes que ayuden a entender las preocupaciones de cada una de las partes. Un diálogo a nivel político con una mirada más

"Hay que abrir la relación a los nuevos actores de la sociedad civil"

estratégica a la que hay que ponerle capital político. Un capital político que debe venir por las dos partes no sólo desde la UE. Hay que afinar la agenda y no aspirar a propuestas omnicomprensivas, aprendiendo a gestionar aquello en lo que no se está de acuerdo a partir de una ágil y fluida comunicación.

El caso más evidente de esa falta de comunicación entre ambos bloques (UE-CELAC) se encuentra en las negociaciones que mantienen la UE y EEUU. Como señala Rafael Estrella, vicepresidente del Real Instituto Elcano y presidente de la Red Iberoamericana de Estudios Internacionales (RIBEI), *"será necesario un esfuerzo para explicarles a estos países, en particular a México, pero también a otros países, que esto no es un bloque del norte que se fortalece para debilitar al bloque del sur, sino todo lo contrario. Por eso será importante que la Unión Europea acredite ese mensaje, ese discurso, con hechos prácticos y con apertura no solamente del diálogo político, sino incluso más allá, actualizando y profundizando las relaciones existentes y cerrando acuerdos con Brasil y los otros miembros del MERCOSUR".*

- **Incentivar una mayor participación de la sociedad civil:** La relación entre América Latina y el Caribe y Europa va mucho más allá de lo económico, lo comercial, lo histórico y lo cultural. Es en la actualidad un cruce de relaciones y de redes a ambos lados del Océano. Estas organizaciones profesionales, académicas, ONG, etc. tienen mucho que decir y mucho que opinar y es necesario tenerlas en cuenta para vivificar la relación y darle un contenido útil para las sociedades sobre las que actúan.

  Hay que abrir la relación a los nuevos actores de la sociedad civil y construir los mecanismos adecuados para que exista una interlocución directa con los niveles oficiales. La nueva relación debe, asimismo, basarse en resultados concretos y palpables, que sean captados por la sociedad, y no tanto en pomposas, largas e imposibles declaraciones de intenciones o ambiciosas agendas alejadas de la realidad que además nunca acaban concretándose tal y como fueron concebidas.

GANAR EN LEGITIMIDAD SOCIAL

No sólo debe cambiar la filosofía que permea las cumbres e incluso la propia dinámica y funcionamiento de las mismas sino

"El intercambio de experiencias entre ambas zonas es vital"

que, además, el vínculo debe ganar en legitimidad social.

Para avanzar en esa legitimidad y que la relación enraíce en ambas sociedades es necesario impulsar proyectos que tengan significación para la ciudadanía de las dos regiones. Afrontar coordinadamente problemas transversales que afectan a ambas sociedades y que se refieren a temas institucionales –profundización de la democracia–, cambio y transformación de la matriz productiva e impulso al desarrollo social (combate a la pobreza y la desigualdad).

- **Mejora de la calidad de la democracia:** La UE y América Latina y el Caribe padecen, en distintos grados, una crisis de sus modelos democráticos fundamentalmente por la creciente desafección de la ciudadanía hacia los partidos, sus representantes y las instituciones. En América Latina la nueva agenda de las clases medias emergentes no está siendo encauzada adecuadamente por los diferentes Estados de la región, ni por los partidos políticos. La falta de respuesta a las peticiones de mejores servicios públicos –transporte, sanidad, educación y seguridad ciudadana– y mayor inclusión e igualdad de oportunidades está detrás de la oleada de movilizaciones y protestas sociales que ha vivido la región en la actual década (Chile, Brasil, Argentina, México etc.).

En Europa, mientras tanto, la larga crisis económica ha tenido consecuencias sociales y económicas y también políticas: los sistemas de partidos en los que se sustentaban las diferentes democracias de la zona, hasta ahora muy sólidos, están sufriendo profundos cambios. Las antiguas fuerzas que dominaron el panorama político entran en crisis ante el ascenso de fuerzas de corte radical e incluso populista que recogen el malestar social hacia la política y los políticos –los casos de Francia y Grecia son paradigmáticos en ese sentido–. Además, en diferentes grados y con distintas formas, la corrupción es un importante elemento presente a ambos lados del Atlántico. Un fenómeno que posee un fortísimo elemento de corrosión y deslegitimación para el sistema y que incentiva el descreimiento y el desapego hacia el modelo democrático.

Se trata, por lo tanto, de un reto compartido por la UE y por América Latina y el Caribe. El intercambio de experiencias entre ambas zonas es vital para el mutuo aprendizaje de lo que se debe y lo que no se debe hacer. La Unión Europea ha sido capaz de construir instituciones sólidas, autónomas y eficaces –al menos en comparación con lo que ocurre en América Latina–.

"El auge de *commodities*, provoca que la región siga muy expuesta a los vaivenes económicos"

Además, cuenta con un modelo de Estado del Bienestar que, aunque con problemas y en entredicho, sigue funcionando y respondiendo, en gran parte, a las demandas de la sociedad en materia de servicios públicos y combate a la delincuencia. El aporte en ambos campos de la UE sería muy importante y le otorgaría a la región un rol destacado en el escenario latinoamericano. En materia de seguridad la experiencia europea en lucha contra la inseguridad ciudadana y combate al crimen organizado es vital para América Latina en donde 12 de los 18 países latinoamericanos consideran que la inseguridad es el problema más importante.

Además la experiencia europea puede ser muy valiosa a la hora de crear una burocracia eficiente para la gestión de lo público, justo cuando las demandas sociales y de las clases medias emergentes exige mejores servicios públicos y una gestión transparente y no corrupta. El fortalecimiento de la institucionalidad pasa por mejorar las capacidades del Estado –ampliando la base fiscal– a fin de hacer más eficaz y efectivo el gasto público y las políticas sociales para impulsar así servicios públicos –educación, salud, transporte y seguridad ciudadana– que reclaman las clases medias emergentes.

- **Cambio de la matriz productiva:** América Latina y el Caribe tienen un grave déficit en su actual matriz productiva que no se basa en la innovación ni ha ganado en productividad, eficiencia y competitividad. Además, no ha diversificado ni sus mercados ni los productos de exportación (salvo casos como los de México y Brasil). El auge de *commodities*, provoca que la región siga muy expuesta a los vaivenes económicos.

El camino para eludirlo, con el consiguiente riesgo de vulnerabilidad, pasa por apostar por la modernización productiva que permita a la región diversificar su estructura productiva y sus exportaciones para transitar hacia un modelo productivo con mayor valor añadido y contenido tecnológico. Como señala Santiago Mourao, quien fuera director general del Departamento de Europa del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil, *"nuestras relaciones tienen que ser estructuradas en una relación cuyo vector central sea la ciencia, la tecnología, la innovación, la educación. Con objetivos claros (...) el objetivo claro aquí es mejorar la competitividad, porque esto es*

"América Latina se enfrenta a un cambio de ciclo económico"

lo que precisamos, este es el mayor desafío que nos encontramos"[19].

El aumento de la productividad, sobre todo de las Pymes, es un déficit común en Europa y Latinoamérica. Europa puede aprender de América Latina en cuanto a capacidad de emprendimiento y tiene mucho que ofrecer en innovación, desarrollo, competitividad y productividad en promoción del papel de las Pymes como motores del crecimiento, así como en educación superior.

En ese sentido, la UE es un socio para América Latina y el Caribe de gran relevancia para:

» Promover las inversiones, la creación de empleo de calidad y la transferencia de tecnología.

» Impulsar una cooperación económica centrada en educación superior y en los programas de I+D+I.

» Apoyar a las Pymes con capacidad exportadora.

- **Combatir la desigualdad:** La desigualdad es un problema histórico en América Latina y emergente en Europa, por lo que se convierte en sí mismo en un espacio sobre el que ambas regiones pueden colaborar. Una desigualdad que es social pero también generacional –el desempleo juvenil es un grave problema a ambos lados del Atlántico– y de género –la peor inserción laboral de la mujer implica peores sueldos y menos posibilidades de acceso a trabajos decentes–.

Una vez acabado el ciclo de los súper precios de los *commodities* dentro de la llamada "Década Dorada" (2003-2013), América Latina se enfrenta a un cambio de ciclo económico. Eludir la ralentización pasa por iniciar un nuevo periodo de reformas que busquen construir una economía más competitiva, productiva e innovadora. El gran reto a ambos lados del Atlántico es el de la desigualdad social y el de impulsar políticas que apuesten por la cohesión social. Los ejes centrales que deben fundar la estrategia de cohesión social en América Latina, y en donde la UE puede jugar un papel muy relevante, son tres, que se resumen en construir un sistema de protección social universal que se apoye en dos fuertes pilares: sólidas instituciones y un sistema fis-

[19] Santiago Mourão, *La integración UE-CELAC en el marco de un escenario cambiante*, en Adrián Bonilla (coord.): *De Madrid a Santiago: Retos y Oportunidades. Balances y perspectivas de las relaciones entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Flacso. San José, 2012 bajado en http://segib.org/es/node/8329.

"China es una realidad; Asia en realidad, es el futuro"

cal progresivo. En ese sentido, la experiencia europea puede ser un referente a la hora de construir en América Latina un Sistema de Protección Social universal, sustentable política y fiscalmente.

Asimismo, la política de cooperación de la UE debe adaptarse a los desafíos de los países de renta media que son ahora la mayoría de los de América Latina y el Caribe, elaborando una agenda más amplia que contemple no solo la lucha contra la pobreza y la indigencia –propia de Centroamérica y el Caribe así como de zonas de la región andina– sino también el desarrollo y la cohesión social. El reto para la mayoría de los países latinoamericanos reside en encontrar soluciones a las vulnerabilidades inherentes a la "trampa de los países de ingreso medio". Una trampa que se resume en la caída de la productividad y la competitividad con respecto a otras economías emergentes y con respecto a los países más desarrollados.

- **Mayor protagonismo internacional:** Es necesario construir una relación en la que ambas partes se vean como socios estratégicos a partir de los valores compartidos en temas globales. Que la UE-CELAC sea, en el ámbito internacional, un actor que funciona de forma coordinada en temas como la defensa de los Derechos Humanos y de los principios democráticos –un valor de Occidente–.

Las dos regiones se enfrentan a un mundo cambiante con nuevos retos. Juntos serán más fuertes para hacer frente a esos retos. Por separado, divididas y fraccionadas, muy poco podrán proponer frente a los dinámicos poderes emergentes. Como apunta Jorge Valdez, director ejecutivo de la Fundación EULAC, *"China es una realidad; Asia en realidad, es el futuro. El desafío acá es: vamos separados o vamos juntos a enfrentar ese desafío. Y creo que eso es lo que puede dar lugar a este desarrollo de una visión global compartida entre América Latina y la Unión Europea"*[20].

4. PROPUESTAS PARA REFORZAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

En aras a la claridad y con ánimo de ser muy concretos y directos, en este informe se plantean 5 propuestas para dar un nuevo impulso a la relación euro-latinoamericana:

[20] Jorge Valdez, Introducción, en *Bases renovadas para la relación Unión Europea, América Latina y El Caribe*. Actas del Seminario EU-LAC/GIGA, 17 y 18 de septiembre de 2012, Hamburgo consultado en http://eulacfoundation.org/sites/eulacfoundation.org/files/actas_seminario_eu-lac-giga_2012_0.pdf

"El nuevo diseño de la relación pasa por diversificar los tipos de vínculos"

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA RELACIÓN

- **Creación de un foro permanente de cancilleres con reuniones anuales para dar contenido político y planeamiento estratégico a la relación:** El objetivo es mantener un diálogo abierto, constante y transparente entre los dos socios con una comunicación constante. En la actual coyuntura, reconstruir la confianza entre las dos orillas del Atlántico hace referencia a "poner las cartas sobre la mesa" en lo tocante a las negociaciones que la UE mantiene con EEUU y las que desarrollan los diferentes países de América Latina, sobre todo en lo que se refiere a cómo pueden afectar estas nuevas alianzas y acuerdos a la relación birregional.

  Sin confianza mutua, en estos momentos muy mermada y debilitada, cualquier esfuerzo por reimpulsar la relación carecería de sustento y acabaría siendo inviable.

- **Potenciación de la Fundación EULAC no sólo como centro de reflexión académica sino como herramienta para dar seguimiento a las iniciativas de las cumbres durante el periodo entre cumbres:** Cada vez se hace más evidente la necesidad de que exista una efectiva y autónoma estructura ejecutiva birregional de las Cumbres; una instancia euro-latinoamericana destinada a desarrollar las declaraciones aprobadas.

  El papel que la SEGIB cumple en la Comunidad de Naciones Iberoamericanas es el que debería cumplir un organismo como la Fundación EULAC no sólo como foro de reflexión, sino como herramienta de coordinación entre actores y para dar seguimiento, continuidad y sentido estratégico a la relación.

- **Diversificación de la relación:** Si bien el diálogo y el vínculo birregional tienen que continuar, la relación debe diversificarse y estructurarse en diferentes estadios en lo que algunos expertos definen como "geometría variable".

  El nuevo diseño de la relación pasa por diversificar los tipos de vínculos entre las dos regiones. Como señala el profesor Sanahuja *"la Asociación birregional ha de basarse en la combinación de marcos estratégicos comunes y una arquitectura de 'geometrías variables' con vocación universal –abiertas a todos–, que permita según el tema, que puedan conformarse grupos variables de países para cooperar con mayor intensidad y avanzar más en distintos ámbitos de la agenda birregional, o, en su caso, para un diálogo*

"Brasil podría ser también un importante inversor en países europeos"

político que en el marco birregional, más amplio, no es factible"[21].

Una relación que se debería desarrollar en tres niveles o estratos diferenciados para ganar en flexibilidad, agilidad y adecuarse a la realidad de América Latina y el Caribe:

» Alianzas estratégicas con las dos grandes potencias regionales –México y Brasil– y con tres países con fuerte peso específico –Argentina como miembro que es del G-20, Chile, por ser la economía más desarrollada de Sudamérica y miembro de la OCDE y Colombia en su calidad de quinta economía regional–.

» Diálogo privilegiado con potencias medias y pequeñas –Venezuela, Ecuador, Bolivia, Perú y Uruguay–.

» Mantenimiento de la tradicional cooperación Norte-Sur con los dos grandes bloques regionales que engloban a los países con menores niveles de desarrollo: Caribe y Centroamérica.

Susanne Gratius, profesora de Ciencia Política y Relaciones Internacionales en la Universidad Autónoma de Madrid e investigadora asociada en FRIDE, apunta que *"los instrumentos de cooperación deberían ajustarse a estos tres grupos de países en vez de la actual práctica de 'café para todos'. Cooperación al desarrollo en ambas direcciones. De cara al futuro, no tiene mucho sentido reclamar que los países de renta media y alta de América Latina mantengan una posición importante en los flujos de AOD europeos. Aunque bajo el paraguas de la 'cooperación sur-sur', Brasil y otras potencias latinoamericanas pertenecen al grupo de nuevos donantes. La cooperación triangular entre la UE y las nuevas potencias latinoamericanas en terceros países dentro y fuera de la región será la fórmula futura de la cooperación. En un futuro próximo, Brasil podría ser también un importante inversor en países europeos"*[22].

NUEVOS PILARES DE LA RELACIÓN

- **Una nueva agenda de cooperación con los países de renta media:** El mundo ha cambiado profundamente en estos tres últimos lustros

[21] José Antonio Sanahuja, *La UE y la CELAC: revitalización de una relación estratégica.* Fundación Eulac. Hamburgo, 2015, en http://eulacfoundation.org/sites/eulacfoundation.org/files/EULAC_Relations_published.pdf

[22] Susanne Gratius, *Europa y América latina: la necesidad de un nuevo paradigma*. Fride. Madrid, 2013 en http://fride.org/download/WP_116_Europa_y_America_Latina.pdf.

"La inversión europea es líder mundial en los temas de protección del medio ambiente"

y las políticas de cooperación de la UE no lo han hecho al mismo ritmo, ya que no han sido lo suficientemente flexibles y ágiles. La UE carece de una agenda y una estrategia para acometer las relaciones de cooperación con esos países de renta media, como son ahora la mayoría de las naciones latinoamericanas. La cooperación europea ha estado históricamente centrada y volcada en la cooperación con los países más pobres, pero no ha logrado adaptarse a los cambios acaecidos en la región. Los países de renta media necesitan otro tipo cooperación sobre todo para eludir la llamada "trampa de los países de renta media".

Esa nueva agenda debe estar más centrada en políticas de cohesión social –empleo de calidad– y en el desarrollo de la competitividad y la productividad a través de la innovación –apoyo a la transferencia tecnológica e impulso a la creación de un espacio común de educación superior–. No se trata de abandonar la Cooperación Norte-Sur con las zonas con mayores niveles de pobreza –Centroamérica y el Caribe– sino de diversificar la cooperación adaptándola a las necesidades de los países de renta media que necesitan ser más competitivos y productivos mediante una apuesta decidida por la innovación y por la inversión en capital humano y físico.

En este sentido la repotenciación de La Facilidad de Inversión de América Latina (LAIF) se perfila como una de las herramientas más útiles ya que las inversiones que promueve van dirigidas a sectores estratégicos como el de la energía, el medioambiente y el transporte, todos sectores claves para que el desarrollo dé un salto cualitativo. Supone apostar por destrabar varios de los cuellos de botella de la economía regional: la infraestructura física y la social a la vez, alentar la creación de las Pymes. Instrumentos como la LAIF se adaptan mejor a los nuevos desafíos que afrontan la mayoría de los países de la región, más propios de países de renta media. Ese tipo de inversiones, además, busca el desarrollo sostenible y conservación del medio ambiente frente al cambio climático. Los objetivos ambientales están muy presentes en la LAIF ya que la inversión europea es líder mundial en los temas de protección del medio ambiente, cambio climático y responsabilidad social empresarial.

Como señala un reciente informe de la Fundación EULAC *"las políticas de cooperación ya no pueden limitarse a la clásica ayuda internacional y al patrón de relaciones Norte-Sur en el que, en gran medida, están basadas, y trascienden la mera transferencia de recursos de la AOD Norte-Sur y sus*

"La sociedad es la que debe vivificar y dar sentido y contenido al vínculo"

agendas de eficacia. Suponen políticas de desarrollo global, más que políticas de ayuda, y éstas últimas, para ser efectivas, habrán de resituarse en marcos más amplios de cooperación internacional, con capacidad para movilizar la acción colectiva y asegurar la provisión de bienes públicos globales y/o regionales. Lo mismo puede decirse de la emergente cooperación Sur-Sur de América Latina y el Caribe, que habrían de situarse en un marco multilateral, y no sólo responder a agendas nacionales o regionales, de forma que jueguen un papel más relevante en la gobernanza global del desarrollo y en la definición y consecución de los objetivos y metas de desarrollo sostenible que se definan a partir de 2015, una vez termine el ciclo de los ODM"[23].

Además de los temas de cooperación la agenda común debe tratar, desde el diálogo entre iguales, temas que preocupen a ambas partes: la construcción de una gobernanza a escala mundial, o problemas compartidos como la lucha contra el cambio climático, la preservación de recursos naturales como el agua y la utilización eficiente de energías alternativas; el combate contra el narcotráfico y el crimen organizado y la inseguridad en las zonas urbanas (maras y bandas juveniles) así como la ordenación de los flujos migratorios.

- **Una relación fluida con la sociedad civil:** Las cumbres y el vínculo euro-latinoamericano no sólo no pueden vivir de espaldas a la sociedad, sino que deben legitimar su existencia en ella y debe incluirla en su propio funcionamiento.

Por ello debe existir, para empezar, una potente página web de la Cumbre, que permita acercar a los ciudadanos los avances del proceso hasta involucrar a los diferentes sectores de la sociedad civil. La sociedad es la que debe vivificar y dar sentido y contenido al vínculo.

¿Cómo? Implementando "desde abajo" la presencia de las diferentes redes de esa sociedad civil, entre ellas el espacio empresarial y el académico.

Para dar forma a este espacio empresarial, académico y de las diferentes organizaciones sociales, es necesario construir un marco formal, institucionalizado y estructurado sobre pilares sólidos que ya existen: los de una historia y una identidad común, y sobre todo apoyado

[23] José Antonio Sanahuja, *La UE y la CELAC: revitalización de una relación estratégica.* Fundación Eulac. Hamburgo, 2015 consultado en http://eulacfoundation.org/sites/eulacfoundation.org/files/EULAC_Relations_published.pdf

"Se trata de cambios que, en definitiva, transformen la relación de arriba a abajo"

en los beneficios que trae la inversión en capital humano y económico a ambos lados del Atlántico.

¿Cómo se concretaría este aporte empresarial a la formación al espacio euroamericano?

Mediante una relación más fluida y bidireccional con la sociedad, creando ámbitos conjuntos de reflexión académica, compartiendo experiencias y dando respuesta, dentro del ámbito empresarial, a las demandas sociales e incrementando el nivel de coordinación y alianzas entre empresas de ambos lados del Atlántico.

La relación institucional debe contribuir a crear las plataformas que ayuden a que se desarrolle el vínculo empresarial y académico euro-latinoamericano que, además, debe dar acogida no sólo a las grandes empresas, sino también a las Pymes y estar muy atenta a las necesidades y reclamos surgidos desde la sociedad civil.

Ese espacio puede además constituirse como un "hub virtual" que facilite el contacto entre empresarios, académicos y organizaciones sociales de ambos lados del Atlántico para llevar a cabo alianzas y proyectos en común e insertar a ambas regiones en la producción de cadenas de valor.

5. CONCLUSIONES

El futuro de la relación entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe se pone en juego durante las Cumbres UE-CELAC. La relación, para ganar en legitimidad y no perder el norte del propósito para el que se creó, debe salir de su *impasse* actual y ya largo estancamiento –con leves momentos de euforia renovada como en 2010– acometiendo un conjunto de reformas y cambios estructurales, los cuales, a su vez, requieren de importantes consensos entre los actores y de audacia e imaginación política entre los dirigentes de ambas orillas del Atlántico.

Se trata de cambios que, en definitiva, transformen la relación de arriba a abajo, desde la cima al llano. Por "arriba" repolitizando –añadiendo capital político– el vínculo, desburocratizándolo e introduciendo un enfoque estratégico al mismo a la vez que se apueste por una relación más directa, clara y fluida. Por "abajo" convirtiendo el vínculo, sus instituciones y mecanismos, en herramientas que sean percibidas como útiles y necesarias para ambas sociedades y los ciudadanos que las integran. Solo de esa doble manera la asociación UE-CELAC ganará la legitimidad que, en buena parte, ha ido perdiendo en los últimos años.

La historia es importante y fundamenta ideológica e identitariamente lo que se desea alcanzar, pero la historia no da de sí todo lo necesario para reforzar las raíces que deben

"Es necesario tener una visión estratégica y global"

sostener la relación. El mundo ha cambiado, y lo va seguir haciendo en muchos ámbitos: la geopolítica cuenta con nuevos actores emergentes (China) que conviven con las potencias tradicionales (EEUU y la UE); los vínculos comerciales se han hecho más diversificados y complejos y estas sociedades de clases medias son mucho más difíciles de gobernar.

Frente a esos cambios es ante lo que el vínculo UE-CELAC debe reaccionar y encontrar respuestas desde el pragmatismo. Es necesario tener una visión estratégica y global para dar sentido total a la misma. Pero, hay que aterrizar muchas de las propuestas para que tengan visibilidad y efectos prácticos en el día a día de los ciudadanos de ambas orillas. En aquellos temas verdaderamente medulares para el desarrollo, que preocupan en ambos lados del Atlántico y que tienen como objetivo final la mejora de la calidad de vida.

Como dijo José Ortega y Gasset refiriéndose a los argentinos pero, que a día de hoy es un pensamiento extrapolable a la relación euro-latinoamericana: *"¡Argentinos! ¡A las cosas, a las cosas! Déjense de cuestiones previas personales, de suspicacias, de narcisismos. No presumen ustedes el brinco magnífico que dará este país el día que sus hombres se resuelvan de una vez, bravamente, a abrirse el pecho a las cosas, a ocuparse y preocuparse de ellas directamente y sin más, en vez de vivir a la defensiva, de tener trabadas y paralizadas sus potencias espirituales, que son egregias, su curiosidad, su perspicacia, su claridad mental secuestradas por los complejos de lo personal"*[24].

[24] J.R. Lucks, *Literatura y reflexión*. Struo Ediciones. Buenos Aires, 2007 p. 185.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, José Antonio. *Hacia una nueva estrategia UE-América Latina: apuntes para un debate.* http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/cuadernoscealci/Documents/ForoUE-ALC.pdf.

Ayuso, Anna; Freres, Christian. *Memorando Opex nº 138/2010: la cooperación con América Latina: hacia una estrategia europea comprometida con la calidad.* http://www.falternativas.org/opex/documentos-opex/memorandos/memorando-opex-n1-138-2010-la-cooperacion-con-america-latina-hacia-una-estrategia-europea-comprometida-con-la-calidad.

Del Arenal. Celestino. *La triangulación España-Unión Europea-América Latina, sinergias y contradicciones.* http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3622843

Freres, Christian; Sanahuja, José Antonio. *Hacia una Nueva Estrategia en las Relaciones Unión Europea – América Latina.* https://www.ucm.es/data/cont/docs/430-2013-10-27-PP%2001-06.pdf.

Gratius, Susanne. *Europa y América latina: la necesidad de un nuevo paradigma.* http://fride.org/download/WP_116_Europa_y_America_Latina.pdf

Malamud, Andrés. *La Unión Europea, del interregionalismo con América Latina a la asociación estratégica con Brasil.*

Malamud, Carlos. *Las Relaciones entre la Unión Europea y América Latina en el Siglo XXI: Entre el Voluntarismo y la Realidad.* http://eulacfoundation.org/sites/eulacfoundation.org/files/pdf/Las%20relaciones%20entre%20la%20Union%20Europea%20en%20el%20siglo%20XXI%20entre%20el%20voluntarismo%20y%20la%20realidad.pdf

Ortiz, María Salvadora. *América Latina y la Unión Europea: Posibilidades de integración. Caso Mercosur-UE.* http://eulacfoundation.org/es/content/am%C3%A9rica-latina-y-la-uni%C3%B3n-europea-posibilidades-de-integraci%C3%B3n-caso-mercosur-ue.

Roy, Joaquín. *Después de Santiago: Integración Regional y Relaciones Unión Europea-América Latina.* http://aei.pitt.edu/43449/1/santiago-roy_130515_EU_Center_web.pdf

Sanahuja, *José Antonio. La UE y la CELAC: revitalización de una relación estratégica.* http://eulacfoundation.org/sites/eulacfoundation.org/files/EULAC_Relations_published.pdf

INFORME ESPECIAL

Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas

por Manuel Bermejo

Madrid, abril 2015

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

PRESENTACIÓN POR ALEJANDRO ROMERO

EMPRESAS FAMILIARES LATINAS: MÁS GOBIERNO, MEJORES EMPRESAS POR MANUEL BERMEJO DIRECTOR GENERAL DE EXECUTIVE EDUCATION Y PROFESOR TITULAR EN EL IE BUSINESS SCHOOL

1. INTRODUCCIÓN: EMPRESA FAMILIAR Y GOBIERNO CORPORATIVO
2. UNA APROXIMACIÓN ÉTICA A LA CUESTIÓN
3. LA EMPRESA FAMILIAR DEL SIGLO XXI
4. LAS DIEZ REGLAS PARA GESTIONAR LAS RELACIONES FAMILIA / EMPRESA
5. ORGANIZANDO EL GOBIERNO CORPORATIVO
6. UN PROCESO CLAVE: LA SUCESIÓN
7. GOBERNANDO LA FAMILIA: EL CONSEJO DE FAMILIA
8. GOBERNANDO EL NEGOCIO: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
9. CONCLUSIÓN. LA EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS EN LA EMPRESA FAMILIAR: ¿DE MONARQUÍA ABSOLUTA A REPÚBLICA FEDERAL?

PRESENTACIÓN

Los seres humanos nacemos, crecemos, nos reproducimos y morimos. Son etapas en nuestra vida, fases, que no podemos evitar y que son inherentes a la condición de ser humano. Lo mismo ocurre con las empresas. Las empresas son como un ser vivo que pasa por distintas fases de desarrollo, aunque cada empresa sea un caso particular y la duración de cada etapa sea variable.

En el caso de las empresas familiares estas cuentan con una serie de características únicas, inherentes a su condición, que dan lugar a la existencia de unas fases específicas en su ciclo vital: fundación, crecimiento y traspaso.

Una empresa familiar surge de una idea, una ilusión, un sueño de su fundador. Esta se convierte, desde el momento de su creación, en una parte fundamental de la vida de este.

Como el padre que tiene por primera vez a su hijo entre sus brazos, los deseos del fundador cuando crea su empresa son verla crecer, evolucionar y hacerse fuerte. En términos empresariales, esto se traduce en: crecimiento empresarial, expansión e internacionalización.

Pero no sólo eso, sino que también quiere entregarla a sus descendientes para que perdure en el tiempo.

En este contexto, la pregunta inevitable que surge es: ¿se pueden cumplir ambos deseos? Todo depende de la gestión y la planificación que se lleve a cabo durante las distintas fases que atraviesa la empresa a lo largo de todo su ciclo vital.

Como decía, la empresa familiar tiene unas características únicas, inherentes a su condición que son la razón del éxito –o del fracaso posterior– de la misma. La implicación emocional, el sentido de identidad, de pertenencia, la existencia de una cultura compartida, el liderazgo del fundador son algunas de las claves del éxito y el crecimiento empresarial en una empresa familiar.

Sin embargo, a estas también le acompañan negatividades propias del carácter familiar del negocio como pueden ser la superposición de roles o la existencia de intereses contrapuestos.

Las empresas de primera generación presentan una gran dependencia del fundador, por ello, las complicaciones son especialmente importantes cuando se produce el momento del traspaso. La transición a la sucesión implica una amplia gama de cambios en la empresa familiar, en el que se ha de reajustar desde las relaciones familiares, hasta las estructuras de propiedad, estructuras de gestión y los liderazgos.

Así, en el momento de este segundo sueño, surgen nuevas amenazas tales como la resistencia (activa o pasiva) a la sucesión, el miedo a la pérdida de control, el desconocimiento de los pasos que deben dar para alcanzarlo o una mala gestión de la comunicación interna y externa.

Sin embargo, las amenazas tanto en la fase de crecimiento como de traspaso pueden disminuirse, e incluso desaparecer, con una buena gestión y planificación desde el principio y durante todo el ciclo vital de la empresa.

Es importante que el fundador tome conciencia de que el crecimiento de la familia va a dar lugar a la existencia de intereses contrapuestos y que es necesario ordenarlos, conciliarlos y tomar medidas para evitar situaciones de conflicto; y para ello hace falta liderar el proceso de comunicación.

Además, el fundador ha de ostentar, hasta el final, el poder de perpetuar o destruir lo que ha creado y, por supuesto, debe planificar la sucesión. En este sentido cabe destacar que las familias que hacen un buen trabajo en la preparación de los jóvenes para ingresar en la empresa familiar generalmente prestan mucha atención a los sueños y necesidades de sus hijos.

Crear un entorno en el cual los integrantes de la familia se sientan cómodos debatiendo sus sueños y su futuro común, se evalúe continuamente la viabilidad del sueño compartido –si las condiciones cambian, las aspiraciones de la gente cambian–, se busquen soluciones que coordinen las necesidades de la familia con las de la empresa y en el que no se subordinen los sueños individuales a las necesidades del negocio es fundamental para garantizar el éxito de la empresa familiar en el tiempo.

En cualquier caso, y aunque las consideraciones anteriores son primordiales, lo cierto es que el triunfo o el fracaso del proceso depende, finalmente, de la capacidad de la familia para desarrollar la confianza en los sucesores. Así, se ha de cumplir la clave de las "cinco c's": Competencia –de los miembros de la familia involucrada en la empresa–, Congruencia –la familia sabe que el líder hará lo que dice–, Coherencia –con los principios familiares, anteponiendo los intereses de la familia a los suyos propios–, Compasión –ante decisiones difíciles que pueden perjudicar a determinados miembros de la familia– y Comunicación –de los sentimientos e ideas, de manera clara, coherente y oportuna por parte de todos los miembros de la familia y al equipo de gerentes–.

En este sentido, y para garantizar el éxito de la empresa, es fundamental la existencia de un protocolo familiar, es decir, un documento que regule y desarrolle las reglas de actuación y comportamiento en sentido bidireccional propiedad-empresa-familia así como fijar el marco para su desarrollo.

Se trata de un acuerdo marco entre los miembros de la familia que regula las relaciones económicas y profesionales entre los socios familiares y la empresa, así como ciertos aspectos de la gestión y organización de la misma. Aunque, en realidad es mucho más que un acuerdo, es un código de conducta empresarial y familiar.

La finalidad del protocolo radica en analizar, debatir y regular situaciones de conflicto para tratar de resolver en situaciones de objetividad la continuidad de la empresa y en evitar, por un lado, que los problemas familiares afecten a los objetivos empresariales y, por otro, que la consecución de los objetivos empresariales no genere problemas familiares entre los socios.

En definitiva, gestionar adecuadamente la entrada de las nuevas generaciones garantiza la continuidad y el crecimiento empresarial y es, por tanto, la clave para ver cumplidos los sueños del fundador. Pocas experiencias pueden igualar la enorme satisfacción derivada de dirigir una empresa familiar y verla vivir en manos de sucesivas generaciones.

Alejandro Romero
Socio y CEO para América Latina en LLORENTE & CUENCA

EMPRESAS FAMILIARES LATINAS: MÁS GOBIERNO, MEJORES EMPRESAS

1. INTRODUCCIÓN: EMPRESA FAMILIAR Y GOBIERNO CORPORATIVO

La relevancia de la empresa familiar en la economía mundial es indudable de manera que podemos afirmar rotundamente que es la fórmula dominante hoy. Un reciente estudio de EY cifraba en el 80% el porcentaje de empresas familiares en el mundo. Este protagonismo de la empresa familiar también adquiere cifras notables en el ámbito de las grandes corporaciones. No confundir, por tanto, necesariamente empresa familiar con pyme familiar mal gestionada. Se estima que el 25% del Top 100 de empresas europeas tienen carácter familiar. Y si echamos una mirada a las economías emergentes encontramos que, de acuerdo a datos facilitados recientemente por McKinsey, el 60% de las compañías cotizadas en países emergente con valoración superior al billón de dólares son de propiedad familiar.

El peso cualitativo de la empresa familiar y su contribución a la creación de empleo y riqueza es también digno de mención. Sin ir más lejos en España se estima que suponen el 70% del PIB y dan empleo a unas 14 millones de personas.

Ayudar a las empresas familiares, es tanto como hacerlo con el desarrollo de las sociedades habida cuenta su gran contribución en términos de empleo, riqueza y bienestar. Si hay un consejo contundente que ofrecer a las familias empresarias es que gestionen de forma responsable sus negocios lo cual pasa, sin ningún género de duda, por crear y perfeccionar sus sistemas de gobierno corporativo. Ese es el propósito de este documento: abordar una reflexión sobre el gobierno de la empresa familiar con especial foco en el ámbito latinoamericano.

> "El deseo de continuidad es, pues, clave en este tipo de singulares organizaciones"

Me gusta definir el concepto de la empresa familiar como un proyecto y unos valores compartidos que se sucedan por generaciones. El deseo de continuidad es, pues, clave en este tipo de singulares organizaciones. Para conseguir este fin las empresas familiares deben dotarse de un eficaz sistema de gobierno corporativo. Porque el fin del gobierno corporativo va más allá de la contribución a la transparencia y veracidad en la presentación de estados financieros, que por supuesto. Pero es que, además, dotarse de un gobierno corporativo supone una contribución crítica para la gestión de los activos, tangibles e intangibles, que harán realidad el sueño de la continuidad de las generaciones fundadoras.

Llevo más de dos décadas en permanente contacto con la realidad de la empresa familiar latinoamericana a través de mi actividad como profesor de IE Business School, conferenciante de eventos internacionales y consejero de varias compañías familiares en la región. Este intenso baño de contacto me inspira para insistir en el

"Cualquier organización, y por supuesto la empresa familiar, debe dotarse de un eficaz Gobierno como base del proceso de institucionalización de la gestión"

mensaje de la trascendencia de la institucionalización de los negocios de familia.

Un buen gobierno supone un salto de calidad hacia la excelencia. Las empresas familiares excelentes generan oportunidades para el crecimiento económico, la creación de empleo y la generación de riqueza. A partir de aquí, se ayuda a construir una clase media fuerte. Y eso, a su vez, crea equilibrio y es el mejor garante para la consolidación de estados democráticos fuertes que facilitan la prosperidad. Tal es la relevancia del asunto que estamos tratando, más allá de los intereses concretos de cada empresa.

Me consta que el Gobierno Corporativo tiende a ser entendido como un intangible. Por tanto, algo que se aleja de las urgencias de la empresa y, prescindible. Creo que es un error de partida. Los latinos además tenemos particular facilidad para atraparnos en los asuntos de corto alcance. Nos cuesta planificar. No se trata de entrar en un debate entre intuición y rigor sino de mezclar sabiamente ambos atributos.

Considero que cualquier organización, y por supuesto la empresa familiar, debe dotarse de un eficaz Gobierno como base del proceso de institucionalización de la gestión. Hoy muchas empresas familiares están convirtiéndose en regionales o multinacionales. En esos procesos de expansión, la credibilidad que otorga una gestión rigurosa e institucional es fundamental. Contar con eficaces órganos de gobierno de familia y negocio, reglas claras en ambas facetas y para establecer los principios con los que se interrelaciona, una correcta hoja de ruta para los negocios y la familia son aspectos que marcan diferencias. Desarrollar el negocio y atraer socios, talento o inversores se facilita desde estos presupuestos. Tomando como base mi experiencia en la cuestión, identifico una serie de pasos críticos para abordar los retos de la gestión institucional en las empresas de familia:

- **Voluntad inequívoca de hacerlo:** En mi particular concepción de las organizaciones de hoy, el Gobierno Corporativo es, sobre todo, la atalaya de reflexión estratégica que debe presidir cualquier empresa, con independencia de su tamaño, sector o procedencia. Esto es, el espacio desde donde las empresas hacen residir la capacidad de diseñar su estrategia, el control de su ejecución y los asuntos de mayor calado para la sostenibilidad del proyecto empresarial.

- **Separar los asuntos de negocio y familia:** Sin esta concepción estaremos en una permanente confusión y conflicto de intereses que dificultan mucho el sueño de la continuidad de la empresa familiar. Habrá que crear órganos de gobierno de la familia y de la empre-

"La presencia de familiares en gestión y gobierno permite, entre otras muchas cosas, que se perpetúen los valores fundacionales"

sa, así como medidas para facilitar la comunicación entre estos dos ámbitos. De hecho, si nos fijamos en las mayores empresas familiares del mundo, la tendencia más generalizada es reducir la presencia de los miembros de la familia a posiciones de gobierno, tanto de negocio como de familia, y puestos ejecutivos de alta dirección. La presencia de familiares en gestión y gobierno permite, entre otras muchas cosas, que se perpetúen los valores fundacionales. Es precisamente la gestión por valores un activo generador de fuertes ventajas competitivas en la empresa familiar.

- **Contar con ayuda en el proceso:** Mi experiencia como acompañante de muchas compañías en estos procesos es que la contribución de consejeros independientes es de extraordinario valor añadido. Un asesor experto aporta buenas prácticas y ayuda a la familia a manejarse con parámetros más institucionales y rigurosos. Haciendo que entre "aire fresco" en debates demasiadas veces poco fructíferos por el exceso de endogamia que se observa en muchos negocios de familia.

Del mismo modo, es clave la formación de la familia empresaria. Me consta que para las nuevas generaciones de muchas de las empresas de Latinoamérica es obligatorio el paso por las prestigiosas escuelas de negocio de USA o Europa. Un buen ejemplo a seguir.

- **Avanzar progresivamente:** Como en tantos otros ámbitos, se debe empezar de manera paulatina. Probando, aprendiendo y adoptando aquellas herramientas y prácticas que mejor se vayan adaptando a cada caso concreto. Honestamente, no tiene sentido pasar del cero al infinito. Entre las prácticas de gobierno corporativo de grandes corporaciones cotizadas en los mercados de capitales y la nada hay todo un mundo que ir recorriendo. Vayamos consolidando avances para profundizar en el gobierno corporativo, tanto en su vertiente de negocio como de familia.

- **Visión holística:** La empresa familiar es un tipo de organización poliédrica. Convergen muchos intereses y se tratan de abordar diferentes retos. Se necesita un cuidado equilibrio para gestionar asuntos de negocio, generalmente marcados por parámetros financieros, con aquellos de familia donde predominan las cuestiones socioemocionales.

Pensar que para gobernar esta realidad compleja basta elaborar un protocolo de familia es un planeamiento realmente naif.

"La empresa familiar debiera ser espejo donde mirarse para reencontrar una aproximación ética a la gestión empresarial"

Como veremos a lo largo de este documento hay que desarrollar un pensamiento estratégico mucho más global en aras de articular el gobierno corporativo de la empresa familiar.

En resumen, considero que la institucionalización es una palanca fundamental para dar sentido al propósito de continuidad que persigue, y da sentido, a las familias empresarias. Por otro lado, también el Gobierno Corporativo ayuda a gestionar en clave de competitividad. No olvidemos, que en este mundo global que nos tocó vivir, el nombre del juego es precisamente Competitividad. Por tanto, animo a las empresas familiares de la región a abordar a fondo y con total determinación asuntos tan trascendentes como el gobierno de la familia y la empresa.

2. UNA APROXIMACIÓN ETICA A LA CUESTIÓN

En general desde la academia y la consultoría se ha venido estudiando habitualmente el fenómeno de la empresa familiar en clave de problemas. Quizás ha pesado en este enfoque una mirada desde el lado de la psicología, y no positiva precisamente.

Debo confesar que siempre me he alejado de esos presupuestos. Al contrario, me parece que en la empresa familiar se encuentra con frecuencia un reservorio de valores que cada vez echo a faltar en otros muchos ámbitos de nuestra vida. Por tanto, me parece más bien que la empresa familiar debiera ser espejo donde mirarse para reencontrar una aproximación ética a la gestión empresarial. Cuestión crítica a mi juicio para acabar de salir de la Gran Recesión y, sobre todo, abordar un futuro más esperanzador.

El asunto resulta particularmente relevante por cuanto estamos hablando de la forma empresarial dominante en el mundo.

Superando esos tópicos dignos de leyenda negra sobre la empresa familiar destacaría que, tomando como referencia el informe de Banca March elaborado por mi colega de IE Business School, Cristina Cruz, la rentabilidad media bursátil de la empresa familiar europea es superior a la de la empresa no familiar y posee un menor riesgo de insolvencia y de mercado. En esta misma línea destacaría los datos que periódicamente se publican en el Barómetro de la Empresa Familiar elaborado por KPMG y el IEF (Instituto de la Empresa Familiar de España) que recurrentemente muestran un desempeño de la empresa familiar española superior al de sus pares no familiares, especialmente caracterizado por una mejor y más ágil adaptación a la Gran Crisis y, en última instancia, a esta sociedad del cambio que nos toca vivir tan impactada por los fenómenos de la globalización y la digitalización.

"La empresa familiar cuenta con su propia singularidad que podemos caracterizar en su deseo de transcendencia intergeneracional, su visión de largo plazo"

Todos estos datos, así como la convivencia de más de dos décadas asesorando y formando a familias empresarias en Europa y Latinoamérica, me permiten afirmar que no conozco nada tan potente como una empresa familiar que sabe gestionar bien sus singularidades. En la raíz más profunda de este buen manejo sin ningún género de dudas sitúo una gestión basada en compartir un proyecto, y unos valores. Porque los valores son los que dan sentido de trascendencia al legado familiar. Es esa vertiente ética de la empresa familiar la que quiero poner en valor.

Con tal fin he venido trabajando en los últimos años hasta concluir reciente mi tesis doctoral "Una visión ética de la empresa familiar: consecuencias de la manipulación contable desde la perspectiva del accionista y el *stakeholder* dentro de la empresa familiar", algunas de cuyas conclusiones compartiré seguidamente. A fin de estudiar el comportamiento ético se ha tomado como parámetro de estudio la manipulación contable que, en última instancia, supone reportar cifras contables diferentes de las reales.

Una simple observación de la realidad nos sitúa ante numerosos escándalos contables y financieros, unidos a continuos casos de corrupción, financiación ilegal de diversas organizaciones tales como partidos políticos o sindicatos, falsificación de cuentas y casos de contabilidad creativa... No es de extrañar, por tanto, el descrédito que tantas instituciones de todo tipo sufren en nuestros días. Además, el papel de las redes sociales permite visualizar de forma inmediata y contundente el activismo en contra de tales reprobables comportamientos.

La empresa familiar cuenta con su propia singularidad que podemos caracterizar en su deseo de transcendencia intergeneracional, su visión de largo plazo, la búsqueda de objetivos estratégicos que van más allá del rendimiento económico y el protagonismo de miembros de la familia en órganos de gobierno y de gestión. Estas peculiaridades, sin duda, otorgan al accionista familiar la capacidad de influenciar en la organización a través de acciones de control y vigilancia que pueden ejercer sobre el proceso de toma de decisiones. En definitiva, en la empresa familiar disminuyen los costes de agencia entre propietarios y directivos al crearse condiciones para que confluya un alineamiento estratégico entre ambas partes.

La muestra a partir de la cual hemos obtenido evidencia empírica ha sido compuesta por 1.275 empresas internacionales, cotizadas y no financieras para el periodo 2002-2010, pertenecientes a 20 países.

La evidencia empírica obtenida muestra la menor orientación hacia la manipulación

"Se ha acuñado el término denominado "familiness" para designar el rasgo distintivo y característico de los recursos internos de la empresa familiar"

contable dentro de la empresa familiar. Dentro de la empresa familiar, los propietarios tienen el poder y el incentivo de controlar las decisiones de gestión y evitar que actúen sus directivos de forma oportunista. El riesgo a la expropiación por parte de los directivos decrece ante estructuras de propiedad altamente concentradas por las menores asimetrías informativas y el mayor poder de control de los accionistas mayoritarios. En definitiva, existe una evidencia del mayor comportamiento ético de la empresa familiar desde la perspectiva contable.

Profundizando en la cuestión, la evidencia pone de manifiesto también que las prácticas de manipulación contable incrementan la valoración otorgada por el mercado en el corto plazo, donde inversores y demás *stakeholders* no logran identificar estas prácticas. No obstante, estos participantes penalizan a dichas empresas con una pérdida de reputación, unida a otra serie de consecuencias negativas para la empresa como, por ejemplo, un incremento del activismo de los *stakeholders* y otros organismos reguladores. Sin embargo, estas consecuencias son moderadas por la presencia de una familia en la propiedad corporativa, la cual maximiza su función de utilidad no sólo en base a aspectos monetarios, sino también relacionados con la lealtad, la sucesión y el legado a sus generaciones venideras.

Todos estos aspectos ahora se enmarcan en los denominados objetivos socio-emocionales de la empresa familiar.

En definitiva, con este estudio he querido poner de manifiesto algo que quienes trabajamos con empresas familiares podemos observar nítidamente. La actitud ética acaba creando valor, no sólo para el accionista sino para el conjunto de *stakeholders*. Es la base de la creación de valor compartido.

Frente a visiones apocalípticas de la empresa familiar, lo cierto es que las empresas familiares pueden encontrar en su propia singularidad una importante fuente de ventajas competitivas. Partiendo de la teoría clásica de recursos y capacidades, una empresa familiar disfruta de una ventaja competitiva perdurable en el tiempo e inimitable para sus competidores más cercanos derivada de sus recursos internos (capital y red social, valores, cultura organizativa o transferencia de conocimiento tácito, entre otros). Estos aspectos, entre otros, permiten que la ventaja competitiva de una empresa familiar se cree y se mantenga como un recurso singular y valioso ya que no puede ser imitada por sus competidores. Hasta el punto que en la literatura sobre empresa familiar (Habberson y Williams, 1999; Sirmon y Hitt, 2003) se ha acuñado el término denominado *"familiness"* para designar el rasgo distintivo y característico de los recursos

"Se confunde el respeto a la tradición y la estabilidad con el inmovilismo"

internos de la empresa familiar, que le permiten sustentar una fuerte ventaja competitiva, tales como el capital humano, el capital social, sus valores o la estructura de gobierno.

Para que esta ventaja competitiva –cuyo sustento, insisto, que se encuentra en la ética y la gestión por valores– aflore, es primordial que los miembros de familias empresarias se conciencien de la trascendencia que tiene organizar un potente esquema de gobierno corporativo desde el que se atiendan prioridades como:

- Definición de un Proyecto y Valores compartidos que constituirán la base tangible del legado familiar.
- Diseño e implementación de un programa estratégico de familia y negocio.
- Creación de las condiciones necesarias, dígase recursos, tiempo y energía, a la construcción del necesario alineamiento estratégico de intereses entre accionistas, directivos y el conjunto de empleados. Que toda la organización sea consciente que más que picar piedra, están construyendo una catedral.
- Seguimiento metódico de la implementación de los planes de acción.
- Desarrollo del concepto de innovación adaptativa para complementar los valores tradicionales con las necesarias adaptaciones que la sociedad del cambio demanda en términos de modelos de negocio, estilos de dirección o políticas de aproximación a los mercados.

3. LA EMPRESA FAMILIAR DEL SIGLO XXI

Vivimos entornos de alta competencia y sofisticación y, definitivamente, este contexto obliga a las familias empresarias a pensar de una manera diferente. Estamos inmersos en la que suelo definir como la sociedad del cambio, fuertemente impactada por los vectores de la globalización y la digitalización. Demasiadas veces, la familia empresaria se ha enfrascado en debates internos; en resolver asuntos de familia; en gestionar conflictos, hasta creados artificialmente muchas veces; o en poner sobre la mesa cuestiones personales que se anteponen al bien general. Además, se confunde el respeto a la tradición y la estabilidad con el inmovilismo. No se acaba de caer en la cuenta que el actual escenario de la competencia empresarial obliga a actuar bajo un prisma mucho más pragmático, racional, flexible, y profesional para actuar con agilidad y contundencia, a nuevos desafíos. Muchas empresas familiares –hoy líderes– han entendido esta nueva situación y deben servir para marcar la pauta al resto. Son las empresas familiares del siglo XXI, en muchos casos ya regidas por continuadores, las que han encontrado fórmulas muy exitosas para la dirección

"El tránsito hacia un negocio de familia pasa por el desarrollo de una cultura corporativa que va a sentar las bases para el futuro"

en las que mezclaron el aprendizaje académico con la experiencia adquirida trabajando codo a codo con los fundadores. En definitiva, empresarios de vanguardia que han respetado la tradición, han conservado valores y, sobre esta base, han innovado en modelos de negocio, en formas de gestión, o en productos y servicios. Es la sabia mezcla entre valores e innovación adaptativa. Hablamos, pues, de verdaderos emprendedores familiares y familias emprendedoras que han entendido que sus compañías debían enfrentar nuevos retos; que escenarios de economía más cerrada permitían la existencia con cierto éxito de pymes familiares gestionadas de manera artesanal, aunque eso sí, con un enorme compromiso, pero que hoy están obligados al rigor, el manejo institucional, al crecimiento, a la búsqueda del liderazgo para ser competitivas en mercados dinámicos, globales y sofisticados. En suma, a crear las plataformas de pensamiento estratégico: el gobierno corporativo.

Mi modelo –inspirado en estos procesos– se sustenta en el Gráfico 1:

Cualquier organización arranca por el impulso de su fundador, al que hemos denominado emprendedor familiar. Ese fundador aglutina los rasgos propios del empresario excelente (orientado al logro, trabajador, perseverante, creador y líder de equipos, capacidad de identificar oportunidades de negocio, espíritu innovador,...) pero, además, experimenta un enorme vínculo con su empresa, su obra, que se traslada en un deseo de perpetuarla en generaciones sucesivas. Es entonces cuando surge el carácter familiar de la organización empresarial. Defino esta fase inicial con la expresión **emprendedor familiar**.

La consolidación del proyecto germinal que protagonizó ese emprendedor familiar se alcanza cuando la empresa comienza a trascender a su fundador para dar lugar a lo que denomino **negocio de familia**, expresión con la que pretendo destacar la presencia de más miembros de la familia involucrados en el negocio. El tránsito hacia un negocio de familia pasa por el desarrollo de una cultura corporativa que va a sentar las bases para el futuro.

Gráfico 1: Modelo de dirección de empresas familiares

"Solo los negocios de familia con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases hacia su crecimiento y liderazgo futuro"

Esa cultura está definida por una serie de valores. El primero de ellos debiera ser el deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia, que, como hemos reiterado, es uno de los principales elementos inherentes a la empresa familiar.

Desde mi punto de vista, solo los negocios de familia con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases hacia su crecimiento y liderazgo futuro. Además, estos principios y valores son como las flores, adornan, aportan valor, en la medida que se les cuida, de ahí que el manejo de estos asuntos sea, para mi, objetivo prioritario de las familias empresarias. Otro reto del gobierno corporativo.

Cuando estos valores están definidos y asumidos, cobra sentido, además, dotarse de otras herramientas que van a ayudar a transformar el emprendimiento fundacional en un negocio de familia. Me estoy refiriendo, entre otras, al protocolo, a los planes de sucesión, al Consejo de Familia, a la Asamblea o al Consejo de Administración (o cualesquiera sea el nombre que se dé al órgano de gobierno de la empresa). Pero insisto que la eficacia de estas medidas se alcanza cuando nacen fruto de principios y valores realmente compartidos. Sin esta premisa estaríamos empezando la casa por el tejado, como reza la expresión popular.

De acuerdo al modelo, una vez nos hemos dotado de valores y herramientas que dan sentido al negocio familiar tenemos que empezar a plantear los grandes retos de negocio. Mi tesis es que la empresa familiar está especialmente obligada a crecer. Primero, por razones de competitividad en entornos altamente concurridos y cada día más globales. Segundo, para seguir siendo fuente importante de ingresos y/o patrimonio de una familia que se amplía cada vez más con el paso de las generaciones. Cuestión esta última de especial relevancia en contextos latinos donde el núcleo familiar es amplísimo y su vocación y realidad es la de permanecer unidos. Por todo ello, considero que la gestión emprendedora se hace fundamental para asegurar la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa que deben conducir hasta la **empresa familiar líder**. Un liderazgo que inicialmente es local, pero luego ha de ser, nacional, regional, de nicho... o global.

4. LAS DIEZ REGLAS PARA GESTIONAR LAS RELACIONES FAMILIA / EMPRESA

Como estoy explicando, desde mi perspectiva y en base a la experiencia que he ido adquiriendo a través de mi relación con empresas familiares latinas, me permito sugerir un decálogo de principios generales para asegurar las bases del gobierno corporativo de negocios de familia. Paso a enumerar a continuación el decálogo de reglas que sugiero definan las empresas familiares, para seguidamente

"Una empresa familiar debe tener alma, valores que han estado encarnados en sus fundadores y predecesores, valores que constituyen el código genético de la familia empresaria"

extenderme en desarrollar cada una de estas ideas.

UNIDAD: DEFINIR UN PROYECTO QUE AGLUTINE A LA FAMILIA

Las familias que han desarrollado un proyecto empresarial de largo plazo siempre señalan como una de sus grandes ventajas competitivas haber sido capaces de forjar un proyecto y unos valores que aglutinan sus intereses.

Cuando esto ocurre se genera el orgullo de pertenencia , el espíritu constructivo necesario para seguir avanzando, para abordar nuevo retos, para superar las adversidades tanto externas –debidas a situaciones de mercado como pueden ser la aparición de nuevos competidores, el empeoramiento de algunas de las condiciones que dibujan el contexto económico y social, la aparición de nuevas tecnologías que impactan fuertemente el modelo de negocio...– como internas –conflictos de tipo personal surgidos en el ámbito de las relaciones familia/empresa–.

CÓDIGO GENÉTICO: IDENTIFICAR LOS VALORES QUE HAN LLEVADO AL ÉXITO A LA EMPRESA PARA INCORPORARLOS CONSCIENTE Y FORMALMENTE AL CÓDIGO DE VALORES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Hay empresas familiares de éxito que lo han alcanzado no sólo por contar con ventajas competitivas que emanan de su modelo de negocio sino, además, porque cuentan con determinados valores que también han sido fuente de competitividad. Es más, he conocido muchos negocios familiares bien implantados en su mercado cuyo éxito se explicaba precisamente por los valores, ya que, desde el punto de vista de su modelo de negocio, carecían de características diferenciadoras o singulares.

Mi consejo es que se dedique tiempo también a identificar cuáles son esos valores que contribuyen a que los productos de la empresa sean apreciados por sus consumidores, a que sus trabajadores estén implicados y orgullosos del proyecto, a que la empresa sea reconocida en el mundo corporativo, a generar relaciones de largo alcance con proveedores y clientes y, en suma, a crear un clima de confianza en la empresa y su entorno.

Gráfico 2: Reglas para gestionar las relaciones familia/empresa

UNIDAD	Definir un proyecto que aglutine a la familia.
CÓDIGO GENÉTICO	Identificar los valores que han llevado al éxito a la empresa para incorporarlos consciente y formalmente al código genético de la empresa familiar.
ARMONÍA FAMILIAR	Cuidar también a la familia.
ROLES Y LIDERAZGOS	Definir roles y definir roles.
CONFLICTO	Sentar las bases para la gestión del conflicto.
COMUNICACIÓN	Decirnos las cosas con franqueza.
RESPETO	Generar las condiciones para crear un clima de respeto y confianza mutua.
EDUCACIÓN DE LOS HIJOS	Asegurar la armonía a futuro.
DEFINIR PRIORIDADES	Familia vs negocio.
GRAN META	Identificar un reto de largo plazo.

"Es importante contar con un líder emprendedor por generación. Un visionario"

Una empresa familiar debe tener alma, valores que han estado encarnados en sus fundadores y predecesores, valores que constituyen el código genético de la familia empresaria y que, como tal, van a marcar estilo de cara al futuro y será un legado para quienes se involucren en la empresa en el futuro –sean estos miembros de la familia o no–.

ARMONÍA FAMILIAR: CUIDAR TAMBIÉN A LA FAMILIA

He señalado varias veces ya, que el reto de un emprendedor familiar es doble pues ha de atender a negocio y a familia –de ahí su grandeza y admiración–.

El cuidado del negocio se suele dar por supuesto y es parte intrínseca del quehacer del empresario. Muchas veces las largas horas dedicadas al negocio hacen olvidar a la familia y esto es un error. Una empresa familiar es mejor que conviva en unas circunstancias de armonía.

Esa armonía se manifiesta en características como unas relaciones estrechas entre los diferentes componentes del grupo familiar, un alto sentido del compromiso ante los asuntos de la familia, un evidente sentido de orgullo de pertenencia o un gran respeto entre todos y, especialmente, ante los mayores, auténticos custodios de los valores y principios que marcan el código genético de la familia, tal como señalábamos en el punto anterior.

Pensar que todo esto va a pasar de manera espontánea, por el simple hecho de que todos somos miembros de la misma familia, es dejar demasiado las cosas en manos del azar, lo cual siempre es una decisión de alto riesgo.

Cultivar la armonía familiar exige tiempo de calidad, dedicación, energías, esfuerzo, trabajo... Exige asumir que es otra prioridad del gobierno corporativo.

ROLES Y LIDERAZGOS: DEFINIR ROLES Y RECONOCER LIDERAZGOS

Dirigir con éxito una empresa familiar –entendido como el sumatorio de una familia sana y unida y una empresa en crecimiento y rentable– va a exigir, como no podía ser menos, el esfuerzo de muchos. Se trata de una labor siempre de equipo.

El establecimiento de roles debe surgir de un proceso racional en el que se tengan en cuenta factores como el carácter, las capacidades, la experiencia o la voluntad de quienes integran el proyecto familiar. Es importante que cada cual ocupe el lugar idóneo en función de esas características, así como de su voluntad.

Es importante, por supuesto, contar con un líder emprendedor por generación. Un visionario. Muchas veces se dijo que una de las mayores fortunas para una empresa es disponer

"Mucho se habla del conflicto en la empresa familiar –y con razón–, pues se le atribuyen una buena parte de los fracasos"

de un líder cada vez que es necesario y que estos puedan ser longevos para dar estabilidad al proyecto y desarrollar políticas de largo alcance. Un líder emprendedor que, como tantas veces reitero, es mucho más que un buen gestor; es alguien con capacidad de movilizar proyectos, personas e ilusiones. Un líder para conseguir que lo que tenga que pasar, pase. Pero tan importante como ese líder empresario es el líder familiar. Aquella persona que se ha hecho merecedor del respeto de toda la familia, que tiene autoridad moral y es el faro al que mirar cuando hay cuestiones de familia que dirimir. En el ámbito latino ha sido muy frecuente que este papel lo haya ejercido la madre. La madre que es quien tradicionalmente se ha dedicado a los hijos compensando las largas y justificadas ausencias del padre empresario.

Muchas veces he oído a familias empresarias de éxito insistir en el relevante papel que ha jugado el líder familiar para facilitar la consecución de consensos, para evitar conflictos o manejarlos con sabiduría cuando se han producido, o para forjar un espíritu de unión y armonía en el que prime el espíritu de convivencia, el respeto mutuo, la generosidad, la lealtad, el compromiso en un proyecto común, y donde los personalismos se supediten al objetivo global.

CONFLICTO: SENTAR LAS BASES PARA LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

Mucho se habla del conflicto en la empresa familiar –y con razón–, pues se le atribuyen una buena parte de los fracasos de las empresas familiares. El conflicto creo que es consustancial a la condición humana. Siempre que haya dos personas opinando sobre un mismo tema es posible que planteen posturas distintas, incluso antagónicas. Posiblemente, además, ambas pueden ser perfectamente legítimas. Por ejemplo, ¿es mejor aprovechar una oportunidad del mercado para llevar a cabo un crecimiento agresivo comprando un competidor que se ha puesto a tiro o es mejor conducir la empresa por la vía del conservadurismo? Las dos posiciones pueden obedecer a una lógica empresarial y, es más, este tipo de dilemas se plantean continuamente.

Por consiguiente, creo que cualquier empresa está sujeta a conflictos. Ocurre que, a mi juicio, el problema en la empresa familiar se exacerba por dos cuestiones:

- La primera es la aparición de numerosos grupos de interés que van acrecentándose a medida que la empresa alarga su vida: familiares que trabajan en la empresa y tienen acciones, familiares que trabajan en la empresa y no tienen acciones, familiares

"Un parte relevante de la labor de los líderes, empresariales y familiares, es tener la suficiente visión para entender cuándo se pueden producir situaciones de conflicto"

que tienen acciones pero no trabajan en la empresa, familiares que ni trabajan ni tienen acciones, familia política que puede o no trabajar y/o tener acciones de la empresa y personas ajenas a la familia que pueden trabajar y/o tener acciones. Estos grupos adquieren visiones muy diferentes de la realidad en base a sus particulares intereses.

- En segundo lugar, y sobre todo en la empresa familiar latina, el conflicto se tiende a personalizar, y eso exacerba el debate y aleja las posibilidades de su solución. Por eso es, a mi juicio, muy importante manejar las discusiones bajo dos premisas: en primer lugar, centrar el debate en el aspecto concreto que se trate, pues el riesgo es empezar hablando de un incremento en la partida de gastos prevista para la apertura de la nueva tienda y se acaba recordando que tu marido es un vago, que no aporta nada en la empresa y que ya desde novios a papá no nos gustaba nada. A partir de ahí cualquier cosa es posible. En segundo lugar, racionalizar el debate con datos objetivos que eviten la personalización y ayuden a tomar las mejores decisiones de manera lógica. Por eso es muy bueno cuantificar las cosas y evitar hablar por hablar, o mejor, discutir por discutir.

- Pensar que el conflicto se va a evitar es imposible. Es parte del ser humano. Qué duda cabe que en familias unidas, con un código genético de valores compartidos y donde se comunica abiertamente es fácil la resolución de conflictos apelando a los viejos principios y teniendo siempre como elemento de fondo el beneficio general para el proyecto. Cuando la familia presenta otras sintomatologías el conflicto se suele prolongar y muchas veces es origen hasta de la desaparición o segregación de la empresa. Esto ocurre porque en esas ocasiones priman los temas personales a los objetivos de la empresa. Es la situación algunas veces observada de personas que han preferido crear un clima irrespirable cuando no han alcanzado sus objetivos personales como, por ejemplo, ser elegido el líder para suceder a la generación más antigua o cuando no han podido imponer sus decisiones o su estilo de dirección.

La labor preventiva es crítica. Un parte relevante de la labor de los líderes, empresariales y familiares, es, precisamente, tener la suficiente visión para entender cuándo se pueden producir situaciones de conflicto y tratar de anticiparlas.

"Cultivar la comunicación abierta y franca es tanto como estar contribuyendo decisivamente a crear un ambiente y unas relaciones sanas"

COMUNICACIÓN: DECIRNOS LAS COSAS CON FRANQUEZA

Este es un aspecto que he identificado con el tiempo que más diferencia al latino del anglosajón. Los latinos preferimos muchas veces no hablar para no herir sensibilidades, decir que sí cuando en el fondo pensamos que no, no comunicarnos con aquella persona a la que queremos decir algo sino emplear hilos conductores a través de personas interpuestas con lo que el mensaje va evolucionando a través del canal, dejar pasar cosas que no nos gustan para al final estallar. Por todo esto sitúo el asunto de la comunicación como elemento central de la buena marcha de la empresa familiar.

Es crítica la necesidad de crear canales y espacios que faciliten la comunicación abierta y franca. Con el debido respeto y sensibilizados por las diversidades culturales las cosas se deben decir claras, para que nuestro interlocutor/es nos entienda/n sin ningún género de duda.

La comunicación es básica para transmitir ese conjunto de valores que aglutinan a una familia unida y que deben servir de guía y estímulo para las generaciones venideras.

La comunicación es también fundamental para poder crear espacios de debate y donde, desde el respeto, puedan enfrentarse posturas diferentes con el sano fin de llegar a acuerdos o buscar soluciones enriquecidas con el aporte de diferentes posturas.

Cultivar la comunicación abierta y franca es tanto como estar contribuyendo decisivamente a crear un ambiente y unas relaciones sanas. Por eso, uno de los principales objetivos del gobierno corporativo es precisamente facilitar las vías de comunicación y de intercambio de información.

RESPETO: GENERAR LAS CONDICIONES PARA CREAR UN CLIMA DE RESPETO Y CONFIANZA MUTUA

Venimos hablando de comunicación, de conflicto, de familia unida, o de armonía grupal y qué duda cabe que todo esto emana del respeto. Si hay de verdad respeto por los demás es más fácil el entendimiento, el diálogo, el consenso, la empatía para ponernos en otros zapatos y entender otros puntos de vista, escuchar y valorar las opiniones de los demás.

Lo fácil es dejar de respetar, poner etiquetas a los demás y dar por supuesto que lo que diga tal persona no hay ni que escucharlo. Claro que yo creo que el respeto hay que ganárselo: con un comportamiento equilibrado, con una coherencia entre lo que se propugna y lo que se hace, con una buena educación y currículo profesional, con una trayectoria limpia y honesta, con una buena trayectoria profesional plagada de logros... y esto se

llama credibilidad. Por esto en empresas en las que las personas clave están bien preparadas y reúnen capacidades complementarias es muy fácil que se generen óptimas condiciones para el respeto mutuo, y, a partir de ahí, se crea una atmósfera de confianza mutua que permite el reparto de papeles, la delegación y la facilidad para alcanzar acuerdos.

"El respeto, como el liderazgo, no se puede imponer, es consecuencia de las actuaciones profesionales y personales que configuran una historia avalada por la credibilidad"

Esta es una de las razones por las que tanto se insiste en la creación de un clima de profesionalidad y rigor en el manejo tanto de la familia como del negocio. Cuando la designación de puestos no obedece a criterios profesionales, sino solo por la pertenencia a la familia, es difícil que se creen esas condiciones de respeto de las que venimos hablando. El respeto, como el liderazgo, no se puede imponer, es consecuencia de las actuaciones profesionales y personales que configuran una historia avalada por la credibilidad.

EDUCACIÓN DE LOS HIJOS: ASEGURAR LA ARMONÍA A FUTURO

Todos los temas de los que venimos hablando es obvio que deben tener una clara perspectiva de continuidad en el tiempo. De nada vale que durante unos años se viva un ambiente de armonía en torno a un proyecto común, con una visión compartida y un clima de respeto y comunicación si, en un momento dado, las condiciones cambian.

Y, al final del día, estamos hablando de personas, y son precisamente las personas las encargadas de crear las atmósferas en el trabajo y en la familia.

Por tanto, considero fundamental que cuando se dirige una empresa familiar y, por tanto, con un expresado deseo de continuidad, se trabajen todos los temas con perspectiva de largo alcance. Dentro de estos planteamientos y como no podía ser menos, la educación de los hijos es un aspecto muy relevante.

Educar hijos es un reto de enormes dimensiones, pero si además esos hijos han de ser herederos y garantes de la continuidad de la empresa, el tema se complica aún más.

Es complejo dar consejos a los padres, pues cada familia y cada empresa es un caso, pero si sirve de algo, compartiré el esquema de educación para los hijos que me trasladó un gran empresario familiar colombiano: "Manuel, a los hijos lo mejor que les podemos dejar es educación y mundo".

DEFINIR PRIORIDADES: FAMILIA VS NEGOCIO

La mezcla de familia y empresa genera un cocktail de emociones y situaciones peculiares que, en puridad, deberían gestionarse para que sean una fuente de ventajas competitivas para la empresa y para la familia.

Como tantas otras cosas, esto es muy fácil de escribir y mucho más complicado de llevar a la práctica. Basta revisar las estadísticas de fracaso en la empresa familiar, o más sencillo aún, revisar casos propios o conocidos de familias empresarias para entender mi aseveración anterior.

Lo importante es que cada familia empresaria sea consciente de que la combinación de familia y negocio puede provocar conflictos de intereses y que se creen mecanismos para tratar de anticiparlos y resolverlos es fundamental.

Bien es cierto que la empresa familiar, como toda estructura viva en la que concurren seres humanos, va experimentando un proceso evolutivo que, además de otras consideraciones, suele afectar también al orden de prioridades.

Explicaré mis tesis sobre este punto que aparecen sintetizadas en el Gráfico 3.

Es común que en la generación fundacional haya una total mezcla de familia y empresa. Se convive en una especie de excitante caos tan común en el momento más álgido del emprendimiento: no hay más foco que la supervivencia del negocio, prima la improvisación y el estilo muy informal de dirección y, si el proyecto sale adelante pese al caos reinante, es por la extraordinaria labor del emprendedor familiar, quien merced a un esfuerzo ímprobo es capaz de atender todos los frentes.

En el devenir de muchas historias de familias empresarias suele coincidir el final de la etapa del emprendedor familiar con la consolidación del negocio. Cuando existe una sucesión clara –que suelen ser en los hijos mayores que se han ido sumando al proyecto familiar– el emprendedor puede ceder los trastos a la generación siguiente, una vez el negocio cuenta con una red de clientes fieles que aseguran la viabilidad económica del proyecto.

En ese momento desparecen las urgencias de corto plazo y, como además la siguiente generación ha tenido la oportunidad de formarse mejor, comienzan a tomarse decisiones como la delegación de funciones importantes en manos de ejecutivos no familiares, se implantan sistemas de control de gestión, se busca a través de la mejora de procesos una mayor eficacia y eficiencia, hay preocupación por crear mecanismos de coordinación inter-departamentales...

Por otro lado, en la segunda generación suelen comenzar a manifestarse en todo su esplendor las singularidades propias de la empresa familiar que, si no son bien gestionadas, acabarán desatando graves conflictos. A saber, hay muchos más familiares en escena; aparecen diferentes roles entre los mismos pues unos trabajarán en la empresa, otros no, unos serán accionistas otros no; también ha crecido en número e influencia la familia política; pueden mani-

Gráfico 3: Ciclo de vida de la empresa familiar

"La familia y la empresa debieran encauzarse por la senda de la profesionalización, pero, muchas veces, priman factores que imposibilitan elegir el camino correcto"

festarse situaciones de celos o rivalidades entre padres e hijos o entre hijos o primos.

En suma, este es el período clave en el que la empresa debe tomar decisiones cruciales para establecer prioridades y asegurar las condiciones para saltar definitivamente a posiciones de liderazgo empresarial y consolidar el rol de familia emprendedora. Desde la fría perspectiva que da la distancia parece más que evidente que la familia y la empresa debieran encauzarse por la senda de la profesionalización, pero, muchas veces, priman factores que imposibilitan elegir el camino correcto. En definitiva, se producen, a veces, mecanismos insólitos que van a poner en muy serio peligro la supervivencia de la empresa y que todo el mundo observa con preocupación, excepto quienes tiene la capacidad de revertir la decisión, que parecen cegados por enfoques sumamente personalistas y cuyas actuaciones conducen a situaciones pierde-pierde.

A partir de la tercera generación puede ocurrir que la empresa haya resuelto felizmente los dilemas de establecimiento de prioridades y se enfoque en seguir creciendo para llegar a ser más competitiva y acceder a posiciones de liderazgo en su industria. En este caso hay una gran preocupación por la planificación a largo plazo, cuyo gran objetivo es explorar nuevas oportunidades de negocio –lo que denominamos gestión emprendedora– para asegurar, por largo tiempo, un proyecto empresarial viable y sólido y, en paralelo, sigue existiendo una gran sensibilidad para mantener una familia unida y en armonía ahora que ésta ya ha alcanzado una dimensión muy grande. Si los grandes retos que surgen en la segunda generación no han sido abordados correctamente, éste será el momento de asistir al declinar de la empresa y, muchas veces, observaremos el resquebrajamiento de las relaciones familiares, que suele acabar en la quiebra o la venta del negocio acompañado de graves crisis que pueden llegar a la ruptura de la familia.

GRAN META: IDENTIFICAR UN RETO DE LARGO PLAZO

Otro aspecto que he observado con frecuencia en compañías familiares de reconocido prestigio y trayectoria empresarial brillante es el establecimiento de retos de largo alcance. Retos que van concretando los sueños de la familia empresaria y que se suelen hacer coincidir con fechas redondas (el año 2.000, el 2020...) o con aniversarios de la empresa familiar (el 20, 50 o el 100 aniversario).

Se trata de proyectos diseñados para ver su cumplimiento en diez, quince, veinte años,... y que, por tanto, van más allá de circunstancias coyunturales derivadas del ciclo económico o de cualquier otro factor interno o externo. Ya hemos insistido en varias ocasiones que precisamente esta orientación "largo-

placista" constituye, sin ningún género de dudas, una enorme fuente de ventajas competitivas para la empresa familiar.

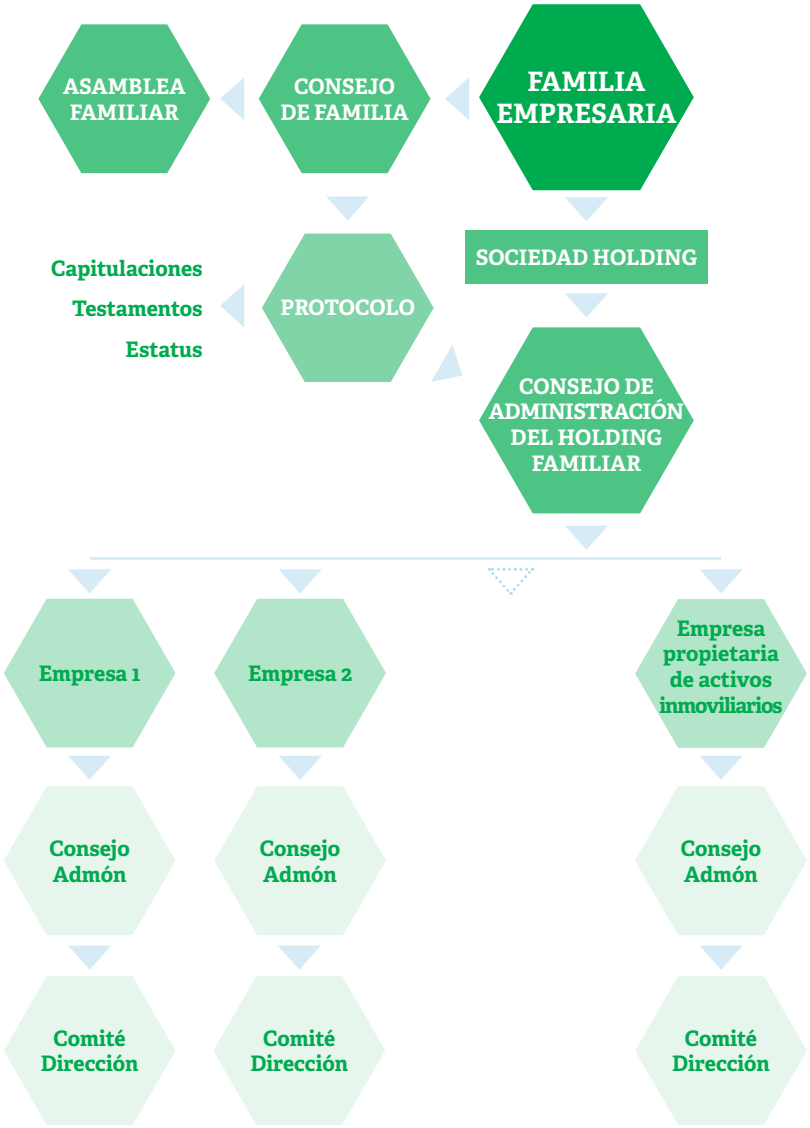
5. ORGANIZANDO EL GOBIERNO CORPORATIVO

Una vez creada una cultura familiar soportada por principios, reglas y objetivos de corto y largo alcance es el momento en el que considero que la empresa está en capacidad de avanzar hacia el establecimiento de herramientas formales que permitan un manejo más institucional que facilite el crecimiento de la actividad empresarial y aspirar al mayor confort que se obtiene cuando se sitúa la empresa en posiciones de liderazgo. Desde esa posición deseable se cuenta con mayor credibilidad para atraer personas y recursos, para abordar nuevos proyectos, o para reforzar la capacidad competitiva. Insisto en que aconsejo abordar este proceso con visión holística como ya se comentó.

Me van a permitir que plantee un escenario de máximos, que sería el recomendable para empresas familiares grandes y diversificadas en varios negocios. En todo caso, para empresas más pequeñas la incorporación de estas herramientas deberá ser gradual a medida que el crecimiento lo va demandando.

Para facilitar la visión gráfica y de conjunto presentamos el gráfico 4.

Gráfico 4: Esquema de organización de la familia empresaria



Este no es artículo que esté pensado para atender específicamente los aspectos jurídico-fiscales de las organizaciones de familia, ni ese es el ámbito de especialidad del autor. Por todo ello, en este análisis nos vamos a centrar más en las cuestiones estratégicas, empresariales y familiares que justifican el empleo de estas herramientas y los modos para optimizar y dar el mejor sentido a su uso. No obstante, detrás de algunas de estas decisiones también hay evidentes posibilidades

"Para preservar la separación de familia y empresa se propugna el establecimiento formal y operativo de el Consejo de Administración y el Consejo de Familia"

de optimización jurídica y fiscal, de acuerdo a los marcos legales establecidos en cada país, y, desde luego, que siempre merece la pena contar con el punto de vista de expertos en derecho mercantil, civil y tributario a la hora de abordar proyectos de esta envergadura. Por cierto, en aquellos países como España, en los que existe una asociación de empresarios familiares potente se han conseguido importantes avances en el tratamiento normativo de la empresa familiar. Así pues, pasaremos en las siguientes páginas a profundizar en este esquema y en el de los diferentes mecanismos que se plantean.

Cuando las empresas familiares han experimentado un importante crecimiento, es frecuente que hayan creado diferentes sociedades o vehículos jurídicos para llevar a cabo su actividad. Por ejemplo, se pueden establecer diferentes sociedades para abordar la actividad en los diversos países en los que se actúa o para dar cabida al proceso de diversificación de la empresa en nuevos negocios que complementan la actividad original creada por la generación fundadora.

En estos casos la recomendación por razones de optimización fiscal y protección jurídica –si bien insisto este es un punto que debe ser revisado en cada ámbito geográfico concreto pues las normas tributarias pueden variar mucho entre países incluso entre regiones o ciudades de un mismo país–, pero, además y más relevante, desde el punto de vista de gestión, para conseguir una mayor coordinación que genere sinergias y permita dotarse de una potente imagen externa de grupo empresarial es crear una sociedad holding. En esa sociedad holding se concentran las participaciones o acciones de los diferentes miembros de la familia y esa sociedad será la que participe como socio en los diferentes negocios de la familia. A su vez, tanto el holding como las diferentes empresas tienen su Consejo de Administración, centrado en los aspectos estratégicos, y su Comité de Dirección, para gestionar cuestiones de índole más táctica.

Para preservar el tan necesario sentido de la separación de familia y empresa se propugna el establecimiento formal y operativo de dos instituciones: el Consejo de Administración para el gobierno de los asuntos relativos al negocio y el Consejo de Familia para el gobierno de los asuntos derivados de familia. Como el Consejo de Familia, por razones de practicidad y operativa eficiente, no permite aglutinar a todos los miembros de la familia, a poco extensa que sea esta, es importante crear una herramienta, la Asamblea Familiar, donde sí se reúne la familia al completo y cuya finalidad principal es informar de la marcha de la empresa y asegurar la convivencia y armonía familiar.

A su vez, las principales reglas del juego de la convivencia entre familia y empresa se expresan en el protocolo que puede ser considerado al equivalente a la constitución de un país, en la

"Si hay un fenómeno clave en la empresa familiar, por su confesado deseo de continuidad, ese es la sucesión"

que se ponen de manifiesto los grandes principios que deben regir el manejo del mismo y que, posteriormente, bajará al detalle en leyes y reglamentos de igual manera que ocurre en las empresas familiares con decisiones concretas que afectan tanto a la empresa (el sistema de remuneración, los planes de marketing o las inversiones en tecnología) como a la familia (políticas de incorporación a la empresa de las nuevas generaciones o planes de sucesión) . A su vez, es muy posible que decisiones que se toman al establecer el protocolo se expliciten posteriormente en documentos públicos como son las capitulaciones matrimoniales, los testamentos o los estatutos societarios.

Debo confesar que mucho más importante que las herramientas concretas que se utilicen es que la familia sea consciente de que hay que anticipar situaciones y eso exige tener determinados mecanismos para aplicar en su caso. Por cierto, la experiencia nos advierte que son críticos todos los momentos de cambio que aparecen en la vida de la empresa y la familia.

6. UN PROCESO CLAVE: LA SUCESIÓN

Si hay un fenómeno clave en la empresa familiar, por su confesado deseo de continuidad, ese es la sucesión. Por eso debe formar parte del debate y la planificación dentro del gobierno corporativo.

LA SUCESIÓN EN LA GESTIÓN

En primer lugar es importante constatar que se trata de un período –si es que contamos con la fortuna de poder organizarlo sin que concurran circunstancias externas que lo precipiten– en el que afloran muchas emociones. Por parte del sucedido, afloran pensamientos en torno al retiro, a la pérdida de poder e influencia, a que el tiempo se acaba, o al miedo a lo nuevo. Tampoco para el sucesor es fácil sobreponerse a sus dudas para afrontar con éxito el reto y responder a la expectativas, el temor al permanente ejercicio de comparación con sus predecesores –tanto mayor a medida que más brillante hubiera sido su ejecutoria–, la posible inseguridad de trabajar con equipos ya creados que hay que ganarse por la vía del respeto personal y profesional, la presión por estar en el punto de mira de tanta gente que espera tanto...

En todo caso, nada peor que encontrarnos frontalmente ante la situación sin haber desarrollado, cuanto menos, mecanismos para gestionar la misma. Para plantear con seriedad y rigor la sucesión debemos constatar que, en caso de poder planificarse el proceso, se debe tratar de un acto absolutamente voluntario por ambas partes.

EL PROCESO SUCESORIO

Aunque este es asunto suficientemente complejo como para reducir a esquemas, con el fin de facilitar su comprensión va-

"Generalmente en el debate de la sucesión se suele incidir mucho en los temas personales"

mos a enumerar algunos pasos lógicos que pueden ayudar a protocolizar la sucesión. Partiremos de la hipótesis de que hay varios posibles sucesores –como ocurre en las familias con una historia de varias generaciones– y con diferentes postulantes. En el caso extremo, la situación se simplifica extraordinariamente y la clave será formar al sucesor único para que, si tiene voluntad, acometa la sucesión lo mejor preparado posible.

En fin, ante una hipótesis de sucesión con varios candidatos, éstas serían mis recomendaciones, que cada familia puede amoldar en función de sus circunstancias particulares:

- Generalmente en el debate de la sucesión se suele incidir mucho en los temas personales. Esto es, reducir la cuestión en el ¿a quién elegir? ¿a Juan, María o Ana? No coincido con este punto de vista y para mí la reflexión debe iniciarse con planteamientos de índole estratégicos y empresariales que respondan al interrogante alternativo ¿a dónde queremos ir? Por tanto, como aparece en la figura adjunta, la sucesión ha de iniciarse teniendo claro hacia dónde queremos llevar la empresa. Una de las ventajas, precisamente, de una sucesión ordenada es que permite antes de nada reflexionar sobre el plan estratégico de la empresa para un futuro de cierto largo plazo –cinco, diez, veinte años–. Aclarada esta cuestión, estamos en condiciones de dibujar el perfil del patrón del barco familiar para la siguiente travesía. Por seguir con el símil náutico, y aun reconociéndome un profano absoluto en las cuestiones de la mar, es lógico pensar que las capacidades del capitán del yate de recreo que sale desde Casa de Campo en Dominicana a pescar el *Marlin* distan mucho de quien pilote un gran barco carguero desde el puerto de Veracruz hasta Hamburgo, atravesando el Océano Átlántico.

  Así pues, el proceso sucesorio debe iniciarse, bajo mi recomendación, con la elaboración (o revisión) de un plan estratégico de la empresa que dé respuestas a sus retos de futuro y permita establecer las grandes prioridades de la nueva etapa. A partir de ahí, se entenderá que se perfile mucho mejor el retrato robot del mejor de los sucesores posibles.

- Definido el plan, se puede contar con sucesores en la familia o tal vez no, porque no los haya, porque sean demasiado jóvenes o porque carezcan de vocación.

  En este segundo caso, se puede optar por continuar con la empresa y mantener su carácter familiar pero situando como primer ejecutivo a una persona externa.

"En otras ocasiones la falta de sucesión en la familia ha provocado que se opte por su venta, al entender que iba a resultar complejo mantener el equilibrio entre familia y líder externo"

Para ello, nada como acudir a un *headhunter* profesional que ponga en marcha el correspondiente proceso de búsqueda y reclutamiento del nuevo líder. Otra opción es identificar, dentro de la empresa, un ejecutivo no familiar que acumule experiencia y características para asumir este rol. La ventaja de la segunda opción es que nos aseguramos de que la persona comparte el proyecto, el ideario familiar y está probado su compromiso y encaje en la organización. La única duda al respecto es valorar si cuenta con un peso específico suficiente para que el resto de la organización reconozca, respete y apoye su nuevo papel. Cuando estas circunstancias no se dan –o se pretende dar un fuerte impulso a la organización– es mejor traer a alguien de fuera, de reconocido prestigio, y al que resultará, quizás, más fácil gestionar el cambio.

En otras ocasiones la falta de sucesión en la familia ha provocado que se opte por su venta, al entender que iba a resultar complejo mantener el equilibrio entre familia y líder externo.

- Suponiendo que haya varios posibles sucesores en la familia, se trataría de elegir al más idóneo. Además de ser el más adecuado para implantar con éxito el nuevo plan de la empresa, otras características que se suelen dar en los sucesores es que:

  » Son personas que conocen y están comprometidas con la empresa y de los que consta voluntad por suceder.

  » Ejemplifican los valores familiares.

  » Tienen capacidad de liderazgo.

  » Tienen empatía para las relaciones interpersonales.

  » Son buenos creadores de equipos.

  » Cuentan con capacidad de decisión.

  » Son independientes.

  » Poseen madurez, personal y profesional.

  » Son vistos por la organización como una alternativa clara por su trayectoria y personalidad.

  Este último punto es extraordinariamente relevante para que el nuevo líder cuente con el aval que dan sus méritos, su carrera profesional, su experiencia, o sus capacidades y no sólo que es hijo de su padre. Por cierto, en el caso de sucesión evidente porque sólo hay una persona capacitada es importante que no dejen de trabajarse todas estas

"Ha habido también casos en los que se ha optado por una co-presidencia para evitar tomar partido entre dos candidatos posibles"

cuestiones que refuercen su credibilidad dentro y fuera de la organización.

Lo que no me parece muy de recibo en los tiempos que corren es perpetuar en los procesos de sucesión planteamientos sexistas o de edad. Hablando más claro, el varón mayor no tiene por qué ser necesariamente quien ostente el liderato por definición. Igual la hija menor tiene muchas más virtudes para ello. Por tanto, por favor, alejémonos de posturas preconcebidas en estas cuestiones. El talento no conoce de cuestiones de género.

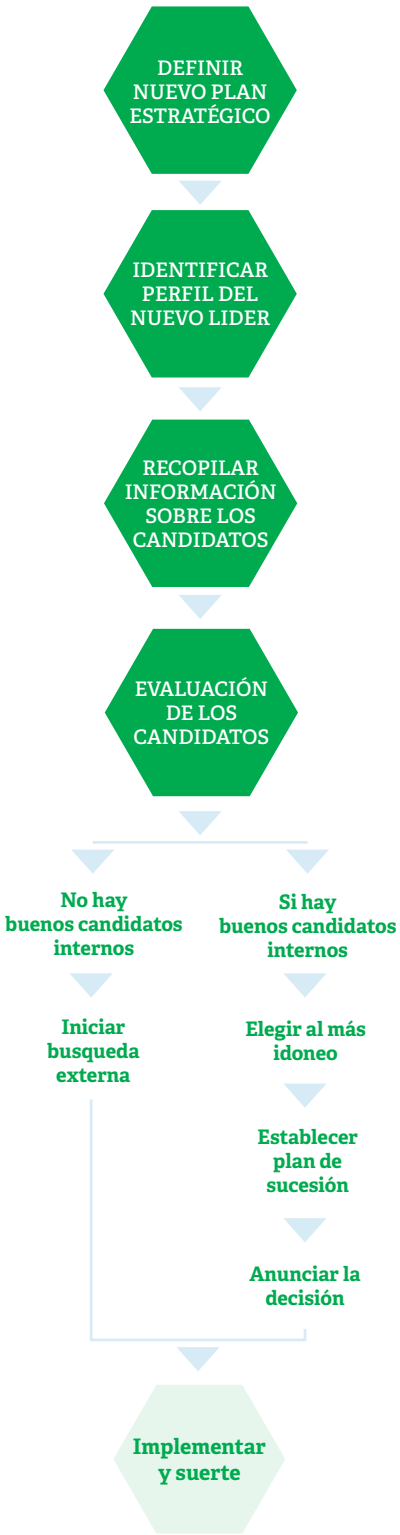
Ciertamente si existen varios postulantes válidos a la sucesión el asunto se puede complicar. Hay empresas que, para evitar el conflicto, han preferido segregar negocios y poner al frente a los diferentes líderes. Si se trata de empresas con diversificación no relacionada, me parece que puede ser una buena solución. En otros casos, creo que perdemos la ventaja de contar con sinergias y con tamaños críticos para competir y no me resulta tan atractiva la opción de segregar. Me parece que es hacer primar intereses personales a los empresariales.

Ha habido también casos en los que se ha optado por una co-presidencia para evitar tomar partido entre dos candidatos posibles.

Si las capacidades de uno y otro son diferentes pero compatibles, así como lo son sus áreas de interés y se crea una fuerte cultura del consenso, respeto mutuo y lealtad, junto con mecanismos de coordinación muy eficientes, el esquema puede funcionar. Aunque para mí son mecanismos más bien transitorios que con vocación de perpetuidad.

En ciertas ocasiones se ha optado por contar con un líder de transición. Suele ocurrir en circunstancias en las que el eventual líder familiar es aún joven y carece de la madurez personal y profesional suficiente como para sumir por completo tan alta responsabilidad. En estos casos, la familia identifica alguna persona de confianza, muy experta, con la carrera hecha, para que pilote este período y actúe como mentor del joven sucesor. El proceso resulta muy interesante y positivo, sobre todo si se elige muy bien al gestor puente. De tal manera que acuda a realizar una labor de transición, por un período prefijado y que no se erija en una alternativa al líder familiar –ni éste lo perciba como tal–. Al contrario, la clave es que el futuro líder de verdad confíe en la autoridad moral de la experiencia y sabiduría de su mentor. Por esta razón citaba la necesidad de recurrir a personas con su ego profesional ya cubierto.

Gráfico 5: Esquema para ordenar la sucesión



- Una vez definido el sucesor, debe pactarse con él un plan de sucesión detallado. Este plan puede variar mucho en función de las características y circunstancias de la empresa y los individuos involucrados en estos procesos.

- Y con todos estos deberes hechos, que la suerte nos acompañe en la implantación del proceso sucesorio. Es tanto como decir que el sucesor esté a la altura de las circunstancias, que no le pueda la presión, que demuestre la misma capacidad que ha desarrollado en otras posiciones donde siempre alcanzó satisfactoriamente los objetivos, que el equipo de colaboradores también de lo mejor de sí, que la familia apoye sin fisuras al nuevo líder y le permita desarrollar su plan de acción sin injerencias, que preserve y transmita el conjunto de principios y valores de la familia, que el entorno le reconozca por la credibilidad que le otorga su formación y sus méritos profesionales del pasado, que estos períodos de transición no se compliquen con graves turbulencias sectoriales o familiares o personales, que le respete la salud para poder desarrollar su labor a plenitud,... En fin, hay muchas cuestiones que van a depender del azar y otras en las que habremos ayudado a la suerte si el proceso sucesorio estuvo bien planteado y ejecutado.

Por tanto, insistimos en que el proceso sucesorio debe quedar planificado debidamente y el papel del actual líder debe ser fundamental para ponerlo en marcha. No se debe caer en la tentación de pretender confundir la sucesión con la clonación; es imposible pensar que vamos a contar con clones. Antes al contrario, se espera que el sucesor sea un nuevo emprendedor, un líder empresario que sea capaz de pilotar la gestión emprendedora que propugnamos.

Generalmente en estos procesos complejos intervienen muchas personas: no sólo la familia, sino también el Consejo de Administración, empleados clave o asesores externos. El papel de estos últimos es particularmente interesante por cuanto contribuyen a objetivar mucho una tarea en la que se tiende muchas veces a el apasionamiento. Cualquier madre o padre entenderá que su hijo es el mejor y que está más preparado que su sobrino.

Con respecto a la formalización del proceso, mi postura inequívoca es que debe ser el Consejo de Administración –o ente equivalente–, como máximo órgano de gobierno de la empresa, quien decida el nombre del nuevo líder, generalmente a propuesta del Consejo de Familia.

LA SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD

Hay que entender que no debe confundirse sucesión en la gestión con sucesión en la propiedad. Con respecto a la sucesión en la propiedad, hay que

"Es cada vez más común que el sucesor o sucesores que van a pilotar la empresa reciban un mayor paquete accionarial para que puedan dirigir la empresa en condiciones favorables"

tener presente que si se atiende simplemente al principio de la equidad, y las participaciones sociales de la empresa se van testando en partes iguales a medida que aparecen las nuevas generaciones, en poco tiempo se van a crear condiciones de gobernabilidad muy complejas.

Por ello, en algunas familias empresarias se opta por ceder las participaciones en la empresa solo, o en mayor medida, a algún hijo/s a través de los mecanismos de mejora que permiten las leyes sucesorias en muchos países. Es cada vez más común que el sucesor o sucesores que van a pilotar la empresa reciban un mayor paquete accionarial para que puedan dirigir la empresa en condiciones favorables. A los demás se les podrá compensar testándoles otros activos de la familia no afectos a la actividad empresarial.

En otros casos se pueden establecer acciones sin voto que permiten obtener dividendos o los réditos por la venta de la empresa en el futuro, pero que facilitan el gobierno, pues se concentran las acciones con votos en los familiares que se van a vincular profesionalmente con el negocio.

Hay veces que se deciden políticas de refuerzo de mayorías que crean cultura de pacto o se fijan mecanismos para evitar situaciones de bloqueo. Es asunto verdaderamente importante que exige también la reflexión para no dejar que la ya expresada traslación de valores familiares al negocio, la equidad mal entendida en este caso, cree condiciones que dificulten seriamente la actividad de la empresa en los términos de rigor y agilidad que hoy son tan demandados.

Por último, decir que se han dado casos de familias que, con el fin de asegurar el desarrollo del proyecto empresarial, para dar credibilidad en los mercados y trasladar confianza dentro y fuera de la organización, han obligado a pactar a todos los herederos su permanencia dentro del grupo familiar por un determinado período de tiempo prefijado.

En definitiva, la transmisión de acciones es un asunto de gran relevancia y sobre el que deben tomarse decisiones de gran trascendencia para el futuro de la empresa. La responsabilidad de las familias empresarias obliga a considerar este asunto con gran rigor, frialdad y bajo parámetros mucho más complejos y sofisticados que en entornos comunes. Por esto he insistido tantas veces en la necesidad de la comunicación, para compartir estas inquietudes con el conjunto de la familia, sanguínea y política, pues va a ayudar a crear condiciones de armonía, fluidez en las relaciones y comprensión de determinadas decisiones.

7. GOBERNANDO LA FAMILIA: EL CONSEJO DE FAMILIA

El Consejo de Familia es el órgano fundamental para el gobierno de los asuntos de familia y

"Desde el Consejo de Familia se debe velar por mantener la disciplina en el apoyo a la estrategia empresarial"

desde donde se establecen las políticas de relación entre familia y empresa. Su papel es análogo al que debe tener el Consejo de Administración para atender los asuntos del negocio. En el afán por llevar a cabo la necesaria separación entre familia y negocio era necesario encontrar un espacio en el que las familias puedan reflexionar y debatir sobre sus temas de interés sin interferir con ello en la marcha de la empresa o intentando que afecte lo mínimo posible. Este ámbito lo cubre el Consejo de Familia en aquellas familias empresarias de gran dimensión, pues, cuando todavía la familia es reducida, se puede permitir reunir a todos sus miembros y constituir una auténtica asamblea familiar.

Desde mi punto de vista y, sobre todo a medida que se incrementa la familia, este órgano debe tener tres grandes objetivos que están vinculados –en mayor o menor medida– con la comunicación:

- **Facilitar que la familia comprenda y apoye la estrategia empresarial.** En los momentos actuales muchas compañías están abocadas al crecimiento para poder ser rentables y competitivas, y deben tomar decisiones con una gran agilidad para aprovechar oportunidades del mercado o enfrentar nuevos retos. Entiendo que en estos nuevos escenarios la familia, representada por este Consejo, debe compartir esta visión empresarial que, en ocasiones, puede jugar en contra de los intereses cortoplacistas de algunos de sus miembros. Pensemos que, en muchas ocasiones, se va a sacrificar un dividendo a cambio de la creación de valor futura. Otras veces, en contra de planteamientos más sentimentales, puede que se decida vender alguna empresa que ha formado parte del grupo familiar por generaciones pero que ya no es o tan rentable o tan estratégica. Y también, se pueden tomar decisiones sobre la idoneidad de mantener en sus cargos a ciertas personas que, tal vez, carezcan de las capacidades que demandan ciertos puestos de alta responsabilidad –por más que sean parientes–.

Desde el Consejo de Familia se debe velar por mantener la disciplina en el apoyo a la estrategia empresarial y a las personas encargadas de liderar su puesta en práctica. Lógicamente, la estrategia de la empresa vendrá marcada, entre otras cuestiones, por los intereses y el código genético de la familia. En este sentido, desde este ámbito se trasladarán *inputs* a los directivos como el nivel de riesgo que la familia quiere asumir, los retornos esperados o la posibilidad de desechar negocios o prácticas de gestión según sean los principios de la familia.

"La familia tiene el legítimo interés de trasladar a los equipos su visión, misión y cultura, ya que desea que compartan el proyecto que une a la familia, y que se sientan orgullosos de participar en este proyecto"

- **Trasladar a la empresa los valores de la familia, su cultura, la manera cómo le gusta presentarse ante la comunidad empresaria, y sus principios.** Con el crecimiento del negocio es fácil entender que la empresa se va llenando de trabajadores y directivos ajenos a la familia y, si no se pone atención, hay un serio riesgo de que la empresa pierda su personalidad. Por esta razón, la familia tiene el legítimo interés de trasladar a los equipos su visión, misión y cultura, ya que desea que compartan el proyecto que une a la familia, y que se sientan orgullosos de participar en este proyecto. En definitiva, se trata de crear el convencimiento de que se trabaja en una empresa con apellidos, en la que no todo vale con el fin de alcanzar el objetivo y en la que se actúa bajo ciertas pautas de comportamiento. Es muy importante poner en valor estas características propias de cada familia –que son las que han permitido crear un proyecto empresarial importante– y hacerlo entender como tal a todos los trabajadores. No desde la imposición por la imposición sino desde el convencimiento de que es lo mejor para el negocio.

- **Ser el cauce a través del cual la familia debate sobre sus temas de interés:** bajo este epígrafe y con esta intención caben muchas cuestiones. Por ejemplo, pueden decidir que se escriba un libro sobre la historia de la familia coincidiendo con la proximidad de una conmemoración como pueden ser los 100 años. Se pueden abordar asuntos que afectan a la familia y no deberían interferir en el negocio como el divorcio de algún familiar, o la enfermedad sobrevenida y grave de algún miembro de la familia que puede exigir unos tratamientos que impliquen importantes desembolsos económicos... Por último, este es el foro desde el que se defienden los intereses de la familia en la empresa creando para ello una única voz, con lo que se facilita la necesaria coordinación y eficacia. Si a este nivel el esquema funciona bien no hace falta que cada miembro de la familia descuelgue el teléfono para charlas con el consejero delegado y solicitarle cierta información de la empresa o insistirle en la importancia de determinadas decisiones.

Por la experiencia podemos concluir que los grandes temas de preocupación de la familia van a ser los derivados con asuntos de liquidez –política de dividendos, gestión del patrimonio familiar o posibilidad de venta de las participaciones sociales– y de relaciones laborales de familiares en la empresa –posibilidad de incorporación al negocio, condiciones requeridas y salarios–. Estas cuestiones deben encontrar en el Consejo de Familia el cauce adecuado para su debate.

"Con respecto al proceso sucesorio, es muy relevante el papel del Consejo de Familia como transmisor al nuevo líder de los valores de la familia, su estilo, proyectos, y todo aquello que facilite su comprensión del código genético"

Más allá de estos grandes objetivos genéricos, entre las funciones típicas de un Consejo de Familia, encontramos las siguientes:

- La gestión de los diferentes aspectos que se recogieron en el protocolo familiar. Por lo tanto, es el lugar donde se da vida a ese protocolo.
- Abordar posibles modificaciones del protocolo, entendiendo que han cambiado circunstancias familiares o del entorno, personas o prioridades.
- Planificar y gestionar el futuro de la familia estableciendo un auténtico Plan estratégico para la familia, en el que defina el rol que esta va a jugar en el proyecto familiar –que también puede evolucionar con el tiempo y las circunstancias–.
- Velar por los principios y valores de la familia, articularlos en el protocolo o en un código ético, y trasmitirlos para su inclusión como guías de la gestión de la empresa.
- Atender cualquier problema de relación entre familia y empresa.
- Impulsar políticas de sucesión familiar –si bien, desde mi punto de vista, la elección del primer ejecutivo de una empresa debe residir en su Consejo de Administración–. En este sentido, desde el Consejo de Familia se pueden proponer nombres para su incorporación al Consejo de Administración o a la sucesión. Con respecto al proceso sucesorio, es muy relevante el papel del Consejo de Familia como transmisor al nuevo líder –máxime si es externo– de los valores de la familia, su estilo, proyectos, y todo aquello que facilite su comprensión del código genético.
- Crear mecanismos para la defensa de los derechos e intereses de todos los miembros de la familia –bien sean o no trabajadores y/o socios–.
- Fomentar la creación de una atmósfera de armonía familiar, cuidando específicamente el establecimiento de vínculos de comunicación entre sus diferentes miembros.
- Informar y compartir la estrategia empresarial, así como las principales decisiones asegurando que se cuenta con el apoyo a los gestores.

Es recomendable que el consejo aglutine a un número manejable de personas –entre 5 y 11 pueden ser números muy adecuados–, que incluya una representación de las diferentes sensibilidades e intereses que coexistan en la empresa –evitando en la medida de lo posible la duplicidad de cargos para evitar conflictos de intereses–, y que primen, en su elección, criterios de capacidad y tiempo disponible para poder asumir estas responsabilidades. Por lo general, se establecen períodos

"El Consejo de Administración sirve para separar los roles entre la propiedad y la gestión"

limitados para el desempeño de la labor de consejero de familia que pueden ser de tres/cuatro años para facilitar la rotación –sobre todo cuando la familia es muy amplia–. Insisto en la importancia de actuar de manera muy escrupulosa para asegurar la presencia equitativa de todas las sagas familiares. Es muy común contar con algún asesor externo –sobre todo en los inicios– para ayudar a estructurar su funcionamiento y dotarle de la necesaria formalidad y rigor que, en ocasiones, puede estar reñida con la confianza que dan las relaciones de parentesco.

8. GOBERNANDO EL NEGOCIO: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración –también conocido en otros países como Junta Directiva o Directorio– es el máximo órgano de gobierno de la empresa y en donde reside la capacidad de tomar las decisiones estratégicas de una sociedad. De igual manera que a través del Consejo de Familia se escenifica la separación entre familia y empresa, el Consejo de Administración sirve para separar los roles entre la propiedad y la gestión.

Para mí es fundamental que la familia empresaria de un salto de calidad y se conciencie de que hay asuntos tan trascendentales como el día a día y que, aun no siendo urgentes, son muy importantes.

Desde luego que cuando se habla de profesionalizar o institucionalizar la empresa familiar sostengo la tesis de que se debe comenzar por hacerlo con su órgano de gobierno. Profesionalizar una empresa va más allá de fichar un Director de marketing o un Director General de fuera de la familia.

Una vez compartidas estas reflexiones podemos hablar de que –en puridad y ese debería ser el camino que siguieran las familias empresarias con vocación de liderazgo– el Consejo de Administración de una empresa familiar debería constituirse con el fin de cumplir los siguientes objetivos:

- Enfocar la estrategia de la compañía y definir sus principales objetivos de medio/largo plazo de manera que la empresa deje de estar dirigida solamente por el mecanismo de acción/reacción y tenga la capacidad de desarrollar un pensamiento estratégico que le permita anticiparse al cambio y de esta manera estar en condiciones de crear valor para el accionista de manera sostenida en el tiempo. El Consejo supone el lugar desde donde la empresa sale del estrés causado por atender las cuestiones inmediatas, cumplir con sus cometidos cotidianos y alcanzar los objetivos presupuestarios definidos para el año en curso y ejercita la labor de reflexión y enfoque del camino a seguir. El Consejo, en este sentido, es una plataforma de análisis de la realidad competitiva por

"El Consejo actúa como el órgano de comunicación con el consejo de familia a través de los mecanismos establecidos en el protocolo"

medio de la observación del entorno o los datos ofrecidos por la propia compañía. De esa reflexión deben emanar los planes, objetivos y recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados que, a partir de ese momento, pasarán a formar parte de los fundamentos de la gestión del largo plazo de la empresa.

- Controlar la ejecución del plan estratégico, lo cual pasa, inexcusablemente, por su capacidad de nombrar o cesar al primer ejecutivo de la empresa. Por esto, como ya dije al referirme a la sucesión y al papel del Consejo de Familia, desde la familia se puede impulsar el cumplimiento de los planes de sucesión; pero quién decide es el Consejo de Administración. En sentido amplio, desde este órgano se debe velar por el buen gobierno de la empresa, asegurar que la empresa no pierda su foco estratégico y estar en condiciones de ofrecer respuestas satisfactorias a sus *stakeholders*.

- Asumir el papel de representación institucional de la empresa ante la comunidad de negocios. Además de las cuestiones derivadas de buen gobierno al que hacíamos mención en el párrafo anterior, lo cierto es que la gestión de los *stakeholders* obliga a mantener determinadas relaciones –cuyas pautas suelen emanar del Consejo e incluso es normal que algunos representantes del consejo sean quienes intervengan directamente para llevarlas a cabo–.

- Asegurar que los intereses de la familia, sus valores y cultura, sean atendidos y formen parte de la manera de actuar en la empresa. De esta forma, el Consejo actúa como el órgano de comunicación con el consejo de familia a través de los mecanismos establecidos en el protocolo. Este es un asunto que, aunque parezca intangible, es de gran relevancia. Para muchos autores, entre los que me incluyo, algunas de las ventajas de la empresa familiar radican en la estabilidad que da gestionar mediante los principios y valores de la familia, una visión de largo alcance y el factor psicológico para los directivos y trabajadores de saber para quién y con quién se trabaja y el sentimiento de orgullo de pertenencia. Evidentemente, estas cuestiones no pasan por ciencia infusa sino que hay que trabajarlas y, para mi, esta tarea se debe preservar y potenciar desde el máximo órgano de gobierno de la sociedad.

El cumplimiento de estos objetivos permite señalar una larga lista de funciones que asignar a los Consejos de Administración, algunas de las cuales –como se podrá comprender fácilmente– desaparecen una vez desarro-

"En muchos casos, funciones que inicialmente han residido en el Consejo pueden quedar a nivel de Comité de Dirección para su implantación y/o seguimiento una vez se toma la decisión en el Consejo"

lladas y otras sí forman parte de las tareas recurrentes del Consejo. Podemos, por tanto, señalar las siguientes:

- Trabajar para hacer compatibles los intereses de la empresa y la familia, definiendo las políticas correspondientes para ello y estableciendo los oportunos mecanismos de comunicación entre las partes.
- Aprobar el plan estratégico y los presupuesto anuales.
- Definir estrategias y objetivos a medio/largo plazo.
- Formular las cuentas anuales.
- Tomar decisiones que impliquen la movilización de recursos económicos por encima de un cierto nivel que se defina internamente.
- Creación de sistemas de reporte para que el consejo, tenga información valiosa y eficaz para la toma de decisiones estratégicas.
- Definir políticas de financiación a largo plazo que aseguren la disponibilidad de recursos para abordar los planes de crecimiento futuro.
- Seleccionar al primer ejecutivo de la compañía y, en su caso, de la primera línea de dirección así como de los sistemas de remuneración y organigramas de la empresa.
- Asegurarse de que la empresa cuenta con los medios, herramientas y procesos que exige el cumplimiento del plan estratégico.
- Definir y en su caso participar en la política institucional de la empresa.
- Velar por la reputación corporativa de la empresa y por su comportamiento socialmente responsable.
- Participar en los procesos sucesorios de acuerdo al papel que se defina en cada caso.
- Autorizar decisiones societarias de gran calado (compras de empresas, fusiones, escisiones, alianzas estratégicas, incorporación de socios inversores, ...).
- Diseñar y participar en políticas de crisis.
- Impulsar políticas que puedan formar parte, en un momento dado, de la agenda de prioridades de la organización.

En muchos casos, funciones que inicialmente han residido en el Consejo pueden quedar a nivel de Comité de Dirección para su implantación y/o seguimiento una vez se toma la decisión en el Consejo. Igualmente, a medida que la empresa va creciendo, se depuran los asuntos sobre los que trata el Consejo. Tal es el caso, por ejemplo, de procesos de modernización de los sis-

"En cuanto a la composición del Consejo este debiera reunir a un grupo suficientemente grande como para que estén representados los diferentes intereses pero que, a su vez, resulte eficaz para la toma de decisiones"

temas de gestión. Durante un tiempo ha podido ser el Consejo quien impulsó y controló el proceso pero, con el tiempo, las responsabilidades acaban recayendo en los departamentos ejecutivos correspondientes.

En cuanto a la composición del Consejo este debiera reunir a un grupo suficientemente grande como para que estén representados los diferentes intereses pero que, a su vez, resulte eficaz para la toma de decisiones. Así, entre 5 y 13 puede ser una cifra adecuada para cumplir con ambos principios. Es evidente que la pertenencia al Consejo debe estar reservada a personas que cuentan con experiencia, formación y capacidad como para poder atender con eficacia asuntos de la relevancia que se tratan en un Consejo y que responden a los objetivos y funciones anteriormente descritos. Lo razonable es que, cumpliendo con la premisa de la cualificación, estén presentes:

- Representantes de los diferentes Grupos de Accionistas, lo cual en la empresa familiar expandida supone que aparezca un consejero por cada rama familiar que aglutine, al menos, un cierto porcentaje de las participaciones sociales de la empresa. Es frecuente, también, que grupos de minoritarios se sindiquen para aglutinar un porcentaje del capital que dé lugar a contar con un puesto en el Consejo. Asimismo, si la empresa tiene socios no familiares, es normal que también estos cuenten con algún lugar en el Consejo en función de los pactos que hayan sido establecidos entre las partes.

- Consejeros externos –denominados "Independientes" en algunas legislaciones– que aporten una experiencia relevante en asuntos trascendentes con la estrategia de la empresa y, en general, en los asuntos del gobierno corporativo. Es común que puedan aparecer personas con reconocida experiencia en áreas críticas para la empresa en un momento dado como puede ser: la internacionalización, la búsqueda y relación con socios inversores, la salida a bolsa, la modernización de la gestión e incorporación de nuevas prácticas de gestión o las relaciones con instituciones sobre todo, por ejemplo, en sectores regulados. Cabe suponer que su papel sea muy importante para aportar objetividad en los debates que pueden enfrentar intereses distintos –como ocurre entre accionistas directivos y accionistas que no trabajan en la empresa–. Para ser considerados independientes, no deben tener relación laboral con la sociedad, ni relaciones de parentesco con accionistas o con la Alta Dirección de la empresa.

- Pueden aparecer directivos fundamentalmente representados por el Consejero

"Existe una concepción clásica de la empresa familiar que siempre me ha recordado a las monarquías absolutas"

Delegado con el fin de asegurar la necesaria sensibilidad al negocio y a la situación de la empresa de quien la vive cada día. Se les denomina Consejeros Directivos.

Lo que resulta verdaderamente relevante es que el Consejo funcione de una manera muy ejecutiva. Ya he comentado anteriormente que el índice de competitividad de la empresa lo da el grado de funcionamiento del Consejo. Para que esto sea así, hay premisas muy obvias que deben cumplirse: establecer un calendario anticipado de consejos con carácter anual, fijar un orden del día preciso de los temas a tratar en cada reunión e incluso determinar una pauta horaria para el tratamiento de cada asunto, enviar a los consejeros por anticipado toda la información relevante para los temas que se van a tratar, ... Y contar con consejeros independientes que ayuden a enriquecer el debate en base a su experiencia acumulada en las áreas relevantes para la compañía y a crear condiciones de objetividad al basar sus análisis en la razón y no por su pertenencia a determinados grupos de interés.

9. CONCLUSIÓN. LA EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS EN LA EMPRESA FAMILIAR: ¿DE MONARQUÍA ABSOLUTA A REPÚBLICA FEDERAL?

Bajo este provocador título no pretendo entrar en la refriega política sino facilitar el debate sobre el futuro de la empresa familiar y de su gobierno. Un futuro en clave de liderazgo, tal como he reiterado varias veces a lo largo del presente documento.

Existe una concepción clásica de la empresa familiar que siempre me ha recordado a las monarquías absolutas. Desde estos presupuestos, la empresa familiar era fundada por un líder hipercarismático de cualidades excepcionales que iban desde la enorme inteligencia hasta un don innato para detectar oportunidades de negocio pasando por una capacidad de trabajo brutal y una habilidad comercial fuera de lo común. Si analizamos a fondo la cuestión, muchas de las empresas familiares, y muchas de las de especial éxito, han respondido a este modelo. Por tanto, desde el pragmatismo de la evidencia el formato es impecable.

Bajo la concepción clásica cabría esperar que el líder fuese sustituido por otro líder de la familia –mujeres u hombres de las generaciones continuadoras– del que se esperaba fuese una especie de clon de su antecesor. Y de alguna manera también se pensaba que la perpetuación en la explotación de una actividad empresarial concreta era la que cohesionaba a la familia y daba sentido de legado.

Por último, en este tradicional enfoque, el control accionario de la familia diríamos que era total.

Insisto, la evidencia nos ofrece múltiples ejemplos sobre los beneficios del sistema clásico.

"Evolución del modelo de las familias empresarias: de la perpetuación de una actividad concreta a la creación de valor compartido a través de las generaciones"

Ahora bien, no olvidemos que cuando se empezó a estudiar el fenómeno de la empresa familiar y a establecer los principios doctrinales sobre su buena gestión, el mundo era diferente. Por más que hablamos de apenas dos o tres décadas.

Nuestro mundo es aquel donde las compañías de mayor valor y más valoradas para trabajar son las ya clásicas de la economía digital y las tecnologías. Apple, Facebook, LinkedIn, Twitter, Google, Amazon, Yahoo... Un mundo en el cual apenas un grupo de 50 personas es capaz de armar un proyecto como WhatsApp cuyo valor real de venta asciende a 16 Billones de dólares y con casi 500 millones de clientes al mes. O un mundo en el cual recientemente hemos visto como Alibaba protagonizaba un récord Guiness, con la mayor OPV de la historia ¿Puede en esta sociedad del cambio garantizarse la continuidad de la empresa familiar a través de la explotación del mismo negocio que creó el fundador? ¿Se pierde el carácter de empresa familiar por desarrollar negocios con accionistas ajenos a la familia? ¿Se es menos empresa familiar por vender el negocio tradicional en un momento dado? ¿Es fácil que a un líder familiar de excepcional carácter emprendedor le suceda una hija o un hijo con idénticas capacidades? La respuesta a estos interrogantes seguramente nos inspira a pensar en una concepción nueva de la empresa familiar. Una concepción que, a mi juicio, y desde el más absoluto respeto a la fórmula tradicional, se va a adecuar mucho más a la nueva realidad. De hecho ya estamos viendo situaciones –que incluso empiezan a ser consideradas como referentes– del tipo: nombrar CEOs no familiares y concentración de miembros de la familia en los órganos de gobierno, venta del negocio tradicional para empezar a desarrollar nuevas actividades, creación de conglomerados con incursión en nuevos negocios bajo el liderazgo de las nuevas generaciones, integración de empresas familiares en grupos más grandes para poder acometer mejor los retos de la globalización,... En fin, un sinfín de estrategias y decisiones que, desde mi punto de vista, no debieran servir para quitar a esos negocios su carácter de empresas familiares. Acciones que, al final del día, y por seguir con el paralelismo con las formas de Gobierno de las naciones, nos ofrecen un aspecto más parecido a una República Federal. **En el fondo del asunto late la idea de una evolución del modelo de las familias empresarias: de la perpetuación de una actividad concreta a la creación de valor compartido a través de las generaciones. Esta evolución de paradigmas aflora en el debate estratégico de altura cuando las compañías familiares implementan sus gobiernos corporativos.**

Autor

Manuel Bermejo es Director General de Executive Education y Profesor titular en el IE Business School en las áreas de gobierno corporativo, empresa familiar, creación de empresas, capital riesgo y franquicias. A lo largo de más de dos décadas de vida profesional, ha simultaneado sus labores en el IE con funciones de alta dirección y gobierno corporativo en diferentes compañías de sectores como capital riesgo, entretenimiento, tecnologías, agro¬alimentación e industrial. Es autor de los libros: *Hacia la empresa Familiar Líder* (Financial Times Prentice Hall, 2.008), *Gente Emprendedora, Gente de calidad* (Plataforma Editorial, 2.013); Y coautor entre otros de, *La reputación de la em-presa familiar* (Ed. Fundación Nexia, 2.012), *Aquí quien manda: levantando el mapa del poder de las organizaciones del siglo XXI* (Ed Financial Times Prentice Hall, 2.011), *Crea tu propia empresa* (McGraw Hill, 2.003). www.mabermejo.com

manuel.Bermejo@ie.edu

Las multilatinas

por Ramón Casilda

Madrid, junio 2015

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

PRESENTACIÓN POR RAMÓN CASILDA, PROFESOR Y CONSULTOR DE NEGOCIOS IBEROAMERICANOS

LAS MULTILATINAS POR RAMÓN CASILDA, PROFESOR Y CONSULTOR DE NEGOCIOS IBEROAMERICANOS

1. LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, UNA MIRADA
2. DEFINIENDO LA EMPRESA MULTINACIONAL
3. DEFINIENDO LA EMPRESA MULTILATINA
4. LA EXPANSIÓN REGIONAL DE LAS MULTILATINAS
5. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL
6. MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS REGIONALES
7. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES MÁS GRANDES DEL MUNDO Y LAS MULTILATINAS
8. PERSPECTIVAS DE LAS MULTILATINAS, MÁS PROTAGONISMO Y MAYOR RESPONSABILIDAD

PRESENTACIÓN

El cambio experimentado en la última década por el mundo empresarial, en general, y por organizaciones en América Latina, en particular, es evidente: muchas multinacionales se han lanzado a invertir en mercados de países emergentes, como Brasil, China o Sudáfrica, que hasta entonces se presentaban únicamente como receptores de capital extranjero y que, actualmente, son a su vez inversores en mercados internacionales.

Este último es el caso de las multilatinas, grupos empresariales latinoamericanos que forman parte de las conocidas como "multinacionales emergentes". Esta concepción podría corresponderse con la definición y fin último de las multinacionales, sin embargo, en este caso, nos encontramos frente a un conglomerado organizacional de una única región: América Latina.

Aunque las empresas latinas han estado presentes en los mercados durante siglos, es necesario resaltar la importancia y fuerza financiera que actualmente tienen, compitiendo con los grupos empresariales más grandes del mundo, y en ocasiones, incluso, llegando a desbancarlos, como es el caso de las compañías aéreas en América Latina, sector dominado por empresas de esta región, y el que Ramón Casilda analiza con profundidad en este informe.

El valor de las multinacionales para los países en donde operan es innegable, y más actualmente ante el período que está caracterizando la región latinoamericana de desaceleración económica y de previsiones de desarrollo desalentadoras en comparación con los últimos años. Las multilatinas se posicionan como una pieza clave en la mejora de dichas perspectivas económicas. Es necesario, sin embargo, que estas empresas centren su estrategia de negocio en la innovación, aspecto necesario que les ayudará a ser competitivas también en otros entornos empresariales, más allá de las regiones que ya dominan.

Esta expansión, tanto regional como internacional de las multilatinas, no parte de una fórmula matemática inteligible sino de fundamentos que han hecho posible que estas empresas puedan prosperar y consolidarse como líderes en sus mercados. Ramón Casilda hace referencia en este informe a cinco ventajas competitivas que refuerzan su presencia en el entorno empresarial: una cúpula directiva de alta calidad, el acceso al mercado de capital y herramientas de financiación, el liderazgo del mercado local, adquisiciones y alianzas estratégicas (joint ventures) y su buen gobierno corporativo.

Éstas son, por lo tanto, parte de las premisas que deberán seguir otras empresas latinoamericanas que quieran emprender su camino hacia las multilatinas, aunque se enfrentan a un mercado altamente competitivo. A los ya conocidos pesos pesados de las multilatinas, casi todos estatales del entorno petroquímico, energético y de productos básicos como Pemex, Petrobras o YPF, se suman centenares de multilatinas de carácter privado de todos los sectores. Ejemplos de estas últimas son las mexicanas Gruma y Bimbo, la brasileña JBS-Friboi o la mayor cementera del mundo Cemex, también mexicana.

Especial mención merece el caso de las multilatinas en España, mercado en el que han encontrado un nicho por el que penetrar en el resto de Europa. Su incursión en la economía española se explica, en parte, por los lazos históricos, culturales y lingüísticos que les unen, aunque también por las facilidades que este país ofrece a aquellas empresas que quieren invertir.

Llegados a este punto, sería interesante preguntarse cómo será el futuro de las multilatinas: ¿serán las encargadas de cambiar el mapa económico en la próxima década? Todo hace pensar que su expansión seguirá aumentando y que esto dotará de mayor potencial e influencia internacional a América Latina.

Alejandro Romero
Socio y CEO para América Latina en LLORENTE & CUENCA

LAS MULTILATINAS

1. LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, UNA MIRADA

"Se prevé que la región crecerá un 1,3%"

América Latina (AL) tiene un PIB de 5,657 billones de dólares, equivalente al 8% de la riqueza mundial y cuenta con una población que oscila los 588 millones de habitantes y que representa sobre el 8,5% de la población del planeta. Durante las últimas tres décadas ha crecido, ha logrado reducir la pobreza y ha sido capaz de elevar el ingreso de sus ciudadanos, hasta los 9.536 dólares a precios corrientes o 13.000 dólares medidos según la paridad de poder adquisitivo (PPA)[1]. Aunque no ha logrado cerrar la brecha de bienestar que le separa de los países más desarrollados o avanzados.

La región está dejando de ser una estrella en ascenso dentro de la economía global. Los expertos y los organismos internacionales han revisado a la baja sus previsiones de crecimiento, debido a que sufre una suave pero persistente desaceleración generalizada. El comienzo de un nuevo año típicamente trajo una nueva dosis de optimismo, sin embargo, lo que se siente en gran parte de América Latina es inquietud, ya que el 2015 comenzó con una nueva reducción de las expectativas de crecimiento, así lo consideraba Alejandro Werner; Director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI):"Ahora se prevé que la región crecerá un 1,3%, aproximadamente la misma baja tasa que en 2014 y casi 1 punto porcentual por debajo de nuestro pronóstico anterior (octubre, 2014)[2]. El desafiante contexto externo representa un lastre importante para muchos países. Pero, no es demasiado tarde para hacer una lista de buenos propósitos para el año nuevo con el objetivo de abordar las debilidades internas y mejorar las perspectivas de crecimiento".

Los precios de las materias primas han seguido bajando debido al debilitamiento inesperado de la demanda en varias de las principales economías, entre ellas, China. El caso más notorio fue el del petróleo, en el cual el crecimiento de la oferta también ha desempeñado un papel importante en la disminución de los precios. En este contexto, el FMI revisó el pronóstico para el crecimiento mundial, y lo fijó en el 3,5% para 2015. Las perspectivas de crecimiento en Estados Unidos han mejorado, pero la debilidad en la eurozona, China y Japón está afectando la actividad mundial.

[1] Para más detalle, véase: Ramón Casilda Béjar (2015): *Crisis y Reinvención del Capitalismo: Capitalismo Global Interactivo*. Editorial Tecnos. Madrid.

[2] FMI. Regional Economic Outlook (octubre, 2014): *América Latina y el Caribe: Enfrentando tiempos complejos*. Washington.

En este contexto de la economía mundial, en términos generales se prevé que la caída de los precios del petróleo sea neutral para América Latina y el Caribe en su conjunto, pero los efectos a nivel de países individuales son muy diferentes (cuadro 1).

En el año 2012 creció el 3%, en 2013 el 2,5% y en 2014 el 0,8%, cifras éstas bastante por debajo del 4%-5% de los años previos a la crisis. **América del Sur bajó bruscamente debido a factores internos, agravados por la desaceleración económica en la mayoría de sus socios comerciales internacionales y la caída mundial de los precios de los productos básicos, impactaron en algunas de las economías más importantes. Por el contrario, el crecimiento en México y América Central se afianza debido al fortalecimiento de la actividad en Estados Unidos** (*BM, Perspectivas económicas mundiales. GEP, enero 2015*)[3].

Como los organismos internacionales, la mayor parte de los analistas apuntan hacia una cierta recuperación como consecuencia de **las exportaciones que se verán impulsadas por la recuperación de los países de ingreso alto, así como por la llegada de mayores flujos de capitales que deberían situar al PIB en un promedio cercano al 2,6% durante el período 2015-2017. Si bien, la posibilidad de una desaceleración más fuerte de lo previsto en China y una caída más pronunciada de los precios de los productos básicos y del petróleo representan riesgos importantes (*GEP, enero 2015*)**.

Si se desea mantener a largo plazo el crecimiento, es necesario realizar reformas estructurales y en general, favorecer el acceso a fuentes de financiación más diversificadas, así como mejorar ampliamente el clima o ambiente de los negocios. Este ambiente se está viendo perjudicado, y cae según el estudio de la Fundación Getulio Vargas de Brasil (FGV, octubre, 2014), al registrar su menor nivel desde julio de 2009. Igual ha

Cuadro 1. América Latina y el Caribe: Crecimiento del PIB real (porcentaje)

	2014	2015
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE[1]	1,2	1,3
ECONOMÍAS FINANCIERAMENTE INTEGRADAS[2]	2,4	2,8
AMÉRICA DEL NORTE		
CANADÁ	2,4	2,3
MÉXICO	2,1	3,2
ESTADOS UNIDOS	2,4	3,6
AMÉRICA DEL SUR		
ARGENTINA	-0,4	-1,3
BRASIL	0,1	0,3
CHILE	1,7	2,8
COLOMBIA	4,8	3,8
PERÚ	2,5	4,0
VENEZUELA	-4,0	-7,0
AMÉRICA CENTRAL[3]	3,7	3,8
EL CARIBE		
ECONOMÍAS DEPENDIENTES DEL TURISMO[4]	1,4	2,0
PAÍSES EXPORTADORES DE MATERIAS PRIMAS[5]	2,6	2,9

Fuentes: FMI, *Perspectivas de la economiía mundial (informe WEO)* y cálculos del personal técnico de FMI.
[1]Promedio ponderado por la PPA.
[2]Promedio simple de Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay.
[3]Promedio simple de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.
[4]Promedio simple de Las Bahamas, Barbados, Jamaica y los Estados miembros de la Unión Monetaria del Caribe Oriental (ECCU, por sus siglas en inglés).
[5]Promedio siempre de Guyaba, Suriname, y Trinidad y Tobago.

[3] Banco Mundial (enero, 2015): *Perspectivas económicas mundiales:* Washington.

"El acceso de las empresas a los mercados de capitales es limitado"

sucedido con el índice de clima económico, que cayó desde los 84 puntos en julio de 2014 hasta los 75 en enero de 2015[4]. Esta es la menor puntuación que tenía desde hace más de cinco años (julio 2009), cuando la región sufría los efectos de la crisis económica internacional. Estos 75 puntos, se encuentran por debajo del promedio registrado de los últimos diez años, que se situaba en 102.

El estudio advierte, que este fue el quinto trimestre consecutivo donde América Latina mantuvo un nivel considerado como desfavorable. La caída del clima de negocios en América Latina contrastó con la ligera mejoría del mismo en el mundo en general, desde 105 puntos en octubre de 2014 hasta 106 puntos en enero de 2015, impulsado por un mejor ambiente tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, en donde el índice avanzó desde 104 puntos hasta 113 puntos en tres meses, y en Japón como en España se comienza a percibir una mejora.

Sobre favorecer el acceso a fuentes de financiación más diversificadas, se encuentra una de las enseñanzas más destacables de la crisis económica a nivel mundial. La Federación Mundial de Bolsas, indica que la Bolsa de Santiago (Chile) y Bovespa (Brasil), se encuentran situadas entre las que mayor financiación han canalizado a sus respectivas empresas en 2013. En términos agregados, las Bolsas de la región han aportado más de 50.000 millones de dólares, cifra que ha duplicado la del ejercicio anterior. Esta es una buena noticia, que indica el camino correcto y a cuya progresiva mejora debería aspirarse. No obstante, al igual que ocurre en España y otros países europeos, el acceso de las empresas a los mercados de capitales es limitado, pues estos se concentran en las empresas de mayor tamaño. Hay, por tanto, un objetivo común, como es poder brindar un acceso más amplio y profundo a la financiación por medio de los mercados de valores hacia las empresas de menor tamaño, que les ayudaría a crecer y ganar tamaño.

Al respecto, el Banco Mundial en su informe *El emprendimiento en América Latina*: Muchas empresas y poca innovación[5], señala que: "El sesenta por ciento de los trabajadores latinoamericanos lo hace en empresas con cinco o menos empleados. Esto hace que la creación de empresas en la región sea elevada, pero aquellas que sobreviven, crecen a una tasa mucho más baja que en otras regiones de ingreso medio. El panorama económico en Amé-

[4] Encuesta realizada trimestralmente por la FGV en asociación con el Instituto de Estudios Económicos de la Universidad de Múnich entre 1.071 especialistas de 117 países.

[5] Ramón Casilda Béjar. Coordinador, junto con el Banco Mundial, de la Jornada. *Retos y oportunidades del emprendimiento en América Latina*. Fundación Ramón Areces. Madrid, 24 de junio de 2014. www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf

"América Latina es una región de ingreso medio"

rica Latina es tal que las empresas tienden a comenzar pequeñas y permanecer pequeñas. No hay nada malo por ser pequeño, pero mantenerse pequeño para siempre es un problema para la supervivencia".

Por otra parte, el tamaño no siempre es el mejor indicador del potencial de crecimiento y generación de puestos de trabajo de calidad. De hecho, las empresas multinacionales presentes en América Latina son mucho menos innovadoras, en tanto que las multilatinas, también sufren de un déficit de innovación, que afecta a su dinamismo, léase competitividad. De esta manera, el informe recomienda generar un ambiente económico que les permita innovar y poder competir, reduciendo así el poder de los monopolios, mejorar la productividad y diversificar sus riesgos[6]. Además, indica el informe, las multilatinas, introducen nuevos productos a un ritmo menor que sus contrapartes en otros países en desarrollo. De hecho, en Ecuador, Perú, Jamaica, México o Venezuela, la tasa de creación de productos es menos de la mitad que en Tailandia o Macedonia y bastante más que en Corea del Sur.

En consecuencia, esta falta de innovación daña la competitividad, frena el crecimiento y repercute en la generación de puestos de trabajo de calidad, por lo cual no se produce el círculo virtuoso deseado. Se trata de construir una clase empresarial innovadora, en donde las empresas de primera clase, aquellas que exportan bienes, servicios e incluso inversión extranjera directa, como es el caso de las multilatinas, ya no luzcan anodinas en comparación con las multinacionales de los países avanzados[7].

Toda esta situación, aunque con la debida prudencia, hace posible que América Latina se encuentre en la llamada "trampa del ingreso medio". Hay que tener en cuenta que América Latina es una región de ingreso medio: el país típico, tiene un ingreso per cápita un 25% superior al del país típico del mundo, pero un 80% inferior al ingreso per cápita de un país desarrollado. Esto hace que su posición relativa este decayendo: hace 50 años se encontraba en condiciones mucho mejores que las actuales en comparación con el resto del mundo y, a pesar de los recientes progresos, ha sido incapaz de converger por ejemplo con EEUU (*BID, ¿Cómo repensar el desarrollo productivo?*)[8].

2. DEFINIENDO LA EMPRESA MULTINACIONAL

[6] *Retos y oportunidades del emprendimiento en América Latina*. www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf

[7] Informe Banco Mundial (2014): *El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas poca innovación*. Oficina del economista jefe para América Latina. Washington.

[8] Banco Interamericano de Desarrollo. Informe anual 2014 (Editores: Gustavo Crespi, Eduardo Fernández-Arias y Ernesto Stein): *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Washington.

"Esta forma de internacionalización superior al significado tradicional de internacional"

Los nombres colectivos constituyen una abstracción útil cuando definen una idea o una cosa con cierto grado de precisión, pero resultan peligrosos cuando se toman como un fin en sí mismos. La definición colectiva del concepto de "empresa multinacional" ha sido y es objeto de discusión y debate en la literatura especializada, en gran medida debido a la gran heterogeneidad que presentan estas organizaciones y a su propia evolución en el tiempo[9].

Tal vez, el rasgo más sorprendente es que la empresa multinacional haya tardado tanto tiempo en recibir un nombre colectivo y, por consiguiente, la posibilidad de una identidad definida. La aparición de su denominación procede de David E. Lilienthal[10], cuando presentó su ponencia en el Carnegie Institute of Technology (abril de 1960): *Las corporaciones multinacionales*. En ella, se refería a los problemas especiales de las empresas norteamericanas con operaciones industriales o comerciales en el extranjero con responsabilidad de gestión directa, ofreciendo la siguiente definición: "Me gustaría definir dichas empresas, que tienen su sede en su país de origen, pero que operan y funcionan también de acuerdo con las leyes y las costumbres de otros países, como: empresas multinacionales" (Lilienthal, 1960)[11].

Fue preciso para que se le reconociese la autoría del término, que el Wall Street Journal editase su artículo: *El Mercado Común Europeo*. "Por lo que sé, durante mi conferencia en el Carnegie Technology, fue la primera vez que se utilizó la palabra multinacional; por tanto, me inclino a pensar que fui yo quien la inventó, para referirme a esta forma de internacionalización superior al significado tradicional de internacional". En cualquier caso, es bueno que este término pase a formar parte del lenguaje económico. Lilienthal se merece el mérito de haberlo acuñado y se acepta su autoría y su razonamiento, al sugerir que la empresa multinacional tenía tres características definitorias[12]:

- Cuenta, por lo menos, con una base productiva o alguna forma de inversión directa en un país extranjero.

[9] Para más detalle, véase: Ramón Casilda Béjar (2015): *Crisis y Reinvención del Capitalismo: Capitalismo Global Interactivo*. Editorial Tecnos. Madrid.

[10] Inicialmente fue director de la Corporación del Valle del Tennessee, después de la Agencia de Energía Atómica y a partir de 1955, director general de Development and Resources Corporation de Nueva York, establecida conjuntamente con el banco de inversión Lazard para conceder créditos a los países menos desarrollados. Lazard es la empresa matriz de Lazard Group, banco global de inversión independiente con oficinas en 27 países de Europa, América del Norte, Asia, Australia, América Central y América del Sur.

[11] Fieldhouse (1990).

[12] *Bussiness Week*. Nueva York, 25 de abril de 1963.

"Se considera a la empresa multinacional como una prolongación histórica de la gran empresa industrial moderna"

Dispone de una perspectiva auténticamente internacional, pues su dirección toma las decisiones fundamentales sobre comercialización, producción e investigación en función de las alternativas disponibles en cualquier lugar del mundo.

- La alta dirección de la empresa es la que asume plenamente la responsabilidad de las operaciones en el extranjero, de modo que la división internacional se establece como departamento independiente a cargo de todas las operaciones internacionales.

- Pero sobre todo, se debe considerar a las multinacionales como una organización integrada. El objeto es conseguir los mayores beneficios, aún en perjuicio de los intereses de una parte determinada del todo.

La definición más corta de multinacional es: "empresa que posee y controla activos productivos en más de un país" (Dunning, 1974). También: "compañía de una nacionalidad en particular que es propietaria de forma parcial o total de filiales dentro de otra economía nacional" (Gilpin, 2001). Otra con más matices: "compañía que conduce sus actividades en una escala internacional, sin tener en cuenta que existen fronteras nacionales, diseñando sus acciones desde una estrategia dirigida por el centro corporativo, es decir desde su sede central que está situada en el país de origen" (Vernon, 1971). Y algunas más como las siguientes.

Como se puede comprobar, en las definiciones anteriores, existe un común denominador o elemento común, que es el control de una actividad empresarial en el exterior con presencia en al menos dos países, que pueden ser identificados como el país de origen (aquel al que pertenece la empresa), y el país donde se instala (aquel donde la empresa es propietaria de bienes o posee filiales).

Se considera a la empresa multinacional como una prolongación histórica de la gran empresa industrial moderna. Puede decirse que, tal como hoy las conocemos, iniciaron su desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial, durante las décadas de 1950 y 1960, años que impulsaron por doquier los acuerdos o convenios de colaboración interempresariales dando paso a los procesos de integración horizontal y vertical que se multiplicaron y en consecuencia, la empresa multisectorial experimentó un extraordinario desarrollo, naciendo de esta manera los conglomerados o grupos industriales.

Las fusiones, absorciones y adquisiciones en la Comunidad Económica Europea (CEE), durante los años 1960 y 1970, convirtieron a las grandes empresas europeas en multinacionales comparables con

"Las empresas locales que comenzaban a realizar negocios a lo largo y ancho de las Américas"

las norteamericanas. A diferencia de los Estados Unidos, el boom europeo de crecimiento empresarial externo fue de integración horizontal, con la eliminación de competidores y aumento, por tanto, del grado de concentración empresarial.

Por su parte, las empresas multinacionales japonesas son de fecha más reciente. En los años 1960 y, sobre todo, en los años 1970, Japón incrementó considerablemente su presencia en el comercio mundial por medio de las exportaciones. Este fenómeno se produce principalmente durante la década de 1980, cuando la balanza comercial arrojó un importante superávit con respecto a los Estados Unidos y la CEE, lo que determinó que estos países le presionaran para que diera mayores facilidades a las importaciones de productos industriales procedentes del extranjero. La respuesta fue la de incrementar las exportaciones de capital por medio de inversiones directas en terceros países que tuvo su momento estelar en la década de 1980.

En toda esta política empresarial, tuvo una especial participación significativa el todo poderoso Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI), encargado de formular, durante muchos años, las políticas conducentes a elevar las cifras de crecimiento industrial, asegurándose que el capital se dirigiera hacia los sectores más productivos de la economía japonesa, a la vez que evitaba que apareciesen procesos industriales destructivos generalizados. El MITI estaba considerado como el ministerio con mayor influencia directa sobre la economía de un país en el mundo.

Según estas definiciones y conceptualización de la empresa multinacional, podemos decir, que la naturaleza de éstas se encuentra en el control y la propiedad que detentan en los distintos países donde se encuentran presentes.

3. DEFINIENDO LA EMPRESA MULTILATINA

Originalmente las multilatinas fueron definidas por la revista América Economía en 1996. Su objetivo era describir las empresas locales que comenzaban a realizar negocios a lo largo y ancho de las Américas. En este sentido se puede decir, que los nombres colectivos constituyen una abstracción útil cuando definen una idea o una cosa con cierto grado de precisión.

Su origen, que se produjo durante la década de 1990, coincidió con un contexto de general bonanza económica en la región (aunque con altibajos), y la puesta en marcha del Consenso de Washington, cuyas políticas facilitaron los cambios experimentados en las últimas tres décadas en las economías latinoamericanas, permitiendo una mayor transformación y modernización productiva e in-

"Las estrategias de expansión regional se vieron favorecidos por la instauración de múltiples acuerdos comerciales"

serción internacional mediante una mayor apertura y liberalización. Y todo esto, beneficiándose del buen momento económico, propiciado por los altos precios de las materias primas que se incrementaron notablemente debido a la intensa demanda china y un entorno internacional muy favorable.

Al igual que las multinacionales, que tuvieron sus origen en las empresas manufactureras industriales y extractivas (mineras), también las multilatinas comenzaron con las empresas extractivas (mineras) y continuaron con las manufacturas industriales, extendiéndose hacia otros campos tan diversos como la industria cementera, construcción e ingeniería, cosmética, agroindustria, biocombustibles, gastronomía, telecomunicaciones, siderurgia, petroquímica, audiovisual, distribución, grandes almacenes o aeronáutica.

El ejemplo más próximo de las multilatinas, lo encontramos en las "multinacionales españolas"[13](que llevo analizando y dándole seguimiento desde que iniciaron su proceso de internacionalización en esta región), que también aprovecharon el buen momento y contexto económico con la incorporación de España a la Unión Europea y al Mercado Único. Desde que la economía española cuenta con multinacionales líderes, su transformación ha sido intensa desde su dimensión, organización, modernización y proyección internacional, razón por la cual el peso de España se ha visto notablemente incrementado y ha adquirido relevancia en el contexto mundial.

4. LA EXPANSIÓN REGIONAL DE LAS MULTILATINAS

La expansión regional de las multilatinas, como se ha indicado, coincidió con un contexto de general bonanza económica, y un entorno internacional muy favorable, lo cual, resultó una condición decisiva para que se iniciara un ciclo de crecimiento vigoroso a lo largo y ancho del continente, que les facilitó excelentes resultados, que a su vez propiciaron la confianza de los inversores en sus respectivos países.

Las estrategias de expansión regional, que buscaban obtener mayor tamaño, diversificación y beneficios, se vieron favorecidas por la instauración de múltiples acuerdos comerciales cuyo fin, es favorecer la integración regional mediante intercambios entre las distintas economías que participan de estos tratados regionales y que

[13] Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*. Ediciones de la Universidad de Alcalá. Madrid; (2008): *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas*. Editorial Granica y Norma Editorial. Barcelona y Bogotá; (2011): *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*. ESIC Editorial. Business & Marketing School. Madrid.

se han comportado con distinta intensidad, como por ejemplo: MERCOSUR, CAN, CARICOM y más recientemente la Alianza del Pacífico[14].

Cuadro 2. Las 50 mayores multilatinas privadas en 2014

RANKING 2014	MULTILATINA	PAÍS	SECTOR	VENTAS 2013	% EMPLEADOS EN EXTERIOR
1	CEMEX	MÉX	CEMENTO	14.953,90	77,7
2	LATAM	CHI	AEROTRANSPORTE	13.266,10	77
3	BRIGHTSTAR	USA/BO	TELECOM.	10.600,00	84
4	GRUPO JBS - FRIBOI	BRA	ALIMENTOS	39.658,00	59,2
5	SUDAMERICANA DE VAPORES	CHI	NAVIERA	3.206,00	83,1
6	TENARIS	ARG	SIDERURGIA METALURGIA	10.597,00	74
7	TERNIUM	ARG	SIDERURGIA METALURGIA	8.530,00	70
8	AVIANCA-TACA	CO/SV	AEROTRANSPORTE	4.609,60	70
9	MEXICHEM	MÉX	PETROQUÍMICA	5.177,00	72
10	AJEGROUP	PER	BEBIDAS LICORES	1.745,00	77,7
11	TELMEX	MÉX	TELECOM.	10.277,10	75
12	GERDAU	BRA	SIDERURGIA METALURGIA	17.016,60	55
13	GRUMA	MÉX	ALI MENTOS	4.138,00	58,8
14	AMÉRICA MÓVIL	MÈX	TELECOM	60.079,70	58
15	MASISA	CHI	MANUFACTURA	1.364,70	68,4
16	ARAUCO	CHI	CELULOSA PAPEL	5.145,50	37,6
17	CENCOSUD	CHI	RETAIL	19.648,00	60,3
18	NEMAK	MÉX	AUTOMOTRIZ AUTOPARTES	4.390,90	49,5
19	SONDA	CHI	SOFTWARE DATOS	1.277,30	72,5
20	SIGMA	MÉX	ALIMENTOS	3.744,10	95,2
21	ARTECOLA	BRA	QUÍMICA	128.196,00	61,6
22	EMBOTELLADORA ANDINA	CHI	BEBIDAS LICORES	2.905,30	77,9
23	CMPC	CHI	CELULOSA PAPEL	4.974,50	43,8
24	MARFRIG	BRA	ALIMENTOS	8.007,20	30,9
25	INDRA	BRA	MULTISECTOR	4.011,60	53,7
26	COPA AIRLINES	PAN	AEROTRANSPORTE	2.608,30	24
27	GRUPO ALFA	MÉX	MULTISECTOR	15.560,30	28,9
28	ISA (INTERCONEX ELEC)	COL	ENERGÍA ELÉCTRICA	1.872,70	63,6
29	FEMSA (3)	MÉX	BEBIDAS	19.640,40	21,8
30	GRUPO BELCORP	PER	QUÍMICA	1.963,00	79
31	GRUPO BIMBO	MÉX	ALIMENTOS	13.785,00	39,8
32	MARCOPOLO	BRA	AUTOMOTRI AUTOPARTES	1.766,80	60,2
33	PDVSA	VEN	PETRÓLEO GAS	116.256,00	6
34	IMPSA	ARG	ENERGÍA	689,6	54,8
35	SQM	CHI	MINERÍA	2.203,00	4,4
36	MADECO	CHI	MANUFACTURA	415,9	75
37	VALE	BRA	MINERÍA	43.323,50	19,1
38	COCA-COLA FEMSA	MÉX	BEBIDAS LICORES	11.931,70	47,7
39	LOCALIZA	BRA	LOGÍSTICA	1.483,80	93,4
40	WEG	BRA	MANUFACTURA	2.915,10	18,2
41	GRUPO NUTRESA	COL	ALIMENTOS	3.156,10	32,8
42	PETROBRAS	BRA	PETRÓLEO GAS	130.150,30	11,6
43	POLLO CAMPERO	GUA	ALIMENTOS	400	47,8
44	NATURA	BRA	QUÍMICA FARMACIA	2.966,70	80,2
45	CONSTRUTORA ODEBRECHT	BRA	CONSTRUCCIÓN	4.101,50	32
46	GRUPO MODELO	MÉX	BEBIDAS	6.771,70	7
47	SUZANO PAPEL E CELULOSE	BRA	CELULOSA PAPEL	2.428,30	6
48	ALICORP	PER	ALIMENTOS	2.047,80	46,7
49	METALFRIO	BRA	ELECTRO.	344,1	53
50	FALABELLA	CHI	RETAIL	12.653,30	47,7

Fuente: América Economía. Ranking 2014. Santiago de Chile.

En los datos que anualmente se presentan en la revista *América Economía*, donde se recoge la clasificación de las primeras 50 multilatinas, Brasil ocupaba en 2014 el primer lugar con 14 empresas, el segundo México con 12, el tercero Chile con 11, seguido de Colombia, Perú y Argentina con 3 respectivamente (cuadro 2).

Durante el 2014, las ventas totales de las mayores 50 multilatinas crecieron un 29% respecto al año anterior. En un primer análisis, se puede constatar que internacionalizar las operaciones es una buena forma de protegerse contra las políticas económicas de cada país (ciclo económico), a la vez que se diversifican riesgos y se aprovechan las sinergias.

Durante las últimas dos décadas, las multilatinas han tenido una creciente expansión regional y por extensión en los mercados internacionales, facilitada como se ha indicado, por las políticas adaptadas de apertura y liberalización económica del Consenso de Washington pero también, y esta dimensión hay que reconocerla, por el regionalismo abierto de la CEPAL.

Las estrategias de crecimiento que han utilizado, son diferentes y éstas no son ajenas a las propias singularidades de sus países de procedencia y destino, si bien comparten algunos patrones co-

[14] Ramón Casilda Béjar (10-06-13): *La Alianza del Pacífico y la Cumbre de Cali*. www.economia.elpais.com

"El mapa empresarial latinoamericano se encuentra sometido a rápidos cambios"

munes. Por ejemplo, las chilenas prefieren crecer en el bloque que conforman Perú, Argentina, Colombia y Brasil. Las estrategias más utilizadas han sido y siguen siendo las fusiones y las adquisiciones. Un ejemplo lo constituye la fusión que protagonizaron la aerolínea chilena Lan Chile y la brasileña TAM, dando origen a "LATAM", que se sitúa entre las 10 aerolíneas más importantes del mundo, proporcionando servicios de transporte de pasajeros y de carga a más de cien destinos y veinte países. Otra estrategia en la misma dirección es la protagonizada por el mayor banco privado brasileño Itaú, que fusionó su filial en Chile con el colombiano CorpBanca, una operación que le proporciona el acceso a los mercados de Colombia, Perú y América Central. La entidad resultante; Itaú Corp Banca, tendrá como socios mayoritarios el Itaú Unibanco y el Corp Group.

Esto indica que el mapa empresarial latinoamericano se encuentra sometido a rápidos cambios y variaciones, como lo demuestra la intensa actividad que llevan a cabo grupos colombianos y chilenos, quienes han protagonizado adquisiciones de importantes multinacionales europeas que decidieron desinvertir en la región, siendo entre otras operaciones significativas las siguientes:

- Grupo Aval (Colombia): Compró en Centroamérica al Banco BAC Credomatic, brazo financiero de General Electric por 1.900 millones de dólares.
- Grupo Aval (Colombia): Adquiere la AFP Horizonte de Colombia de BBVA por 530 millones de dólares.
- Grupo Aval (Colombia): Se ha hecho con Editorial El Tiempo, del Grupo español Planeta tras adquirirlo por 300 millones de dólares.
- Grupo Aval (Colombia): Se hace con la histórica filial del BBVA en Panamá por 646 millones de dólares.
- Davivienda (Colombia): Compró la operación del HSBC (Reino Unido) en Costa Rica, Honduras y El Salvador por valor de 801 millones de dólares.
- Grupo Gilinski (Colombia): Adquirió la operación del HSBC (Reino Unido) en Colombia, Uruguay, Paraguay y Perú, por 400 millones de dólares.
- Grupo Sura (Colombia): Compró a ING de Holanda, los activos en pensiones, seguros y fondos de inversión en Chile, México, Perú, Uruguay y Colombia. La operación fue de 3.763 millones de dólares.
- Grupo Argos (Colombia): Se quedó con diversos activos de la cementera francesa Lafarge en Estados Unidos, desembolsando 760 millones de dólares.

"Estas transacciones indican un cambio importante en el patrón de crecimiento"

- ISA (Colombia): Adquirió la filial Intervial Chile de Cintra (España) por 580 millones de dólares.

- Corpbanca (Chile): Compró al Grupo Santander, la operación Santander Colombia, que se totalizó en 1.225 millones de dólares.

- Corpbanca (Chile): Se hizo con Helm Bank en Colombia por 1.278 millones de dólares.

- Cencosud (Chile): Adquirió los hipermercados franceses Carrefour y sus tiendas en Colombia por 2.600 millones de dólares.

- Compañía Sud Americana de Vapores (Chile): se fusionó con Hapag-Lloyd, su competidor alemán de transporte marítimo por contenedores, convirtiéndose en la cuarta empresa mundial del sector con una facturación de 8.700 millones de dólares. La sede central estará en Hamburgo y en Santiago de Chile estará la central regional.

- Abbott Laboratories (EE. UU.): compra de la chilena CFR Pharmaceuticals, especializada en medicamentos genéricos, siendo una de las mayores compañías en la región dedicada al desarrollo, producción y venta de medicamentos en 15 países latinoamericanos y en Vietnam. Cuenta con 7.000 empleados y dirige plantas de producción y centros de investigación en Chile, Colombia, Perú y Argentina. La compra asciende a 2.900 millones de dólares y el total de la operación supone 3.330 millones, si se tiene en cuenta la deuda que acumula la chilena. Abbott doblará su presencia en el mercado de genéricos en Latinoamérica y sus ingresos se elevarán en 900 millones anuales.

Es preciso destacar que estas transacciones indican un cambio importante en el patrón de crecimiento, pues hasta hace algunos años, estas adquisiciones eran casi exclusivamente potestad de las multinacionales de los países avanzados, como puede ser el caso de España[15]. Este auge de las multilatinas demuestra sus excelentes capacidades en la adaptación y transformación de sus recursos para competir exitosamente en la dimensión regional, siendo el caso de las multilatinas aéreas.

[15] Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*; (2008): *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas*, y; (2011): *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*.

"La integración de empresas locales y regionales en la industria aérea ha avanzado considerablemente en los últimos años"

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO REGIONAL DE LAS EMPRESAS AÉREAS

Por su naturaleza, el transporte aéreo es un sector en constante transformación en busca de un mayor tamaño para competir con éxito internacionalmente. A nivel internacional es muy intensivo en capital, con economías de red que facilitan la integración de filiales en diferentes países y con posibilidad de construir marcas globales.

Al mismo tiempo, por su carácter estratégico, es un sector muy regulado y protegido por los gobiernos nacionales. De hecho, en América Latina es uno de los pocos sectores donde la propiedad extranjera de las empresas está limitada por ley. Estos factores han generado una consolidación parcial de la industria, dominada completamente por empresas de la región.

Durante la apertura y liberalización de los servicios públicos que tuvo lugar en los años 1990, se podría haber sospechado que las aerolíneas seguirían el mismo camino que las empresas eléctricas o de telecomunicaciones y acabarían controladas por grupos extranjeros; sin embargo, la realidad ha sido muy diferente.

De hecho, las adquisiciones por inversionistas internacionales fueron pocas y sin éxito. La principal fue la de Aerolíneas Argentinas comprada sucesivamente por Iberia y Marsans –ambas españolas– antes de ser renacionalizada en 2008. Del mismo modo, Continental adquirió una participación mayoritaria en Copa de Panamá, empresa que tampoco generó los beneficios esperados, lo que indujo a Continental a retirarse a partir de 2005 hasta salirse completamente.

En contradicción con los resultados de las operaciones emprendidas por compañías extranjeras, la integración de empresas locales y regionales en la industria aérea ha avanzado considerablemente en los últimos años. El ejemplo principal es LATAM, procedente de la fusión entre LAN de Chile y TAM y del Brasil, actualmente la línea aérea más grande de América Latina y el Caribe. Además de estos dos países, opera en otros latinoamericanos desde una posición relevante mediante LAN Perú, aerolínea líder en este país, uniéndose LAN Colombia y LAN Argentina, la segunda aerolínea más importante en sus respectivos mercados.

Como segundo grupo aéreo más importante de la región, se encuentra Avianca, anteriormente la aerolínea nacional de Colombia, que se fusionó en 2009 con TACA Airlines[16], de origen centroamericano con sede en El Salvador y que había ab-

[16] Fue una fusión estratégica y tanto Avianca como Taca mantienen su imagen corporativa. La fusión busca fortalecer los servicios de ambas compañías en la región y lograr generar sinergias.

"Lo que distingue a estos grandes grupos de aerolíneas en América Latina es su carácter de red"

sorbido a Lacsa, la aerolínea de Costa Rica. Desde 2013 Avianca ha unificado bajo su marca sus filiales en Brasil, Costa Rica, el Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú. Con sus extensas operaciones, Avianca ofrece una red más densa de servicios que sus principales competidores. Actualmente, el Grupo Avianca es propiedad de Synergy Group Corporation, fundado por Germán Efromovich, empresario boliviano, naturalizado brasileño y colombiano. En 2012, Synergy también intentó comprar TAP Portugal, pero su oferta fue rechazada por el gobierno portugués.

La aerolínea Copa ha optado por una estrategia diferente y ha utilizado su base en Panamá como centro de conexión de los destinos de larga distancia en América Latina y el resto del mundo. La única excepción que ha hecho fue la compra de Aero República en 2005, actualmente denominada Copa Airlines Colombia desde 2010 y que es la tercera mayor aerolínea en Colombia.

Las aerolíneas en el Caribe, al igual que las empresas de otros sectores, establecen redes de filiales en varios países para reducir los costos de operación en mercados muy pequeños. La aerolínea nacional de Trinidad y Tabago, Caribbean Airlines, inició operaciones en 2007 para sustituir a West Indies Airways (BWIA), firma británica que quebró. En 2010, Caribbean Airlines adquirió las operaciones restantes de Air Jamaica, convirtiéndose también en la aerolínea de bandera jamaicana. A finales de 2012, Caribbean Airlines se convirtió asimismo en la aerolínea de bandera de Guyana. También destaca Leeward Islands Air Transport (LIAT), otra línea aérea panameña caribeña, que es copropiedad de once gobiernos del Caribe y cuenta con importantes centros de operaciones en Antigua y Barbuda, Barbados, San Vicente y las Granadinas y Trinidad y Tobago, además de accionistas privados.

Lo que distingue a estos grandes grupos de aerolíneas en América Latina es, sin duda, su carácter de red. En cada país de la región, la operación del grupo se ejecuta mediante aerolíneas individuales, filiales de una empresa matriz, a fin de cumplir con las exigencias normativas locales de limitar la participación extranjera en la industria aérea. La mayoría de los países de América Latina exige que los inversionistas extranjeros sólo puedan controlar parcialmente la propiedad de una línea aérea nacional (a menudo no más del 50%) y restringe los vuelos de las líneas aéreas en determinadas rutas, sobre todo en el tráfico interno. Esto añade una carga organizacional a las líneas aéreas que tienen el objetivo de crear este tipo de redes panregionales. En el caso de Avianca y LATAM, esto ha significado trabajar con subsidiarias de propiedad parcial.

"No todas las principales aerolíneas de la región participan de este proceso de internacionalización regional"

Es el caso de LAN, que sólo posee el 49% de LAN Perú y LAN Argentina, y el 45% de LAN Colombia. Sin embargo, estas empresas son una parte integral de LATAM, que dispone de la propiedad de los aviones en lugar de las compañías aéreas locales. Cuando TAM fue adquirida en 2012 por LAN hubo que suscribir un acuerdo específico para dar cabida a los requisitos legales del Brasil. Al final, TAM es 100% propiedad de LATAM con sede en Chile, pero el 80% de los derechos de toma de decisiones políticas recae en inversionistas brasileños, con el propósito de satisfacer la ley de este país, que exige que el 80% de las compañías aéreas nacionales deben pertenecer a propietarios nacionales. Siguiendo una estrategia similar, Avianca no ha integrado completamente a Lacsa en sus operaciones para mantener el carácter de aerolínea de bandera del que goza en Costa Rica.

La razón por la cual estas grandes redes han tenido éxito en América Latina y el Caribe, parece radicar en el menor tamaño relativo de los mercados nacionales y en la fuerte demanda de variadas opciones de vuelos en todo el continente. Además, los empresarios de la región han sido suficientemente creativos para operar dentro de los marcos legales de cada país y explotar las posibilidades de ampliación de sus redes.

Por último, cabe mencionar que no todas las principales aerolíneas de la región participan de este proceso de internacionalización regional, del cual tienden a excluirse aquellas que operan en los principales mercados internos de la región. Así, una de las aerolíneas más grandes de América Latina es Aeroméxico. El operador aéreo mexicano ha seguido una estrategia distinta a la de LATAM o Avianca y se ha centrado en su extensa red nacional, además de en sus conexiones con los Estados Unidos. Estas dos características (el mercado interno y las oportunidades en los Estados Unidos) constituyen probablemente la razón por la cual la compañía aérea no ha sentido la necesidad de operar en red.

Otra gran aerolínea de América Latina y el Caribe es la brasileña Gol, único operador de bajo costo, que sirve sobre todo al enorme mercado interno. No obstante, esta es una empresa cotizada, que presenta un gran espacio para la expansión en su mercado nacional.

Fuente: Elaboración propia basada en CEPAL (2014): O. De Groot y Miguel Pérez Ludeña: *Foreigndirect investment in the Caribbean: trends, determinants and policies*. Caribbean Studies and Perspectives, Nº 35 (LC/L.3777). CEPAL y sede subregional para el Caribe. Puerto España. Haití.

"INTAL deduce que la región muestra un panorama heterogéneo en materia de comercio"

También es preciso resaltar el impacto favorable que causan las multilatinas sobre un proceso tan importante, como es la "integración regional"[17]. Esto se produce debido al voluminoso y creciente nivel de operaciones, proyectos e inversiones fuera que se llevan a cabo en toda la región, haciéndose evidente su contribución en la profundización, cohesión e integración de los mercados latinoamericanos, relacionando productores y consumidores como nunca antes se había logrado y a una velocidad no conocida en los tratados y acuerdos establecidos durante todos estos años[18]. En consecuencia, se hace necesario aprovechar estas dinámicas fuerzas para incorporarlas lo más amplia y extensamente posible en beneficio de la integración regional que, por cierto dista mucho aún de lo planeado.

Al respecto, el Instituto de Integración para América Latina y el Caribe (INTAL)[19] muestra que durante el período 2003-2013 el comercio entre los países sudamericanos tuvo un desempeño, que superó el dinamismo de las exportaciones mundiales y al de las ventas de la región hacia el resto del mundo. Los crecimientos más relevantes del intercambio intra-sudamericano durante este tiempo estuvieron en los flujos de comercio intraindustrial, tanto de manufacturas como de productos basados en recursos naturales[20].

En general, las economías latinoamericanas se complementan entre sí. Las especializadas en la producción de materias primas, se complementan con las más especializadas en manufacturas. INTAL deduce que la región muestra un panorama heterogéneo en materia de comercio e identifica flujos industriales significativos en 11 de las 66 relaciones bilaterales mantenidas entre 2003-2013. Muestra que sólo tres economías (Argentina, Brasil y Uruguay) tienen un índice de comercio intraindustrial alto, aunque Colombia y Ecuador están cerca de alcanzarlo. Argentina y Brasil son los países donde los flujos intraindustriales son más relevantes; mientras que en el resto de los casos casi no existe un

[17] En la XXIII Cumbre Iberoamericana, Ciudad de Panamá, 16-18 de octubre de 2013, en la ceremonia de apertura, el Presidente de Panamá; Ricardo Martinelli, expresó solemnemente y con profundidad que "la integración es el futuro nuestro", al tiempo que añadió, "si reflexionamos sobre el futuro de la Cumbre, concluiremos que los países podrán encontrar en la comunidad iberoamericana una herramienta útil para desarrollarse y fortalecerse en el siglo XXI".

[18] Estos acuerdos de integración cubren ampliamente todos y cada uno de los aspectos, y son por sus siglas: ACS; ALADE; ALBA; CA-4; CAN; CARICOM; CELAC; MERCOSUR; NAFTA; OEA; OECS; OTCA; PARLACEM; SELA; SICA; UNASUR y AP.

[19] INTAL es un Instituto que pertenece al Banco Interamericano de Desarrollo con sede en Buenos Aires (Argentina).

[20] Para más detalle, véase la nota técnica; Romina Gayá y Kathia Michalczewsky (mayo, 2014): *El comercio intra- regional sudamericano: patrón exportador y flujos intrandustriales*. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe. Buenos Aires.

"Colombia es la economía donde es más fácil hacer negocios"

intercambio bidireccional. Aquí es donde las multilatinas pueden actuar para revertir y potenciar los flujos intraindustriales.

Estos datos, sin dudas, contribuyen al debate sobre la integración latinoamericana y permiten extraer conclusiones relevantes, tanto para los hacedores de política como para el sector privado, debido a que los flujos de intercambio representan uno de los aspectos clave de la integración económica. Diversificar la oferta exportadora regional y penetrar en nuevos mercados como lo están haciendo las multilatinas mexicanas en España, así como desarrollar flujos de intercambio intraindustrial, que favorecen la obtención de ganancias del comercio derivadas de las economías de escala, la incorporación de tecnología, y la creación de redes comerciales, representan efectos positivos sobre el resto de la economía y propician la expansión regional y los negocios.

HACIENDO NEGOCIOS EN AMÉRICA LATINA

Según el informe del Grupo Banco Mundial *Doing Business 2015*, más allá de la eficiencia, continúa el progreso en el entorno regulatorio de los negocios en muchas economías de América Latina. Los empresarios locales en América Latina percibieron una mejoría para hacer negocios en el último año, manteniéndose el fuerte ritmo reformista para mejorar las regulaciones empresariales. Según el informe, la mitad de las economías de la región implementaron al menos una reforma regulatoria en 2013/2014.

El informe, establece que ciertas economías de América Latina y el Caribe adoptaron medidas para eliminar los obstáculos a la actividad empresarial y robustecer las instituciones legales. Por ejemplo, tanto Costa Rica como Guatemala adoptaron un sistema electrónico para la presentación y el pago de los impuestos empresariales, ahorrándose más de 60 horas al año en el tiempo empleado en el cumplimiento de cargas tributarias. Uruguay aprobó una ley cuyo objetivo es acelerar la resolución de litigios comerciales e implementó un sistema de inspección basado en riesgos que reduce el tiempo de despacho de aduanas.

Cabe destacar, que Colombia es la economía donde es más fácil hacer negocios. Adicionalmente, ha implementado la mayor cantidad de reformas regulatorias en la región desde 2005, sumando un total de 29. Por ejemplo, en 2013/2014, facilitó el acceso al crédito a través de una nueva ley que mejora el régimen de garantías mobiliarias. Junto a Colombia en los cinco primeros lugares en facilidad de hacer negocios se encuentran Perú, México, Chile y Puerto Rico. Estas economías se ubican entre las de mejor desempeño a nivel mundial en varias de las áreas medidas por el informe. Por ejemplo, hace diez años, un empresario pe-

"La innovación y la calidad, es un rasgo distintivo de las principales empresas que se expanden internacionalmente"

ruano habría tardado más de 33 días en registrar el traspaso de una propiedad. Ahora le tomaría sólo 6,5 días, menos tiempo que en los Estados Unidos (15 días) o Austria (20,5 días). "Desde hace casi una década, algunas economías de América Latina han mejorado su entorno empresarial, llegando en muchos casos a niveles equiparables a las mejores prácticas globales", así lo considera Augusto López-Claros (director del grupo de indicadores globales, economía del desarrollo, Grupo Banco Mundial), quien considera que: "acelerar y ampliar este proceso ayudaría a cerrar la brecha con aquellas economías con el mejor desempeño global e impulsaría la competitividad".

En esta edición, por primera vez, *Doing Business* recopiló información para una segunda ciudad en las 11 economías con población superior a los 100 millones de habitantes. En Brasil, se analizan las regulaciones de negocios en São Paulo y Río de Janeiro, y en México, en la Ciudad de México y el Distrito Federal. El informe revela que las diferencias entre ciudades son más comunes en indicadores que miden las etapas, el tiempo y el costo para completar operaciones regulatorias en las cuales las agencias locales juegan un papel más importante.

El informe revela que Singapur encabeza la clasificación global de la facilidad para hacer negocios. Le acompañan las 10 principales economías con los entornos regulatorios más favorables para los negocios: Nueva Zelanda; Hong Kong, China; Dinamarca; República de Corea; Noruega; Estados Unidos; Reino Unido; Finlandia; y Australia.

Fuente. Grupo Banco Mundial (octubre, 2014): *Informe Doing Business 2015: Más allá de la eficiencia*. Washington.

5. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

La expansión internacional realizada por las multilatinas, han hecho perder cierta vigencia a algunas propuestas relacionadas con las teorías tradicionales. Para ciertos autores, actualmente no es suficiente pensar que el acceso a una mano de obra barata, el control de recursos naturales o habilidades productivas son suficientes argumentos para explicar estas tendencias de crecimiento. Las nuevas tendencias se apartan de estos planteamientos al señalar que, por ejemplo, la innovación y la calidad, es un rasgo distintivo de las principales empresas que se expanden internacionalmente, como es el caso de las multilatinas.

Esta expansión presenta algunas singularidades, por ejemplo, hay quienes sostienen, que encuentran ciertas ventajas cuando operan en "entornos culturales" próximos, como por ejemplo en Angola, donde las multilatinas brasileñas se han implantado rápidamente con éxito y emprenden grandes proyectos de construcción, ingeniería e infraestructuras.

"La empresa intentará ingresar en aquellos países cuyas condiciones sean similares o inferiores a las que habitualmente tienen en su país de origen"

Y es que, la proximidad del entorno cultural, como puede ser el idioma común, permite desarrollar habilidades con más facilidad para generar actitudes y comportamientos que les benefician en la forma y manera de establecer relaciones con su entorno, siendo también este el caso de las empresas españolas que, se vieron ampliamente favorecidas en su veloz y exitoso despliegue inversor en América Latina por el idioma común[21], vínculo que adquiere, ciertamente un valor realmente muy valioso. Dentro de un proceso de crecimiento internacional, la comparación entre el entorno institucional de procedencia y el entorno del país donde se invierte, puede ofrecer "señales" del grado de facilidad o dificultad que se encontrarán durante el proceso de internacionalización, así como en el desarrollo posterior de sus actividades.

De acuerdo con lo anterior, la empresa intentará ingresar en aquellos países cuyas condiciones sean similares o inferiores a las que habitualmente tienen en su país de origen, permitiéndole de esta manera, aprovecharlos para incrementar su ventaja competitiva. Esta hipótesis puede reflejar en gran medida, el comportamiento por ejemplo, de las multilatinas colombianas[22] y su adaptación a entornos similares o inferiores, que pueden explicar el espectacular crecimiento de sus ventas, situadas muy por encima de las obtenidas por las mexicanas y brasileñas, lo cual está atrayendo la atención de diferentes estudiosos[23].

Respecto a las inversiones extranjeras directas que realizan las multilatinas, éstas presentan una gran volatilidad año tras año, en parte porque el número que originan estos flujos es todavía limitado y se concentran en proyectos específicos. Algunos ejemplos los encontramos en las multilatinas brasileñas[24] como Jbs-Friboi, Embraer, Natura, Petrobrás y Vale, estas dos últimas con mayor proyección global y presencia en todos los continentes. También las mexicanas América Móvil, Cemex, Femsa y Bimbo destacan por sus posiciones internacionales y otras como las chilenas cuyo dinamismo las lleva a liderar algunos sectores como el vinícola por medio de Concha y

[21] Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2011): *El español en el mundo. Una década de inversiones españolas en Iberoamérica* (1990-2000). Anuario del Instituto Cervantes. Madrid.

[22] Andonova, V. y Losada, M. (2010): *Las nuevas multilatinas y sus retos. El caso Colombia*. Revista de negocios ITAM, Nº 34. México

[23] Casilda Béjar, R. (2014): *Multilatinas y translatinas*. Las nuevas realidades empresariales de América Latina; en: LANMARQ. LID Editorial. Madrid.

[24] Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar y Jaime Llopis Juesas (agosto de 2014): *Brasil. Las multilatinas. El reto de la internacionalización y la seguridad jurídica de las inversiones extranjeras, en: Brasil, un socio estratégico para España*. Boletín Económico de Información Comercial Española, Nº 2054, junio 2014. Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España. Madrid.

"Las multilatinas argentinas fueron las pioneras en internacionalizarse"

Toro que exporta a más de 100 países; las peruanas, que vienen ganando posiciones, sobresaliendo Aje Group, del sector de bebidas, que tiene presencia en más de 10 países y Astrid & Gastón, emblema del sector de restauración con operaciones en ocho países entre América Latina y España.

Como receptor internacional de IED, Brasil es el primer país de la región y cuarto mundial. En 2013 recibió 63.000 millones de dólares, mientras que otros países BRIC, como Rusia con 94.000 millones es el tercero e India aparece en quinto lugar con 28.000 millones. Estados Unidos con 159.000 millones de dólares encabeza una lista en la que China con 127.000 millones ocupa la segunda plaza (UNCTAD, 2014).

A todo esto, recordar que las multilatinas argentinas fueron las pioneras en internacionalizarse. La fábrica de calzado Alpargatas (actualmente propiedad brasileña) en 1890 abrió una filial en Uruguay y seguidamente en Brasil. Le siguió la agrícola Bunge & Born, que en 1905 instaló un molino en Brasil y seguidamente lo hizo en Uruguay y Perú, acción que, mucho después, daría lugar a actividades industriales; sin embargo, actualmente las brasileñas tienen el liderazgo y cuentan con importantes multilatinas internacionalizadas.

Aunque entre las numerosas operaciones de fusiones y adquisiciones internacionales, según el ranking de las multilatinas brasileñas en el exterior sólo 15 de las 40 que lo componen aumentaron su índice de internacionalización en comparación al 2008 (Fundação Dom Cabral 2013).

Respecto a las 65 multilatinas más internacionales según los datos de América Economía en 2014, Brasil es el país líder en la región con un total de 25 empresas, seguido por México con 14, Chile 12, Argentina y Colombia 4. En cuanto a las empresas que operan en mayor cantidad de países, en primer lugar se encuentra Brightstar[25] (Bolivia-EEUU), que lo hace en 50, seguido por Weg (Brasil) en 49, Lupatech (Brasil) en 39, Vale (Brasil) en 39 y Cemex (México) en 36. El empleo marca las siguientes posiciones: Femsa (México) es la que cuenta con un mayor número de trabajadores, con un total de 177.470, en segundo lugar Andrade Gutierrez (Brasil), con 175.503, en tercer lugar el Jbs-Fribobi (Brasil), con 128.036, seguido por Brasil Foods (Brasil), con 127.982 y Bimbo (México), con 126.747.

Estas magnitudes, hacen evidente la importancia, trascendencia y alcance que tienen las multilatinas para la industrialización y modernización latinoamericana, pues cubren el amplio

[25] Aunque tiene su sede central en Miami, su fundador es el empresario boliviano; Marcelo Claure actual CEO. En enero de 2014, Soft Bank invirtió 1.260 millones de dólares lo que le permite el control. Brightstar es el mayor distribuidor inalámbrico especializado del mundo y un líder en la innovación de servicios diversificados de esta industria.

"México es el sexto mayor inversor en España"

espectro productivo y al mismo tiempo, son la palanca con la cual deben contar los gobiernos para el crecimiento y por extensión, para lograr una mayor presencia y una más fructífera inserción y proyección internacional de los países como es el caso de México y sus multilatinas en España (recuadro 3).

MULTILATINAS MEXICANAS EN ESPAÑA. LAS OPERACIONES MÁS IMPORTANTES 2012- 2014

La creciente presencia inversora de México en España durante los últimos años, se concreta con las importantes compras realizadas por parte de inversores mexicanos aprovechando las variadas oportunidades que brindan los diferentes sectores debido a la crisis económica. México es el sexto mayor inversor en España con un volumen de IED acumulado cercano a los 19.500 millones de euros (31-12-2013)[26], seguido a bastante distancia de Brasil: 5.683 millones[27].

Participaciones financieras en bancos, inmuebles, transporte terrestre, alimentación, cárnicas y navieras hacen de México el país latinoamericano que más presencia inversora tiene en la economía española. La posición de España como puerta de entrada en Europa y el ajuste de precios por la crisis, permite adquisiciones a niveles altamente atractivos, lo cual provoca una actividad sin precedentes. Estas son algunas de las grandes operaciones del capital mexicano.

La pionera fue Petróleos Mexicanos (Pemex), cuando entre los años 1990 y 1992 adquiere un 5% de Repsol y a partir de aquí, aumenta sucesivamente sus posiciones hasta llegar al máximo del 9,34% que le convierte en el segundo accionista. Finalmente, el 4 de junio de 2014, decidió desprenderse del 7,86%, lo cual es el inicio de nuevos planes desde el horizonte que brinda la reforma energética promulgada por el gobierno del presidente Peña Nieto el 10 de diciembre de 2013.

El empresario Carlos Slim en 2012, realizó una importante inversión mediante la compra de 439 sucursales de La Caixa por 490 millones de euros. De esta forma, comenzaba su negocio inmobiliario como en México, donde Inmobiliaria Carso constituye uno de los principales pilares de su conglomerado empresarial. A la vez cuenta con casi el 1% del capital de Caixabank, que es la mayor participación a título individual. Lo singular de estas operaciones es que mantienen una relación muy estrecha, con un intercambio accionarial entre el grupo bancario español y el holding financiero del grupo: Inbursa, pues en 2008, La Caixa adquirió el 20% de Inbursa, holding financiero de Slim.

[26] Fuente. Stock de Registro de Inversiones. Dirección General de Inversiones y Comercio. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad.

[27] Fuente. Stock de Registro de Inversiones. Dirección General de Inversiones y Comercio. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad.

"El acuerdo subraya el renovado interés por España como puerta de entrada hacia otros mercados europeos"

El fondo norteamericano Fintech, liderado por el financiero mexicano David Martínez, ha tomado el 4,94% del banco Sabadell. En esta gran apuesta por la entidad participa también el inversor colombiano Jaime Gilinsik, quien cuenta con el 7,5% y se ha convertido en el primer accionista del banco con una inversión de 700 millones de euros. Gilinsik es propietario del cuarto banco local de Colombia: GNB Sudameris, que controla un 4% del mercado colombiano y fortalecido al haber integrado el negocio de HSBC en cuatro países latinoamericanos. Otra adquisición, por el momento, es la entrada en el capital de Liberbank, de las empresas mexicanas Davinci Capital con el 2% e Inmosan que ha tomado el 7,02% y se convierte en el tercer accionista.

Parte de un grupo de inversores mexicanos encabezados por la familia Del Valle, se hizo con el 6% de Banco Popular por 450 millones de euros. A cambio, el banco español toma una participación del 24,9% del banco mexicano BX+ (Ve por más) por 97 millones de euros. La operación refuerza aún más la solvencia del Popular y le permite iniciar su expansión internacional en México y por extensión, en América Latina desde su experiencia y liderazgo en el segmento de las Pymes y particulares. Por su parte BX+ espera triplicar su tamaño en un plazo de cinco años. En la actualidad cuenta con 23.000 clientes y su balance presenta unos activos que alcanzan los 1.850 millones de euros. El ratio de mora es inferior al 1,6% y su nivel de solvencia alcanzaba el 12,5% en el momento de la operación.

Fibra Uno adquiere 253 sucursales de Banco Sabadell Atlántico del fondo británico Moor Park Capital Partners por casi 300 millones de euros. Ésta fue la operación inmobiliaria más importante de 2013 en el sector. El banco se queda como inquilino de las sucursales durante 35 años, con un mínimo de 25 de obligado cumplimiento.

El grupo ADO adquiere Avanza, la mayor empresa española en el negocio de transporte urbano y la segunda por trayectos de largo recorrido. El nuevo propietario cuenta con 2.000 autobuses y una facturación próxima a los 450 millones de euros. Aunque se desconoce el precio de la operación, podría estar sobre los 800 millones de euros.

La empresa de congelados mexicana Sigma y la sociedad china Shuanghui, haciendo un ejemplo práctico de lo que significan las alianzas globales, comparten la propiedad del líder español de la industria cárnica Campofrío, valorado en 695 millones de euros. El acuerdo subraya el renovado interés por España como puerta de entrada hacia otros mercados europeos. Para Sigma, que forma parte del grupo mexicano Alfa, el acuerdo abre la posibilidad de llevar reconocidas marcas como Fud y Nochebuena desde Estados Unidos y América Latina hacia Europa, donde ambas compa-

"El empresario Roberto Alcántara, invirtió en el grupo Prisa 100 millones de euros, lo que le otorga un 9,3%"

ñías desean consolidar la destacada posición de Campofrío.

El TEC de Monterrey se encuentra presente en España, con la producción de contenidos y cursos de formación en la modalidad de e- Learning para BBVA, que a su vez posee el mayor banco en México; Bancomer, que es el que más contribuye a su cuenta de resultados. Otras empresas tecnológicas de sistemas de información, como Neoris, BSD Enterprise o Softtek, que cuenta con un centro de investigación en A Coruña, constituyen una muestra del dinamismo y competitividad tecnológica mexicana.

Bimbo construye nuevas fábricas, destacando la factoría en Azuqueca de Henares (Guadalajara), donde invirtió 50 millones de euros, contando con una única línea de producción de pan de molde, que es la más grande, rápida y eficiente de Europa, siendo diseñada por la propia compañía. Durante los próximos años, aunque no ha fijado un número concreto de nuevas instalaciones, ni emplazamiento, ni inversión, proyecta seguir creciendo y también que la sede central de Barcelona no sólo controle el mercado ibérico, sino también Europa y el norte de África.

Pemex, a través de su filial PMI, se ha convertido en accionista mayoritario de Hijos de J. Barreras, el astillero privado más grande de España, que tiene más de 100 años de historia. El alcance de la reforma energética implica no sólo la llegada de nuevas empresas a México, sino también la expansión internacional de Pemex. La estrategia de PMI es hacerse con las capacidades y la tecnología avanzada de Barreras para llevarlas a México a fin de desarrollar barcos más grandes y más avanzados.

El empresario Roberto Alcántara, invirtió en el grupo Prisa 100 millones de euros, lo que le otorga un 9,3% y se constituye como principal accionista particular. De esta manera, el grupo refuerza la apuesta por Latinoamérica donde es el grupo de medios de comunicación líder en educación, información y entretenimiento en lengua española y portuguesa. Está presente en 22 países con una audiencia de más de 60 millones de usuarios (40% en España y 60% internacional) a través de sus marcas globales como El País, Santillana, 40 Principales, Cadena SER o radio Caracol entre muchas otras. Más testimonial es la presencia de Slim, si bien llegó a mantener una participación superior al 3%, que se diluyó tras las últimas ampliaciones de capital. Gruma, uno de los principales fabricantes mundiales de tortitas de maíz adquirió la factoría de Mexifoods España con el objetivo de invertir, modernizar y ampliar la capacidad de la planta española. Comenzará a producir sus tortitas, wraps y demás productos para el sur de Europa, para lo cual tiene previsto invertir 35 millones de euros.

"Carlos Slim se ha convertido en el primer accionista de la empresa de construcción y servicios líder española Fomento de Construcciones y Contratas (FCC)"

A toda esta dinámica se añade la distinción del empresario mexicano Valentín Díez Morodo, galardonado con el premio Enrique V. Iglesias al desarrollo del espacio empresarial Iberoamericano en su primera edición 2014. Díez Morodo, uno de los creadores y Vicepresidente del Grupo Modelo, tras su venta a la compañía belga-brasileña AB INBEV, la mayor empresa fabricante de cerveza en el mundo, continúa como accionista. También destaca el nombramiento de Carlos Fernández González como consejero independiente del Santander en la nueva etapa del banco desde la presidencia de Ana Patricia Botín. Este empresario mexicano es presidente del Grupo Modelo y forma parte de diferentes consejos y organizaciones entre los que destacan el Grupo Televisa y Emerson Electric Co. Además, fundó la Academia Mexicana de la Comunicación, la Fundación Carolina y la Fundación Beca y es presidente del Consejo Consultivo del Agua.

A finales de 2014, Carlos Slim se había convertido, tras más de medio siglo bajo control de la familia Koplowitz, en el primer accionista de la empresa de construcción y servicios líder española Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) con una extensa e intensa presencia internacional. La inversión asciende a 650 millones de euros por hacerse con el 25,634% de la compañía.

Carlos Slim, con estas sucesivas inversiones confía en la economía española y su futuro donde parece proyectar una réplica de su conglomerado mexicano. Aunque muy lejos y nada comparable en volumen económico, sí lo es en cuanto a los sectores que ha elegido: construcción, servicios y concesiones de infraestructuras, donde opera a través de Inmobiliaria Carso y de grupo Ideal, ambos con operaciones únicamente en el mercado mexicano se complementan con FCC, pues ésta le otorga su amplia experiencia y presencia internacional. Por el momento le falta el sector energético, minero y de telefonía para terminar de replicar su conglomerado empresarial en España. Objetivos nada fáciles, cada uno por diferentes motivos. En cualquier caso, lo que sí parece claro es que sus inversiones van de menos a más y se aproximan a los 1.500 millones de euros, dando prueba de la confianza que le merece España y de sus atractivos precios.

Una percepción de esta presencia inversora mexicana, es que en sus diferentes categorías crecerá según avance la recuperación de la economía española. Estas operaciones, en sus distintas manifestaciones, hacen que España se afiance como un *hub*, como un puente para que las empresas multilatinas penetren y crezcan en Europa, y de manera análoga, España pueda ser utilizada como plataforma para que compañías europeas desembarquen e inviertan en América Latina.

"Las multilatinas han ganado terreno, hasta el punto de que se han convertido en líderes locales"

6. MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS REGIONALES

Varios son los informes, estudios y análisis que confirman el buen estado de las multilatinas y su dinamismo para expandirse más allá de las fronteras regionales. Uno de estos estudios es: *América Latina sin fronteras*[28], donde se analizan las 500 compañías mejor ubicadas dentro del Latin Trade Ranking 2013. La particularidad del estudio reside en su conclusión: "las multilatinas puedan expandirse más allá de las fronteras regionales para convertirse en líderes internacionales, hasta el punto de que no sólo compiten exitosamente en su propio mercado local sino que también, ganan terreno fuera de las fronteras regionales".

Si bien, las multinacionales más importantes con presencia en América Latina eran preferentemente de Estados Unidos, Canadá y Europa (especialmente de España), durante los primeros años del nuevo siglo XXI, se ha presenciado la llegada masiva de inversiones extranjeras directas de las multinacionales de Asia, tanto de Corea del Sur como de China, especialmente. Esta fotografía ha variado en gran medida según avanzaban los años, y así lo indica el informe, demostrando cómo las multilatinas han ganado terreno, hasta el punto de que se han convertido en líderes locales. Tomando como referencia las seis economías más importantes de la región: Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú que en conjunto representan el 86% del PIB de América Latina.

"Entre los hallazgos más destacados se encontró que más del 70% de los ingresos producidos por estas 500 firmas son generados por compañías latinoamericanas, no por multinacionales extranjeras que operan localmente, lo cual contradice el mito popular al afirmar que las multinacionales son dominantes en el mercado latinoamericano". El informe plantea una serie de reflexiones acerca de la expansión internacional de las multilatinas, y examina los retos que enfrentan, al tiempo que resalta "cinco factores o competencias clave".

Todos y cada uno de los factores son de gran interés por su importancia para diseñar las estrategias de expansión internacional, que exige un proceso de transformación organizativa y productiva para competir con éxito. Tres de estos factores son competencias en las que las empresas pueden influir a través de sus propias acciones, mientras que los dos restantes, son de carácter estructural, lo que significa que están determinados en gran medida por el entorno local donde las empre-

[28] Deloitte Américas (septiembre 2014) y los sucesivos reportajes que El País Negocios viene dedicando a las multilatinas. Para más detalle, veáse; Alejando Rebossio (4-1-2015): *Techint una multilatina argentina de acero*. Jackeline Fowks: (1-2-2015): *Belcorp cosmética peruana para las Américas*. Elizabeth Reyes (8-2-2015): Bavaria en cada bar de Colombia, y Pedro Cifuentes (15-2-2015): *El "oro negro" hace sufrir las Américas. El País-Negocios*.

"Altos directivos resultan claves y afectan directamente a la capacidad de una empresa para guiar sólida y eficientemente la expansión internacional"

sas no tienen un control directo sobre estos factores, lo cual no significa que no puedan tener éxito a nivel internacional.

Las multilatinas han conquistado nuevos mercados regionales en dura competencia con las multinacionales extranjeras, como es el caso del mercado chileno, peruano, argentino, brasileño o colombiano. Desde estas experiencias de aprendizaje y de aproximación sucesiva, iniciaron su internacionalización más allá de las fronteras regionales, tal como lo han llevado a cabo las multinacionales españolas cuando emprendieron su expansión hacia América Latina, donde por cierto, lograron la necesaria experiencia para iniciar una nueva etapa con gran intensidad internacional de alcance global[29]. Los cinco factores claves que otorgan ventajas en el contexto de la competencia global, son los siguientes:

- **Altos directivos:** el entorno empresarial de un país juega un papel importante para la disponibilidad y la retención de altos directivos, que resultan claves y afectan directamente a la capacidad de una empresa para guiar sólida y eficientemente la expansión internacional y las consiguientes operaciones en el extranjero. Según la distribución de los 100 CEO más importantes del mundo, Brasil y México son los países de América Latina en donde se concentra la mayoría.

- **Mercado de capitales y financiamiento:** para financiar su expansión internacional, las multilatinas necesitan diversificar su acceso tanto al capital como a una financiación relativamente barata. En promedio, las multilatinas globales cotizan en dos bolsas de valores en comparación con las regionales, que lo hacen en un promedio entre 1,3 y 1,25, respectivamente.

- **Liderazgo de mercado:** las multilatinas globales son empresas potentes con fuertes perspectivas de crecimiento que, con su alto rendimiento, son líderes de mercado en sus países de origen antes de expandirse al extranjero. La posición dominante de liderazgo se refleja en el enorme crecimiento de las ventas, ventaja que disfrutan sobre las multilatinas regionales y empresas locales.

- **Adquisiciones y alianzas estratégicas:** la estrategia de expansión de las multilatinas globales es más probable que se base en el crecimiento inorgánico a través de adquisiciones y creación de empre-

[29] Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000, y*; (2008): *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas, y*; (2011): *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar.*

"Estrategias que se centran en adquisiciones y *joint ventures* como el medio principal para el crecimiento internacional"

sas conjuntas. En promedio, estas compañías ejecutan casi cuatro veces más *joint ventures*, y más de seis veces, el número de fusiones y ofertas de adquisición.

- **Prácticas de gobierno:** la adopción de las prácticas líderes de gobierno corporativo internacional ayuda a las multilatinas globales a operar con mayor eficacia a escala global. Además, les ayuda a obtener acceso al capital de los fondos de pensiones estatales y a los fondos soberanos, que normalmente tienen reglas estrictas sobre el tipo de empresas en las que invierten.

Estos cinco factores son considerados claves para el ascenso en la curva de madurez y la expansión internacional. Como se ha indicado, tres de estos factores son competencias en las que las empresas pueden influir a través de sus propias acciones:

- Adoptando una posición de liderazgo en el mercado del propio país.
- Adoptando estrategias que se centran en adquisiciones y *joint ventures* como el medio principal para el crecimiento internacional.
- Adoptando prácticas líderes de gobierno corporativo de alcance internacional.

Las multilatinas internacionalizadas tienden a ser muy fuertes en estas tres áreas, y cualquier empresa local o regional, que aspira a alcanzar un nivel de éxito internacional es probable que tenga que adoptar estos tres puntos. Los otros dos factores son de carácter más estructural, indicando que están determinados en gran medida por el entorno local. Estos factores son:

- La disponibilidad y la retención de los directivos más cualificados para liderar la expansión internacional.
- El acceso a los mercados de capitales y el financiamiento.

Como las empresas no tienen un control directo total sobre estos factores, necesariamente deben disponer de las correspondientes estrategias alternativas. Poder disponer de los cinco factores debidamente organizados y alineados ofrece una clara ventaja competitiva. Sin embargo, esto no garantiza totalmente el éxito, pues no existe una sola fórmula para la expansión internacional. Diferentes empresas se enfrentarán a diferentes oportunidades y obstáculos, y seguirán diferentes caminos. Sin embargo, las multilatinas regionales pueden, mediante la aplicación de estos cinco factores, obtener mayores posibilidades de éxito en su expansión internacional. Estos mismos factores también pueden servir como orientación para las multinacionales extranjeras que quieran operar o instalarse en América Latina.

Por todo lo cual, para poder conseguir los resultados que

"Se trata de construir una clase empresarial innovadora"

se esperan de las multilatinas en consonancia con su potencia, deben internacionalizarse si desean beneficiarse de las grandes tendencias de América Latina que como decimos, es una estrella en ascenso dentro de la economía global, aunque no pasa por sus mejores momentos. Cierto que no pasa por sus mejores momentos, no obstante, hay que destacar, de acuerdo con los datos del Banco Mundial, que la pobreza disminuyo más del 40% en el año 2000 y bajo hasta el 30% en 2010, lo que implica que unos 50 millones de latinoamericanos salieron de la pobreza a lo largo de esta década. Además, calcula que al menos el 40% de los hogares de la región han ascendido de "clase social".

Cambios estructurales tan destacados en la composición de las clases sociales han reconfigurado el mapa y el valor empresarial latinoamericano. Así, entre las 30 multilatinas que crecen por ingresos, más de 20 sobresalen en sectores que atienden la creciente demanda de la clase media, tales como alimentos, cemento, comercio minorista, electrónica, educación, construcción, y otras que tienen un componente de exportación e importación, pero que también responden en gran medida a la demanda de la pujante clase media, como electrónica y comunicaciones, automóviles y transporte aéreo.

Como indica el informe del Banco Mundial: *El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*, se trata de construir una clase empresarial innovadora, en donde las empresas de primera clase, aquellas que exportan bienes, servicios e incluso capital como es el caso de las multilatinas, ya no luzcan anodinas en comparación con las multinacionales de los países avanzados.

7. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES MÁS GRANDES DEL MUNDO Y LAS MULTILATINAS

El ranking: *Forbes Global 2000. Las empresas más grandes del mundo, mayo 2014*[30] (cuadro 3 y gráfico 1), incluye sólo las que cotizan en bolsa, ponderando únicamente cuatro indicadores: "ganancias, ventas, activos y valor de mercado". La lista cuenta con compañías de 63 países, el mayor número registrado desde que se dio a conocer en 2002, cuando participaban 46 naciones.

En total, las firmas del ranking han generado ingresos por 38 billones de dólares[31] y 3 billones en ganancias. Los activos de estos gigantes globales alcanzan 161 billones de dólares y emplean a 90 millones de personas en todo el mundo. Como viene siendo la pauta, se puede comprobar el

[30] Para más detalle, véase: www.forbes.com

[31] En el año 1998, los ingresos ascendieron a 11,5 billones de dólares y en el 2008 fue más del doble 25,2 billones.

"Operan dentro de la vieja mentalidad de planificación central"

crecimiento de las empresas chinas, que copan los tres primeros puestos y dentro de las diez primeras cuentan con cinco (cuatro bancos y una petrolera).

Estas firmas son cada vez más importantes, pero todavía, tienen que recorrer un gran camino para ganar la influencia, la imagen y la proyección global de sus pares estadounidenses, europeos y japoneses. Hasta el momento, por su condición de empresas estatales, generalmente se desenvuelven y operan dentro de la vieja mentalidad de planificación central con toda las rigideces, limitaciones y cargas que ello conlleva. Lo deseable sería, una vez logradas posiciones tan predominantes, revisar estas actuaciones y pasar a un plano de mayor agilidad y flexibilidad como las multinacionales surcoreanas, que se fortalecen en los sectores tecnológicos más avanzados, contando con multinacionales de referencia: LG y Samsung, líder mundial de telefonía móvil (27% de cuota del mercado mundial), superando de esta manera contra todo pronóstico a la otrora líder finlandesa Nokia (comprada por Microsoft en septiembre de 2013)[32].

En el ranking, por primera vez, no aparece ninguna empresa ni banco europeo entre los diez primeros puestos. Por segundo año consecutivo lo encabeza el Banco Comercial e Industrial de China (ICBC), mientras que China Construction Bank ocupa el segundo lugar. Agricultural Bank of China, asciende cinco puestos para alcanzar el tercer lugar, seguido de JP Morgan Chas y de Berkshire Hathaway. Exxon Mobil, General Electric y Wells Fargo (los tres estadounidenses) ocupan los puestos sexto, séptimo y octavo, y la lista queda cerrada por Bank of China y Petro China. Apple, situado en el puesto 15, ocupa el primero en términos de capitalización de mercado o valor en bolsa, mientras que el gigante de las grandes superficies Walmart, en el puesto 20, se corona en lo más alto por volumen de ventas.

De las multilatinas, Brasil es el país con mayor representación con la petrolera brasileña Petrobras, en el puesto 30. Le siguen los bancos Itaú (46), Bradesco (63) y Banco do Brasil (104). El segundo es México, encabezado por América Móvil (115), Femsa (373), Grupo Financiero Norte (469), Grupo México (529) o

[32] Microsoft compró las patentes y los negocios de Nokia y pagó 3.790 millones de euros por la unidad de fabricación de móviles y 1.650 millones por la cartera de patentes. Nokia fue la primera compañía mundial en la venta de estos dispositivos. Hubo un tiempo que todo en cuanto a telefonía era Nokia. Catorce años como líder mundial lo dice todo. Hasta que llegaron los móviles táctiles. Fue ahí donde, como por arte de magia, el concepto de móvil, práctico y sencillo, cambió. A rey muerto, rey puesto. En abril de 2012, Samsung, el gigante surcoreano, se convirtió en el principal proveedor de dispositivos. Europa pierde con esta operación, pues Nokia no era sólo una compañía, era un símbolo de que los fabricantes y empresas de tecnología europeas podían ser competitivas en el mercado actual. El fin de Nokia como fabricante deja al viejo mundo huérfano de ejemplos que mostrar frente al empuje americano y, sobre todo, asiático.

"El panorama corporativo global es, ante todo, dinámico y en constante cambio"

Modelo (564). También aparecen ocho firmas chilenas, lideradas por Falabella (581), seis colombianas con Ecopetrol a la cabeza (128), dos venezolanas, Mercantil Servicios (774) y Banco Occidental (1.423), Credicorp de Perú (901) y Popular de Puerto Rico (1.301). El crecimiento que ofrece el ranking, indica que año tras año el panorama corporativo global es, ante todo, dinámico y en constante cambio. Prueba de ello es que China avanza, pero, sin embargo, Estados Unidos sigue manteniendo el liderazgo total con cinco de las diez mayores compañías.

En el caso de España, las grandes multinacionales suman 27, encabezadas nuevamente por el banco Santander que aparece en el puesto 43; Telefonica (68), BBVA (118), Iberdrola (133), Gas Natural (230) e Inditex (313). También figuran Caixa Bank (325), Mapfre (376), ACS (382), Repsol (471), Bankia (582), Abertis (616), seguidas de OHL (1.610), Liberbank (1.646) y Bolsas y Mercados de España (1.679).

Por países, lidera Estados Unidos con 564 empresas, le sigue Japón con 225 y China con 207. En el ranking debutan por primera vez República de Mauricio, Eslovaquia y Togo. Por regiones, desde el primer ranking la dinámica de poder entre Oriente y Occidente ha cambiado ostensiblemente. En esta edición puede comprobarse al dividir las empresas en siete regiones: Asia con 674 empresas supera a América con 629 y Europa 506. Esto significa un fuerte contraste si se compara con la lista de hace 11 años, cuando contaba con más de la mitad de compañías que Asia.

Los mercados emergentes, especialmente Oriente Medio y América Latina, también obtuvieron una participación significativa durante la última década con un crecimiento del 265% y 76% respectivamente. África, aunque todavía tiene menos miembros, avanza, añadiendo siete empresas a la lista. Cuatro de los recién llegados tienen su sede en Nigeria, lo que supone un total de cinco para este país.

Otra singularidad es que se incorporan 179 nuevas compañías, muchas debido al mercado de renta variable, otras por el repunte de las operaciones corporativas, y algunas por el incremento de ofertas públicas de adquisiciones. De esta manera se observan importantes progresos como el protagonizado por Facebook, que subió 561 puestos hasta situarse en el 510. Por otra parte, Hewlett Packard, que descendió notablemente en 2013, avanzó del puesto 438 al 80.

En el ranking, se constata cómo ciertas industrias dominan el paisaje de los negocios. No es extraño que los bancos y las compañías financieras diversificadas sigan dominando la lista con 467 miembros. Las siguientes tres mayores industrias son petróleo y gas (125), seguros (114) y servicios (110). En términos de crecimiento, la industria de semiconductores lidera las ventas (11%); mientras que las compa-

"Las empresas chinas han tenido un papel muy activo en los mercados internacionales"

ñías financieras diversificadas tienen un acelerado repunte en sus ganancias (90%), por su parte, el sector construcción lidera el crecimiento en activos (18%).

También se observa que las empresas chinas dominan por tamaño el escenario mundial, no obstante, deben de reforzar su Tendón de Aquiles: potenciar aún más su presencia internacional. La percepción de que protagonizan un gran impulso mediante fusiones y adquisiciones no refleja la realidad. Éstas sumaron 52.000 millones de dólares, cantidad que es una quinta parte menor que en 2013 (la cifra más baja desde 2009) y moderada en contraste con el importe mundial que superó los 3,2 billones de dólares[33] (la mayor cifra desde 2007). De esa cantidad, Estados Unidos representa un tercio, 1,053 billones de dólares.

No obstante, las inversiones extranjeras directas chinas crecieron de manera vertiginosa, multiplicándose por cinco durante el período 2005-2010, convirtiéndose en el quinto inversor mundial (UNCTAD, 2011). Además en 2010, se registraban unas 16.000 empresas filiales en 178 países. De tal manera que las empresas chinas han tenido un papel muy activo en los mercados internacionales. Buena parte de estas operaciones las han protagonizado las empresas chinas incluidas en el ranking Forbes Global 2000.

LAS 10 EMPRESAS MÁS GRANDES DEL MUNDO EN 2014 (FORBES GLOBAL 2000, MAYO 2014)

- **Industrial & Commercial Bank of China (ICBC):** China - Banca. Nuevamente se proclama como el banco más grande del mundo y se consolida un año más como la empresa más grande del mundo. El Banco Industrial y Comercial de China es uno de los 4 grandes bancos chinos, todos estatales.
- **China Construction Bank:** China - Banca. El banco de construcción de China, también uno de los 4 bancos del gobierno chino, ocupa nuevamente el segundo lugar. El banco se ha internacionalizado y sus inversiones ya comienzan a dar sus primeros frutos.
- **Agricultural Bank of China:** China - Banca. El banco de inversión agrícola y agraria de China, que igualmente se sitúa entre los cuatro bancos estatales, ha tenido un interesante crecimiento que le sitúa en el tercer puesto, ascendiendo 5 en comparación del año pasado.
- **JP Morgan Chase:** Estados Unidos - Banca. Principal banco norteamericano y de occidente, líder mundial de inversiones bancarias, servicios financieros e inversiones privadas en todo el mundo.

[33] Según la firma especializado Dealogic, 2014.

- **Berkshire Hathaway:** Estados Unidos - Financiera diversificada. Una de las principales empresas productoras del mundo, con más de 80 años de vigencia, su manufactura es diversa y a gran escala.

- **Exxon Mobil:** Estados Unidos - Petróleo y gas. La mayor empresa energética del mundo y una de las más globales, especializada en la explotación, elaboración y comercialización de productos petroleros y gas natural.

- **General Electric:** Estados Unidos - Conglomerado. La empresa con mayor proyección internacional del ranking (en más de 100 países), diversifica sus productos y servicios, que van desde las infraestructuras, servicios financieros hasta los medios de comunicación y la industria.

- **Wells Fargo:** Estados Unidos - Servicios financieros. Cuarto banco más grande de Estados Unidos, especializado en la diversificación de servicios financieros en todo el mundo (depósitos, servicios hipotecarios y tarjetas de débito).

- **Bank of China:** China - Banca. El banco más antiguo de China, propiedad del gobierno desde 1912, hoy es el principal banco de China y uno de los cuatro del estado chino.

- **Petro China:** China - Petróleo y Gas. Empresa estatal perteneciente al China National Petroleum Corporation (CNPC), principal productor y comerciante de petróleo y gas de China.

Las 10 empresas más grandes del mundo en 2014

RANKING	COMPAÑÍA	PAÍS	VENTAS	GANANCIAS	ACTIVOS	VALOR DE MERCADO
1	ICBC	CHINA	$148,7	$42,7	$3,124.9	$215,6
2	CHINA CONSTRUCTION BANK	CHINA	$121,3	$34,2	$2,449.3	$174,4
3	AGRICULTURAL BANK OF CHINA	CHINA	$136,4	$27	$2,403.4	$141,1
4	JPMORGAN CHASE	UNITED STATES	$105,7	$17,3	$2,435.3	$229,7
5	BERKSHIRE HATHAWAY	UNITED STATES	$178,8	$19,5	$493,4	$309,1
6	EXXON MOBIL	UNITED STATES	$394	$32,6	$346,8	$422,3
7	GENERAL ELECTRIC	UNITED STATES	$143,3	$14,8	$656,6	$259,6
8	WELLS FARGO	UNITED STATES	$88,7 B	$21,9	$1,543	$261,4
9	BANK OF CHINA	CHINA	$105,1	$25,5	$2,291.8	$124,2
10	PETROCHINA	CHINA	$328,5	$21,1	$386,9	$202

Fuente: Forbes Global 2000 (mayo, 2014)

8. PERSPECTIVAS DE LAS MULTILATINAS, MÁS PROTAGONISMO Y MAYOR RESPONSABILIDAD

Las perspectivas de las multilatinas adquieren un peso importante. Por consiguiente, cabe preguntarse, si estas empresas que no cesan de crecer, serán

"Las multilatinas deben ampliar sus perspectivas si verdaderamente desean internacionalizarse"

las encargadas de asumir el rol protagónico como gacelas de la modernización de sus respectivos países y por extensión de la región, y de esta manera, constituirse en la punta de lanza de la productividad[34] (que representa el tema clave para la competitividad de la región), la innovación y la internacionalización en la nueva geografía económica global del siglo XXI.

Debemos tener muy presente, que al igual que las multinacionales de los países avanzados se han manifestado como actores importantes en el proceso de globalización de la producción y con ello, en la industrialización y modernización de los países donde se encuentran presentes, también las multilatinas deben hacerlo, evolucionando ampliamente, ofreciendo bienes y servicios cada vez más atractivos en coste y calidad según las necesidades de la demanda y adoptando el mismo lema que utilizan las multinacionales: actuar localmente y pensar globalmente.

Las multilatinas deben ampliar sus perspectivas si verdaderamente desean internacionalizarse fuera de su mercado más tradicional como es EEUU. Con decisión tienen que aprovechar las ventajas que ofrecen otros mercados, como puede ser por ejemplo, la clara oportunidad que les brinda la situación económica por la que atraviesa España, que cuenta con precios muy atractivos en diversos sectores de actividad. Así lo hicieron las empresas españolas cuando ante un ciclo favorable que se iniciaba con la incorporación a la Comunidad Económica Europea (1986), la configuración del Mercado Único Europeo (1993) y de la moneda común (1999), aprovecharon para expandirse con gran fuerza y determinación hacia América Latina que ofrecían perspectivas de oportunidades muy ventajosas.

Para instalarse en España, las multilatinas cuentan, al igual que las empresas españolas en América Latina, con vínculos históricos y culturales, un idioma común y las muy importantes relaciones económicas y comerciales tejidas en gran parte por las propias empresas españolas de todo tamaño y condición que operan en la región.

[34] El nuevo marco conceptual que presenta el informe anual del BID (2014): *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?*, permite a los países adoptar las políticas de desarrollo productivo necesarias para prosperar, evitando caer en los errores del pasado. El informe replantea el desarrollo productivo a través de la investigación de las fallas de mercado que impiden la transformación y de las fallas de gobierno que pueden convertir los remedios de políticas en algo peor que los males de mercado. Utilizando un marco conceptual simple, los autores sistemáticamente analizan las políticas de los países en áreas clave como innovación, financiamiento, capital humano e internacionalización. Reconociendo que incluso las mejores políticas fallarán sin la capacidad técnica, organizacional y política para implementarlas. El libro concluye con ideas sobre cómo diseñar instituciones con los incentivos adecuados, incrementar las capacidades del sector público a lo largo del tiempo y promover una constructiva colaboración público-privada.

"En España hay muchísimas oportunidades"

"En España hay muchísimas oportunidades. Para nosotros lo importante es conseguir sinergias: ver qué oportunidades se presentan en las que podamos obtener las mayores sinergias con lo que ya estamos haciendo en Latinoamérica y al revés. Estamos convencidos de que esta es la década de América Latina. El continente está empezando a pasar por un gran momento de crecimiento y de riqueza. Es muy emocionante. Y, ¿por qué no incorporar a España dentro de esa fuerza latinoamericana? Para nosotros tiene mucho sentido", decía Adriana Cisneros, vicepresidenta de la Organización Cisneros, aunque, por el momento estas innegables buenas intenciones no se han concretado[35].

Este camino de "ida y vuelta", que desde siempre aliento, es decir, transitar en las dos direcciones tiene mucho sentido. Las empresas españolas en gran cantidad, diversidad y tamaño es evidente que ya lo han hecho y continúan haciéndolo. Ahora les corresponde a las multilatinas acometer una expansión que ya comienza a percibirse con el desembarco de relevantes grupos e inversores latinoamericanos.

Todo parece indicar, que este viaje hacia España y por extensión hacia Europa, lo protagonizan en primer lugar, las grandes multilatinas mexicanas[36], seguidas de las brasileñas[37] y colombianas, las cuales lideran prácticamente los 50 primeros puestos en el ranking (cuadro 2). Un dato muy importante a tener en cuenta es que estas empresas en muchos casos cotizan en la bolsa española a través del Mercado de Valores Latinoamericano en Euros (Latibex)[38], representando la avanzada de un movimiento más amplio, que proseguirá con otras multilatinas de diferentes

[35] Adriana Cisneros. Vicepresidenta de la Organización Cisneros. *La tecnología es el mejor aliado de la democracia.* El País-Negocios. Madrid, domingo 11 de septiembre de 2011.

[36] Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2014): *Las multilatinas. Una mención especial a las mexicanas.* Boletín de Información Comercial Española (BICE). Ministerio de Economía y Competitividad.

[37] Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar y Jaime Llopis Juesas (2014): *Brasil Multilatinas. El reto de internacionalización y la seguridad jurídica de las inversiones extranjeras.* Boletín de Información Comercial Española (BICE). Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España.

[38] Latibex es un mercado bursátil para valores latinoamericanos radicado en Madrid, que opera desde diciembre de 1999. Está regulado por la Ley del Mercado de Valores española y forma parte del holding Bolsas y Mercados Españoles, (BME).Utiliza la misma plataforma de negociación de valores que la bolsa española, y los valores que lo integran cotizan en euros. Fue creado para, por un lado, permitir a los inversores europeos comprar y vender valores iberoamericanos a través de un único mercado, con unos estándares de seguridad y transparencia homogéneos y en una sola divisa; y, por el otro, dar acceso a las principales empresas iberoamericanas al mercado europeo de capitales. La lista actualizada de empresas que forman parte del Latibex, así como un histórico de incorporaciones y exclusiones, puede consultarse en www.latibex.com

"Favorecer el posicionamiento de España como *hub*"

sectores, como las ligadas al consumo, la alimentación, la restauración, o la moda.

Ante estas grandes perspectivas, se hace necesario destacar el importante significado económico y comercial que adquieren las multilatinas dentro y fuera de América Latina, razón por la cual, su estudio en la literatura especializada de los negocios aumenta notablemente, al igual que lo hace en los foros iberoamericanos, como sucedió en la XXI y XXIII Cumbre Iberoamericana, donde en su discurso inaugural el entonces Secretario General Iberoamericano, Enrique V. Iglesias, se refirió a las multilatinas y su fuerza para competir internacionalmente y cómo cabría reflexionar y en qué forma los países de la Comunidad Iberoamericana pueden reforzarse mutuamente, potenciando sus relaciones para enfrentar la dura competencia internacional enmarcada en un contexto global.

Otra dimensión importante de largo plazo representa favorecer el posicionamiento de España como *hub*, es decir, como distribuidor o puente de entrada hacia Europa y Norte de África. Este es un objetivo permanente, pues entre otros importantes argumentos, además de la disposición de una lengua común, la amplia presencia y colaboración de las empresas españolas de todo tamaño, así como de importantes bancos, más una destacada red de universidades, escuelas de negocios, despachos de abogados y consultoras, hacen de España su socio de referencia a la vez que estratégico para Europa. Contando además, con la presencia de relevantes organismos iberoamericanos como es la sede de la Secretaria General Iberoamericana (SEGIB), la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), el Mercado de Valores Latinoamericano en Euros (Latibex), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), y las oficinas de representación europea de los dos principales bancos multilaterales de desarrollo latinoamericanos como pueden ser el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF)[39].

Desde una perspectiva cercana, América Latina debe posicionarse en la economía global con multilatinas de peso, avanzadas y competitivas; de no hacerlo, muy posiblemente la región no tendrá el lugar que realmente le corresponde en la escena internacional y además, no será protagonista del mundo del siglo XXI. Respecto al papel que las multilatinas desempeñan en la proyección internacional de sus países, el ejemplo más próximo lo tenemos en las multinacionales españolas. El proceso de incorporación como actor de primera línea en la escena internacional de Espa-

[39] Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (10-4-2011): *La importancia del efecto sede en la globalización*. El País. Madrid

"La pujante dinámica regional e internacional llevada a cabo por las multilatinas, puede verse frenada"

ña se encuentra ampliamente relacionado con la génesis de sus multinacionales, cuya internacionalización, que ciertamente fue tardía pero intensa, precisamente mediante una rápida expansión por parte de los grandes bancos y empresas en América Latina, cuyas inversión extranjera directa alcanza 135.000 millones de euros (Banco de España, 2013).

Ahora bien, desde otra perspectiva, la pujante dinámica regional e internacional llevada a cabo por las multilatinas, puede verse frenada. No es sólo por la variación de las condiciones económicas mundiales, sino por la preocupación sobre los países considerados de ingreso medio. Puede ser que América Latina (como China), se encuentre atrapada en la trampa del ingreso medio. Dicha trampa se presenta cuando un país de ingreso medio es incapaz de dar el próximo salto para convertirse en una nación de ingreso alto (Foxley, 2012).

América Latina representa un típico caso por contar con el mayor número de países del mundo de ingreso medio, según la clasificación que realiza el Banco Mundial. Las tasas de crecimiento del ingreso per cápita de las economías latinoamericanas durante casi todo el siglo XX fueron inferiores a las de los países desarrollados, lo cual impidió que la región tuviese un proceso de convergencia mayor. Durante los últimos 50 años, la región no ha sido tampoco capaz de converger en términos de bienestar con los países más desarrollados, aunque desde 1960 la renta per cápita en dólares constantes se haya multiplicado por 4,5 respecto al ciudadano estadounidense, la brecha de bienestar es hoy un 8% mayor que la de sus padres o abuelos (BID, 2014): *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*.

El estancamiento relativo ha conducido a definir la "trampa de ingreso medio" como aquella situación en la que han caído muchas economías de esta región, cuyos costos salariales son demasiado altos para competir en los mercados internacionales frente a otros países que lo hacen basándose en una mano de obra más barata y que, al mismo tiempo, tampoco compiten con aquellos otros países más avanzados por encontrar dificultades para entrar en la parte más alta de la cadena industrial con productos y servicios intensivos en conocimiento y tecnología[40].

Pero, resulta fundamental considerar que las empresas y demás agentes económicos, se hallan insertos en un marco natural, social y político que le

[40] Para más detalle, véase; Pablo Sanguinetti y Leonardo Villar (2012). *Patrones de desarrollo en América Latina. ¿Convergencia o caída en la trampa del ingreso medio?* CAF. Documentos de trabajo. N° 2012/02. Julio, 2012. Caracas.

"Serán, en gran parte, las multilatinas, las desactivadoras e impulsoras del salto hacia delante"

determinan y condicionan su acción y sus posibilidades. Esto fue ya percibido por Fernando Fajnzylber al referirse a los determinantes de la competencia internacional: "... en el mercado internacional compiten no sólo empresas. Se confrontan también sistemas productivos, institucionales y organismos sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrada en una red de vinculaciones con el sistema educativo, las infraestructuras tecnológicas, las capacidades gerenciales, las relaciones laborales, y el sistema institucional público y privado. Estos factores han sido puestos de relieve cuando se han comparado los funcionamientos económicos de países como Estados Unidos y el Reino Unido, por una parte, con los de Japón y Alemania, por la otra. Estos últimos serían ejemplo de un "capitalismo organizado" en donde las relaciones de competencia entre empresas y grupos económicos se encuentran complementadas por sistemas de acuerdos de largo plazo, con determinados bancos y por una relación con el Estado, que distribuye incentivos y elabora políticas de amplio alcance en cooperación con las principales compañías y grupos industriales"[41].

Si América Latina se encuentra en esta trampa serán, en gran parte, las multilatinas[42], las desactivadoras e impulsoras del salto hacia delante que conduzca a los países hacia mayores crecimientos de la productividad, la industrialización y un desarrollo sostenido a largo plazo ,con la consiguiente mejora del nivel de renta y bienestar social.

[41] Para más detalle, véase; Fernando Fajnzylber: *Competitividad internacional: Evolución y lecciones*. Revista de la Cepal, Nº 36. Santiago de Chile, diciembre de 1998.

[42] Para más detalle, véase; Ramón Casilda (2014): *América Latina. Región emergente del siglo XXI*, y; Ramón Casilda (2014): *Multilatinas y translatinas. Las nuevas realidades empresariales de América Latina*, en; LANMARQ. LID Editorial. Madrid.

Autor

Ramón Casilda es uno de los principales analistas de la inversión y la internacionalización de la empresa española, primero hacia América Latina y luego hacia el resto del mundo, y recientemente ha incursionado en el campo de las llamadas multilatinas. Es Profesor del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Alcalá y del Instituto de Estudios Bursátiles. Ha sido director de la Cátedra del grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas. Universidad Antonio de Nebrija. Profesionalmente se desempeñó como director general del Centro de Promoción de Inversiones para Iberoamérica de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE); y de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI). Director de análisis y relaciones institucionales de Soluziona. Director de desarrollo corporativo y de relaciones institucionales de Probanca. Ha sido directivo bancario en BNP Paribas y Rumasa. Asesor y miembro de diferentes consejos asesores como Repsol, Prointec, Hispasat y BT Global Services. En la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) fue presidente de la Comisión de Relaciones con Iberoamérica, y vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española de Ejecutivos Financieros (AEEF). Autor de una extensa obra económica, de la que se puede destacar su recientemente publicado libro: Crisis y Reinvención del Capitalismo. Capitalismo Global Interactivo (Editorial Tecnos, 2015), en la que analiza el fenómeno de la globalización y la internacionalización de las empresas multinacionales y multilatinas.

ramoncasilda@yahoo.es

El rol de los organismos multilaterales en el desarrollo económico y social de América Latina

Madrid, septiembre 2015

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. CONCEPTO DE COOPERACIÓN: ORIGEN Y EVOLUCIÓN
3. LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA COMO PRIORIDAD DE LA COOPERACIÓN Y SUS IMPLICACIONES EN AMÉRICA LATINA
4. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

La propuesta de este informe es poner de manifiesto las aportaciones realizadas por los organismos internacionales mediante la cooperación económica internacional al desarrollo. Para evaluar las aportaciones de estos organismos se aplicará una visión amplia que contemple diferentes factores. Por un lado, el concepto de desarrollo adoptado por los actores donantes y, por otro, la realidad de los países receptores, en particular en América Latina. La consideración de ambos factores nos permitirá realizar un balance sobre las aportaciones de la cooperación internacional en la región, sus errores y limitaciones, y la superación de las mismas. Este ejercicio de análisis es importante en la medida en que es indudable la importancia, como instrumento al desarrollo, que posee la cooperación internacional. De acuerdo, precisamente, a dicha importancia, no deja de ser preocupante la marginación de América Latina de los flujos de la cooperación en las últimas décadas. Si bien todo indica que se inaugura una nueva etapa, en la que la región podrá contar con el apoyo de estos organismos. En este sentido, la reformulación del concepto de desarrollo y, en consecuencia, de las agendas de cooperación lo ha hecho posible.

A través de la evolución del mismo concepto de desarrollo, que han ido adoptando estos organismos, será posible entender su actuación, la motivación de sus esfuerzos y, sin duda, la eficiencia de sus actuaciones. El fracaso inicial al pretender implantar el modelo de desarrollo europeo, en otras realidades, obligó a replantearse cuáles eran los elementos que garantizaban el desarrollo. Ni la existencia de recursos, ni su inversión significa, de manera mecánica, desarrollo. Tampoco garantiza tal desarrollo el crecimiento económico, pues éste no necesariamente garantiza la erradicación de la desigualdad o, en un sentido más amplio, la calidad de vida de las personas, aspectos fundamentales también del desarrollo. Esta es una experiencia que conoce muy bien América Latina.

Las lecciones aprendidas y el debate que va reformulando el concepto de desarrollo, desde mediados de siglo XX, ha ido complejizando el mismo concepto, así como la multitud y variedad de criterios cuantitativos y cualitativos que lo componen. Los debates en torno a esta cuestión no están cerrados, ni, por ello, el concepto de desarrollo, pues se sigue reformulando, como así está ocurriendo en la actualidad.

La propia región latinoamericana ha reclamado un nuevo concepto de desarrollo basado en un concepto más amplio y complejo. El principal problema es que, bajo definiciones restrictivas,

"Desde 2013, se ha iniciado un proceso de ralentización económica que está afectando de manera directa y plena a América Latina"

se ignoran graves problemas estructurales que afectan a la región latinoamericana y que, en la medida en que no están contemplados en dicha definición, dejan de ser foco de atención para los organismos de cooperación.

El año 2015 ha sido particularmente decisivo para la región en materia de cooperación. Se alcanza el plazo establecido por Nacionales Unidas, de acuerdo a los objetivos del Milenio, para erradicar la pobreza en el mundo. Este plazo ha proporcionado la oportunidad de reformular nuevamente el concepto de desarrollo, basado en el "progreso multidimensional", tras comprobar las limitaciones y exclusiones a las que ha dado lugar la adopción de un concepto restrictivo de desarrollo. Esta visión multidimensional proporciona la posibilidad de contemplar más brechas estructurales, que afectan a los países de renta media, como es el caso de la mayoría de los países de América Latina, y no solo baja.

En esta evolución es interesante contemplar la capacidad de adaptación y cambios de estos organismos ante las diferentes coyunturas económicas. Desde 2013, se ha iniciado un proceso de ralentización económica que está afectando de manera directa y plena a América Latina. Las predicciones sobre el cambio de ciclo auguran serias dificultades en las economías latinoamericanas, de no adoptarse determinadas medidas y estrategias que reformulen el modelo de desarrollo de la región. Ante este cambio de coyuntura, se propone examinar cuál esta siendo la reacción de los organismos internacionales de cooperación y cuáles son sus propuestas, como referencia para constatar su contribución al progreso de la región.

2. CONCEPTO DE COOPERACIÓN: ORIGEN Y EVOLUCIÓN

Se entiende por cooperación internacional al desarrollo, el conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado, en relación con el Norte, y resulte sostenible[1]. Esta definición clásica de cooperación internacional tiene destacadas connotaciones éticas y de solidaridad que legitiman esta forma de cooperación, aunque no siempre han sido las únicas motivaciones para llevarla a cabo. Las causas de tipo político o geoestratégico también se encuentran entre las iniciativas que impulsan la cooperación, tanto durante la Guerra Fría, como tras la caída del muro de Berlín.

Este criterio geoestratégico explica que, tras la caída del

[1] M. Gómez y J. A. Sanahuja, *El Sistema Internacional de Cooperación al Desarrollo*, Cideal, Madrid, 1999.

"Las principales organizaciones multilaterales que actúan en América Latina se caracterizan por su poco peso frente a la ayuda bilateral"

muro de Berlín, en la medida que la democracia se ha generalizado en la región, que está garantizada la estabilidad política y económica, la cooperación internacional al desarrollo ha ido decreciendo, a favor de otros lugares del mundo donde los países donantes han considerado que sus intereses y su seguridad se verían perjudicados por la inestable situación política, económica o social de otras áreas.

LAS PRINCIPALES ORGANIZACIONES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA

En este informe se contemplará la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), constituida, según el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)[2] de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), por los flujos de las agencias oficiales, incluidos los gobiernos estatales y locales, o sus agencias ejecutivas. Estas ayudas se destinan a los países en desarrollo y a las instituciones multilaterales y, en cada operación, satisfacen las siguientes condiciones: a) tienen como principal objetivo la promoción del desarrollo económico y el bienestar de los países en desarrollo y b) son de carácter concesional y contienen un elemento de donación de, al menos, el 25%.

Este tipo de cooperación puede realizarse, además, de manera bilateral o multilateral. La primera hace referencia a la realizada por gobiernos y son donaciones o créditos destinados a los gobiernos de países receptores o a las ONG,s. Por su parte, la ayuda multilateral se lleva a cabo por organismos internacionales, a través de sus propios programas y proyectos de cooperación. En esta última forma de cooperación centraremos el análisis.

Las principales organizaciones multilaterales que actúan en América Latina se caracterizan por su poco peso frente a la ayuda bilateral, sin alcanzar el 20% del total.

Los principales donantes son la Comisión Europea con casi 500 millones de dólares y, bastante más lejos, se encuentra la ayuda financiera del Banco Mundial (BM), con 271 millones, y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con 258 millones de dólares. Fuera del grupo de los diez principales donantes se encuentra el Banco de Desarrollo del Caribe y las agencias del sistema de Naciones Unidas. Sin embargo, si consideramos los montantes de

[2] El Comité de Ayuda al Desarrollo es una organización multilateral, inserta en el sistema de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OCDE), que se dedica al seguimiento y la evaluación de las políticas de desarrollo de los países integrantes. Los miembros del CAD, a la fecha de edición de esta publicación, son los siguientes: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España (desde 1991), Francia, Finlandia, Gran Bretaña, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Suecia, Suiza, Canadá, EEUU, Japón, Australia, Nueva Zelanda, Comisión de las Comunidades Europeas.

"El Plan Marshall, además de ser un instrumento de Estados Unidos para mantener su área de influencia, se convirtió en el principal referente de cooperación"

Financiación Oficial al Desarrollo (FOD), los préstamos del BM y de los Bancos regionales representaron, entre 1991 y 2002, el 17% y el 72% respectivamente de los recursos multilaterales para los países de América Latina y el Caribe. En la sub-región andina, la Corporación Andina de Fomento (CAF) supera al BM y al BID. En el caso de este último, dedicado en exclusiva a la ayuda financiera a la región, entre 1994 y 2001, los préstamos para la reducción de la pobreza y la promoción de la equidad representaron el 44 % del total de sus créditos[3].

BREVE PERSPECTIVA HISTÓRICA

Una perspectiva histórica es de gran utilidad para entender las motivaciones que dan impulso a la cooperación, así como el proceso de complejidad que ha ido adquiriendo. El inicio de la cooperación internacional tiene su origen en la Guerra Fría. La implantación de un orden bipolar, regido por Estados Unidos y la Unión Soviética, es un elemento esencial para entender el origen de la cooperación, pues ésta se contempló como un instrumento para garantizar sus respectivas áreas de influencia.

Bajo este contexto, las demandas de asistencia financiera y técnica de los nuevos países surgidos con la descolonización terminan de impulsar el nacimiento y el desarrollo de la cooperación internacional. En definitiva, estas demandas, junto a la competencia entre las dos potencias, no sólo por consolidar, sino también por ampliar sus áreas de influencia, determinaron que, desde el principio, los programas de ayuda exterior fueran, en realidad, consecuencia directa de los intereses geopolíticos del orden internacional vigente. De esta manera, la confrontación ideológica entre el Este y el Oeste habría determinado el destino real de los flujos de ayuda, de tal manera que quedaban asignados de acuerdo con criterios geoestratégicos, buscando en último término el establecimiento de "zonas seguras"[4].

En este sentido, el Plan Marshall, además de ser un instrumento de Estados Unidos para mantener su área de influencia, se convirtió en el principal referente de cooperación, que se inició en el llamado Tercer Mundo, tras el proceso de descolonización. Este fue un plan de desarrollo de Estados Unidos hacia Europa, inmersa en una profunda crisis económica debido a los efectos devastadores de la II Guerra Mundial. Sin embargo, como repetidas veces se puso de manifiesto, este modelo de coopera-

[3] Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA) de las Naciones Unidas: *World Economic and Social Survey 2005*, http://www.un.org/esa/policy/wess. Respecto a los organismos que prestan principal ayuda a la región, http://ec.europa.eu/index_es.htm; BM, http://www.bancomundial.org/, BID, http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html, CAF, http://www.caf.com/, Banco de Desarrollo del Caribe, http://www.caribank.org/.

[4] K. Griffin, K, *Foreign Aid and the Cold War* en Development and Change, Vol. 22, 1991, pp. 645 – 85.

"Este período es decisivo para la consolidación de la cooperación, pues es cuando se crean instituciones y organismos fundamentales para su proyección futura"

ción respondía a una estructura económica, política, social y cultural correspondiente a la Europa de Postguerra que nada tenía que ver con la de los países recién creados tras el proceso de descolonización. Europa, aunque arruinada, era una realidad industrializada que contaba con tecnología propia y mano de obra cualificada y, el Plan Marshall, era aplicable a esta realidad, pero no a otras. Pese a todo, convertido en el primer modelo de desarrollo, los países cooperantes aplicaron esta receta de manera mecánica y persistente en realidades radicalmente diferentes.

EVOLUCIÓN EN EL CONCEPTO DE DESARROLLO

La complejidad de la realidad ha demostrado la imposibilidad de aplicar recetas de manera mecánica y con carácter universal. Esta circunstancia explica, en buena parte, el proceso de evolución que ha experimentado el mismo concepto de desarrollo. Los sucesivos fracasos en el intento de incorporar a los países del Tercer Mundo al mundo desarrollado, han obligado a la reformulación de este concepto con el fin de lograr mayor eficiencia en la cooperación internacional.

PERÍODO DE DESARROLLISMO

El planteamiento desarrollista de la década de los cincuenta, daba por hecho que el desarrollo económico se lograba mediante una receta única, válida para todas las realidades, y no era otra que la de los países desarrollados. El principal teórico del desarrollismo, Walter Whitman Rostow, establecía una periodización para el desarrollo que, en realidad, reproducía las pautas y procesos experimentados por los países occidentales industrializados.

Los objetivos de la cooperación internacional al desarrollo en este período, perseguían la configuración de sociedades industriales, cuya prioridad básica debía ser el crecimiento económico. Este es el segundo supuesto de las teorías desarrollistas, la asociación entre crecimiento económico y desarrollo. De esta manera, la pretensión de la cooperación era impulsar el crecimiento económico, pues de esta manera, supuestamente, quedaba garantizado su desarrollo.

Este período es decisivo para la consolidación de la cooperación, pues es cuando se crean instituciones y organismos fundamentales para su proyección futura. En la Conferencia de Bandung de 1955, surge el Movimiento de los países no alineados, en el seno del cual se difunde la necesidad de reformar el sistema económico internacional y que manifestaría sus resultados en la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (Unctad) en 1964 y en la creación del Grupo de los 77. También fue determinante en el protagonismo de la cooperación multilateral la creación de Agencias especializadas ligadas a Naciones Unidas, tales como la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización para la Educación, la Ciencia y la

"Específicamente significativo para América Latina fue la creación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) en 1948"

Cultura (Unesco) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Específicamente significativo para América Latina fue la creación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) en 1948 para los estudios económicos y sociales de desarrollo en la región[5]. En todas estas iniciativas, la influencia del desarrollismo es evidente, de ahí que la cooperación al desarrollo tuviese una dimensión fundamentalmente económica y el objetivo fuese el crecimiento.

En este contexto, y bajo la misma concepción, en los años sesenta, surge la Alianza para el Progreso (Alpro), proyecto de corte reformista dirigido por Kennedy y como consecuencia directa, engendra al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 1959. Programa de financiación que se entendió como el Plan Marshall para América Latina, aunque no con los mismos recursos y con una aplicación muy desigual en la región.

LA CENTRALIDAD EN EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS COMO NUEVO OBJETIVO DEL DESARROLLO

En los setenta, tras dos décadas de crecimiento, está más que comprobado que el desarrollo no se alcanza, necesariamente, mediante el crecimiento, lo que significaba que la cooperación al desarrollo no había funcionado como motor de desarrollo, puesto que incluso, la brecha entre los países ricos y pobres había aumentado. Por ello, sin renunciar al desarrollo económico, se comienza a prestar atención a la cuestión redistributiva, bajo el "enfoque de las necesidades básicas". Con ello, se toma, definitivamente, conciencia de que cualquier propuesta de desarrollo que no contemple la pobreza, la desigualdad y el desempleo no podría garantizar el desarrollo.

Bajo esta nueva perspectiva, en 1974, se publica, bajo el auspicio del Banco Mundial, el trabajo *Redistribución con crecimiento*[6]. En esta publicación se considera imprescindible la redistribución de la riqueza hacia los trabajadores más desfavorecidos y la atención a los más pobres mediante el desarrollo de servicios sociales. De hecho, el Banco Mundial comienza a abordar nuevas preocupaciones además de las infraestructuras, energía o transporte, pues también empieza a considerar la educación, la salud, o la lucha contra la pobreza como claves para lograr el desarrollo. Pese a las limitaciones de estas nuevas propuestas, sin embargo, es innegable su aportación y el giro que experimenta la cooperación.

Pese a todo, los proyectos se siguen realizando de arriba abajo y sin contemplar la opinión, ni escuchar las necesidades expresadas por los países receptores.

[5] http://www.cepal.org/es. Sobre la Cepal, R. Bielchovski, *Cincuenta años del pensamiento de la CEPAL. Textos seleccionados*, Vol.1, Santiago de Chile, CEPAL, 1998.

[6] H. B. Chenery, et al, *Redistribution with Growth*, Oxford University Press, London, New York, 1974.

"En la década de los noventa hay un cambio de paradigma del desarrollo humano que significa un cambio trascendental en el concepto mismo de desarrollo"

LOS OCHENTA: LA DÉCADA PÉRDIDA

La crisis de la deuda externa, que afectó particularmente a América Latina, significó la adopción de políticas basadas en ajustes estructurales y reformas económicas basadas en el llamado Consenso de Washington, cuyos planteamientos fundamentales eran la reducción del déficit público, la liberalización económica, la apertura a los mercados externos y el predominio de las fuerzas del mercado, como principal fuerza reguladora. Esto significó una inhibición de la actuación del Estado y la reducción de su tamaño y sus servicios, mediante privatizaciones, a la mínima expresión. Los organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial, promocionaron este tipo de políticas, al condicionar la entrega de AOD a la ejecución de planes de ajustes diseñados de acuerdo a dichas políticas.

EL DESARROLLO HUMANO Y LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

En la década de los noventa hay un cambio de paradigma del desarrollo humano que significa un cambio trascendental en el concepto mismo de desarrollo y en consecuencia en la forma de llevar a cabo la cooperación al desarrollo. El objetivo no es ya el crecimiento económico, sino el ser humano. De ahí que la mejor manera de lograr el desarrollo sea potenciar y ampliar las oportunidades de las personas. Ahora las personas ya no son el medio para otras finalidades como el crecimiento económico, sino que pasan a ser la finalidad en sí misma del desarrollo.

Este primer avance en el cambio del concepto del desarrollo favorece una evolución que tiene su máxima expresión en la Declaración del Milenio. De acuerdo a los planteamientos de esta Declaración, se fijan, en materia de cooperación, ocho objetivos llamados los Objetivos del Milenio (ODM), acordados en la ONU, en 2000. Los ocho objetivos fijados[7] concentran el esfuerzo, fundamentalmente, en la erradicación de la pobreza, lo que lleva, necesariamente, a adoptar un concepto multidimensional del desarrollo, adoptado, no sólo por la ONU, sino también por el resto de los organismos de cooperación al desarrollo. Todos estos organismos han asumido, igualmente, una forma diferente de proponer la cooperación. Con ello, se pone fin a la suposición de la existencia de una receta universal para lograr el desarrollo.

De acuerdo a lo señalado, la transformación de la cooperación es trascendental para poder evaluar su eficacia; un problema que también ha sido sometido a un largo y profundo debate. La preocupación por esta cuestión queda patente en la Declaración de Paris en marzo de 2005[8]. Un documento que cuenta con la firma de 90

[7] http://www.un.org/es/millenniumgoals/

[8] http://www1.worldbank.org/harmonization/Paris/ParisDeclarationSpanish.pdf.

"A partir del año 2000, se ha hecho patente un marcado sesgo de la asignación de AOD a nivel mundial a favor de los países de ingreso bajo y los países menos desarrollados"

países del Norte y del Sur, además de la de los representantes de 27 organismos de asistencia de todos los países donantes. Sin embargo, y más allá de esta discusión y de los problemas que obstaculizan la eficacia y los efectos de la cooperación internacional, hay un consenso generalizado en relación a que, en este período de globalización, la cooperación es el principal instrumento de solidaridad internacional para contribuir al desarrollo[9].

3. LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA COMO PRIORIDAD DE LA COOPERACIÓN Y SUS IMPLICACIONES EN AMÉRICA LATINA

Visto el proceso de evolución del concepto de desarrollo que ha ido transformando la cooperación internacional, la pregunta es: ¿qué implicaciones ha tenido para la región? Si atendemos a la fórmula desarrollista, como ya se ha podido comprobar, el crecimiento económico no ha significado disminución de la pobreza y de la desigualdad y, en América Latina, la aplicación de estas estrategias de desarrollo tampoco tuvieron grandes resultados, pues no se resolvió la desigualdad, principal reto que aún hoy debe resolver la región.

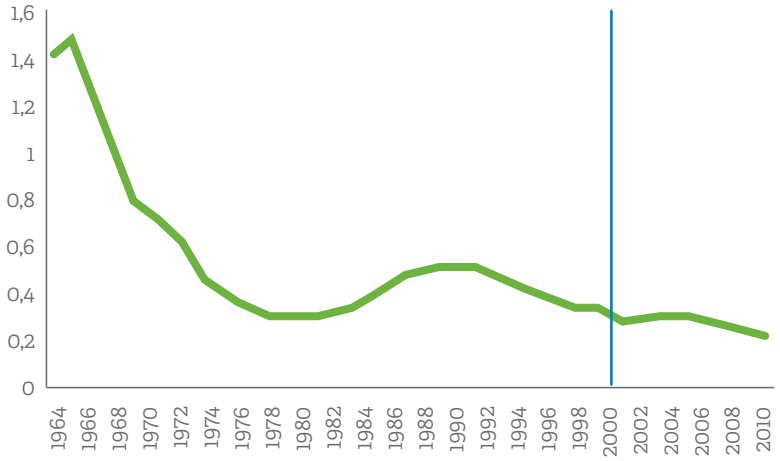
En este sentido, la evolución experimentada hacia un concepto de desarrollo, basado en las personas y de acuerdo a una perspectiva multidimensional, sólo podría beneficiar a la región, pues permitiría poner en evidencia sus problemas estructurales. Sin embargo, si observamos los datos en relación a las aportaciones de la cooperación internacional en los últimos años es evidente el descenso experimentado.

En términos de ingreso nacional bruto (INB) regional, la AOD, dirigida a América Latina y el Caribe, pasó de representar más del 1% en la década de 1960 a representar un 0,4% en la década de 1990 y un 0,22% en la actualidad (véase el gráfico 3). Este patrón de asignación de la asistencia oficial para el desarrollo, basado en el nivel de ingreso y sesgado hacia los países de menores ingresos, se ha visto, en parte, reforzado por el impulso otorgado por el sistema de cooperación internacional a la consecución de los llamados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en tanto que muchas veces el ingreso per cápita y los indicadores de ODM muestran una estrecha relación. Así, a partir del año 2000, se ha hecho patente un marcado sesgo de la asignación de AOD a nivel mundial a favor de los países de ingreso bajo y los países menos desarrollados. Este sesgo, tal como se ha visto, ha ido en detrimento de los países clasificados como de renta media, que cada vez reciben una proporción menor de la asistencia.

[9] Sobre el debate en torno a las limitaciones de la cooperación internacional, Alejandra Boni Aristizabal, *El sistema de la cooperación internacional al desarrollo. Evolución histórica y retos actuales*, Cuadernos De Cooperación Para El Desarrollo, Núm. 1, Centro De Cooperación al Desarrollo, Editorial Universitat Politècnica de València, 2010, pp. 7-49.

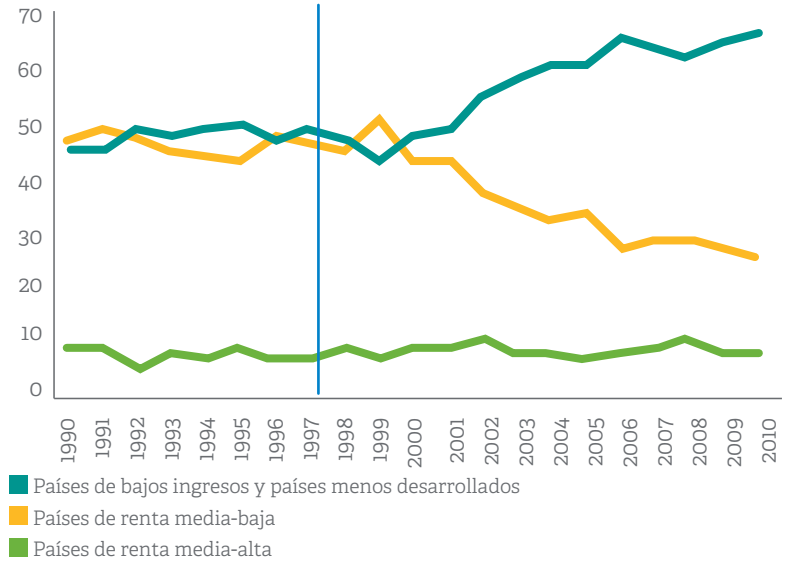
La caída como receptora de la ayuda de la AOD, es evidente: durante la década de 1960 la región recibía en promedio alrededor de un 14% del total de la AOD destinada a los países en desarrollo, mientras que en la actualidad la cifra ronda el 8%. De los 131000 millones de dólares desembolsados a los países en desarrollo en 2010, la región obtuvo solamente 10800 millones de dólares.

Desembolsos netos de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) otorgada a América Latina y el Caribe en porcentaje del INB, 1964-2010 (promedios móviles de 5 años en porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

Participación de los países en el total de los flujos de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD), según categoría de ingreso, 1990-2010 (en porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

La comparación con otras regiones, permite observar de manera más evidente cómo la adopción del nivel de ingreso como criterio para otorgar ayuda internacional, da lugar a la pérdida de recursos de la AOD en América Latina al ser considerada una región compuesta por países de renta media. En 1990, los países de renta media recibían en promedio una mayor porción de la asistencia oficial que los países de menores ingresos (55% y 45% del total de los flujos de AOD respectivamente). En 2010, la participación de los países de renta media se redujo significativamente, ya que recibieron la mitad de la AOD destinada a los países de bajos ingresos y menos desarrollados.

En efecto, siguiendo la evolución de los flujos de asistencia oficial para el desarrollo entre 1990-2010, se comprueba que ésta se concentra de manera creciente en la categoría de menores ingresos. En 1990, cerca de la mitad de los flujos de AOD se destinaron a países de bajos ingresos y países menos desarrollados. Esta tendencia se agudiza en la década de 2010, cuando aumentan los flujos de AOD hacia estos países, llegando a concentrarse más del 65% de la asistencia en los mismos.

América Latina y el Caribe: clasificación de países según el Banco Mundial y el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE

		BANCO MUNDIAL	CAD	SUBREGIÓN
1	BAHAMAS	INGRESO ALTO	PAÍS DESARROLLADO	EL CARIBE
2	BARBADOS	INGRESO ALTO	PAÍS DESARROLLADO	EL CARIBE
3	TRINIDAD Y TABAGO	INGRESO ALTO	PAÍS DESARROLLADO	EL CARIBE
4	ANTIGUA Y BARBUDA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	EL CARIBE
5	ARGENTINA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
6	BRASIL	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
7	CHILE	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
8	COLOMBIA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
9	COSTA RICA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
10	CUBA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
11	DOMINICA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	EL CARIBE
12	ECUADOR	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
13	GRANADA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	EL CARIBE
14	JAMAICA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	EL CARIBE
15	MÉXICO	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
16	PANAMÁ	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
17	PERÚ	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
18	REPÚBLICA DOMINICANA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
19	SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	EL CARIBE
20	SAINT KITTS Y NEVIS	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	EL CARIBE
21	SANTA LUCÍA	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	EL CARIBE
22	SURINAME	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	EL CARIBE
23	URUGUAY	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
24	VENEZUELA (REPÚBLICA BOLIVARIANA DE)	INGRESO MEDIO-ALTO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-ALTO	AMÉRICA LATINA
25	BELICE	INGRESO MEDIO-BAJO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-BAJO	EL CARIBE
26	BOLIVIA (ESTADO PLURINACIONAL DE)	INGRESO MEDIO-BAJO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-BAJO	AMÉRICA LATINA
27	EL SALVADOR	INGRESO MEDIO-BAJO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-BAJO	AMÉRICA LATINA
28	GUATEMALA	INGRESO MEDIO-BAJO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-BAJO	AMÉRICA LATINA
29	GUYANA	INGRESO MEDIO-BAJO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-BAJO	EL CARIBE
30	HONDURAS	INGRESO MEDIO-BAJO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-BAJO	AMÉRICA LATINA
31	NICARAGUA	INGRESO MEDIO-BAJO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-BAJO	AMÉRICA LATINA
32	PARAGUAY	INGRESO MEDIO-BAJO	PAÍS EN DESARROLLO, INGRESO MEDIO-BAJO	AMÉRICA LATINA
33	HAITÍ	INGRESO BAJO	PAÍS MENOS DESARROLLADO	AMÉRICA LATINA

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de S. Tezanos Vázquez, "Conglomoreados de desarrollo en América Latina y el Caribe: Una aplicación al análisis de la distribución de la ayuda oficial al desarrollo", serie Financiamiento del desarrollo, Santigo de Chile, 2012, en prensa; y Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD). "DAC List of ODA Recipients". 2011 (en línea) http://www.oecd.org/dac/stats/daclist

Este descenso se explica por la adopción del nivel del ingreso como criterio para asignar asistencia oficial. Con la adopción de dicho criterio, consecuentemente, la mayor parte de la ayuda se destina a los países de menores ingresos. Este criterio de discriminación a la hora de otorgar recursos se ha terminado de consolidar por el intento de la AOD de lograr los Objetivos del Milenio (ODM). Eso explica el descenso de las aportaciones y contribución de la cooperación oficial a la ayuda al desarrollo en la región, ya que ésta es un área de renta media y no pobre. De acuerdo a esta consideración, tomando como referente los ingresos nacionales brutos de los países latinoamericanos, la AOD dirigida a la región pasó de ser más del 1%, en la década de 1960, al 0,4%, en la década de 1990, y a un 0,22% en la actualidad. La erradicación como meta principal de los ODM, en 2000, coincide con el descenso aún más marcado de la asistencia prestada por la AOD a la región.

Con ello puede decirse que en términos generales, la adopción de la brecha estructural del ingreso per cápita ha perjudicado a América Latina, en tanto es una región de renta media. Si además, nos detenemos en la ayuda concedida a cada país latinoamericano, podrán observarse profundas diferencias, ya que también el nivel de ingreso vuelve a emplearse como criterio discriminatorio para direccionar la ayuda oficial, aspecto que genera extraordinarias desigualdades en el reparto de la ayuda concedida a la región. Así, por ejemplo, en términos del INB, la aportación de AOD ha sido muy relevante en

"En los últimos años, hemos empezado a dudar incluso de la continuidad hegemónica del mundo occidental, con Estados Unidos a la cabeza"

este período en Haití y Nicaragua (por encima del 15 % del INB), seguidos de Dominica y Bolivia (por encima del 5 % en ambos casos). En cambio, la aportación resultó muy modesta para el resto de los países –en 16 de los 30 países no alcanzó al 1 % del PIB–. Estas distintas percepciones de AOD son, aún más marcadas, en términos poblacionales: siete países –la mayoría de ellos con poblaciones reducidas– reciben aportaciones superiores a los 150 dólares por persona (Dominica, Granada, Guyana, Nicaragua, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas y Surinam). En cambio, la aportación a los dos países más poblados de la región (Brasil y México) no alcanza al dólar y medio per cápita[10].

En cuanto a los ámbitos de cooperación donde se han orientado los recursos, es evidente la preocupación por seguir los Objetivos Del Milenio (ODM), pues habría habido una desviación hacia áreas de cooperación de infraestructura social, cuando, anteriormente, las mayores inversiones se habrían dedicado a la infraestructura económica y al desarrollo en general.

LOS "PERJUICIOS" DE SER UNA REGIÓN DE RENTA MEDIA ANTE LOS ODM

El mundo actual es de extraordinaria complejidad, empezó a cambiar a gran velocidad a partir del fin de la Guerra Fría y la realidad actual está llena de incertidumbre y procesos de cambios que han transformado los referentes tradicionales. El mismo concepto de potencias también lo ha hecho. Tanto que, en los últimos años, hemos empezado a dudar incluso de la continuidad hegemónica del mundo occidental, con Estados Unidos a la cabeza. El potente crecimiento de las llamadas potencias emergentes y sus pretensiones de ejercer una influencia internacional, en buena parte, justifica estas dudas. Si bien cabe observar que estos nuevos actores no cumplen con los requisitos tradicionales para ser consideradas como potencias, son países que han experimentado, en el siglo XXI, un espectacular crecimiento y una importante presencia internacional, aunque padecen serios problemas, sino de pobreza extrema, sí de pobreza regular y de desigualdad.

América Latina no es ajena a estos cambios en las nuevas tendencias de distribución de poder de la comunidad internacional y su visible desplazamiento hacia Asia-Pacífico. De hecho, la región también es considerada como emergente, ya que ha aumentado su peso económico y político con países como Brasil, con aspiraciones a ser líderes regionales y a afianzar su influencia global. La aspiración latinoamericana es la de configurarse como un actor regional autónomo que busca alcanzar mayor presencia en las

[10] S. Tezanos Vázquez, *Conglomerados de desarrollo en América Latina y el Caribe: Una aplicación al análisis de la distribución de la ayuda oficial al desarrollo, serie Financiamiento del desarrollo*, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), 2012.

"Un 10 % de la población concentra el 48 % de la renta total, mientras que el 10 % de los más pobres apenas consiguen el 1'5 %"

estructuras emergentes de la gobernanza global.

El crecimiento experimentado en la década 2003-2013, ha tenido efectos positivos reduciendo algunos de los problemas estructurales históricos del desarrollo latinoamericano, pero plantean otros nuevos, como los propios de países de renta media (PRM)[11]. La principal trampa es que, si bien este crecimiento ha mejorado la situación de la región y ha aliviado problemas estructurales históricos, también ha dado lugar a que haya quedado marginada de los flujos de la cooperación internacional. Sin embargo, y pese a esta mejora, no significa que la región no padezca serios problemas estructurales que impiden su desarrollo.

El desarrollo no puede restringirse a una única variable, máxime para un área que está integrada por realidades muy heterogéneas, según los casos, podría decirse que incluso dispares. Esta enorme diversidad contempla realidades sociales, económicas y políticas muy diferentes. Sin embargo, su consideración según el nivel de ingreso uniformiza y simplifica toda esta diversidad, sin tener en cuenta que muchos países de renta media tienen problemas muy parecidos a aquellos países clasificados como de renta baja. La comparación de datos con otras regiones puede ayudar a poner de manifiesto las carencias y las dificultades de los países latinoamericanos que, pese al crecimiento del nivel de renta per cápita, no se han resuelto. En concreto, la desigualdad es un problema histórico que persiste en la actualidad pese al crecimiento de los últimos años y las mejoras habidas. Como la misma Comisión Europea ha puesto de manifiesto, la realidad de la región presenta los peores indicadores del mundo en desigualdad, donde un 10 % de la población concentra el 48 % de la renta total, mientras que el 10 % de los más pobres apenas consiguen el 1'5 %. Para tener un término de comparación, en los países industrializados el 10 % de los más ricos concentran el 29% de la renta mientras que el 10 % más pobre se apropia del 2'5 %. El problema de la desigualdad y la pobreza se agrava con la exacerbación de las dificultades que experimentan amplios sectores de la población que no pueden acceder a servicios públicos de carácter básico (salud, educación, etc.), al mercado de trabajo, al sistema financiero o a las instituciones políticas y jurídicas.

Por este, motivo la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) ha propuesto un nuevo enfoque mediante el cual sea posible poner de manifiesto las vulnerabilidades y necesidades que también tienen los países de renta media y que por el hecho de serlo, han queda-

[11] J. A. Sanahuja, *América Latina, más allá de 2015: escenarios del desarrollo global y las políticas de cooperación internacional*, en S. Arriola, R. Garranzo y L. Ruiz Jiménez (coords.), La renovación de la Cooperación Iberoamericana. Transformaciones para una agenda post-2015, SEGIB-AECID, Madrid, 2013.

"Es precisa una nueva reformulación del concepto de seguridad, bajo un enfoque que determine las vulnerabilidades a partir de diferentes brechas estructurales"

do marginados de los flujos de la cooperación oficial internacional. Para ello, es imprescindible analizar los desafíos propios de cada uno de los países en particular. En este sentido se requiere de una nueva agenda de cooperación que contemple el desarrollo inclusivo[12].

LOS RETOS DE LA REGIÓN ANTE UN NUEVO CICLO DE DESACELERACIÓN Y SUS OPORTUNIDADES ANTE LA AGENDA DE DESARROLLO POST-2015

El año 2015 se fijó como la fecha para el cumplimiento de los ODM. De ahí que la ONU haya iniciado un amplio diálogo y ronda de consultas internacionales para que, en septiembre de este año, cuando todos los estados miembros se reúnan en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible, sea posible fijar una nueva agenda de desarrollo. La orientación inclusiva que parece que, definitivamente, va a adoptar esta agenda, sin duda, podría ser una oportunidad para América Latina, ya que, bajo esta perspectiva, quedaría incluida dentro de los flujos de la AOD.

Esta posibilidad parece particularmente oportuna ya que coincide con el inicio de un ciclo económico para la región marcado por la ralentización económica, después de una década de fuerte crecimiento. Esta nueva coyuntura hace temer la pérdida de los logros alcanzados y el deterioro de la situación de las nuevas clases medias, así como el empeoramiento de las clases más desfavorecidas, pese a ser países de renta media.

Sin duda, en este momento, la AOD puede ser una aportación fundamental para evitar una vuelta atrás en la región y superar las brechas estructurales que la nueva agenda contemplaría.

LA ADOPCIÓN DE UNA NUEVA AGENDA POST-2015, DE ACUERDO A UNA VISIÓN INCLUSIVA

Para que América Latina concentre la atención de la cooperación internacional, es precisa una nueva reformulación del concepto de seguridad, bajo un enfoque que determine las vulnerabilidades a partir de diferentes brechas estructurales. De esta manera, será posible contemplar los problemas estructurales que obstaculizan el desarrollo, aun siendo países de renta media. Por el contrario, tal y como se viene insistiendo, la adopción de un única brecha, como la de los ingresos, no sirve para reflejar la naturaleza multifacética del desarrollo, ni los verdaderos desafíos estructurales que han de enfrentar América Latina y el Caribe.

Siguiendo la propuesta de la Cepal, *"para lograr el desarrollo, es preciso superar los rezagos productivos endémicos mediante la innovación y la inversión en capital físico y, fundamentalmente, humano, a fin de aumentar la productividad y la competi-*

[12] *Los países de renta media*, Cepal, http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/10649es.pdf.

tividad sistémicas, además de fortalecer las instituciones y consolidar las democracias. En definitiva, es preciso superar una cantidad de obstáculos –o, de manera más precisa, brechas estructurales del desarrollo– que todavía persisten y que no solo dificultan el crecimiento económico dinámico y sostenible de los países de la región, sino que también limitan la posibilidad de transitar hacia economías y sociedades más inclusivas. Estas brechas incluyen, entre otras, las de i) el ingreso por habitante, ii) la desigualdad, iii) la pobreza, iv) la inversión y el ahorro, v) la productividad y la innovación, vi) la infraestructura, vii) la educación, viii) la salud, ix) la fiscalidad, x) el género y xi) el medio ambiente"[13].

[13] CEPAL, *La hora de la igualdad: Brechas por cerrar, caminos por abrir* (LC/G.2432 (SES.33/3)), Santiago de Chile, 2010.

América Latina y el Caribe (21 paises): Ubicación de los países de renta media según las distintas brechas

	Brecha de ingreso por habitante	Brecha de desigualdad	Brecha de pobreza	Brecha de inversión y ahorro		Brecha de productividad e innovación		Brecha de infraestructura	Brecha de educación	Brecha de salud	Brecha de fiscalidad	Brecha de género	Brecha medioambiental
				inversión	ahorro	productividad	innovación						
Mayor brecha	NIC	COL	HND	BOL	GUY	NIC	DOM	GUY	GTM	GTM	GTM	GTM	HND
	GUY	HND	NIC	GUY	BLZ	BOL	SLV	NIC	NIC	HND	CRI	GUY	NIC
	HND	BOL	COL	NIC	SLV	PRY	HND	JAM	VEN	BOL	DOM	HND	SLV
	BOL	BLZ	BOL	PRY	NIC	GUY	PRY	BOL	HND	NIC	SLV	NIC	GTM
	PRY	BRA	BLZ	GTM	PAN	HND	GTM	DOM	DOM	PRY	PER	BLZ	ECU
	GTM	GTM	GTM	HND	GTM	PER	NIC	COL	BRA	PER	MEX	PAN	PRY
	SLV	PAN	GUY	SLV	DOM	ECU	ECU	HND	SLV	PAN	PRY	SLV	ARG
	BLZ	CHL	SLV	ECU	JAM	SLV	BOL	URY	COL	GUY	ÀN	COL	PAN
	PER	NIC	PER	PER	URY	GTM	PER	GTM	PRY	MEX	HND	DOM	BLZ
	ECU	PRY	DOM	DOM	BRA	BRA	BLZ	BLZ	ECU	JAM	BLZ	BOL	VEN
	DOM	MEX	ECU	BLZ	CRI	COL	GUY	CRI	MEX	ARG	CHL	PRY	BRA
	JAM	CRI	PRY	JAM	COL	PAN	COL	PRY	CRI	BLZ	COL	ECU	BOL
	COL	ECU	VEN	COL	PER	URY	JAM	ECU	URY	VEN	ECU	JAM	MEX
	BRA	DOM	BRA	BRA	BOL	DOM	PAN	VEN	GUY	SLV	JAM	BRA	COL
	CRI	PER	PAN	URY	PRY	VEN	VEN	SLV	BOL	COL	GUY	MEX	PER
	PAN	SLC	MEX	PAN	HND	JAM	CRI	BRA	ARG	BRA	ARG	VEN	JAM
	URY	ARG	JAM	CRI	CHL	ARG	MEX	PER	BLZ	DOM	BOL	PER	DOM
	VEN	JAM	CRI	MEX	ARG	CRI	BRA	MEX	PAN	ECU	NIC	CHL	GUY
	ARG	GUY	ARG	VEN	MEX	BLZ	URY	PAN	JAM	CRI	URY	ARG	CRI
	CHL	VEN	URY	CHL	ECU	CHL	ARG	ARG	PER	URY	VEN	CRI	CHL
Menor brecha	MEX	URY	CHL	ARG	VEN	MEZ	CHL	CHL	CHL	CHIL	BRA	URY	URY

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Banco Mundia. World Development Indicators (datos de base en línea) http://devdara.worldbank.org/dataonline/.

Nota: ARG: Argentina, BOL: Bolivia (Estado Plurinacional de), BRA: Brasil, CRI: Costa Rica, CHL: Chile, DOM: República Dominicana, ECU: Ecuador, GTM: Guatemala, GUY: Guyana, HND: Honduras, JAM: Jamaica, MEX: México, NIC: Nicaragua, PAN: Panamá, PER: Perú, PRY: Paraguay, SLV: El Salavador, URY: Uruguay, VEN: Venezuela (República Bolivariana de). Los indicadores especificados en el cuadro 4 fueron variables representativas (proxy) de cada una d ela sbrechas. En el caso de la brecha de fiscalidad, el ordenamiento se realizó considerando unicamente el indicador de ingresos públicos.

"Todo ello permite concluir que no es posible la formulación de 'recetas' universales de desarrollo y que de ser aplicadas, a través de la cooperación, nuevamente fracasarían"

La incorporación de estas otras brechas incorpora problemas que, en el caso de América Latina, constituyen los principales problemas del desarrollo de la región.

Fijadas las necesidades de desarrollo de los países, la Cepal llevó a cabo un análisis mediante el cual cuantificó la magnitud de estos problemas por países y se pudo comprobar que no se puede equiparar el nivel de ingreso con el nivel de desarrollo, ya que un aumento del nivel de ingreso y, por ende, una reducción de la brecha de ingreso, no implican necesariamente una mejora del resto de las brechas. No sólo eso, también es posible comprobar que el peso de las distintas brechas es distinto para cada país, lo que hace necesario un análisis particularizado. De manera que, mientras en unos casos determinadas brechas tienen un peso determinante, estas mismas, en otros países, no lo son tanto. Todo ello permite concluir que no es posible la formulación de "recetas" universales de desarrollo y que de ser aplicadas a través de la cooperación nuevamente fracasarían. Muy al contrario, es preciso identificar dónde están las mayores vulnerabilidades y retos en cada caso.

Para ello, es imprescindible establecer un diálogo con los países receptores y que éstos asuman un papel activo a la hora de determinar los objetivos de desarrollo. Ellos son quienes deben identificar cuáles son sus principales desafíos. Sin esta participación, no es posible realizar una agenda de desarrollo, que lejos de uniformar los problemas estructurales, recoja la especificidad de cada caso.

CONFIGURACIÓN DE UNA NUEVA AGENDA QUE BENEFICIA A AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Este nuevo planteamiento ha sido asumido por la región latinoamericana y así quedó formalizado durante la Consulta Regional de América Latina y el Caribe sobre Financiamiento del Desarrollo, que se llevó a cabo en agosto de 2000, en la sede de la Cepal, en Santiago de Chile. En esta reunión, representantes gubernamentales y especialistas demandaron que el sistema de cooperación internacional adoptara una agenda multidimensional, ante los desafíos del desarrollo, que no sólo se oriente a las necesidades de los países de ingresos bajos, sino que también considere las diversas necesidades y vulnerabilidades de los países de renta media.

De acuerdo a las propuestas de la Cepal, en este mismo foro, su secretaria, Alicia Bárcena, reiteró que *"El concepto de desarrollo no solo debe focalizarse en los países de ingresos bajos. Este es un concepto amplio, atingente al grueso de las economías emergentes y a los denominados países de renta media"... "Los actuales niveles de AOD no son suficientes"*[14], agregando que *"el criterio de*

[14] Este planteamiento también se encuentra desarrollado en *Financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Un análisis estratégico desde la perspectiva de los países de renta media*, 2015, http://www.financiaciondesarrollo.org/S1500127_es.pdf

"Lecciones aprendidas sobre las limitaciones que presentaba la agenda de los ODM, también parecen más que claras"

asignación tanto de la AOD como de los flujos de financiamiento públicos y privados, que incluye la 'graduación' según el ingreso medio, no es el adecuado porque no capta la naturaleza compleja del desarrollo"[15].

"No basta con más crecimiento económico para seguir reduciendo la pobreza y la desigualdad en América Latina y el Caribe". Este fue un mensaje del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en la primera Reunión del Consejo Asesor del Informe Regional de Desarrollo Humano 2016 sobre Progreso Multidimensional, que reunió más de 20 autoridades entre ministros, senadores, académicos y los líderes de las principales organizaciones multilaterales de la región. *"Está claro que "más de lo mismo"* en crecimiento –y en políticas públicas– ya no rinde más de lo mismo en reducción de pobreza y desigualdad," dijo la subsecretaria general de la ONU y directora del PNUD para América Latina y el Caribe, Jessica Faieta, en este foro. Ahondando en este planteamiento también declaró que *"Un mayor crecimiento económico no conduce necesariamente a generar un mayor progreso social: tenemos que tener políticas diferentes, también en un momento en que se agotan los recursos fiscales para expandir las redes de protección social"*[16].

En este sentido, las lecciones aprendidas sobre las limitaciones que presentaba la agenda de los ODM, también parecen más que claras. Por este motivo, el PNUD enfatiza en que el bienestar de la gente es *"más que ingreso"*, con un llamado a que los líderes de la región se centren en el *"progreso multidimensional"*. Eso significa invertir en capacidades para la inserción laboral, en sistemas financieros que no lleven a un sobreendeudamiento de los pobres y en la reducción de las brechas de género. En este mismo sentido, y de manera muy expresiva, Gonzalo Robles, secretario general de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Gobierno de España considera que *"Los Objetivos de Desarrollo del Milenio nos han enseñado que, más allá del crecimiento, las intervenciones de desarrollo deben abordar aspectos multidimensionales del bienestar"*... *"A pesar de los logros sociales de la última década, los sistemas de protección social no constituyen redes universales que cubran el acceso a trabajo digno, salud, educación y protección a lo largo de todo el ciclo de vida."*

Bajo esta reformulación de la agenda de desarrollo, el PNUD prepara su Informe de *Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2016 sobre Progreso Multidimensional*, que también incluirá recomendaciones de

[15] http://www.cepal.org/es/comunicados/paises-de-america-latina-y-el-caribe-llaman-repensar-el-sistema-de-cooperacion.

[16] http://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/presscenter/pressreleases/2015/02/20/con-crecimiento-econ-mico-no-basta-dice-el-pnud-con-un-llamado-hacia-el-progreso-multidimensional-.html, febrero, 2015.

"En esta coyuntura del mercado internacional, los efectos en las economías latinoamericanas han sido inmediatos"

políticas públicas que reflejen la nueva agenda global de desarrollo, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible lanzados en septiembre de 2015 durante la Asamblea General de la ONU en Nueva York. Sin duda, la nueva agenda que se configura, de acuerdo al nuevo enfoque planteado, incluirá a los países de renta media. Cabe esperar, por tanto, un aumento de los flujos de cooperación y un mayor apoyo al desarrollo por la AOD en la región latinoamericana.

LA OPORTUNA REORIENTACIÓN DE LOS FLUJOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN UN MOMENTO DE RALENTIZACIÓN ECONÓMICA EN AMÉRICA LATINA

En ningún momento, la región, pese a haber desarrollado mecanismos de cooperación Sur-Sur, ha pretendido prescindir de la AOD internacional, al entender que la cooperación realizada entre países latinoamericanos, cooperación Sur-Sur[17], era un complemento a la necesaria cooperación internacional y no una sustitución a la AOD[18]. Esta cooperación, de acuerdo a la nueva coyuntura económica que se ha iniciado en la región, puede ser particularmente oportuna.

Los informes de la Cepal y el Banco Mundial sugieren que América Latina podría unirse a la tendencia recesiva global, en la medida en que se ve arrastrada por la crisis europea y el descenso de la demanda de materias primas por parte de China. La principal preocupación en este momento es el retroceso de los principales logros alcanzados, debido a las debilidades del modelo de desarrollo que ha hecho posible el reciente período de bonanza. En realidad, este modelo ha estado basado fundamentalmente en la exportación de materias primas y *commodities*, como el petróleo y el cobre. Una forma de crecimiento que hace extraordinariamente vulnerable a la región ante los cambios de coyuntura del mercado, como es el caso, al disminuir la demanda de productos y/o bajar el precio del petróleo.

En esta coyuntura del mercado internacional, los efectos en las economías latinoamericanas han sido inmediatos. La zona completó, en 2014, su cuarto ejercicio consecutivo de desaceleración y las previsiones para este año, tanto del FMI como de la Cepal, superan, por poco, el 1 % de incremento del PIB regional como media. Una situación que contrasta con datos recientes que ponen en evidencia el boom económico experimentado, ya que, entre principio de siglo y el año 2012, el PIB regional creció un 80 % –amparado en el boom de las

[17] Para la definición de cooperación Sur-Sur, http://sursur.sela.org/qu%C3%A9-es-la-css/conceptos-de-la-cooperaci%C3%B3n-sur-sur/. *También véase, Mapeo del apoyo multilateral para la cooperación sur-sur en América Latina y el Caribe: hacia enfoques de colaboración*, PNUD, 2012, http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/10661es.pdf.

[18] http://www.cepal.org/es/comunicados/paises-de-america-latina-y-el-caribe-llaman-repensar-el-sistema-de-cooperacion, abril 2012.

"De los 600 millones de habitantes, 170 son considerados pobres"

materias primas–; la clase media creció casi un 50 %, –reduciendo el hecho de que la zona sea la más desigual del mundo– y la pobreza se redujo en casi un 30 %. Aun así, de los 600 millones de habitantes, 170 son considerados pobres.

La mayor preocupación se centra en la sostenibilidad de estos logros, considerando las brechas estructurales existentes en América Latina. Objetivo que pasa a ser prioritario, por parte de la AOD, como han declarado los principales organismos multilaterales dedicados a la cooperación al desarrollo, en la región a partir de su intención de impulsar un "crecimiento económico inclusivo".

EL COMPROMISO DE LA AOD CON AMÉRICA LATINA, ANTE UNA ETAPA DE DIFICULTADES ECONÓMICAS

El compromiso de la cooperación internacional con América Latina parece claro. Este ha sido manifestado en la "Declaración Conjunta de las Instituciones Financieras Internacionales en la Séptima Cumbre de las Américas", celebrada en Ciudad de Panamá, en abril de 2015[19].

En este documento, *"las principales instituciones financieras internacionales en la región, el Grupo Banco Mundial (GBM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, nos comprometemos a apoyar los esfuerzos de los gobiernos en la región para preservar y expandir los éxitos económicos y sociales de la última década"... "Conscientes de que los factores externos que contribuyeron a dichas conquistas han cambiado (...) el BID, CAF y el GBM ponemos a su disposición nuestros recursos financieros, nuestro conocimiento y nuestro poder de convocatoria. Solo en términos financieros, las tres instituciones esperamos proveer en nuestros respectivos años fiscales 2015 más de US$35 mil millones a América Latina y el Caribe: US$12.5 mil del BID, US$12 mil de CAF y $11 mil del GBM".*

Esta preocupación, expresada con total claridad por estos organismos, muestra la inquietud por un retroceso social, ante la nueva coyuntura económica. Para ello, su propuesta para contribuir al desarrollo latinoamericano, en este momento tan crítico, se ciñe a los presupuestos de un concepto de desarrollo multidimensional e inclusivo. Dichos organismos son conscientes de dos aspectos fundamentales para que su aportación sea exitosa. En primer lugar, pretenden contribuir a *"cerrar amplias brechas de competitividad"* a través de este enfoque multidimensional, ya que entienden que, adoptando como objetivo "sociedades más justas", es preciso invertir en capital humano, infraestructura, innovación, así como en políticas que mejoren la igualdad de género, el acceso de las personas de bajos ingresos a los alimentos,

[19] http://www.iadb.org/es/noticias/anuncios/2015-04-10/declaracion-de-ifis-para-la-vii-cumbre-de-las-americas,11130.html.

"La región se encuentra ante un gran reto, pues debe evitar el retroceso de los avances logrados"

la vivienda, el agua potable, el saneamiento, al igual que atención de salud, educación y empleos de calidad. En definitiva, políticas sociales que desarrollen el potencial de las personas.

En segundo lugar, entienden que las soluciones han de realizarse "a medida". En este sentido, la declaración también contempla la propuesta de Naciones Unidas, respecto a la necesidad de participación activa de los países receptores, de acuerdo a la particularidad de cada realidad. Por ello insiste, la citada declaración, en plantear que las soluciones a aplicar "estarán en manos de cada país, que deberán diseñar el mejor camino a seguir".

Todo indica que América Latina retorna a los flujos de la cooperación internacional: un apoyo imprescindible y necesario, aún siendo una región de renta media, máxime en un momento de dificultades. No cabe duda de la importante aportación que puede realizar la cooperación internacional.

4. CONCLUSIONES

La evolución del concepto de desarrollo observado ha ido asumiéndose por la cooperación internacional. En este sentido, tras la superación de las teorías desarrollistas, la centralidad adquirida por el ser humano se configura como el marco bajo el cual se desarrollan los ODM. Sin embargo, la experiencia de estos últimos años, ha puesto de manifiesto que, este paso, pese a su importancia, no era suficiente. La adopción del ingreso per cápita como indicador para medir la pobreza, ha "camuflado" brechas estructurales que afectan a América Latina.

Solo mediante la adopción de un concepto de desarrollo multidimensional y flexible, que analice, en cada caso, cuáles son las principales brechas estructurales, será posible una auténtica contribución por parte de la cooperación internacional.

La adopción de este concepto de desarrollo para América Latina tiene gran trascendencia por varios motivos. En primer lugar, porque hace posible que la región pueda volver a ser beneficiaria de la cooperación internacional al desarrollo y, en segundo lugar, porque dicho concepto proporciona muchas más posibilidades de eficacia y éxito a la cooperación. La región se encuentra ante un gran reto, pues debe evitar el retroceso de los avances logrados, en un momento de dificultades. En este contexto la posibilidad de contar con la cooperación internacional, sin duda, será un apoyo fundamental para lograr este objetivo.

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general
acorujo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN RR. HH.

Daniel Moreno
Gerente de RR. HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de RR. HH.
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Valencia
Gerente de RR. HH.
para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

Cink.

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue. 20th floor
Suite 2020
Miami, Florida 33131

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

México DF

Juan Rivera
Socio y director general
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México D.F.
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro.
Tel. +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Directora
micevallos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y gerente general
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y director general
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Director senior de Desarrollo
de Negocio en el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Director general
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com
Desarrollando Ideas
www.desarrollando-ideas.com

Revista UNO
www.revista-uno.com
Twitter
http://twitter.com/llorenteycuenca

YouTube
www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA
LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca
Slideshare
www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas.**

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com