2017:
Panorama de **Inversión** Española en Iberoamérica

AIRFRANCE KLM LLORENTE & CUENCA

ie BUSINESS SCHOOL

X INFORME

YO ♥ AMÉRICA LATINA

La firma de comunicación líder, con 500 profesionales en 13 países

www.llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN de Gonzalo Garland. Vicepresidente de Relaciones Externas del IE Business School.

INFORME EJECUTIVO de Juan Carlos Martínez Lázaro, Profesor de Economía de IE BUSINESS SCHOOL

ANÁLISIS CUANTITATIVO.
LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

3.1 Presencia en Iberoamérica en 2016
3.2 Entorno económico
3.3 Previsiones de inversión 2017
3.4 Ventajas y riesgos para los inversores en Iberoamérica
3.5 Metrópolis iberoamericanas
3.6 Alianza del Pacífico
3.7 Unión Europea-MERCOSUR
3.8 Ficha técnica

ANÁLISIS CUALITATIVO.
AMÉRICA LATINA: VISIONES INSTITUCIONALES.

- José Antonio Llorente. Presidente y fundador de Llorente & Cuenca
- Bruno Georgelin. Director General de AIR FRANCE KLM para la Península Ibérica
- Guillermo Fernández de Soto. Director Representante de la Oficina de CAF para Europa
- James P. Scriven. Gerente General de la Corporación Interamericana de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo
- Dr. Nick Rischbieth. Presidente Ejecutivo del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
- Eduardo Caride Presidente y CEO de Telefónica Hispanoamérica.
- Aristóbulo Bausela CEO del Área Territorial de Latam Mapfre.
- Germán Gusano Serrano. Abogado y Politólogo. Director de la Fundación Codere.
- Nemesio Fernández-Cuesta. Presidente y CEO de Isolux.
- Tomás González. Socio director IDOM
- Antonio Gassó CEO Gaes

EDITOR IE BUSINESS SCHOOL- Departamento de Comunicación
DIRECCIÓN EDITORIAL Igor Galo. Director Comunicación IE BUSINESS SCHOOL para América Latina
C/ de María de Molina, 11. 28006 Madrid.
Tel. 915 68 96 00 / www.ie.edu

Gonzalo Garland

Vicepresidente de Relaciones Externas del IE Business School.

Es para mi un honor y un placer el poder presentar esta décima edición del informe "Panorama de Inversión Española en Iberoamérica" preparado por el IE Business School con el apoyo de Air France y KLM desde la primera edición, y también con el apoyo, desde este año, de Llorente y Cuenca, a quien damos la más cordial bienvenida en este esfuerzo común de hacer un seguimiento de las inversiones españolas en esta parte del mundo, que siempre fue un área estratégica de desarrollo.

El hecho de que hayan pasado 10 años desde la primera edición nos invita a pensar en qué forma España, Iberoamérica y las empresas españolas han cambiado en este tiempo, y como no podía ser de otra forma los cambios han sido muchos. Por allí en 2007 España e Iberoamérica continuaban creciendo a un ritmo saludable, aunque ya se empezaban a observar algunos síntomas de preocupación en algunas economías más avanzadas, particularmente en los Estados Unidos. Luego vino la "Gran Recesión" con sus poderosos efectos en todo el mundo, aunque sin duda la crisis que se produjo en los siguientes años fue mucho más dura para España que para Iberoamérica. Incluso podemos recordar como en los años 2008 y 2009 muchos aún tenían esperanzas de que se produjera un "desacoplamiento" de las economías emergentes, y, entre ellas, las de Iberoamérica, de tal manera que la región no vería los efectos económicos negativos que sí se producirían en las economías desarrolladas de América del Norte y Europa. La verdad es que el mundo entero sufrió las consecuencias de esa crisis, incluyendo varios países de América Latina que sufrieron estancamiento o recesión. Pero también es cierto que la recuperación de la región en los años siguientes fue muy rápida y, a diferencia de lo que sucedió en España y en otros países europeos, después de un par de años débiles Iberoamérica se encontraba, en su mayor parte, en una senda de sano crecimiento económico.

Los efectos diferentes de la crisis y las diferentes sendas de recuperación sin duda tuvieron un impacto sobre la inversión española en la región. Una primera consecuencia natural de la crisis es pensar que las empresas españolas, debilitadas por la situación económica de su país, retrajeran sus inversiones en el exterior. Sin embargo, y aunque parezca paradójico, lo que sucedió en España es que muchas de las empresas se volcaron al exterior ante las dificultades del mercado interno. Esta nueva mirada hacia afuera, particularmente fuerte hacia América Latina, hizo que la inversión española en la región no cayera durante esos años, sino que incluso aumentara en ciertos sectores antes muy rentables en España y en el que ahora el futuro está en otras regiones, como por ejemplo, en el sector inmobiliario y sus industrias asociadas. Por otra parte, las empresas grandes que ya estaban presentes en la región continuaron fortaleciendo su presencia, buscando compensar, y lográndolo en muchos casos, las dificultades en su país de origen con mejores resultados en Iberoamérica. Por todo esto, hoy, diez años después del primer informe, y a pesar de que esta ha sido una de las décadas más complicadas desde el punto de vista económico, podemos decir que la presencia de las empresas españolas en América Latina es, si cabe, aún más fuerte de lo que era cuando salió el primero de estos informes. Y la interdependencia es más compleja y más permanente, como van mostrando, año tras año, los resultados de esta investigación. Todo esto nos permite afirmar que el compromiso de las empresas españolas con la región es permanente, y no ha sido esporádico y con posibilidad de revertirse. Ambas regiones continúan tejiendo una relación cada vez más estrecha y mutuamente enriquecedora, y todo parece indicar que esto se mantendrá así en el futuro.

2 INFORME EJECUTIVO

JUAN CARLOS MARTÍNEZ LÁZARO
PROFESOR DE ECONOMÍA DE IE BUSINESS SCHOOL

2017: Panorama de la Inversión Española en Iberoamérica

En el otoño de 2007, cuando la crisis financiera apenas estaba iniciando su andadura, comenzamos a preguntar a una serie de empresas españolas con intereses en Iberoamérica sobre la visión que tenían de la región. Por aquel entonces, la presencia de empresas españolas en Iberoamérica era ya muy elevada. Se habían ido implantando desde hacía algo más de una década, durante el poderoso ciclo de crecimiento que había experimentado la economía española a partir de mediados de los noventa. A pesar de que el mercado nacional crecía a tasas elevadas, muchas compañías habían decidido cruzar el Atlántico en busca de diversificación y de oportunidades de negocio. La economía española iniciaba, por fin, su verdadero proceso de internacionalización.

La llegada de la crisis financiera, que mostraría su cara más cruda en España a partir de 2009, apenas modificó la aventura iberoamericana. Es más, la intensificó. Si hasta entonces, había supuesto una oportunidad para crecer y diversificar riesgos, a partir de ese momento se convirtió en una tabla de salvación para muchas empresas. Los crecimientos y beneficios allí obtenidos, compensaron la caída del negocio en el mercado nacional y en el resto de Europa, el otro gran destino de las inversiones españolas.

Además, el desplome del mercado doméstico forzó a muchas pequeñas y medianas empresas a iniciar un acelerado proceso de internacionalización, desde el punto de vista de las exportaciones – desde 2008 las exportaciones españolas de bienes han aumentado un 30% - o mediante la inversión directa en otros países. Y, como no podía ser de otra manera, muchas de esas empresas, encontraron su particular salvavidas en los distintos países de Iberoamérica.

Diez años después de empezar a preguntar a las empresas españolas, continuamos haciéndolo. Y los resultados obtenidos en el 10º Informe sobre Panorama de la inversión española en Iberoamérica, proporcionan de nuevo, una excelente radiografía del clima económico, político y empresarial de la región.

La principal conclusión de esta edición es que el 76% de las empresas encuestadas tienen previsto aumentar sus inversiones durante 2017, frente al 23% que piensan mantenerlas en sus niveles actuales y el 1% que piensa reducirlas. Además, sólo el 49% de ellas, piensa que el entorno económico mundial va a afectar negativamente a la región, mientras que el año pasado ese porcentaje rondaba el 65%. Por tanto, Iberoamérica volverá a ser un destino preferencial para las empresas españolas a la hora de invertir.

Puede parecer contradictorio que en un momento en que Iberoamérica se enfrenta a grandes incertidumbres económicas derivadas de la victoria de Donald Trump en las elecciones norteamericanas, muchas empresas españolas tengan previsto incrementar sus inversiones y no consideren que la situación pueda deteriorarse. Algunas de las políticas que la nueva administración amenaza con poner en marcha, podrían ser muy dañinas para las economías iberoamericanas, especialmente para aquellas que mantienen mayores vínculos comerciales, de inversión o remeseros con Estados Unidos, como es el caso de México. Pero la explicación a estas cuestiones, probablemente haya que buscarla en que la mayor parte de las encuestas fueron contestadas antes de la victoria del candidato republicano.

LLORENTE & CUENCA | AIRFRANCE KLM

Aun así, las empresas españolas piensan que el desempeño económico de México seguirá estando entre los mejores de la región durante 2017, pero no será el mejor, como ocurría en 2016. Perú y Colombia, seguidos de Chile, Costa Rica y Panamá, serán los países en los que la situación económica será más favorable durante este año. Sorprende gratamente la notable mejoría en la percepción de la situación de Argentina – probablemente gracias a las políticas de estabilización y de apertura que está aplicando la administración Macri- y en, menor medida, de Brasil, donde parece que lo peor podría haber pasado. Por el contrario, el deterioro económico de Venezuela vuelve a ser patente, mientras que la mejoría de Cuba observada el año pasado se estanca.

Los mercados en los que más aumentará la inversión española en 2017, son por este orden Colombia, Chile, Perú, México y Argentina, seguidos a cierta distancia por Brasil, Panamá, República Dominicana y Costa Rica. Por el contrario, Venezuela volverá a ser el único destino en el que disminuirán, por la descomposición económica y política en la que se encuentra el régimen bolivariano. En el resto de países, los volúmenes de inversión se mantendrán estables. Inversiones que como viene ocurriendo en los tres últimos años, se llevarán a cabo en su mayor parte a través de un crecimiento orgánico, mientras que sólo un tercio tiene pensado combinar ese crecimiento orgánico con adquisiciones de otras compañías.

El atractivo de los mercados internos seguirá siendo la principal ventaja competitiva que ofrece Iberoamérica para el 88% de las empresas españolas, seguido muy lejos por la ubicación geográfica ventajosa y la competitividad, que este año mejora casi diez puntos. Por contra, el riesgo de tipo de cambio se erige en la principal amenaza, por delante de la desaceleración económica o la inestabilidad política y jurídica, algo que no es de extrañar dada la elevada volatilidad cambiaria que viene sufriendo la región en los últimos tiempos, lo que afecta a las cuentas de resultados de muchas empresas españolas.

A pesar de los potenciales riesgos que se ciernen a corto y medio plazo sobre la región y, especialmente, sobre algunos de sus países más importantes, más del 80% de las encuestadas – 95% en el caso de las Pymes- creen que su facturación aumentará durante los tres próximos años, un porcentaje similar al del año pasado. Pero sólo la mitad piensa que su cifra de negocio en Iberoamérica superará a la obtenida en España en el mismo plazo, lo que pone de manifiesto la mejoría de la actividad en España. En otras regiones del planeta como África, Asia o Estados Unidos y Canadá, disminuye el número de empresas que piensan que les irá mejor en el medio plazo, al contrario que en la Unión Europea, en concordancia con la lenta, pero constante recuperación que viene experimentado la economía comunitaria.

En lo referente a las ciudades más atractivas de la región a la hora de ubicar sus operaciones centrales, Ciudad de México vuelve a ser, por tercer año consecutivo, la metrópoli preferida. Bogotá recupera el segundo puesto que ya tuvo en 2015, mientras que Miami y Santiago ocupan la tercera plaza de forma conjunta. Aunque Miami sigue siendo, con diferencia, el lugar preferido por los directivos españoles para residir por su inmejorable seguridad, calidad para la vida familiar, conexiones aéreas y oferta de ocio, seguida por Santiago.

En 2017, la situación económica en Iberoamérica, seguirá siendo complicada. Aunque el Fondo Monetario Internacional acaba de pronosticar un crecimiento para la región del 1,2% durante este ejercicio, lo que supone una mejoría con respecto a la caída del -0,7% que tuvo el año pasado, la cosas no van a ser fáciles. Es verdad que el petróleo y la mayoría de las materias primas cotizan a precios superiores a los de hace un año, pero también que los desequilibrios macroeconómicos han aumentado en los últimos trimestres. Además, las posibilidades de que las políticas de la nueva administración norteamericana los agraven, cotizan al alza. Por el tan temido aumento del proteccionismo y porque el previsible endurecimiento de la política monetaria por parte de la Fed, forzará a muchos bancos centrales de la región a elevar sus tasas de interés si no quieren ver como sus monedas se deprecian en exceso y como la inflación sobrepasa sus objetivos. Por eso, el dilema será mantener la ortodoxia económica a costa de frenar el crecimiento o tratar de aumentar el crecimiento a costa de ver como crecen los desequilibrios.

Aun así, y a falta de conocer algunas variables, una gran mayoría de las grandes empresas y de las Pymes españolas incrementarán sus inversiones en 2017, especialmente en aquellos mercados que supuestamente mostrarán una mayor tasa de crecimiento y unas menores turbulencias, como Colombia, Chile y Perú. O donde se están abriendo nuevas oportunidades, como en Argentina. Los resultados de este año confirman la tendencia que hemos observado en los últimos diez años. Durante esta década, la economía española ha sufrido la mayor recesión desde la postguerra e, Iberoamérica en su conjunto, ha conocido un periodo de bonanza que parece haberse acabado, sin que ello signifique repetir los terribles episodios de crisis del pasado. Una década en la que las empresas españolas presentes en la región han crecido en busca de nuevas oportunidades de negocio y que ha visto y seguirá viendo, la llegada de otras muchas de menor tamaño.

3 ANÁLISIS CUANTITATIVO

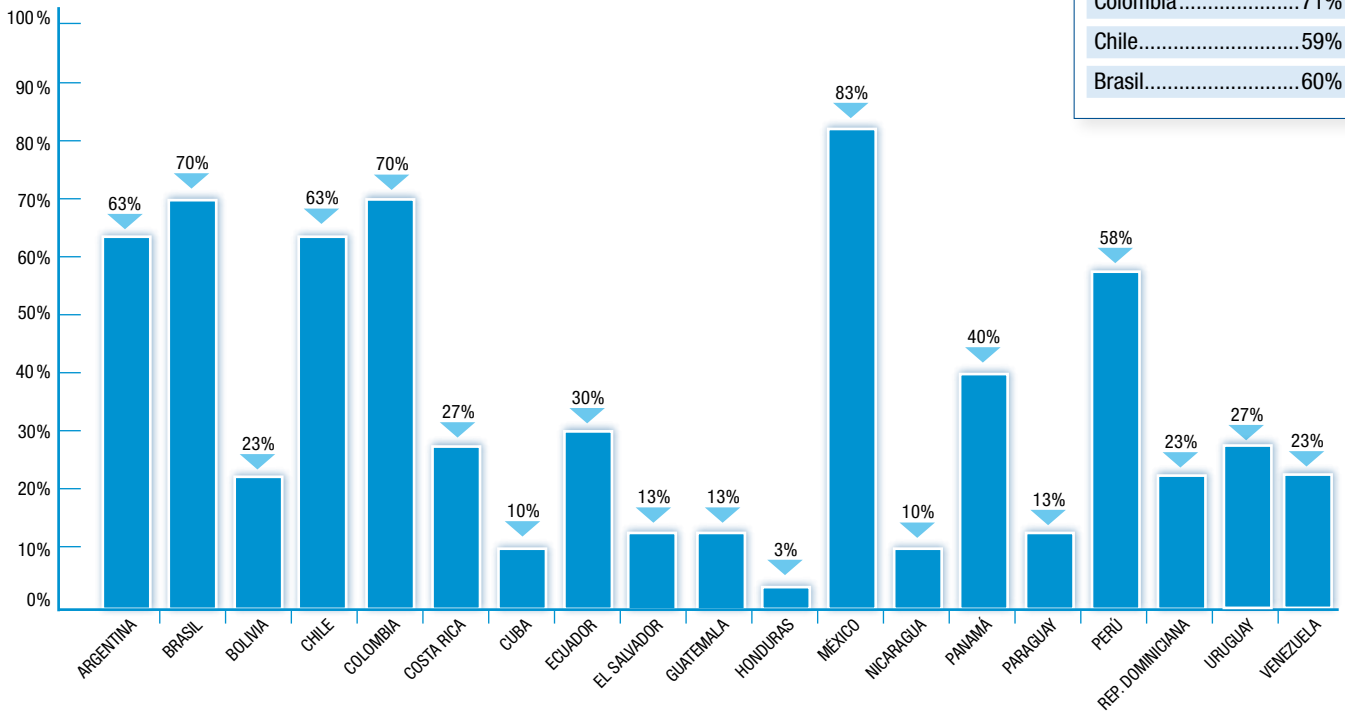
La visión de las empresas españolas

3.1 PRESENCIA EN IBEROAMÉRICA EN 2016

Porcentaje de empresas españolas con inversiones, presencia comercial, exportaciones o interés comercial en los siguiente países durante 2016

Presencia incluyendo PYMES

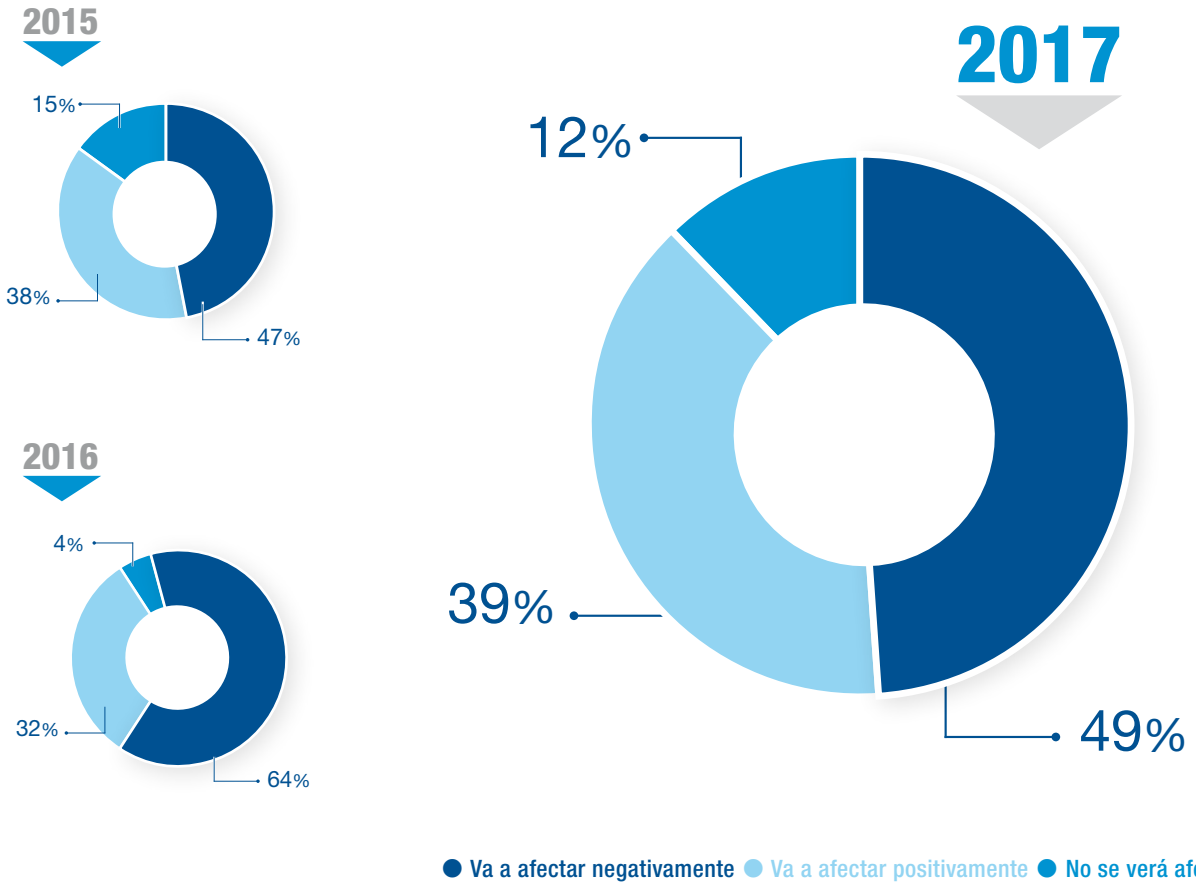
México	81%
Perú	59%
Colombia	71%
Chile	59%
Brasil	60%



La presencia y capital invertido por parte de las empresas españolas participantes en el informe en Iberoamérica se mantiene estable, aunque con ligero crecimiento en casi todos los países. Las razones para esto se deben a la ya gran presencia de las mismas en la región. Esto demuestra la solidez de la apuesta de la región, y al aumento de las operaciones en la misma de forma más orgánica que en la década pasada. Casi todos los países de la región cuentan con más empresas españolas presentes que en el año anterior y con mayor stock de capital invertido. El crecimiento continúa viniendo de la llegada de nuevas pymes que, sin tanto ruido como ocasionaron la llegada de las grandes multinacionales, consolidan posiciones.

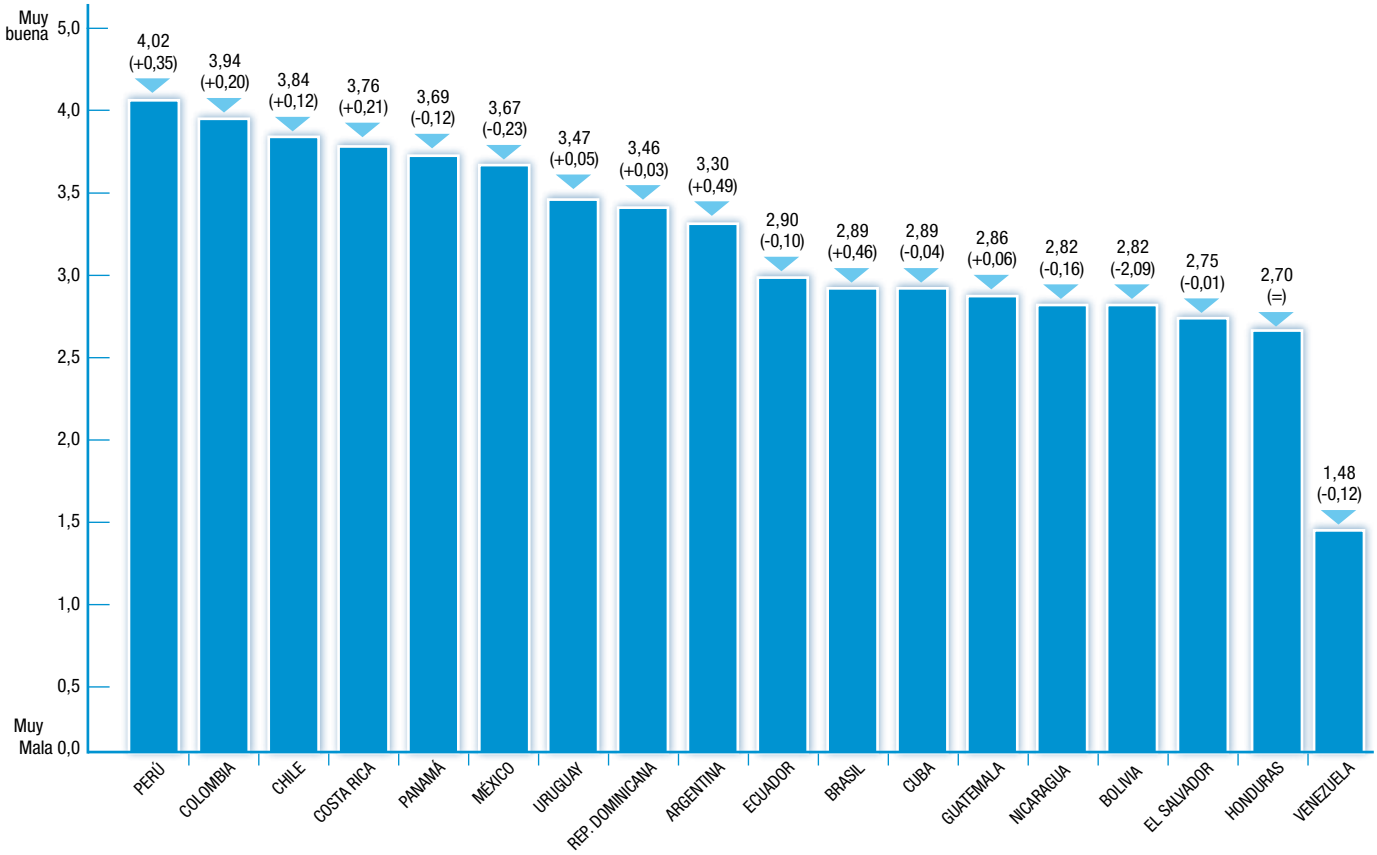
3.2 ENTORNO ECONÓMICO

Influencia del entorno económico mundial en la región



Para este 2017 se percibe un punto de inflexión. Tras varios años en los que se percibía que el entorno internacional cada vez afectaba más negativamente a la región vía menor demanda de materias primas y menor crecimiento mundial, las empresas españolas con presencia en Iberoamérica se notan algo más optimistas sin llegar a niveles anteriores. El cambio de gobierno y sus propuestas en materia comercial no se llegan a reflejar totalmente en este resultado ya que las encuestas se han realizado en octubre-noviembre de 2016, la mayor parte de ellos con anterioridad a las elecciones norteamericanas.

¿Cuál es su visión/análisis de la situación económica general durante 2016 en cada uno de los siguientes países? (Escala 1/5. 1:Mala, 5:Muy buena)

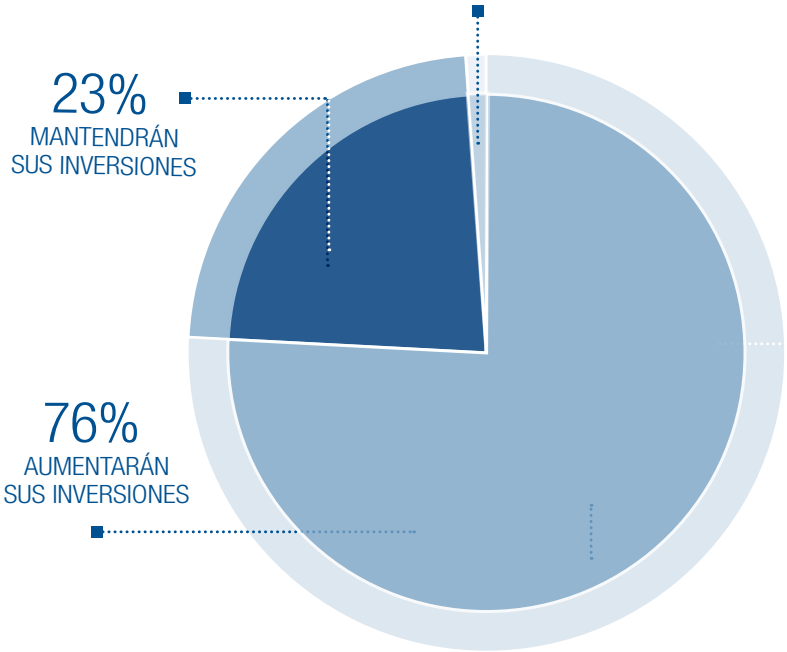


Para las empresas españolas con presencia en Iberoamérica, 2017 será el año del retorno al crecimiento de Brasil y Argentina (que el año pasado ocupaban puestos en la parte final de esta clasificación). Ambos mercados han logrado una calificación mucho mejor que en la edición anterior del informe. En los puestos de cabeza Perú y Colombia vuelven a ocupar el primero y segundo puesto (como ocurría en 2016) seguidos de Chile, Costa Rica, Panamá y México todos con valoraciones superiores a 3,5 sobre 5 puntos, equivalente a calificar su situación económica como relativamente buena, buena o muy buena. La expectación por Cuba se ha estancado tras la mejor valoración que registró en 2016.

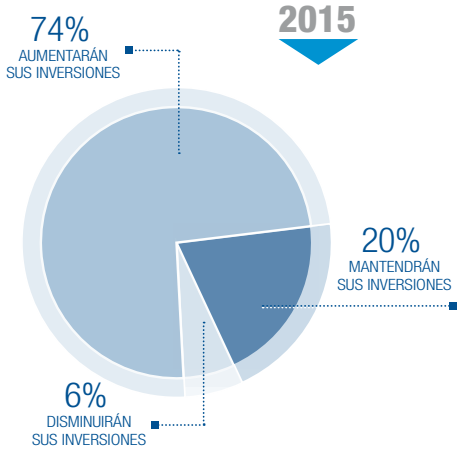
3.3 PREVISIONES DE INVERSIÓN 2017

¿Tiene su empresa pensado aumentar, mantener o disminuir sus inversiones en Iberoamérica en 2017?

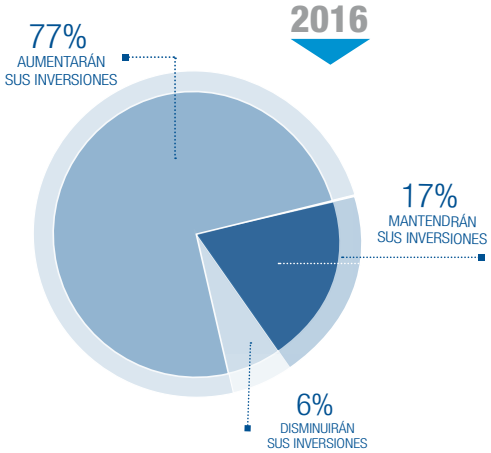
2017



2015



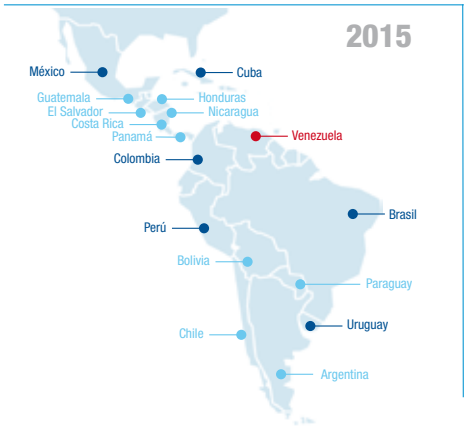
2016



LAS PYMES

El 77% de las pymes españolas preguntadas tiene previsto aumentar sus inversiones.

Comparativa de tendencias de inversión 2015-2017



¿Qué tipo de inversión/crecimiento tienen previsto en 2017 en Iberoamérica?

2016

Crecimiento orgánico	**53%**
Crecimiento orgánico y adquisiciones	**44%**
Solo adquisiciones	**8%**

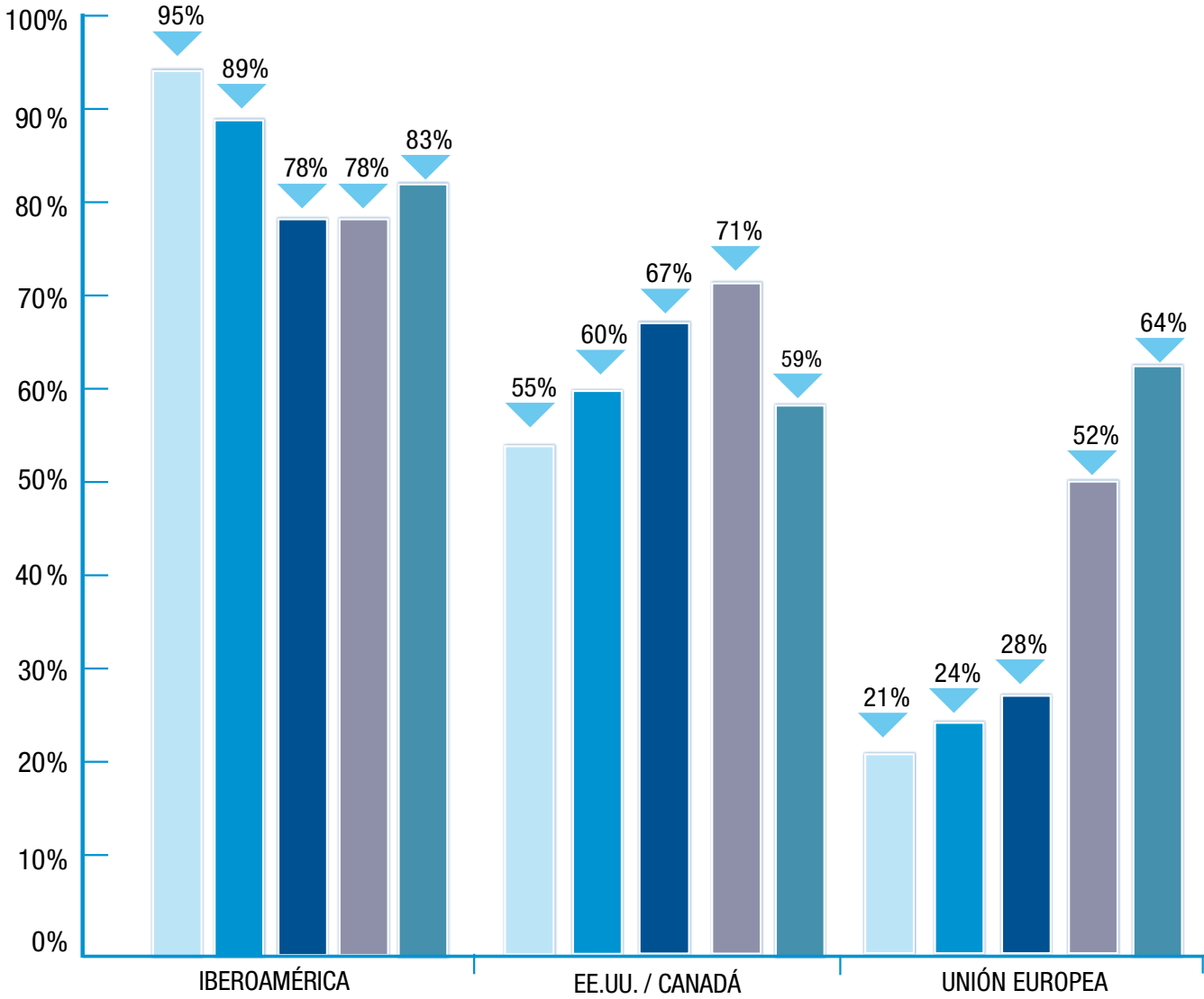
64% Crecimiento orgánico

34% Crecimiento orgánico y adquisiciones

2% Solo adquisiciones

Por tercer año consecutivo el crecimiento se deberá principalmente al crecimiento orgánico de las operaciones en la región, mediante un crecimiento de las mismas o ampliaciones a mercados vecinos. Si en 2016 el aumento mediante adquisiciones de empresas locales o combinando compra de firmas locales y crecimiento orgánico era la estrategia del 56% de las compañía españolas, en 2017 solo el 37% afirma que apostará por este modelo de crecimiento

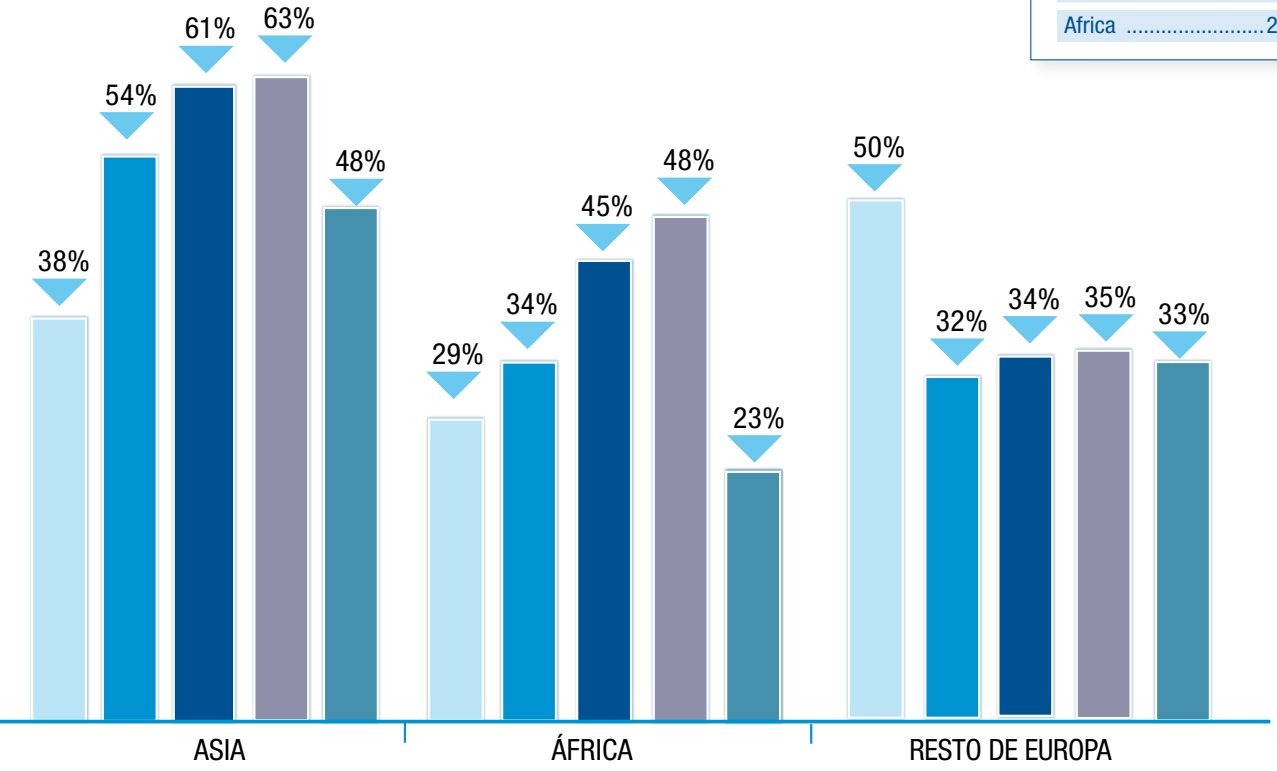
En los próximos tres años, su facturación aumentará en…



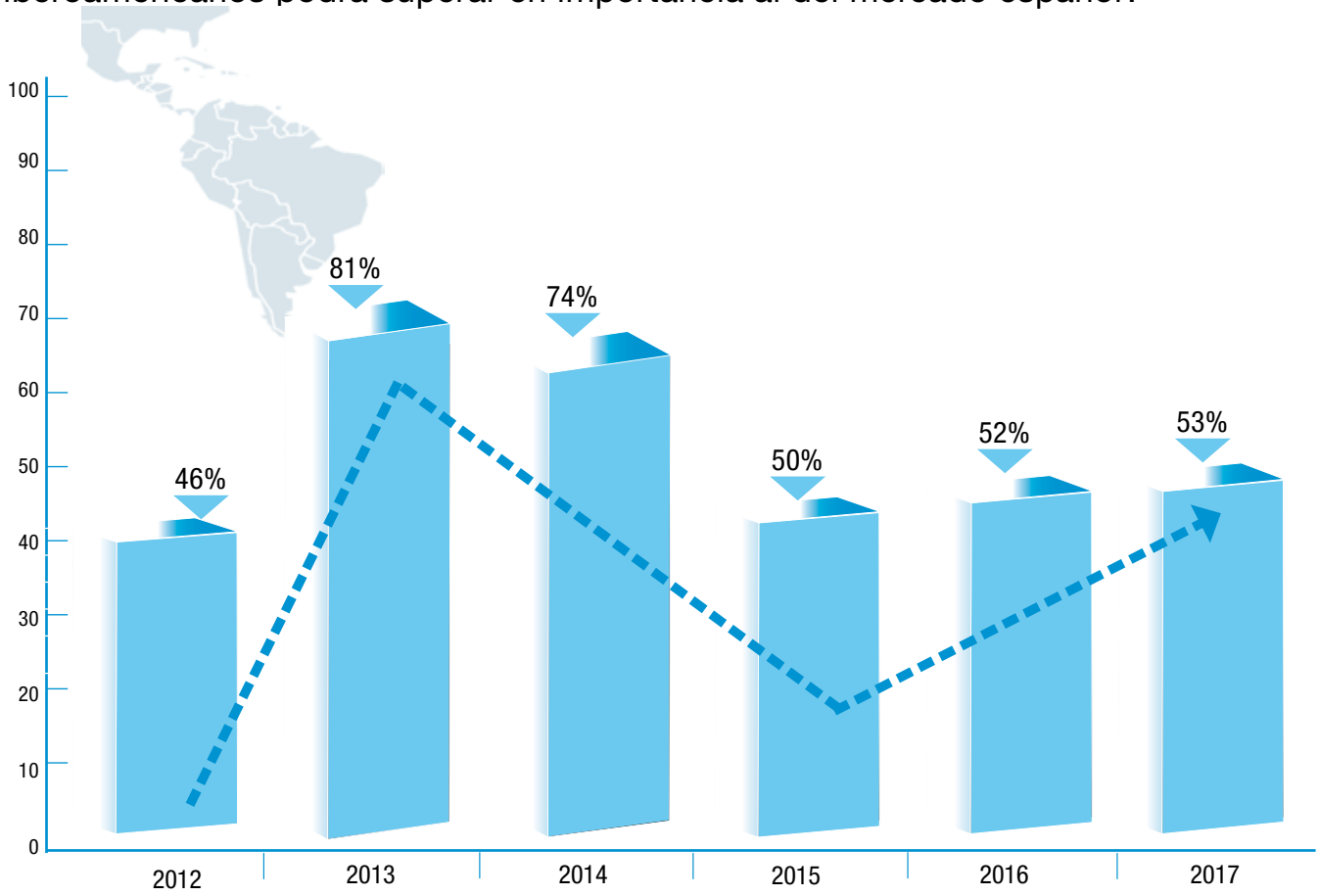
Tras un 2016 en el que Europa parecía no arrancar y Iberoamérica se vio afectada por la crisis brasileña, las empresas españolas parecen regresar a apostar por los mercados que les son más cómodos: La Unión Europea e Iberoamérica. Asia, con la desaceleración de China, y África un mercado prometedor pero que el último año se vio afectado por la caída del precio de sus exportaciones, pierden atractivo. En cualquier caso, la internacionalización del tejido empresarial español avanza de forma sólida pese a la mejora relativa de la economía local.

Las PYMES esperan aumentar su facturación en

Iberoamérica	95%
Asia	29%
UE	71%
EEUU	53%
Africa	23%



¿Cree que en los próximos tres años su negocio en los mercados iberoamericanos podrá superar en importancia al del mercado español?

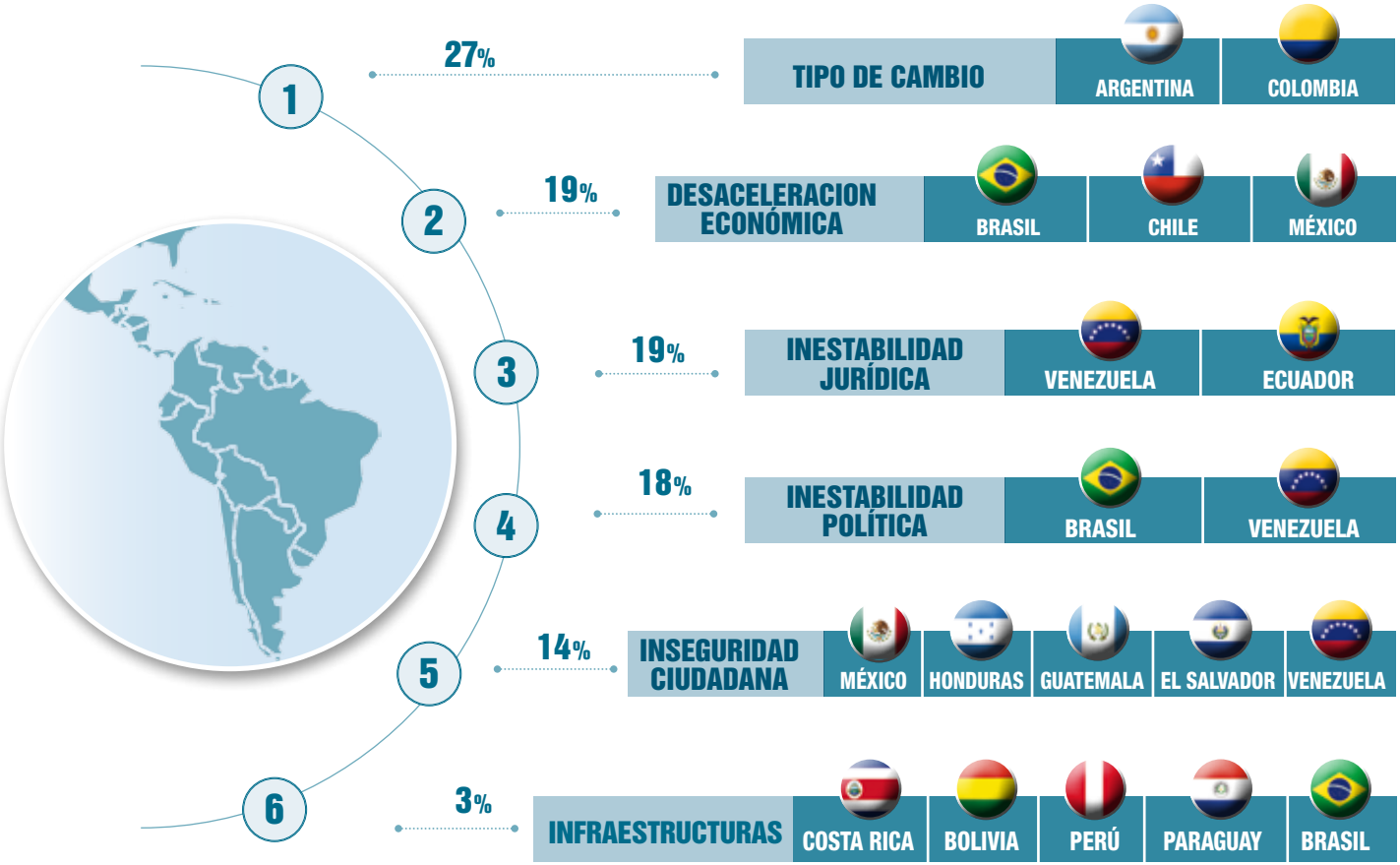


El 53% de empresas españolas continúan considerando que su negocio en Iberoamérica será más importante que el mercado nacional en un plazo de tres años. La cifra se mantiene estable desde 2015 cuando la economía española comenzó a crecer de nuevo, demostrando la apuesta a largo plazo por la región de las compañías españolas.

3.4 VENTAJAS Y RIESGOS PARA LOS INVERSORES EN IBEROAMÉRICA

¿Cuáles serán, en su opinión, las principales ventajas competitivas que ofrecerá Iberoamérica a las empresas españolas para invertir durante 2017?

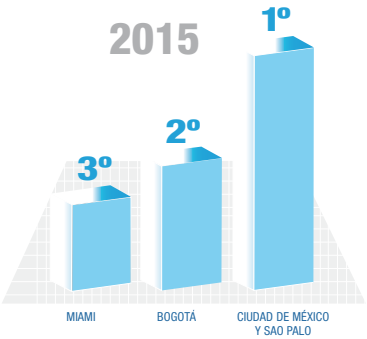
Señale cuáles son, a su juicio, las principales amenazas / riesgos para sus inversiones

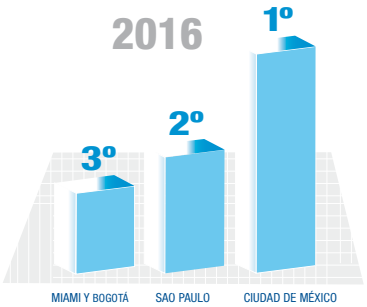


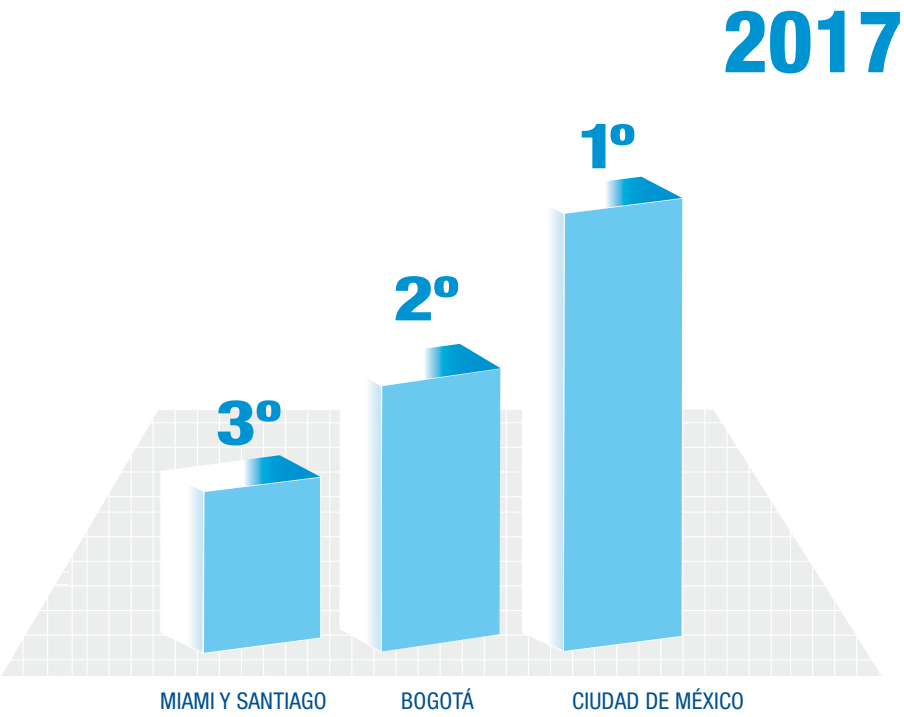
Datos para países con un mínimo de empresas presentes. La desaceleración económica es la principal preocupación para 2017. El tipo de cambio, en la medida de que la práctica totalidad de las divisas regionales ha sufrido acusadas depreciaciones durante el año pasado, ocupa el segundo lugar en la escala de riesgos, junto con la inestabilidad política, que podría aumentar en algunos países en paralelo al deterioro de la situación económica. La inseguridad jurídica y la inseguridad ciudadana se mantiene en niveles similares a los del año pasado.

3.5 METRÓPOLIS IBEROAMERICANAS

¿Cuál sería la mejor ciudad de la región para ubicar sus operaciones centrales en Iberoamérica? Si ya las tiene, ¿cuál considera que es la mejor?







Por tercer año consecutivo México se consolida como ciudad con mayor atractivo para desembarcar en la región y/o para colocar las oficinas centrales. Bogotá sube un puesto hasta colocarse de nuevo en una segunda posición y Miami se mantiene en el tercer puesto. Sao Paulo desciende y deja de estar a la cabeza del ranking, después de que en 2015 fuera considerada como la mejor opción. Tras dos años en los que Brasil ha sufrido la mayor crisis económica de la última década.

Visión de la metrópolis. ¿Cómo valora a cada ciudad en estos aspectos?

	BOGOTÁ	BUENOS AIRES	CIUDAD DE PANAMÁ	LIMA	CIUDAD DE MÉXICO	MIAMI	SAO PAULO	SANTIAGO DE CHILE
SEGURA	✓		✓	✓		✓✓		✓✓
BIEN CONECTADA POR AVIÓN	✓✓	✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓
CALIDAD DE VIDA FAMILIAR	✓	✓	✓	✓		✓✓		✓✓
OCIO	✓	✓✓		✓	✓✓	✓✓	✓	✓
	5	4	4	5	4	8	3	6

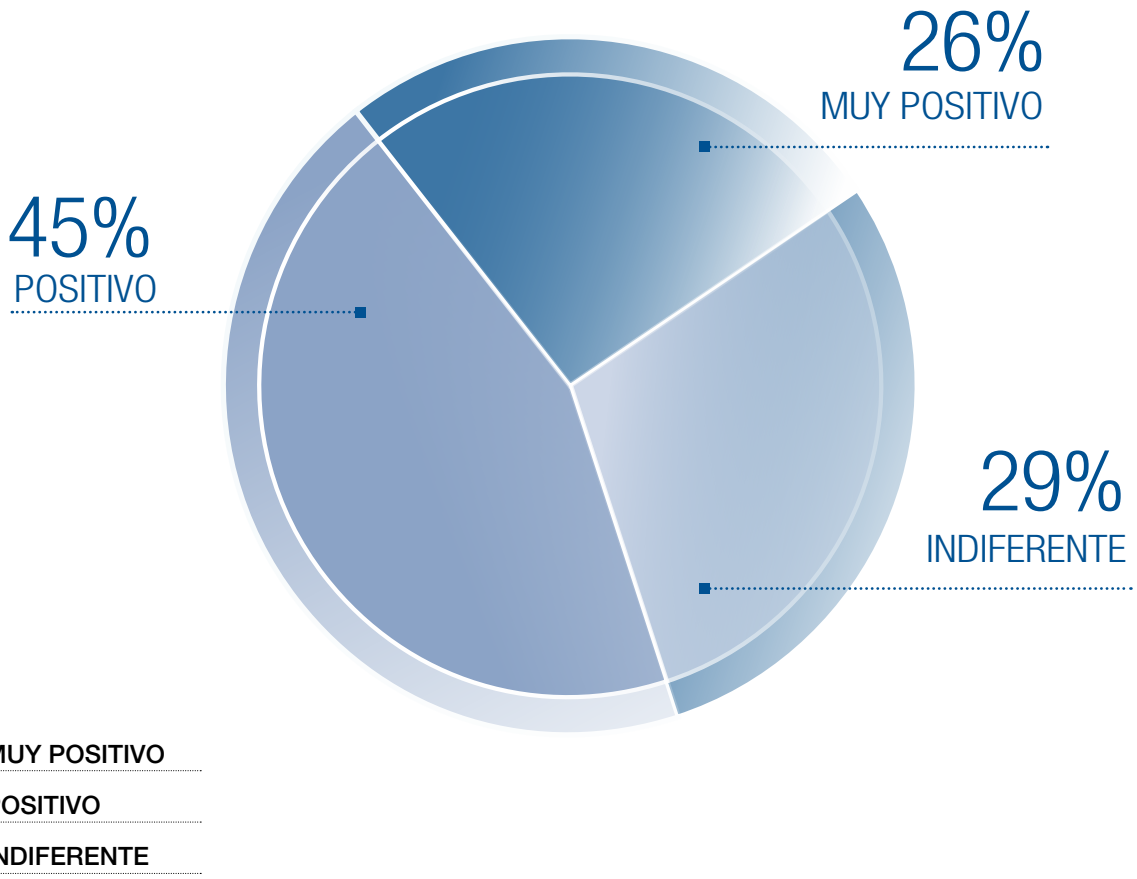
✓✓ Valoración muy positiva

✓ Valoración crecientemente positiva

Miami se consolida una año más como la urbe (a pesar de no estar en la región y de no ser considerada la mejor desde el punto de vista de negocio) mejor valorada por los directivos españoles. La conectividad aérea, seguridad y la calidad de vida son sus valores diferenciales. Santiago de Chile y Bogotá ocupan la 2ª y tercera posición. Ciudad de México, considerada el mejor lugar para hacer negocios, sin embargo, es vista con recelos por motivos de seguridad y calidad de vida familiar.

3.6 ALIANZA DEL PACÍFICO

¿Cómo valora este proceso de integración desde el punto de vista de posibles beneficios para su empresa?



3.7 UNIÓN EUROPEA-MERCOSUR

¿Crees que un acuerdo comercial entre la Unión Europea y Mercosur sería beneficioso para los intereses de su empresa?

3.8 FICHA TÉCNICA

Fecha de la investigación: septiembre - diciembre 2016

POBLACIÓN

EMPRESAS COTIZANDO EN BOLSA DE MADRID Y PYMES CON PRESENCIA EN LA REGIÓN

MUESTRA **76** EMPRESAS

+ DE 300.000 MILLONES DE EUROS EN CAPITALIZACIÓN (LAS COTIZADAS)

MAPFRE	Telefónica	ISOLUX CORSÁN	codere	GAES Centros Auditivos	CAF	FEMA Feria de Madrid
saetayield	satec	Ingeteam	everis	Designit	eptisa	urbaser
Lleida.net	global exchange	ic editorial	Solaria	Viscofan	Tecnocom	telepizza
sm	RIU Hotels & Resorts	Grenergy	GARRIGUES	meta4	gigas	acciona
GRUPO EULEN	PIKOLINOS	FRACTALIA	gasNatural fenosa	AUXADI	AENOR	Konecta
NH HOTEL GROUP	Doctoralia	deoleo	enagas	duro felguera, s.a.	GLOBALVIA	Grupo Álava
Sercotel hotels	structuralia	Teka	tinamica	GLOBALIA	MUTUAMADRILEÑA	PRODIEL
RoomMate HOTELS	GRUPO JULIÁ	GRUPO ANTOLIN	Sacyr	abertis	santalucía SEGUROS	Alten
Trabber	UP to DOWN	agile content	IBERIA	pullmantur	X-ELIO	EZENTIS
ticketbis	aena	ferrovial	ONTIER	REPSOL	Freixenet	GRUPO MATARROMERA
	indra	SENER	OHL	IBERDROLA	Santander	

José Antonio Llorente
Presidente y fundador de Llorente & Cuenca

LLORENTE & CUENCA

España y el deseable **espacio comercial** latinoamericano

Las diferencias y desencuentros entre europeos amenazan con devolvernos a una generalizada etapa de introspección internacional. Una Europa vuelta sobre sí misma supondrá siempre un peligro de inestabilidad geopolítica, cuyo efecto sería incluso más arriesgado con unos Estados Unidos más proteccionistas que nunca, como parece que va a ocurrir durante el comienzo del mandato de Donald Trump.

Ese posible mayor distanciamiento entre europeos y estadounidenses supone una mala noticia para América Latina, como también lo es para España. En nuestro caso, prevenir y mitigar ese riesgo va a requerirnos un esfuerzo doble: trabajar intensamente por la reinvención y regeneración institucional europea (un esfuerzo en el que ya está volcado el actual ministro de Exteriores, Alfonso Dastis) y, a la vez, seguir comprometiéndonos con el diálogo, el desarrollo y la visibilidad económica de ese espacio compartido con América Latina en ambos continentes.

> **Lo importante es que la política exterior española** consiga asumir y trasladar la importancia del desafío, y que colabore en la reactivación comercial de todo el espacio latinoamericano.

A nadie se le escapa lo mucho que se juega España en la necesaria e inminente reconstrucción europea. Algún analista ya ha interpretado el *brexit* como preludio del desplazamiento del centro político internacional hacia el Pacífico. Desde luego, una Europa encerrada sobre sí misma y convertida en periférica pondría en peligro tanto nuestra recuperación económica como la capacidad de desarrollo nacional a medio y largo plazo. De ahí la intensidad y el empeño con que el nuevo Gobierno viene presentándose en Bruselas. Cuantos más logros obtengamos en ese esfuerzo, indudablemente mejor será nuestro futuro.

Pero limitarnos a Europa no bastará para resolver las incertidumbres de fondo. Si queremos mantener el epicentro político lo más cerca posible de nosotros, está claro que Latinoamérica es el escenario perfecto para impulsar la mutua colaboración. España puede y debe jugar, junto a sus colegas americanos, un importante papel para im-

pulsar ese proceso, en el que además debemos atraer tanto como sea posible a Estados Unidos.

Está claro que Latinoamérica también ha sido y debe seguir siendo fundamental en la política exterior de España. Es probable que nos juguemos algo más en la reinvención de Europa, pero si desatendemos cualquiera de esos dos ámbitos fracasaremos en los dos. Por eso suelo decir que sería una lástima desatender la mitad de lo que somos –europeos y latinoamericanos- porque justamente esa doble identidad es lo que nos hace diferentes.

Así que la proactividad española en América Latina es tan factible como deseable. Compartimos un mismo idioma, que en sí mismo supone una potencialidad cultural y económica de primera magnitud. ¿Por qué no plantearnos entonces una similar integración de nuestros espacios comerciales? La construcción europea ha servido para persuadirnos de que unidos valemos mucho más que por separado, y ahora es el momento perfecto para trasladar ese mismo mensaje al conjunto de América Latina. Hace unas semanas, me permití elaborar una hipotética hoja de ruta hacia ese objetivo, un decálogo que incluye los siguientes apartados:

1. Alentar el impulso de la Alianza del Pacífico.

2. Activar las negociaciones entre Mercosur y la Unión Europea.

3. Poner en marcha una estrategia diplomática bilateral que sintonice con las distintas agendas nacionales.

4. Mantener nuestro papel medular para la conexión europeo-americana.

5. Apoyar la reconstrucción democrática de Venezuela.

6. Aprovechar las oportunidades del deshielo cubano.

7. Atender el eje del cambio compuesto por México, Brasil, Colombia, Perú y Chile.

8. Perseverar en el apoyo a la Cumbre Iberoamericana.

9. Cooperar con Estados Unidos en la agenda regional.

10. Mantener operativa la Cooperación al desarrollo.

Por su compromiso hacia el libre comercio y su vocación de expandirse, la Alianza del Pacífico supone un estimulante primer paso hacia la liberalización e impulso comercial en toda la zona. Sus cuatro miembros actuales (Chile, Colombia, México y Perú) aportan casi la mitad del comercio exterior latinoamericano. Además, el alcance de esa alianza podría crecer exponencialmente con la suma de Mercosur. Si este segundo espacio comercial latino consiguiera finalmente completar su acuerdo comercial con la Unión Europea, el atractivo y la capacidad de desarrollo latinoamericano recibirían un apreciable espaldarazo.

Asimismo, las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno pueden mantenerse como complemento político perfecto de ese escenario comercial en expansión. Es cierto que dichas cumbres presentan evidentes signos de fatiga, algo lógico y hasta inevitable tras el cuarto de siglo que acumulan, pero con alguna actualización y una agenda quizá más pragmática y orientada hacia el comercio y la colaboración, podrían vivir una segunda y fructífera edad de oro.

El esquemático escenario que acabo de sugerirles es tan solo uno de los muchos posibles. Lo importante es que la política exterior española consiga asumir y trasladar la importancia del desafío, y que colabore en la reactivación comercial de todo el espacio latinoamericano. Hacerlo sería una equitativa muestra de gratitud, ya que, durante los recientes años oscuros, fue la actividad de muchas grandes y pequeñas empresas españolas en América Latina la que nos permitió atenuar la gravedad de la crisis económica. Ahora estamos en condiciones de impulsar ese camino de vuelta, explorando con nuestros colegas fórmulas de desarrollo cultural y económico capaces de beneficiarnos a todos. La centralidad política y económica está en construcción, y entre todos podemos acercarla a un espacio latinoamericano verdaderamente común y compartido.

Bruno Georgelin
Director General de AIR FRANCE KLM para la Península Ibérica

América Latina, tantos retos como oportunidades

El 23 de junio de 1946 Air France operaba su primera ruta regular a América Latina. Lo hizo entre París y Buenos Aires, convirtiéndose en una de las compañías europeas pioneras en unir Europa con este continente.

La travesía del Atlántico fue una hazaña para muchos hombres y mujeres en aquella época en que pilotar un avión era también una gran aventura en la que en muchas ocasiones se jugaban la vida.

Al igual que hace 70 años, el desarrollo de la aviación comercial responde hoy a la necesidad de acompañar al dinamismo de las transacciones económicas y el transporte de pasajeros en distintas regiones del mundo.

América Latina es un continente en movimiento y el transporte aéreo ha ido acompasando este movimiento a lo largo de los años. Las rutas aéreas han surgido allí donde se han presentado oportunidades. Cuando Air France empezó a operar su mítico Concorde, las dos primeras rutas comerciales que abrió en 1976 fueron Río de Janeiro y Caracas. En una época en la que la crisis petrolera afectó a muchos países, Venezuela y Brasil eran de los pocos con una economía floreciente y con potencial para aportar clientes que viajaran en este avión, sólo al alcance de algunos.

Ya situados en el siglo XXI, tras el crecimiento experimentado en América Latina y el Caribe en los años 2000, con tasas medias de crecimiento en torno al 5% del PIB, el dinamismo de sus economías se debilitó tras la crisis financiera global de 2009. Así, en la actualidad existen grandes diferencias entre las economías de algunos países de esta región. Frente a la crisis sufrida por países como Brasil o la bajada de la inversión en el sector petrolífero que ha afectado en mayor grado a economías como México, algunos países como Colombia se han visto dinamizados.

¿En este contexto, qué oportunidades existen para América Latina y el Caribe para los próximos 10 años?

La gran heterogeneidad de América Latina sigue ofreciendo oportunidades de crecimiento. El que empresas como el Grupo Air France-KLM, que concentra en torno al 22% de su oferta de largo radio hacia esta parte del mundo, sigan apostando por esta región, es una prueba de que existen oportunidades reales en las economías de los distintos países. En los últimos 4 años el Grupo ha abierto hasta 6 nuevos destinos en América Latina y el Caribe, región por la que sigue apostando, como la próxima apertura de Cartagena de Indias en marzo de 2017 por parte de KLM.

Otro ejemplo de agilidad y búsqueda de oportunidades lo hemos vivido con el renovado dinamismo de las inversiones francesas en la región. La visita en el año 2015 del Presidente francés François Hollande a Cuba, de marcado carácter económico, y la primera de un mandatario europeo a la Isla en más de 55 años, ocupó la

portada de muchos medios de comunicación y fue ejemplo de la capacidad para captar oportunidades. No es por casualidad que Air France y KLM operen ya hasta 21 vuelos semanales desde sus "hubs" de París-Charles de Gaulle y Ámsterdam-Schiphol hacia la Habana, convirtiéndose en el grupo aéreo europeo con mayor oferta hacia Cuba.

Otra de las oportunidades que tiene esta región, es la creciente importancia de China en su desarrollo económico. China es uno de los principales socios comerciales de países como Brasil, Chile o Perú. En los últimos 15 años, el flujo comercial entre este país asiático y la región experimentó un enorme crecimiento muy dinamizado por el comercio de las materias primas. Aunque éste se ha visto ralentizado, está en las manos de los gobiernos de América Latina y el Caribe el seguir captando esta oportunidad y mejorar y profundizar su asociación con China como parte de su agenda de desarrollo [1].

En el informe "Panorama de Inversión Española en América Latina" del año 2015, ya señalé las oportunidades que ofrecían las intensas relaciones comerciales entre América Latina y China y planteaba las posibilidades que representa para empresas como Air France-KLM el posicionarse como un puente entre ambos continentes para facilitar el tránsito de las empresas y pasajeros. En la actualidad, Air France-KLM cuenta con 27 destinos en América Latina y el Caribe, siendo líder europeo en número de asientos ofrecidos hacia esta región, al mismo tiempo que es el primer grupo europeo en China, donde opera a 9 ciudades. Además tiene fuertes alianzas con las compañías aéreas China Southern, China Eastern y Xiamen Airlines, gracias a las cuales propone muchos otros destinos en este país.

En los próximos 10 años a América Latina le esperan tantos retos como oportunidades.

Será fundamental el seguir trabajando por la estabilidad política y la seguridad jurídica, el incremento de la productividad, la capacidad de captación de inversiones extranjeras, así como tener agilidad de acción y visión de oportunidades para poder sacar el máximo partido a cada ocasión.

Como dijo el escritor George Bernard Shaw, "Sólo triunfa en el mundo, quien se levanta y busca a las circunstancias, o las crea, si no las encuentra".

---

[1] OCDE/CEPAL/CAF (2015), Perspectivas económicas de América Latina 2016: Hacia una nueva asociación con China, OECD Publishing, Paris.

Guillermo Fernández de Soto
Director Representante de la Oficina de CAF para Europa

Navegando en mar revuelto.

Retos y oportunidades de América Latina en la próxima década

No cabe duda que América Latina consiguió importantes avances entre 1994 y 2014. A lo largo de estas dos décadas progresó notablemente en el ámbito político, social y económico, gracias principalmente a una combinación inusual de factores externos favorables, así como al ejercicio respetuoso de la democracia, y la aplicación de una mejor gestión económica y de políticas sociales efectivas. En ese período de tan sólo 20 años, la región sacó a millones de personas de la pobreza, redujo los niveles de desigualdad, y logró un crecimiento sin precedentes de la clase media. Asimismo, consiguió reducir la deuda externa, mantener controlada la inflación, y atraer cuantiosos recursos en forma de Inversión Extrajera Directa.

Sin embargo, las condiciones económicas de América Latina han cambiado. La creciente incertidumbre global, el imprevisible camino que puede tomar Estados Unidos con el cambio de administración, el comienzo de la subida de tipos de interés por parte de la Reserva Federal, el proceso de negociaciones para la salida del Reino Unido de la Unión Europea, el cambio de modelo de crecimiento de la economía china, y la desaceleración del comercio global, han tenido y seguirán teniendo un significativo impacto en la región. Según el Fondo Monetario Internacional, en el año 2015 Latinoamérica mantuvo un crecimiento casi nulo de apenas 0,1%, en el año 2016 cayó un 0,7%, y para 2017 proyectan una recuperación de apenas el 1,2%. El hecho de que los cambios externos le afecten tan seriamente, evidencia la existencia de debilidades de carácter estructural que no fueron atendidas durante los años de bonanza, y que podrían poner en riesgo los avances conseguidos.

> **La innovación, el gran motor de crecimiento del siglo XXI,** se encuentra en un estado incipiente en Latinoamérica, siendo necesario desarrollar todos los factores que componen el ecosistema de emprendimiento.

La región se enfrenta entonces al reto de diseñar e implementar una agenda integral de reformas que, aprovechando sus ventajas naturales y la estabilidad macroeconómica obtenida tras el aprendizaje de crisis pasadas, solvente estas

deficiencias y consiga incrementar su crecimiento potencial. Una labor que debe realizar bajo un entorno externo mucho más complejo, en un periodo de transición global y de necesario ajuste de la gobernanza internacional, buscando preservar los valores democráticos y los progresos alcanzados durante los buenos años. Bajo las condiciones actuales, con mayores restricciones presupuestarias en los gobiernos latinoamericanos, será necesario un plan de acciones de gran impacto, y una importante cuantía de inversiones provenientes del extranjero.

Para CAF, las acciones más apremiantes están relacionadas con las infraestructuras, la educación y la innovación. Acciones que actúan como motores de crecimiento para la región y generan atractivas oportunidades para los inversores que buscan donde alocar sus recursos.

Las infraestructuras son un factor fundamental en el desarrollo de las economías, esenciales para conectar los procesos de producción locales con cadenas de producciones regionales y globales. Latinoamérica debe mejorar sus infraestructuras no sólo en términos de cobertura, sino también de calidad. La buena noticia es que la mayoría de los países de la región parecen ser conscientes de esta necesidad y cuentan con planes detallados de inversión para construir nuevas instalaciones, mejorar la calidad de las ya existentes y promover el desarrollo logístico a lo largo de los próximos años. Estos planes suponen importantes oportunidades de inversión, a los cuales se puede acceder mediante procesos de licitación internacional o bajo la figura de Asociaciones Público Privadas (APP), una operativa con la que la región está cada vez más familiarizada.

Según el Fondo Monetario Internacional, en el año 2015 Latinoamérica mantuvo un crecimiento casi nulo de apenas 0,1%, en el año 2016 cayó un 0,7%, y para 2017 proyectan una recuperación de apenas el 1,2%.

La educación, considerada un elemento esencial para la productividad y la competitividad, está caracterizada en la región por ser de baja calidad y no contar con un adecuado sistema formativo de preparación para el trabajo. La región debe aprovechar su situación de bono demográfico y aplicar políticas efectivas para que esa población joven se convierta en mano de obra cualificada y productiva. Para ello, es necesario enfocarse en mejorar la calidad de la educación a edades tempranas, diseñar y promover el sistema de educación técnica y profesional, revisar los pensum educativos, e incentivar la excelencia académica, tanto de alumnos como de educadores.

Por otro lado, la innovación, el gran motor de crecimiento del siglo XXI, se encuentra en un estado incipiente en Latinoamérica, siendo necesario desarrollar todos los factores que componen el ecosistema de emprendimiento. Esta tarea requiere apoyar a los generadores de ideas (centros académicos, de investigación y universidades), promover el desarrollo de los mecanismos financieros que destinan recursos a estas ideas y proyectos (fondos de capital semilla, inversores ángeles y capital de riesgo), incrementar los recursos del sector público destinados a la investigación y el desarrollo, y asegurar la coordinación entre todos los componentes implicados.

En resumen, Latinoamérica debe mirar hacia la próxima década con prudencia. El entorno externo, menos favorable y más impredecible, nos obligará a avanzar en estas reformas que buscan incrementar el crecimiento potencial mediante mejoras en la productividad y la competitividad. Por su parte, los inversores, conscientes del mundo en el que vivimos mirarán a Latinoamérica como fuente de oportunidades.

James P. Scriven
Gerente General de la Corporación Interamericana de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo

Tres tendencias que impactarán las empresas en 2017

El 2016 fue un año de nuevos comienzos, cambios rápidos e incertidumbre. Esto fue especialmente cierto en el sector privado de América Latina y el Caribe. Mirando atrás, vemos tres tendencias que impactaron el año y que definirán lo que está por venir.

1. Crowding-in (la atracción de la inversión privada) está aumentando

Este principio económico se caracteriza por un aumento de la inversión privada acompañada por un gasto público sustentado en deuda. Típicamente ocurre en tiempos de lento crecimiento y probablemente seguirá en alza, dado que, tras un año de contracción, se espera un crecimiento del 1,6% para 2017.

En el caso de la infraestructura, el crowding-in requiere tiempo. Para afrontar la baja confianza de los inversionistas y los altos grados de incertidumbre, los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) apoyan a los gobiernos para cerrar la brecha financiera. Aprovechando su capital, conocimiento técnico y recursos concesionarios, los BMD probaron los riesgos y la viabilidad financiera y, así, allanaron el camino para el sector privado.

> **Según una encuesta reciente de HSBC,** tres de cada cuatro inversionistas de la región planean aumentar su exposición en proyectos bajos en carbono o relacionados al cambio climático".

América Latina y el Caribe ahora lidera el financiamiento privado en infraestructura. Estudios recientes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) destacan que el sector privado de la región ha invertido un 30% más en infraestructura que las economías asiáticas de alto crecimiento y cinco veces más que el África subsahariana. Más bancos comerciales locales e internacionales están participando ahora en transacciones como terminales de contenedores, parques eólicos y carreteras – proyectos que antes recibían financiamiento de las multilaterales y subsidios gubernamentales.

Recientemente, un desarrollador de proyectos de energía le dijo a The Economist: "La energía alternativa ya no es alternativa. Ahora es comercial". Como consecuencia, crowding-in ha provocado un rápido descenso en los precios de las energías renovables. En Chile, el costo de la energía solar ha caído un tercio desde 2008.

Las asociaciones público-privadas (APP) también están motivando al sector privado. La región ocupa el primer lugar en inversiones en APP y el 46% de este financiamiento proviene de financieros privados. Las APP fortalecen los marcos regulatorios locales, incentivan la construcción y el mantenimiento puntual y pueden profundizar los mercados de capitales. Las APP bancables van más allá de la infraestructura, registrando éxitos en la educación, salud y logística.

LLORENTE & CUENCA | AIRFRANCE KLM

Cuanto mayor la participación del sector privado en la región, más brechas se cierran y más aumentan la competencia y el crecimiento económico.

2. La modernización del mercado abre nuevas fronteras en la región

La revolución digital ha llegado y no hay vuelta atrás. En 1980, 1 gigabyte de memoria costó más de US$200.000. Ahora es gratis. El ritmo del cambio es exponencial. La inversión en telecomunicaciones y digitalización nivelará el campo de juego y fomentará los negocios en la región.

Una opción es la modernización de las tecnologías 3G / 4G de banda ancha móvil. Así, se pueden lograr mejoras en la cobertura de datos, la velocidad y el almacenamiento, lo cual revolucionará la experiencia del usuario. Al reducir el costo de almacenar y transmitir información, las empresas también podrán codificar y organizar mejor, y de forma más barata, el conocimiento interno. La inversión en telecomunicaciones para ampliar y aumentar la cobertura y la velocidad es una tendencia que está ganando impulso.

Las plataformas en línea dirigidas al financiamiento del comercio y de las cadenas de suministro están aprovechando esta conectividad. Son una forma eficaz y escalable de financiar pequeñas y medianas empresas que en el pasado no podían acceder al sector formal o, en caso contrario, pagaban altas tasas de interés.

Las empresas de tecnología permiten ofrecer crédito asequible a proveedores de compradores a través del factoraje electrónico. Estas plataformas, como e Factor Diez S.A., se lanzaron con éxito en México y pronto podrán ampliarse a países vecinos.

Las empresas más dinámicas de la economía del siglo XXI cuentan con un alto grado de conocimiento y modernidad. Al satisfacer sus necesidades cambiantes, se pueden crear efectos indirectos positivos en toda la economía.

3. La sostenibilidad, a través de la mitigación del cambio climático y la igualdad de género, promueve el desarrollo del sector privado

A finales de 2015 se adoptaron el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, y 2016 comenzó con mucho entusiasmo por su implementación.

En América Latina y el Caribe, la urbanización continuó, las temperaturas subieron y el crecimiento de la clase media se desaceleró mientras que las mujeres se convirtieron en actores económicos cada vez más poderosos. Para adaptarse, las empresas invirtieron en la inclusión social, la reducción de la vulnerabilidad y la resistencia al cambio climático. Según una encuesta reciente de HSBC, tres de cada cuatro inversionistas de la región planean aumentar su exposición en proyectos bajos en carbono o relacionados al cambio climático.

Vamos a ver un mayor enfoque de las empresas en el acceso al crédito por parte de las mujeres, la participación femenina en las ciencias, matemáticas, tecnología e ingeniería, la preservación de la biodiversidad y el apoyo a los agricultores en tiempos de sequías prolongadas y lluvias. La sostenibilidad afecta a todos los sectores y los vuelve más rentables.

De cara a 2017, nosotros en la Corporación Interamericana de Inversiones nos vemos como proveedores de soluciones. Entre nuestras herramientas para despegar la economía y catalizar el crecimiento anticíclico están los préstamos con plazos más largos que de costumbre, la moneda local y las inversiones de capital, junto con los servicios de asesoramiento, para un desempeño empresarial sostenible.

Vemos potencial de crecimiento en las telecomunicaciones, el financiamiento de las PYME, la agroindustria y el turismo sostenible. Seguiremos realizando proyectos ambiciosos en infraestructura, incluyendo en los sectores de salud y educación.

Al formar alianzas con empresas innovadoras, que crean empleos e invierten en capital humano, aceleraremos el desarrollo a través del sector privado. Trabajando de la mano con el sector público, estamos más preparados que nunca para adaptarnos a la incertidumbre, ofrecer soluciones a nuestros socios comerciales y lograr prosperidad para nuestra región.

Dr. Nick Rischbieth Presidente Ejecutivo del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)

Oportunidades de Inversión en Centroamérica

La integración centroamericana ha sido un proceso evolutivo de más de cinco décadas de esfuerzos que ha tenido como objetivo central insertar a los países de la región en la economía mundial como un bloque. A lo largo de dicho proceso, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) ha jugado un rol importante a través del apoyo financiero para el desarrollo de proyectos en procura de la integración económica y el desarrollo económico y social equilibrado de los países, destacando particularmente iniciativas vinculadas a los sectores de infraestructura productiva, energía, así como valiosas intervenciones en salud, vivienda, agua y saneamiento.

De manera prospectiva, en atención a las exigencias de un entorno cambiante, y sobre la base de la experiencia acumulada en materia de necesidades y prioridades de la región, el BCIE reconoce áreas de intervención con mucho potencial de desarrollo hacia las cuales se podrían canalizar recursos para concretar proyectos que tiendan a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Centroamérica.

El BCIE reconoce que el modelo de inversión regional debe estar enfocado en sectores prioritarios. Para la próxima década, se identifican importantes oportunidades de participación en aspectos de integración energética y vial, infraestructura fronteriza, tecnologías de información y comunicación, y sistemas de transporte. Adicionalmente, se considera necesario impulsar intervenciones que promuevan la inclusión y la transversalidad social (temas en clave de género, extinción de la pobreza, entre otros), ambiental (con énfasis en acciones contra los efectos del cambio climático) y económicos (temas de competitividad). Además, este modelo de inversión debe apuntar a cubrir las necesidades nacionales e impulsar el enfoque regional, aprovechando las economías de escala en la producción para un desarrollo eficiente, integral e inclusivo.

Desde la perspectiva del BCIE, el modelo de inversión para el desarrollo debe estar orientado a intervenciones que permitan la concepción de las mismas como elementos de un tipo de desarrollo más integral. Para concretar un avance exitoso en esta materia, es necesario que hayan espacios de convergencia entre las fuentes de inversión y las autoridades locales, en donde se definan retos que se desprendan de un diseño de región con un perfil proactivo que facilite un nuevo esquema de promoción-atracción de inversión y de acceso a mecanismos innovadores de financiamiento, más allá de los instrumentos tradicionales. Por otro lado, con la finalidad de aumentar la calidad del impacto, es de suma relevancia apoyar a los gobiernos en la adopción de una visión en la que se priorice el avance gradual hacia una plataforma de proyectos de integración de carácter regional que, debido a sus particularidades, puedan ser gestionados a través de componentes nacionales.

De cara al futuro, el BCIE apunta particularmente a consolidar su relevancia en el apoyo a la región en materia de desarrollo social, integración económica y competitividad. Específicamente, apoyando iniciativas que favorezcan el impulso de la capacidad productiva a través de proyectos de tipo vial; infraestructura para manejo y traslado de carga y de pasajeros; proyectos enfocados en la generación, transmisión y distribución sostenible de recursos energéticos; iniciativas para la integración y homogenización de los mercados financieros y de capital; así como acompañamiento a las autoridades para contribuir al sector seguridad y justicia, entre otros aspectos.

Finalmente, el BCIE considera trascendental que el proceso de inversión, como medio para facilitar la integración y conectividad regional, deba concebirse en un plano multidimensional que, entre otros aspectos, incluya elementos orientados a la creación de condiciones para su desarrollo y funcionamiento sostenible. En ese sentido, destaca la necesidad del fortalecimiento la integración económica de los territorios, la procura de la sostenibilidad de las intervenciones desde una perspectiva de rentabilidad económica y social, la priorización de actividades de mayor valor agregado, la modernización de la plataforma tecnológica, así como el fomento de las participaciones público-privada. Asimismo, se propone un esquema de cooperación y coordinación entre las autoridades de los distintos países, principalmente en aspectos relacionados a las reglas del juego que faciliten y estimulen la participación de inversionistas multilaterales, transnacionales, locales, públicos y privados.

Acerca del BCIE

El BCIE es una institución financiera multilateral, fundada el 13 de diciembre de 1960, con el objeto de promover la integración económica y el desarrollo económico y social equilibrado de la región centroamericana, siendo la institución que destina más recursos a la región.

Visite www.bcie.org.

Eduardo Caride
Presidente y CEO de Telefónica Hispanoamérica.

Una mejor "vida digital": un nuevo impulso para Latinoamérica

En momentos de incertidumbre económica global, las señales de oportunidad son difíciles de ver. Pero es justo ahora que encontramos dos estimulantes tendencias que podrían iniciar un nuevo capítulo de prosperidad y crecimiento en América Latina: la urbanización y la digitalización.

El nivel de urbanización en América Latina es incomparable. Un 80% de la población de la región vive actualmente en ciudades, convirtiéndola en la más urbanizada del mundo. Esto generalmente se considera una tendencia positiva, pero definitivamente suma presiones a la gestión urbana. Para que el aumento de población se sostenga, es necesario invertir adecuadamente en infraestructura, industria y comercio, así como explorar nuevas formas de hacer negocios. Y aquí es donde entra la segunda tendencia.

La digitalización está cambiando el mundo. Para el año 2020, el 'Internet de las Cosas' habrá conectado 20.000 millones de objetos, sensores y dispositivos, transformando la manera de vivir de la gente y de sectores económicos que buscan nuevas respuestas a los retos de la vida urbana.

Según informes recientes, un aumento del 10% en la digitalización de una economía podría aumentar el crecimiento del PIB per cápita en un 40%. Esta es una oportunidad impostergable y el apetito del consumidor por la tecnología y la necesidad comercial de la innovación tecnológica lo hacen posible. Especialmente en América Latina.

Latinoamérica es ya un actor importante en el mundo conectado y ha sido un referente mundial para el crecimiento económico hasta 2014. Pero la región se enfrenta a nuevos desafíos. Para recuperar el crecimiento, debe aumentar la productividad y encontrar nuevas fuentes de ingresos más allá de las exportaciones de "commodities". La economía digital es, con mucho, la mayor oportunidad a explorar.

En los últimos años ha habido una demanda constante y creciente de datos por parte de los usuarios móviles en América Latina. Millones de ciudadanos están conectados gracias a las importantes inversiones realizadas en infraestructura de telecomunicaciones durante los últimos 25 años, pero a medida que se desarrolla la tecnología y aparecen nuevos estándares para una conectividad más rápida, Latinoamérica necesitará pasar de redes móviles 4G a 5G y acelerar la transformación de cables de cobre a fibra óptica.

Para atraer inversiones privadas que lo hagan posible, la región necesita mantener marcos regulatorios favorables. En este sentido, el Consejo Iberoamericano de la Productividad y Competitividad (CIPC), del que Telefónica es miembro, encargó recientemente a la Fundación COTEC un estudio que presente propuestas de política pública e iniciativas privadas, que aceleren el desarrollo del ecosistema digital.

El trabajo, elaborado por el Dr. Raúl Katz, afirma que las nuevas políticas públicas deben tener dos focos. Primero, "Facilitadores Sistémicos", que creen las condiciones para el cambio generando estímulos para el aumento de la inversión de capital riesgo, eliminando barreras para la innovación, promoviendo la inversión de bancos de desarrollo, estimulando la innovación con foco en las necesidades locales, y creando confianza digital con medidas que garanticen privacidad y ciberseguridad.

Por otro lado, el estudio propone políticas que conviertan al Estado en participante activo en el ecosistema digital. El Dr. Katz señala que las políticas públicas deben estar enfocadas en adoptar nuevas prácticas en innovación pública (digitalización del Estado / gobierno electrónico), resolver fallos de coordinación en inversión pública para la escalabilidad y desarrollo de nuevas empresas digitales, apalancar el poder de compra del Estado, desarrollar una política industrial integrada para el desarrollo de industrias digitales, resolver la fragmentación de las instituciones encargadas de elaborar políticas públicas (creación de ministerios TIC) y alinear políticas públicas digitales en la región (creación de un Mercado Único Digital Latinoamericano).

Además, el estudio apunta que el Estado debe potenciar el Capital Humano formado en TIC, fomentar la digitalización de Pymes para incrementar su productividad e internacionalización, crear polos de innovación con la participación conjunta de Estado, Academia y Empresa, y promover el desarrollo de parques tecnológicos o Ciudades Inteligentes.

La región está experimentando una transformación tanto en urbanización como en digitalización, pero esta dualidad de progreso no es sólo una feliz coincidencia, ni una oportunidad per se. Si esta conjunción se aborda correcta y estratégicamente, tenemos la gran oportunidad de crear mejores vidas a través de un nuevo impulso en Latinoamérica.

Aristóbulo Bausela
CEO del Área Territorial de Latam Mapfre.

Experiencia de Mapfre en iberoamérica

MAPFRE fue una de las primeras compañías españolas en invertir en Latinoamérica y lo hizo en una época en la que no era fácil que el capital español saliera al exterior. Las primeras acciones se centraron en servicios de reaseguro y asistencia y, en 1984, se llevaron a cabo las primeras operaciones aseguradoras en Colombia, a las que luego se siguieron en otros países, hasta estar hoy en prácticamente toda América Latina.

MAPFRE cuenta hoy día con más de dos mil trescientas oficinas en la región y más de 15.000 empleados: somos la mayor multinacional aseguradora de Latinoamérica, y la número 1 del mercado en seguros No Vida..

La lengua y la cultura compartidas sirvieron, no cabe duda, de palanca para nuestra expansión en un primer momento, de forma que con el transcurso de los años hemos llegado a consolidarnos de una manera tan sólida en aquellos países que hoy día nos consideramos tan latinoamericanos como españoles. Y esto no es sólo una forma de hablar: en el último ejercicio completo nuestros ingresos procedentes de América Latina aportaron el 36% del total del Grupo.

Nuestra estrategia regional consiste en crecer y consolidar nuestra posición de liderazgo en aquellos mercados en que somos líderes, y aspirar a serlo en la mayoría del resto donde estamos presentes.

Una clave fundamental es conocer bien los diferentes mercados y paises de la región, pues muchas apuestas fallidas en el continente han cometido el error de asumir que todos los países de Latinoamérica tienen mercados, legislaciones e incluso culturas empresariales similares, cuando en la práctica existen diferencias muy acusadas entre unos y otros, y es muy importante saber adaptar la oferta y la estrategia en función de la realidad de cada país.

> **“Latinoamérica presenta grandes oportunidades** para el crecimiento del mercado asegurador en los próximos años”.

Tres son nuestras áreas regionales en que tenemos dividido nuestro negocio de Latinoamérica: Brasil, Latam Norte y Latam Sur. De ese 36% que Latinoamérica aporta al grupo, Brasil contribuye la parte del león, un 20%, mientras que Latam Sur y Norte aportan un 8% cada una.

Brasil es, por su tamaño y contribución estratégica, una región en sí misma y una parte fundamental del negocio de MAPFRE en Latinoamérica. Nuestro negocio allí es muy sólido y rentable: en 2015, representó una quinta parte de las primas mundiales del Grupo y más de la mitad del negocio de seguros de MAPFRE en Latinoamérica.

La contribución de Brasil ha sido decisiva para que MAPFRE sea hoy el primer grupo asegurador multinacional en América Latina. Aunque ahora atraviesa un periodo de ralentización económica, después de muchos años creciendo a un fuerte ritmo, una parte importante de la población ha accedido en estos últimos 15 años a una clase media que demanda cada vez más productos aseguradores, lo que garantiza un margen de crecimiento superior al de la propia economía.

México, cabecera del área regional Latam Norte, representa otro de los puntales de nuestra estrategia de crecimiento internacional. En los últimos años hemos incrementado nuestra presencia en ese mercado de forma relevante, y ya somos la cuarta compañía de seguros No Vida del país. Es un mercado con más de 100 millones de personas, y para una compañía como MAPFRE, que es la principal multinacional aseguradora de Latinoamérica, es una prioridad ir poco a poco consolidando nuestra presencia en el mercado mexicano.

Finalmente, el área regional Latam Sur tiene su cabecera en Colombia, país que tiene unas perspectivas económicas muy favorables para los próximos años. También contamos con presencia importante en mercados potentes como Perú, Chile o Argentina.

Cabe destacar también nuestra presencia predominante en Centroamérica, República Dominicana, Paraguay, Uruguay, Ecuador y Venezuela.

Latinoamérica presenta grandes oportunidades para el crecimiento del mercado asegurador en los próximos años. Actualmente solo supone un 3,5% del mercado mundial de seguros (frente a más del 30% en Europa o EE.UU.) lo que significa que, conforme se desarrollan las economías de estos países, y sus clases medias van progresivamente mejorando su capacidad financiera, ese porcentaje vaya previsiblemente incrementándose en el futuro.

Y en ese sentido, MAPFRE ostenta una posición estratégica en la región para capitalizar ese crecimiento en los próximos años.

Germán Gusano Serrano
Abogado y Politólogo. Director de la Fundación Codere.

FUNDACIÓN codere

Latinoamérica: década atractiva e imprevisible

De modo creciente, los escenarios, debates y oportunidades son globales, afectando a los temas emergentes que rebasan las jurisdicciones nacionales. El refuerzo del multilateralismo debe reflejar las realidades políticas, comerciales y en otros campos, con visiones de mejora progresivas.

En la primera parte del siglo XXI, es necesario articular instrumentos que potencien regionalmente los mecanismos que aseguren un posicionamiento activo y eficaz, en beneficio del conjunto. El progreso latinoamericano redundará en un mayor peso internacional, en la medida en que se aborden positivamente importantes desafíos que periódicamente reaparecen, aplicándose continuamente soluciones reinventadas.

La consolidación democrática ha sido una tendencia instrumental en la región en las últimas décadas y, en lo sustantivo, es un elemento fundamental para el pluralismo, los derechos y las libertades, contribuyendo a un desarrollo más integrador y de crecimiento. Diversos instrumentos han reforzado los procedimientos democráticos, plasmando la clara preocupación del sistema interamericano y la OEA. Su protección y su ejercicio han estado presentes en las formulaciones teóricas y en el discurso político. Salvo excepciones, históricamente no lo ha sido así. Las cláusulas incluidas en diversos tratados contribuyen a mejorar las relaciones Interamericanas, con la Unión Europea y otros entornos. La democracia parece consolidarse, pero de manera imperfecta.

La encuesta del Latinobarómetro (2016, 18 países) señala la baja confianza personal y muy baja en las instituciones. Aunque esta realidad viene manifestándose desde el comienzo de sus mediciones (1995), el déficit de confianza aparece, novedosamente, en una etapa con bajas perspectivas económicas frente a altas demandas ciudadanas. Ningún mandatario latinoamericano cuenta, actualmente, con capital político acumulado suficiente ni elevados niveles de aprobación social. Las redes sociales e Internet han revolucionado la velocidad mundial, pero no la celeridad de la política, que transita al mismo ritmo ralentizado de siempre.

La visión pública que los ciudadanos tienen está condicionada a los resultados y ventajas particulares, cada día menos en ideas fijas, balanceándose ideológicamente en las sucesivas elecciones. Es una inestabilidad de opinión a considerar en los procesos socio-económicos que deberán afianzarse en los próximos años, bajo el desafío permanente de las normas de buen gobierno y de transparencia.

Actualmente, México o Brasil (permanentemente identificado como potencia emergente) han diversificado su producción y exportaciones y, otros, como Argentina o Chile, han avanzado también en la internacionalización de sus economías. Deben consolidarse las tendencias positivas relativas a la apertura comercial, al mayor peso del sector privado y el aumento de IED. Es necesario construir un Estado moderno y eficaz, proyecto reforzado con medidas de estímulo fiscal, educación de calidad e inversión en infraestructuras, así como reducir rápidamente los frenos de corrupción, desigualdad y violencia. Las reformas en su productividad, mejorarían sensiblemente el crecimiento del PIB regional.

El desarrollo de las TIC y el esfuerzo para disminuir la brecha digital, simbolizan la modernidad y una nueva "alfabetización". Todos los estados son permeables a los flujos de las comunicaciones, avanzando la transformación digital de la economía. Según el último Informe *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016* de la CEPAL, medida en términos de acceso y uso, ha mantenido el crecimiento de Internet y su penetración, particularmente en la modalidad móvil, pendiente de mejoras cualitativas y equitativas en su acceso, según ubicación geográfica y situación socioeconómica, para ampliarse.

En lo relativo al sector del entretenimiento, este impacto tecnológico lo sitúa en una etapa de importante crecimiento. Los distintos gobiernos deben ser plenamente conscientes de ese "tsunami digital", estableciendo normativas que controlen las actividades, protegiendo al cliente y contribuyendo a su correcto desarrollo. Si comparamos el mercado latinoamericano con el de otras regiones como Europa, Estados Unidos o Asia, podría decirse que es pequeño (en torno a 625 millones de habitantes actualmente). Por superficie, destacan Brasil, Argentina, México, Perú, Colombia o Chile. Aunque, particularmente por población, Brasil y México liderarán el mercado, junto a Argentina.

En concreto, la industria del juego de azar ha tenido unos años de gran transformación, favoreciéndose la inversión o, contrariamente, padeciendo importantes restricciones, para evitar controversias y disputas internas, potenciándose el relevante mercado ilegal existente. Latinoamérica todavía tiene un importante camino por recorrer en la próxima década en materia de seguridad jurídica y cultura de la legalidad, protegiendo al ciudadano de los excesos y a las arcas públicas del fraude fiscal, convirtiéndose en un entorno aún más atractivo y mucho menos imprevisible.

Nemesio Fernández-Cuesta
Presidente y CEO de Isolux

ISOLUX CORSÁN

El **futuro** empieza hoy

Latinoamérica no es una unidad económica homogénea. Sin embargo, los países que la integran deberían tener tres aspiraciones comunes como soportes necesarios para su crecimiento económico: mayor seguridad jurídica, menor dependencia del precio de las materias primas y, en consecuencia, un mayor progreso de sus mercados interiores y, finalmente, desarrollo de sus infraestructuras como palanca de modernización.

El posicionamiento de Isolux, empresa internacional de ingeniería y construcción, coincide plenamente con estas aspiraciones. Estamos presentes en Latinoamérica con carácter general desde hace más de dos décadas y en algunos países desde hace 40 años disfrutando de la oportunidad de participar en el desarrollo de las infraestructuras de energía, agua y transporte, cuyo efecto multiplicador sobre la actividad económica y su contribución a los ingresos fiscales de cada país son indiscutibles.

Calidad institucional y seguridad jurídica

Las aspiraciones enunciadas también coinciden con tres de los doce pilares que son evaluados por el World Economic Forum (WEC) para construir el Índice de Competitividad Global: el funcionamiento de las instituciones, el desarrollo de las infraestructuras y el entorno macroeconómico. A ellos se suman la educación primaria y la sanidad, la educación superior y la formación, la eficiencia de los mercados de bienes de consumo, laboral y financiero, el tamaño del mercado doméstico, la sofisticación en los negocios y la innovación.

> **Un 38% de la población latinoamericana,** situada en la franja de "los vulnerables" (personas que ganan entre 4 y 10 dólares al día), está más cerca de convertirse en clase media (de 10 a 50 dólares) que de retornar a la pobreza (por debajo de 2 dólares)"

De acuerdo con el índice que dirige el profesor Martín Krause para la Fundación Libertad y Progreso, el funcionamiento de las instituciones o la "calidad institucional" es la combinación de cuatro indicadores: el rule of law o respeto a la ley, voz y rendición de cuentas, la percepción de la corrupción y la libertad de prensa. La mayoría de los países latinoamericanos han hecho enormes avances en este terreno, especialmente aquellos que han alcanzado consensos en torno al funcionamiento básico de sus principales instituciones. Este consenso ha venido acompañado de crecimiento económico, impulsado en parte por la afluencia de capitales internacionales al amparo de una mayor seguridad jurídica y, sobre todo, de proyecciones positivas de la misma.

La calidad institucional requiere el decidido impulso de los gobiernos, pero también la reivindicación constante de la sociedad civil. Cuando más articulada está la sociedad menor es el riesgo de que el poder ejecutivo subyugue al legislativo y al judicial. Este último es clave para dotar a los ciudadanos y a sus organizaciones económicas y sociales de instrumentos para corregir los excesos o dirimir los conflictos.

Aunque, con notorias excepciones, el avance ha sido relevante en las últimas dos décadas, los países de la región no pueden conformarse, dado que los progresos deben

ser evaluados siempre en términos relativos, en la medida en que naciones de otras geografías, especialmente Asia, hacen enormes esfuerzos en este capítulo con el fin de atraer inversión y talento para sus mercados.

Crear clase media

Uno de los mayores éxitos de Latinoamérica en los tres primeros lustros del actual siglo ha sido la creación de clase media. Millones de personas se han sumado durante este tiempo a los mercados interiores, con un doble efecto sobre los ingresos fiscales, por un lado, y la mejora de los niveles de formación de las nuevas generaciones, por otro. Hasta el estallido de la crisis financiera en el año 2008 y sus consecuencias sobre el precio de las materias primas, auténtico maná de las principales economías latinoamericanas, la desigualdad se redujo en la región.

Un 38% de la población latinoamericana, situada en la franja de "los vulnerables" (personas que ganan entre 4 y 10 dólares al día), está más cerca de convertirse en clase media (de 10 a 50 dólares) que de retornar a la pobreza (por debajo de 2 dólares). En los últimos diez años los pobres se han reducido a la mitad, los vulnerables apenas se han movido en términos de porcentaje y la clase media ha crecido un 50%.

Es una gran ocasión y, a la vez, un gran riesgo. Formación y empleo estable son los factores esenciales para asegurar el crecimiento de la clase media, que impulsa el grueso del consumo y el ahorro. La desaceleración del crecimiento económico, que en 2015 registró una tasa negativa del 0,7%, y el deterioro de los índices de desigualdad registrado recientemente en la mayoría de los países del área constituyen una amenaza para unas economías en general frágiles y muy dependientes de factores exógenos.

Invertir en infraestructuras

La capacidad de distribución de riqueza de las infraestructuras no está en discusión. Muchos países latinoamericanos tienen sobre la mesa ambiciosos planes de modernización de sus infraestructuras para los que necesitan financiación pública y privada. Creo que si las economías nacionales tuviesen recursos suficientes optarían, como ha sido la regla hasta el arranque del siglo XXI, por la inversión directa. El modelo concesional ha venido sustituyendo esa falta de capacidad presupuestaria, aunque los resultados requieren, a mi juicio, un debate profundo y sosegado. Baste apuntar que las infraestructuras se han convertido, gracias al modelo concesional, en el foco de inversión de los fondos de capital, muchos de ellos ligados a las pensiones. Es decir, las infraestructuras se han convertido básicamente en un producto financiero interesante.

En cualquier caso, ya sea de forma directa o través de concesiones, Latinoamérica necesita mejorar sus infraestructuras, como mínimo lo suficiente para mantener su competitividad frente a otras regiones del planeta. La región debe aumentar la seguridad jurídica para atraer a los fondos de inversión, empezando por los propios. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los recursos administrados por las aseguradoras y fondos de pensión en Latinoamérica y el Caribe alcanzan el trillón de dólares, equivalentes al 20% del PIB de la región. Sin embargo, éstos destinan solamente el 1% de su cartera al sector de infraestructura. Este 1% es sumamente bajo considerando que la infraestructura tiene las características idóneas para este tipo de inversores: largos plazos de maduración, con retornos que son estables, generalmente protegidos de la inflación y más predecibles que en el mercado de valores.

Por tanto, la necesidad de promover la infraestructura como una clase de activo de inversión para los inversores institucionales requerirá importantes esfuerzos: fortalecer las capacidades del sector público a lo largo de todo el ciclo del proyecto de infraestructura, mejorar su capacidad regulatoria, establecer mecanismos (por ejemplo garantías para la etapa de construcción) y profundizar en los mercados de capitales para reducir la incertidumbre y los riesgos percibidos.

La planificación debe tener cuenta tanto la infraestructura que se ve, básicamente para el transporte, como la que no se ve, pero que juega un papel fundamental en la calidad de vida de los ciudadanos: la energía y el agua. El Consejo Mundial de Energía (WEC) pronostica que la demanda de energía en Latinoamérica pasará de los 1.234 TWh en 2015 a más de 3.000 en 2050. Atender a esta demanda creciente requerirá 28.000 millones de euros anuales durante los próximos 35 años, una oportunidad enorme para empresas que, como Isolux, disponen de credenciales en el sector de la generación, transporte y distribución de energía.

En el sector del agua, aunque Latinoamérica acumula el 31% de todas las fuentes de agua potable del mundo, será una de las regiones más afectadas por el cambio climático. Además, el Banco Mundial calcula que 37 millones de personas no disponen aún de acceso a agua potable y 110 no están conectadas a una red de saneamiento. De nuevo, la inversión pública configura un mercado colosal para las empresas de ingeniería, construcción y gestión de infraestructuras ligadas a la distribución y el saneamiento de aguas.

En Isolux vemos en Latinoamérica como ese gran territorio de oportunidades. La experiencia acumulada en esta geografía, donde hemos realizado algunas infraestructuras realmente emblemáticas, como el tendido de una línea de alta tensión a través de la Amazonía, nos invita a seguir involucrados en el desarrollo de la región. Nuestro modelo de negocio facilita la transferencia de conocimiento y la generación de empleo local, dos factores básicos para el fortalecimiento de un mercado al que nos une la historia, la cultura y la economía. Al creer en Latinoamérica estamos creyendo en nuestras posibilidades para crecer.

Tomás González.
Socio director IDOM

IDOM e iberoamérica, un destino compartido

En estos momentos, cuando escribo este artículo, compartimos el proyecto de IDOM más de 3000 personas, que facturaremos en 2016 más de 300 millones de Euros. Lo hacemos desde las 45 Oficinas que tenemos repartidas por el mundo y que nos han permitido trabajar en 121 países en los últimos años. Estos datos son un magnífico punto de partida para el futuro que nos planteamos basado en el crecimiento y la innovación.

El tiempo dirá dónde llegaremos, aunque acometemos el cambio sin complejos ni vanidades, con la humildad de los que saben que estamos aquí porque otros se esforzaron antes y con la responsabilidad que debemos a los que vendrán después de nosotros. Cuando los Socios actuales –estatutariamente todos los Socios somos profesionales que trabajamos en IDOM sin otros propietarios externos a la compañía- miramos hacia el futuro lo vemos con optimismo gracias al compromiso y dedicación que muestran nuestros compañeros más jóvenes que llaman a la puerta y asumen responsabilidades cada vez mayores con absoluta solvencia.

Sin embargo, IDOM no sería lo que actualmente es sin nuestro pasado y presente en Latinoamérica y probablemente no llegaremos a ser lo que soñamos sin esa zona del mundo que tanto nos ha dado y a la que tanto apreciamos.

En 2017 se cumplen 60 años desde que Rafael Escolá fundó nuestra empresa en Bilbao. Poco tiempo después, gracias a sus contactos personales, las primeras personas de IDOM comenzaban ya a trabajar en Sudamérica. Venezuela, Perú, Ecuador, comienzan a ser destinos familiares para las primeras generaciones de profesionales y acaban resultando claves en nuestra supervivencia en la crisis del petróleo que allá por la década de los 70 hizo escasear el trabajo en España. Como he podido comprobar personalmente, muchas de las acerías de la zona todavía recuerdan los buenos oficios de aquellos jóvenes ingenieros cargados de ilusión y compromiso.

Poco después vino México, una historia de éxito que todavía hoy sigue escribiéndose y cuyas mejores páginas están por venir. También Chile, donde casi doscientas personas se esfuerzan día a día por servir a nuestros clientes. O Colombia, donde desde nuestras Oficinas de Bogotá y Medellín seguimos sumando encargos y lo que es más importante, clientes que son amigos. Y Brasil, Ecuador…

La historia de la expansión de IDOM es bastante similar a la de otras empresas españolas creadas hace 60 años. Primero, atendimos lo cercano y local. Posteriormente nos centramos en aquellos lugares donde nos sentíamos cómodos por historia, idioma, etc., como Latinoamérica, para pasar a aquella nueva –en aquellos momentos- Europa a la que pertenecíamos, como antesala de una entrada a mercados que en esa época todavía eran distantes geográfica y mentalmente como los de Oriente Medio, Norte de América, África o en épocas más recientes el Sudeste Asiático, para sentar las bases de lo que debe ser nuestro futuro: una compañía verdaderamente multinacional, con valores compartidos actuando en escenarios diversos.

Temas tan importantes como la movilidad, los nuevos espacios de habitabilidad, la energía y el apoyo a empresas resultan fundamentales en la sostenibilidad y en la mejora de la calidad de vida de Latinoamérica y es en ellos en los que se vuelca nuestra actividad.

LLORENTE & CUENCA | AIRFRANCE KLM

Aeropuertos en México, creaciones de nuevas ciudades como la de Audi en Puebla o Valle Platah entre otras, o desarrollos regionales en México o Brasil en esa aproximación a la ciudad y al territorio tan propia de IDOM; museos en Colombia o Centros de Convenciones en Lima, son sólo una pequeña muestra de nuestra actividad latinoamericana. Soluciones a problemas medioambientales, típicos de zonas que han tenido desarrollos rápidos, valorizando energéticamente residuos. Refinerías en Perú, México, etc. Centrales de Ciclo combinado, metros, tranvías y ferrocarriles convencionales en Chile, Ecuador, Brasil, Colombia, etc. Es muy difícil resumir en pocas líneas todo lo que estamos desarrollando en esa zona.

Reivindicamos nuestro corazón latinoamerica no. Una parte significativa de las personas que trabajamos en IDOM o bien ha nacido allá, o se ha formado o ha participado activamente en encargos donde se ha dejado parte de su vida. Latinoamérica enamora. Hablar de la calidez de sus gentes no es utilizar una frase hecha. Un encargo de IDOM no es sólo la aplicación de una solución tecnológica. Es un conglomerado de relaciones humanas, profesionales. Es una adaptación al medio enseñando y aprendiendo al mismo tiempo. Es un compromiso interno y externo. Cuando repaso los encargos en los que he participado en Latinoamérica veo que allí partimos con ventaja, la que nos da el sentirnos en casa. Recuerdo el esfuerzo en la resolución de los problemas, las noches en las que parecía que las soluciones se alejaban o desaparecían, pero lo que fundamentalmente recuerdo es ese grupo de amigos que fui construyendo, amigos y clientes leales, de los que merecen la pena. Personas que querían dar lo mejor de sí mismos para sus empresas, sus pueblos o sus comunidades.

Temas tan importantes como la movilidad, los nuevos espacios de habitabilidad, la energía y el apoyo a empresas resultan fundamentales en la sostenibilidad y en la mejora de la calidad de vida de Latinoamérica y es en ellos en los que se vuelca nuestra actividad.

Cuando miro atrás y reflexiono sobre ello, veo claro que la satisfacción de no fallar a esos amigos ha sido el combustible que ha movido el motor de nuestro proyecto empresarial. IDOM no podía haber llegado donde está ni soñar con llegar a donde hoy nos estamos planteando sin aquellas personas que en Latinoamérica creyeron en nosotros. Algunos ya no están con nosotros. Otros cambiaron de responsabilidades y sus caminos profesionales les llevaron por otras sendas aunque mantuvieron el contacto. Con una buena parte seguimos compartiendo buenos ratos, apoyándoles y ofreciéndoles soluciones y también de vez en cuando alguna que otra discusión profesional como tienen las personas que se aprecian y que quieren lo mejor para el otro. Al fin y al cabo la historia de IDOM no es más que eso: Compromiso con nuestros clientes, que acaban convirtiéndose en amigos.

Es en esa historia y en lo que está por venir, donde Latinoamérica ha jugado un papel tan importante. Por todo ello, muchas gracias.

Antonio Gassó CEO Gaes

Vivimos en la era de la **globalización** y en un mundo cada vez más **interconectado**.

En GAES hace años que apostamos por la internacionalización y 2017 será para nosotros el año clave para la consolidación de nuestra presencia internacional, que actualmente nos sitúa, además de en España, en Portugal, Chile, Argentina, Ecuador y Panamá.

Los países de Latinoamérica son el mercado natural de GAES por todas las similitudes culturales, y por el potencial de las personas y clientes de esa zona. Son países con mucha gente joven, bien formada y con ganas de trabajar, y por otra parte se trata de naciones en que el nivel de compromiso social con las personas mayores es muy alto, como muestran todas las ayudas sociales que existen para la adquisición de audífonos.

Por todo ello, el foco de expansión de GAES los próximos años se va a centrar en LATAM. En esta línea estratégica de la compañía se enmarcan el inicio de la actividad en Colombia y México y en los próximos años serán cada vez más los países de Latinoamérica que contarán con la presencia de nuestros centros

> **Los países de Latinoamérica son el mercado natural de GAES** por todas las similitudes culturales, y por el potencial de las personas y clientes de esa zona.

La expansión de GAES en LATAM se desarrollará con los mismos criterios estratégicos que han marcado su desarrollo global en los últimos años:

- Sostenibilidad
- Buen gobierno corporativo
- Fidelización de clientes
- Fidelización de empleados
- Innovación

Esta presencia internacional va siempre acompañada de la garantía de una compañía líder en audición en la que buscamos que la experiencia de cliente en un centro GAES sea la misma en cualquier país: la misma calidad de servicio, las mismas garantías y la misma atención.

Por eso, cualquier cliente puede ser atendido en cualquier centro GAES en el extranjero y se sentirá como si lo hiciera en su centro de referencia habitual.

Además, el Club GAES también es internacional, ofreciendo ventajas y beneficios personalizados a todos nuestros clientes, adaptados a sus necesidades específicas.

Y qué mejor embajador en estos momentos que Plácido Domingo, la estrella de GAES y artista de reconocimiento internacional, que protagoniza nuestra campaña de concienciación sobre la importancia de cuidar sus oídos "Del oído al corazón". Una campaña cuyo objetivo es concienciar a la población sobre la importancia de la salud auditiva y sobre la necesidad de apoyar a aquellas personas que padecen problemas en este sentido.

Porque oír cambia la vida y la música es una fuente de beneficios maravilloso.

LLORENTE & CUENCA | AIRFRANCE KLM

AIRFRANCE
FRANCE IS IN THE AIR

UN CONFORT DESLUMBRANTE

Nuevo asiento Business totalmente horizontal: descubra el confort de una cama completamente horizontal y un servicio excepcional.

AIRFRANCE KLM AIRFRANCE.ES

Instalación gradual en vuelos de largo recorrido en la flota Boeing 777.

AIRFRANCE KLM
Siéntase como en casa en nuestra World Business Class
Relájese y disfrute de un espacio privado. Su asiento convertible en cama y un menú elaborado por los mejores chefs, le hará sentir como en casa cada vez que vuele en la nueva World Business Class - klm.es
Royal Dutch Airlines
KLM