

Capítulo 29

Una radiografía de la empresa española en México

Por **Carlos Poza Lara** y **Patricia Mateo Rivero**

Profesor de Análisis Económico y Profesora de Métodos Cuantitativos de la Universidad Nebrija, respectivamente.

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas. Universidad Nebrija¹.

Introducción

La economía mexicana lleva varios lustros trabajando por la estabilidad macroeconómica y por el desarrollo de su estructura económica. Por un lado, se observa una convergencia paulatina de los niveles de inflación, desempleo, tipos de interés y otras variables macroeconómicas hacia los rangos observados en las economías avanzadas. Y por otro lado, se aprecia una mejora de los indicadores que están relacionados con el funcionamiento y características de su economía. Algunos ejemplos se pueden ver en la mejora del índice de libertad económica (*The Heritage Foundation*), donde pasa de ocupar la posición 67 en el año 2000 a la 54 en 2012, en la mayor facilidad para hacer negocios experimentada entre 2006 y 2012 (*Doing Business* – Banco Mundial) o en la tendencia creciente del índice de desarrollo humano en los últimos 30 años (PNUD).

Toda esta mejora del entorno económico, junto a la percepción que tiene la empresa española de que México es un país interesante por su tamaño de mercado y por su posición geoestratégica, ha propiciado un importante aumento de la inversión extranjera directa española hacia México, salvo en los tres últimos años como consecuencia de la crisis económica.

El objetivo de este capítulo es ofrecer una síntesis de la experiencia de la empresa española que está implantada en México, de forma que se puedan identificar algunos rasgos comunes en sus procesos de internacionalización que puedan ser de utilidad para aquellas empresas que deseen penetrar en ese mercado por primera vez. Como complemento, se hace referencia a la información presentada

¹ Queremos agradecer al Director de la Cátedra, Gonzalo Solana, su apoyo y sus pertinentes sugerencias para el desarrollo de este capítulo.

en los informes *Doing Business* (Banco Mundial) sobre la facilidad de hacer negocios en la economía mexicana.

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, generados a través de un cuestionario² diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas y enviado a numerosas empresas españolas con actividad en México, con la colaboración de la Cámara de Comercio España-México. Dicha encuesta se compone de cincuenta y una preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

El capítulo se divide en dos partes: la primera está orientada a mostrar los resultados más interesantes y recientes de los informes *Doing Business* elaborados sobre México. Y la segunda está enfocada a presentar los principales resultados de nuestra investigación, basados en el trabajo de campo sobre las empresas españolas implantadas en México.

México, líder de las economías emergentes en facilidad para hacer negocios

El *Doing Business* (DB en adelante) es un informe que elabora anualmente el Banco Mundial sobre la facilidad de hacer negocios en más de 180 economías del mundo. Realiza un ranking entre ellas a partir de una serie de indicadores. El más importante y global es el denominado "Facilidad de hacer negocios", que se compone de diversos indicadores parciales, que también sirven para clasificar países. A su vez, cada indicador parcial se compone de una serie de criterios específicos relacionados con la apertura y cierre de empresas, con los trámites aduaneros, con el pago de impuestos, etc³.

La metodología de este informe se fundamenta en la extracción de la información a partir de expertos de determinadas empresas de reconocido prestigio así como de colegios profesionales, normalmente muy ligados al ámbito económico-jurídico.

Este informe resulta interesante para inversores y empresarios, puesto que pueden conocer de forma comparativa las principales rigideces regulatorias con las que se pueden enfrentar al desarrollar su actividad en un país determinado. De este modo, a propósito del trabajo de campo realizado en este capítulo de las empresas españolas instaladas en México, es conveniente tener una idea previa de la facilidad de hacer negocios en la economía mexicana en comparación con otras de similares características. Para ello se ha utilizado el criterio de las economías emergentes E7.

² Para conocer la estructura y detalles del cuestionario se puede acudir a: catedradie@nebrija.es

³ Para mayor detalle ver anexo 1.

Cuadro 29.1.:**Facilidad de hacer negocios en las economías emergentes (E7).**

(En comparación con 183 economías del mundo)

Países	2006	2012	(+) mejora (-) empeora
Brasil	119	126	(-)
Rusia	79	120	(-)
India	116	132	(-)
China	91	91	No cambia
México	73	53	(+)
Turquía	93	71	(+)
Indonesia	115	129	(-)

Nota: Datos para España: 2006, posición 30; 2012, posición 44

Fuente: *Doing Business 2006 y 2012 (Banco Mundial)*

De las siete principales economías emergentes, sólo México y Turquía han mejorado su marco regulatorio más que el resto, lo que les ha permitido, sobre todo a México, situarse por encima de la media de los 183 países del mundo analizados en el Doing Business. Esto quiere decir que dentro de los mercados emergentes, es en México donde más facilidad de hacer negocios existe. Nótese además que España ocupa la posición 44 en dicho ranking (2012) y perdiendo puestos con respecto a 2006, donde ocupaba el lugar 30.

Pero México no sólo ha mejorado con respecto a los principales países emergentes sino con respecto a sí mismo. Los últimos informes nacionales y regionales publicados por el Banco Mundial indican que se ha modernizado en muchos de los apartados en los que se divide este indicador. Por ejemplo, mejora en la apertura de una empresa, en el manejo de licencias, en los registros de la propiedad, en la protección a inversores y en el pago de impuestos. Por otro lado, permanece estable en lo relativo al acceso al crédito, al comercio transfronterizo, al cumplimiento de contratos y al cierre de una empresa. No se observa ningún retroceso relevante⁴.

Gran parte de la culpa de la mejora de estos indicadores subyace del esfuerzo en implementar medidas a nivel regional y local. En el caso de estudio sobre México realizado por el Banco Mundial en 2012, se describe el esfuerzo de las autoridades mexicanas en los últimos años en materia de eliminación de trabas. En los años 80, se desarrollan diversos acuerdos comerciales y se incorporan a la OCDE; en los 90, se planifica desde la Oficina del Gobierno una iniciativa hacia la mejora de la transparencia y monitorización del sector público; y a partir del año 2000,

⁴ Para mayor detalle ver anexo 1.

se constituye Cofemer (comisión para las mejoras regulatorias) para impulsar los cambios necesarios para reducir los obstáculos a la actividad empresarial a nivel nacional y local. En 2005 se publica el primer informe regional Doing Business, en 2006 el segundo, en 2008 el tercero y en 2009 el cuarto. En todos ellos se observa una mejoría de los indicadores en los diferentes estados federales incluidos en el análisis.

Ahondando en la visión subnacional de la facilidad de hacer negocios en la economía mexicana, a continuación se indican (por orden de más fácil, a más difícil) en qué estados es más asequible desarrollar una actividad empresarial (ver cuadro 29.2):

Cuadro 29.2.:
Facilidad de hacer negocios en México (Por entidades federativas).

Ranking	Entidad federativa
1 (+ fácil)	Aguascalientes
2	Chiapas
3	Zacatecas
4	San Luis Potosí
5	Sinaloa
6	Colima
7	Campeche
8	Tabasco
9	Guanajuato
10	Coahuila de Zaragoza
11	Chihuahua
12	Nuevo León
13	Sonora
14	Michoacán de Ocampo
15	Nayarit
16	Estado de Hidalgo
17	Querétaro
18	Durango
19	Puebla
20	Oaxaca
21	Tamaulipas
22	Quintana Roo
23	Tlaxcala
24	Veracruz
25	Guerrero
26	Yucatán
27	Baja California
28	Estado de México
29	Jalisco
30	Morelos
31	Baja California Sur
32 (+ difícil)	Distrito Federal

Fuente: *Doing Business in México, 2009 (Banco Mundial)*

La región de Aguascalientes lidera el ranking de facilidad de hacer negocios y el Distrito Federal lo cierra⁵. Por subapartados destacan: 1) en cuanto a la facilidad de abrir una empresa: Guanajuato, Puebla y Michoacán; 2) en cuanto a la facilidad para registrar una propiedad: Aguascalientes, Chiapas y Campeche; 3) en cuanto a la facilidad para obtener permisos de construcción: Aguascalientes, Nayarit y Tabasco; y 4) en cuanto a la facilidad para hacer cumplir los contratos: Zacatecas, Sinaloa y Colima.

Experiencia de la empresa española en México

Junto a la visión de los expertos, de donde se extraen los valores del *Doing Business*, resulta de especial interés completar el análisis con la aportación de las opiniones y experiencias de la empresa española que ya está implantada en México.

Para ello, se ha distribuido un cuestionario entre una muestra de empresas españolas que están instaladas en México y se han extraído los resultados, los cuales se presentan, de manera descriptiva, siguiendo la secuencia de la estructura de la encuesta.

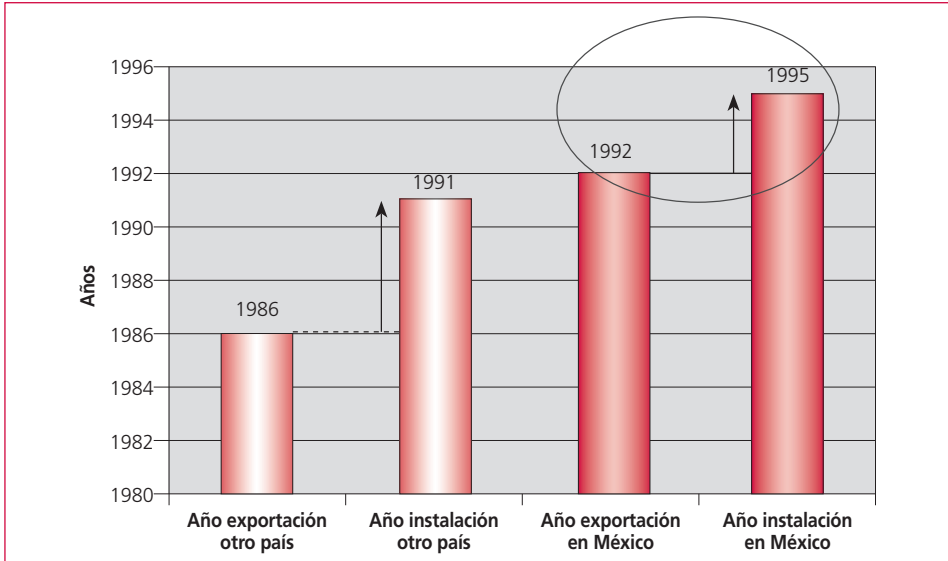
Datos generales de la empresa (ficha de empresa):

El perfil medio de las empresas españolas analizadas es el siguiente:

- **Año de constitución:** El 85% de las empresas españolas implantadas en México tienen una antigüedad superior a quince años, aunque el año de constitución promedio de la muestra data de los 50. Es decir, México no supone un mercado reciente para la empresa española.
- **Facturación y empleados:** Entre los años 2000 y 2010, las empresas españolas han conseguido un intenso crecimiento de su facturación mundial (y en México), aunque ha habido un ligero descenso entre los años 2007 y 2010 como consecuencia de la crisis económica. Asimismo, si bien el número de empleados de la empresa española instalada en México ha aumentado entre los años 2000 y 2010 a nivel mundial, no ha sido así en las filiales mexicanas, en donde se han reducido las plantillas en un 3% entre esos mismos años.
- **Velocidad de expansión:** El paso experimentado por la empresa española de exportar a implantarse en México ha sido más rápido que en el caso del primer país donde comenzó su internacionalización y también más veloz que con respecto a la expansión hacia otros países emergentes. Por un lado la experiencia de haberse internacionalizado previamente es indudable que acelera los procesos de internacionalización pero por otro la empresa española encuentra más factible expandirse a un país con un idioma y cultura similares.

⁵ Las características por apartados de cada estado se pueden observar en el anexo 2. En este informe subnacional reducen los indicadores parciales a 4.

Gráfico 29.1.
Expansión de las empresas españolas

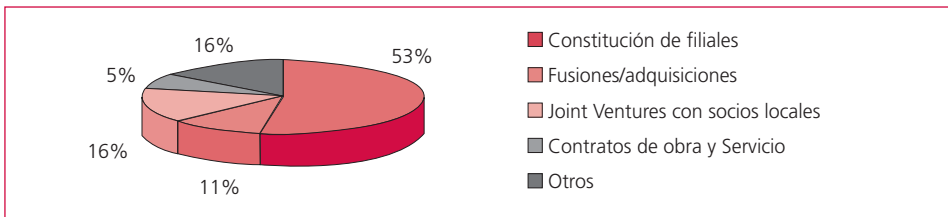


Fuente: elaboración propia.

El proceso de localización en México (entrada al mercado):

- Cómo instalarse:** En la mayoría de los casos las empresas españolas han optado principalmente por la constitución de filiales (53%), porcentaje mayor que en los casos de China y Brasil, donde la opción de las joint ventures toma mucha fuerza por el desconocimiento del mercado. En México sólo el 16% ha utilizado este método. El resto de porcentajes se distribuyen entre fusiones/adquisiciones, contratos de obra y servicio y otras opciones.

Gráfico 29.2.
Fórmula de instalación productiva



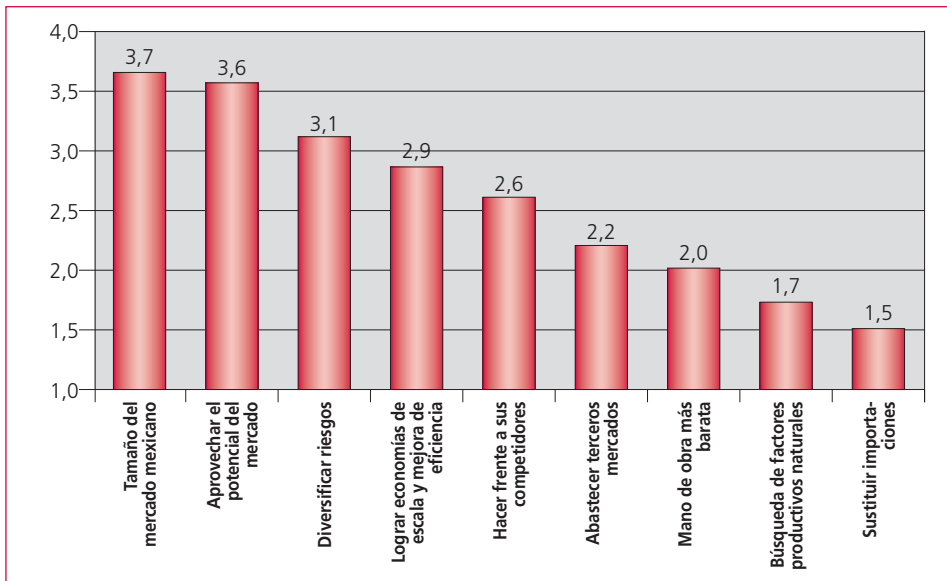
Fuente: elaboración propia.

- Financiación:** La inmensa mayoría ha financiado su implantación con recursos propios (90%), combinándose marginalmente con otras fuentes tales como la banca española, financiación pública (ICO) e incluso con financiación del país receptor.

- **Motivos para instalarse:** Hay dos razones que destacan por encima de las demás: una es el tamaño del mercado y otra su potencial. Aunque en otros estudios, como el de Llamazares (2003), se indica que México disfruta de una posición geoestratégica que permite ser plataforma hacia otros mercados, por el momento, para instalarse, las empresas españolas no contemplan entre sus prioridades (gráfico 29.3), las oportunidades que ofrece este país para entrar en otros mercados. No obstante, al apreciar las cifras objetivas, la conclusión es más parecida al estudio comentado anteriormente: el 48% de las empresas españolas destina parte de producción que generan en México a exportar a terceros países (aunque los porcentajes con respecto al total de la facturación no superan, en media, el 20%). Esto es, consideran que no es prioritario pero no porque no lo hagan sino porque el montante es pequeño por el momento. Por último, la diversificación de riesgos también se considera un elemento estratégico interesante.

Gráfico 29.3.**Motivos para la instalación**

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)

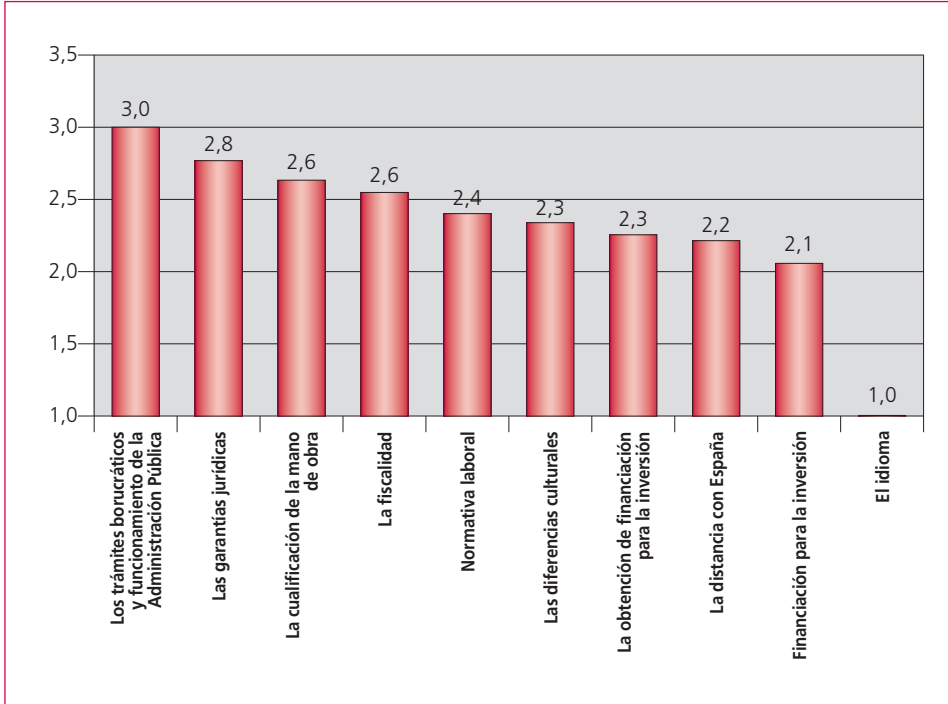


Fuente: elaboración propia

- **Principales obstáculos en el proceso de instalación:** Los principales obstáculos con los que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación han sido los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública, misma conclusión a la que llega el *World Economic Forum* (2011) al elaborar el indicador de competitividad global. Según esta institución, el mayor problema que tiene México para hacer negocios es la ineficiencia del gobierno derivada de la burocracia.

Las garantías jurídicas, la cualificación de la mano de obra y la fiscalidad son otros factores que, según las empresas, obstaculizaron su proceso de instalación.

Gráfico 29.4.
Obstáculos encontrados en el proceso de instalación
 (1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)

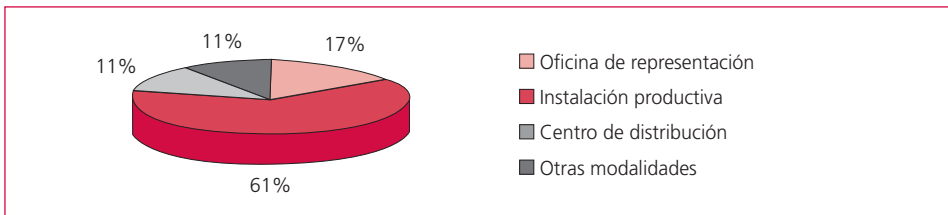


Fuente: elaboración propia

La actividad en México (instalación, barreras, competencia y experiencia):

- **Tipo de instalación:** La mayoría de las empresas han optado por la instalación productiva (61%). El 17% se ha implantado a través de una oficina de representación.

Gráfico 29.5.
Tipo de instalación utilizada



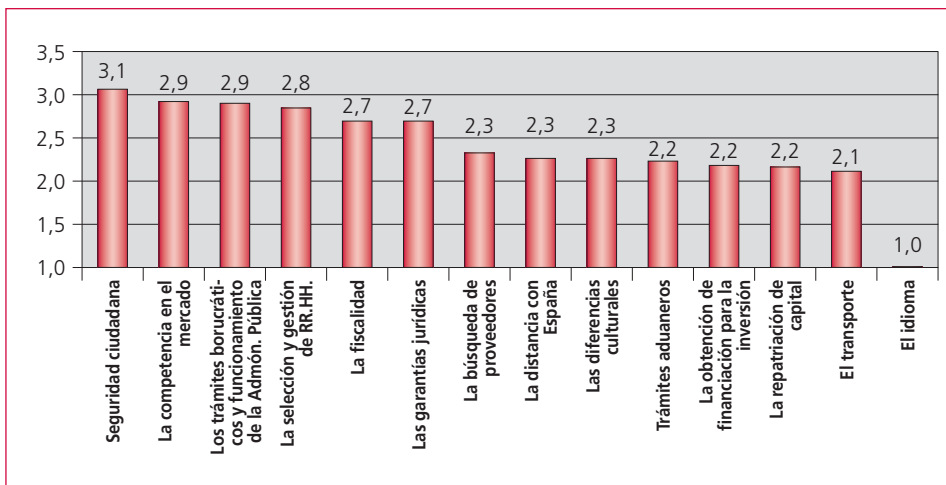
Fuente: elaboración propia.

- Barreras para el desarrollo de la actividad empresarial:** Los obstáculos más relevantes con los que se ha enfrentado la empresa española en México en el desarrollo de su actividad son la seguridad ciudadana, la competencia en el mercado, los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública. La primera, segunda y tercera razón señaladas por las empresas españolas coinciden con las conclusiones publicadas por el *World Economic Forum* (2011) en donde se indica explícitamente que el crimen, el robo y la corrupción son algunos de los mayores problemas de la economía mexicana. Además, la agencia *The Transparency International* (2011) sitúa a México en la posición 100 (de 182 países) en el índice de percepción de la corrupción, con una nota suspena (3 sobre 10). En cuanto a la voraz competencia del mercado mexicano, un porcentaje cercano al 10% de las empresas españolas encuestadas indican que han experimentado situaciones de competencia desleal, donde algunas empresas mexicanas no cumplen con la legislación vigente (pago de seguridad social y de impuestos, salario mínimo interprofesional, etc.) y donde las empresas extranjeras sufren una mayor fiscalización por parte de las instituciones públicas.
- Además de estas trabas y ligado a lo anterior, la selección y gestión de los recursos humanos, la fiscalidad y las garantías jurídicas también requieren una consideración especial con respecto a otros factores en el desarrollo de la actividad empresarial.

Gráfico 29.6.

Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

- **Principales causas de las malas experiencias sufridas:** Una de cada cuatro empresas ha tenido problemas con el ordenamiento jurídico, fiscal o laboral y una de cada cinco con el sistema aduanero. También destaca el desconocimiento de algunas empresas del funcionamiento de la Administración Federal.

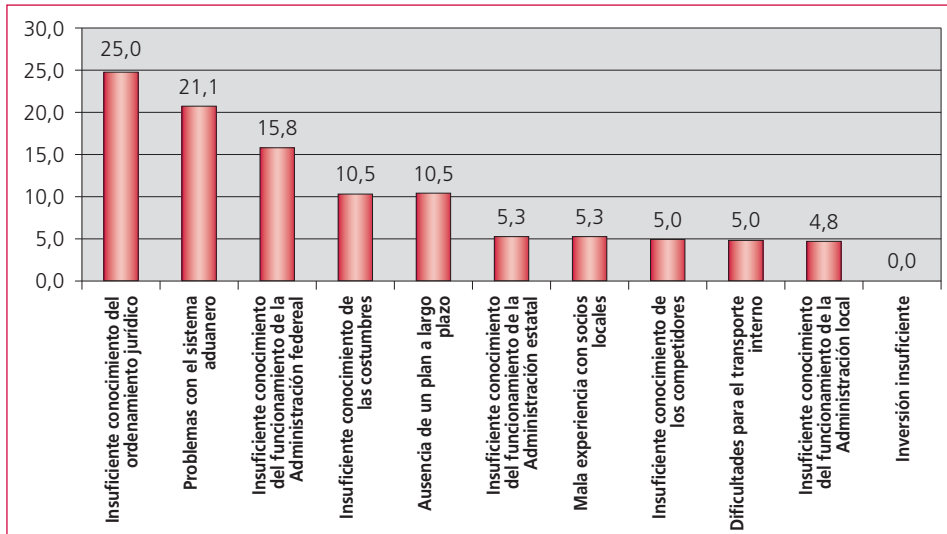
A continuación, como anecdotario, se dan a conocer algunos testimonios anónimos de malas experiencias de empresas españolas en México:

- “Retención de material informático en la aduana. Cambios políticos que afectaron a determinados contratos”.
- “Las experiencias con efectos negativos más significativas han sido: la información sobre la violencia en determinadas zonas del país y el impacto mundial sobre el turismo en México por la Gripe A del año 2009. Estas situaciones, así como la mala gestión de las comunicaciones de estos hechos en prensa y otros medios de comunicación, han originado un efecto adverso al sector turístico, impidiendo que el sector vuelva a los niveles de ocupación y precios anteriores al 2009. En el año 2001, tras los atentados sobre las Torres Gemelas, hubo una ligera recesión en el sector turístico general y de México en particular, desde septiembre 2001 hasta el primer trimestre del 2002. Otros efectos negativos fueron los derivados de los Huracanes en el destino, principalmente Wilma, así como otros de menor impacto en la Riviera Maya”.
- “Un empleado que falsificó su titulación académica y que no poseía la titulación requerida y que provocó nuestra expulsión de un concurso. El individuo desapareció de la noche a la mañana y denunciarnos el hecho pero no pudimos hacer nada”.
- “Problemas laborales con determinados trabajadores de la filial”.
- “Muchos proveedores son muy informales. Te pueden obligar a pagar por adelantado, y luego no cumplen ni en plazos ni en forma. Los bancos ponen muchas trabas para realizar cualquier trámite y se dificulta mucho la operativa”.
- “Plazos con aduana”.
- “Debido a una mala asesoría jurídica laboral, los contratos que se realizaron no cumplían con la Ley Laboral vigente, de forma que no pudieron ser utilizados para defender juicios. Debido a un desconocimiento en ciertos cambios fiscales, la empresa tuvo que pagar impuestos aun cuando tuvo pérdidas. En México existe un subsidio salarial para los empleados, que es pagado por las empresas. Posteriormente, las empresas deben llevar a cabo un proceso para reclamar la devolución de este subsidio. Esta reclamación no se llevó a cabo durante varios años debido a un desconocimiento de la Ley de Seguro Social”.

- “La paralización de un envío en aduana por el error de descripción de una mercancía en factura. El valor de lo incorrectamente descrito suponía menos del 0,1% del valor total de las mercancías y supuso un retraso de 6 semanas de todo el envío con el consiguiente coste extra”.
- “Burocracia en la aduana para la importación de productos frescos”.
- “Robo de container completos. Robo o desaparición de mercancía (parcial) en la transportación en su conjunto”.

Gráfico 29.7.

Causas de malas experiencias (Porcentaje de empresas).

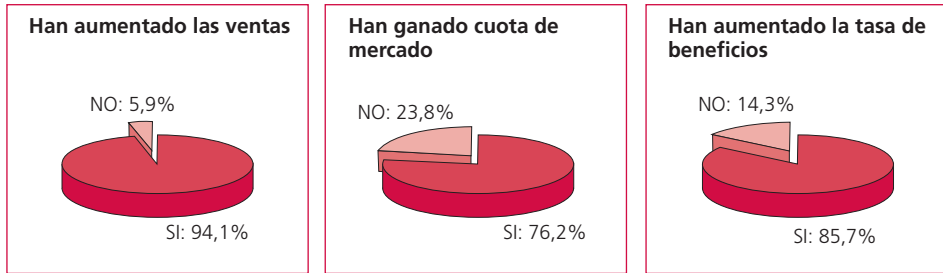


Fuente: elaboración propia

Resultados en México (cuantitativos y cualitativos):

- **Ventas:** Más del 90% de las empresas españolas han aumentado las ventas del grupo. El 81% ha incrementado las ventas en México desde sus instalaciones mexicanas hacia el propio mercado local y el 41,7% ha visto crecer sus exportaciones desde México.
- **Cuota de mercado:** Más del 75% de las empresas españolas han incrementado su cuota de mercado del grupo. Más del 90% ha ganado cuota en México y el 52,4% ha ganado cuota de mercado sin contar a México. De aquí se deduce que estar implantado en México puede favorecer la ganancia de cuota de mercado en general.
- **Beneficios:** El 85% de las empresas declaran haber aumentado su tasa de beneficios del grupo desde que están en México y el 81% dentro de México.

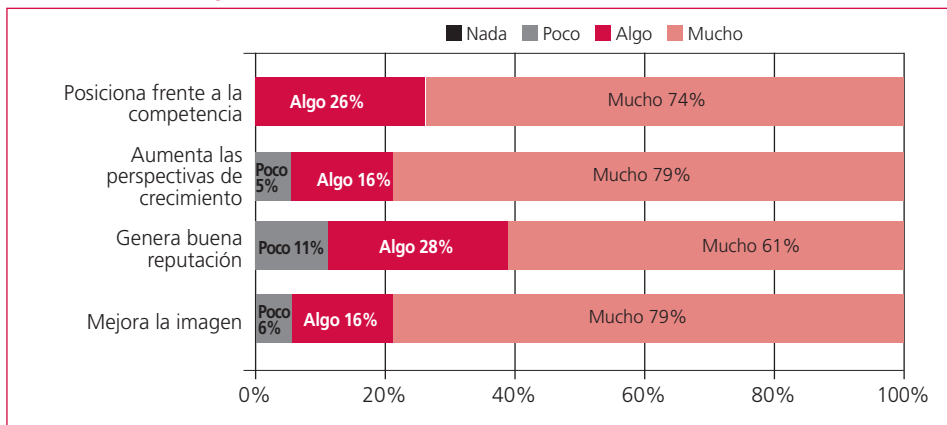
Gráfico 29.8.
Mejora de las ventas, cuota de mercado y tasa de beneficios en su conjunto



Fuente: elaboración propia.

- Valoración del empresario:** En este caso, la valoración de los resultados se basa en la percepción de las propias empresas al desarrollar su actividad. Los resultados extraídos de esta encuesta son muy favorables, similares a los presentados por PricewaterhouseCooper - COMCE (2011):
 - El 79% de las empresas españolas cree que su instalación en México posiciona “mucho” a su empresa frente a la competencia, al entrar de forma temprana en un mercado con buenas perspectivas de desarrollo.
 - El 90% de las empresas piensa que le genera buena reputación ante organismos financieros. Y la mayoría de este porcentaje, el 61%, cree que en gran medida.
 - Más del 90% de las empresas creen que la implantación aumenta las perspectivas de crecimiento.
 - El 74% de las empresas españolas declaran que la instalación mejora “mucho” su imagen ante competidores y clientes.

Gráfico 29.9.
Valoración del empresario



Fuente: elaboración propia

Estrategias de negocio (estructura organizativa y futuro de la empresa):

- **Estructura organizativa utilizada:** En las posibilidades de respuesta del cuestionario se han identificado tres tipos de esquemas: el centralizado (gestión desde la matriz), el mixto (combinación según circunstancias) y el descentralizado (gestión principalmente en México). Junto a esto se ha diferenciado por áreas funcionales dentro de la empresa, entre las cuales destacamos los siguientes resultados:
 - Recursos humanos: fundamentalmente se utiliza el método mixto (57,9%), seguido del descentralizado (36,8%). El centralizado se emplea marginalmente.
 - Finanzas: prepondera el mixto (63,2%). Centralizado (15,8%) y descentralizado (21,1%).
 - Marketing: mixto (52,6%), descentralizado (36,8%) y centralizado (10,5%).
 - Gestión de compras: resalta el formato descentralizado (47,4%). El centralizado es el menos empleado (15,8%).
 - Tecnología, I+D+i: se utilizan eminentemente el centralizado y el mixto, con un 42% y 47% respectivamente. Marginalmente se usa el descentralizado (10%).
 - Servicios fiscales y jurídicos: a tenor de las dificultades experimentadas por la empresa española en México, se opta preferentemente por un sistema descentralizado o mixto, que dé apoyo ad hoc en el país de destino.

Cuadro 29.3.:
Estructura organizativa utilizada (Porcentaje).

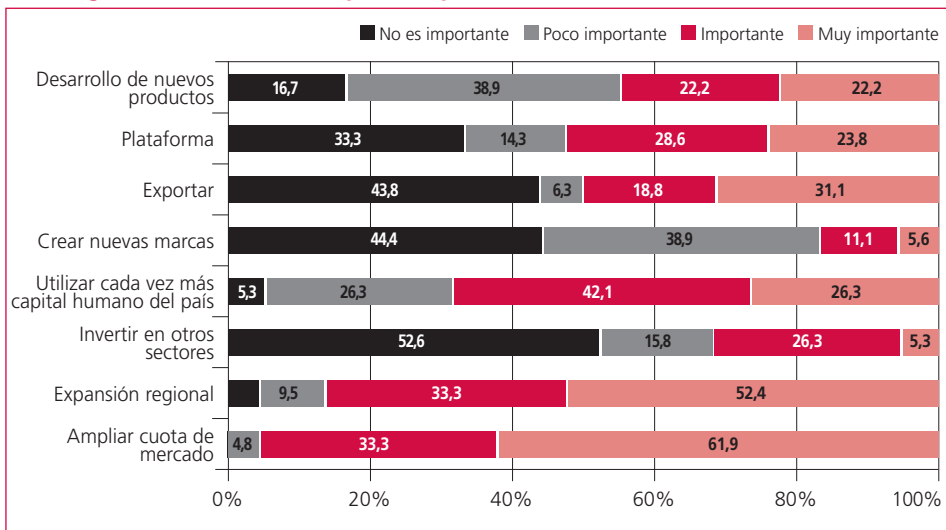
Áreas funcionales	Estructura organizativa		
	Centralizado	Mixto	Descentralizado
RRHH	5,3	57,9	36,8
Finanzas	15,8	63,2	21,1
Marketing	10,5	52,6	36,8
Gestión de compras	15,8	36,8	47,4
Tecnología, I+D+i	42,1	47,4	10,5
Servicios fiscales	5,3	57,9	36,8
Servicios jurídicos	0,0	66,7	33,3

NOTA: los valores perdidos han sido eliminados de la lista.

Fuente: elaboración propia

- Además de esta estructura organizativa, las compañías españolas se caracterizan por tener una cuota de directivos españoles en México cercana al 20%, aunque hay casos en donde la proporción es nula y en otros donde es total, pero en contados casos. Asimismo, el 60% de los directivos de las compañías españolas en México tienen formación española, el 70% formación internacional y cerca del 50% formación mexicana.
- **Estrategia de futuro en México:** Se observan dos planteamientos complementarios en la mayoría de empresas encuestadas: ampliar cuota de mercado y expandirse regionalmente al tiempo que no consideran prioritario crear nuevas marcas e invertir en otros sectores. En un término más intermedio, se encuentran el emplear cada vez más mano de obra local, utilizar a México como plataforma a terceros mercados, desarrollar nuevos productos y exportar.
- En cualquier caso, la empresa española considera determinante para su futuro su incursión en los países emergentes, en general, y en la economía mexicana, en particular. Así lo indican las respuestas a las siguientes preguntas, ¿qué importancia otorga a los países emergentes en el futuro de su empresa? Y ¿qué importancia otorga a México en el futuro de su empresa? En el primer caso, respondieron “poco importante” un 4,8%, “importante” un 33,3% y “muy importante” un 61,9%. Y en el segundo caso, ninguna empresa “no es importante” o “poco importante”, un 33,3% “importante” y un 66,7% “muy importante”.

Gráfico 29.10.
Estrategia de futuro de la empresa española



Fuente: elaboración propia.

Apoyo público / privado (tipos e importancia):

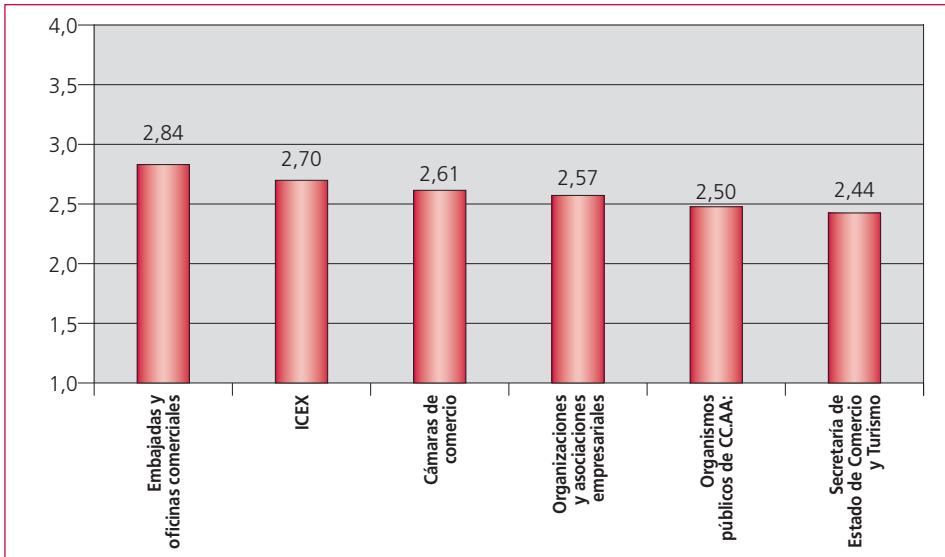
- **Apoyo público mexicano:** Sólo el 26,3% de las empresas españolas instaladas en México han utilizado el apoyo público mexicano, pero las que lo han empleado lo valoran positivamente (el 66,3% lo valoran “bien”).
- **Apoyo público español:** En el caso español se produce un incremento del uso del apoyo público. El 47,2% de las empresas españolas implantadas en México han utilizado algún tipo de ayuda, las cuales, en su mayoría, consideran que ha sido buena (el 75% valora el apoyo como “bien”). Aunque en términos generales la valoración del apoyo es positivo, al diferenciar por tipos de instituciones se observan algunas diferencias: las tres mejor puntuadas son la Embajada y la Oficina Comercial, el ICEX y las Cámaras de Comercio. Las peores valoradas son la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo y los Organismos Públicos de las Comunidades Autónomas, pero nótese que las diferencias no son especialmente significativas (gráfico 12).
- Por último, dentro del apoyo público español, las empresas españolas destacan algunos puntos para mejorar el servicio de la Administración:
 - Incrementar la presencia institucional dentro de las empresas.
 - Facilitar el contacto con la Administración mexicana.
 - Establecer programas de intercambio y seminarios mediante los cuales los funcionarios compartan experiencias y puntos de vista ante los organismos locales sobre la utilización de los servicios de la empresa.
 - Crear servicios generales tales como asesoramiento jurídico, fiscal, contable, informático, de comercio exterior y recursos de marketing (bases de datos, direcciones, apoyo en ferias y convenciones...) para facilitar el establecimiento y la gestión del negocio en el extranjero.
 - Promover las condiciones de competencia en los países donde invierten las empresas y las garantías jurídicas para la protección de inversiones.
 - Mantener los apoyos y acompañamiento económico financiero con entidades financieras.
 - Ofrecer mejor información de mercados para elaborar el plan de negocio en la parte relativa al marketing.
 - Incorporar ventajas fiscales para la matriz con el objetivo de facilitar la contratación de personal para la expatriación.

- Realizar más eventos para que se conozcan los directivos de las empresas españolas y puedan apoyarse entre ellos.
- Proteger a los empresarios en temas jurídicos y de seguridad.
- Mejorar la labor de asesoramiento para PYMES.
- Intensificar el apoyo para las gestiones en América Latina.

Gráfico 29.11.

Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



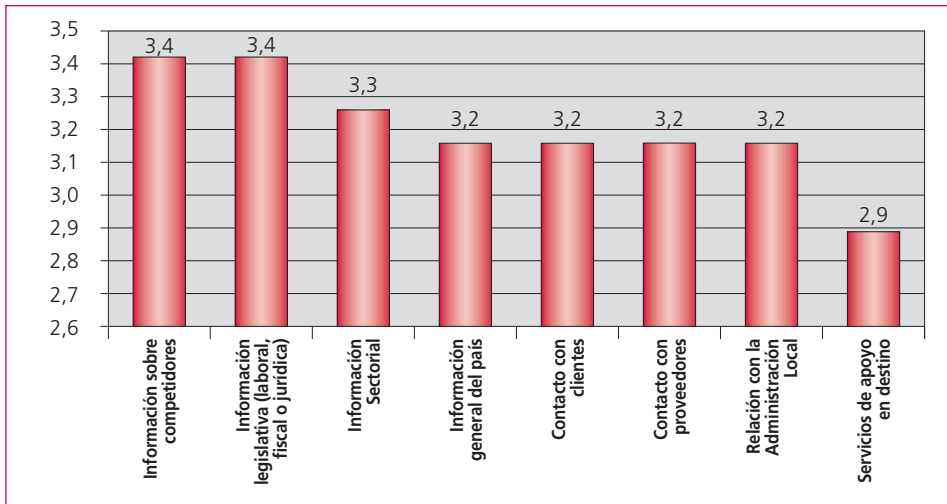
Fuente: elaboración propia.

- **Servicios financieros públicos mexicanos:** El 36,8% de las empresas españolas han utilizado estos servicios financieros, de las cuales el 62,5% los valora bien, el 12,5% regular y el 25% mal.
- **Servicios financieros públicos españoles (ICO, CESCE, COFIDES, etc.):** El 42,1% de las empresas españolas han utilizado estos servicios financieros, de las cuales el 44,4% los valora regular y 55,6% bien.
- Por otro lado, casi el 90% de las empresas españolas implantadas en México valoran positivamente los servicios tales como consultoras, despachos de abogados u otros. Otra opción muy apreciada por las empresas encuestadas es la consulta realizada a otras empresas españolas instaladas previamente en México. La mitad ha acudido a esa opción y les resultó de gran utilidad.

- Por último, las empresas españolas señalan que los servicios –públicos o privados- más importantes para el proceso de implantación en México son, principalmente, la aportación de información sobre competidores, sobre la normativa laboral, fiscal o jurídica y sobre algún sector en particular. En un segundo estadio aparece la información general del país, el contacto con clientes y proveedores así como la relación con la Administración Local y los servicios de apoyo en destino. Es reseñable, también, el elevado grado de consenso entre las empresas encuestadas al responder este apartado.

Gráfico 29.12.

Servicios más importantes para el proceso de implantación en México (1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



Conclusiones.

- Según el Banco Mundial (2012), México es, de los considerados principales países emergentes, donde se ofrece una mayor facilidad para hacer negocios, más que en Brasil, Rusia, India, China, Indonesia o Turquía (el resto del E7). Aunque mantiene debilidades –cada vez menores- en el acceso a la electricidad, los registros de la propiedad y el pago de impuestos. Las regiones donde más fácil es hacer negocios son Aguascalientes, Chiapas y Zacatecas, y en donde es más difícil DF, Baja California Sur y Morelos.

- Como consecuencia de la implantación en México, la mayoría de las empresas españolas han incrementado sensiblemente sus ventas, cuota de mercado y tasa de beneficios. Además, indican que les posicionan frente a la competencia, aumentan sus perspectivas de crecimiento y les genera buena reputación. Igualmente, el paso de exportar a instalarse en México es más rápido que en otros países emergentes por las menores barreras de entrada observadas.
- La mayoría de las compañías españolas se han implantado a través de la constitución de filiales (53%), a diferencia de lo que ocurre en otros países emergentes donde se recurre más a las *joint ventures*, fruto de la mayor complejidad del mercado.
- La inmensa mayoría de las empresas han financiado su instalación vía recursos propios, en algunos casos combinándolos con financiación bancaria, pública o incluso del país receptor.
- Los dos principales motivos para instalarse en México son aprovechar el tamaño del mercado y su potencial.
- Las barreras de entrada más importantes con las que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación han sido los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública. En el desarrollo de la actividad empresarial han sido la seguridad ciudadana, la competencia en el mercado –sobre todo, la desleal y la que se deriva de los sectores intensamente regulados- y la burocracia. En este sentido, los resultados son coincidentes con los publicados por el *World Economic Forum* (2011) y por *The Transparency International* (2011).
- Respecto a las malas experiencias sufridas por la empresa española, éstas han sido relativamente reducidas: una de cada cuatro ha tenido problemas con el ordenamiento jurídico, fiscal o laboral, y una de cada cinco con el sistema aduanero. También destaca el desconocimiento por parte de algunas empresas del funcionamiento de la Administración Federal.
- La estructura organizativa que predomina en cada área funcional es: recursos humanos, finanzas y marketing (mixto), gestión de compras (descentralizado), tecnología (centralizado-mixto) y servicios fiscales y jurídicos (descentralizado). Las compañías con experiencia en México sugieren el uso de empresas de servicios especializados en destino para afrontar los asuntos fiscales y jurídicos con más garantías.

- En la estrategia de futuro de las compañías españolas se observan dos planteamientos complementarios: ampliar cuota de mercado y expandirse regionalmente, al tiempo que no consideran prioritario crear nuevas marcas e invertir en otros sectores. También destaca positivamente que las empresas traten de emplear en el futuro más mano de obra local, así como utilizar a México como plataforma a terceros mercados, aunque por el momento la buena situación geográfica mexicana no está siendo aprovechada al máximo (una de cada dos empresas españolas destina parte de la producción que generan en México a exportar a terceros países, pero solo supone el 20% de la facturación). En cualquier caso, la empresa española considera determinante para su futuro su incursión en los países emergentes, en general, y en la economía mexicana, en particular.
- Casi la mitad de las empresas españolas instaladas en México han utilizado el apoyo público español, de las cuales el 75% lo valora positivamente. Las instituciones mejor puntuadas son la Embajada y Oficina Comercial, el ICEX y las Cámaras de Comercio. El apoyo público mexicano se utiliza con menos frecuencia pero su valoración también es positiva.
- Por otro lado, casi el 90% de las empresas españolas implantadas en México valoran positivamente los servicios de consultoras, despachos de abogados u otros (hecho muy correlacionado con los problemas experimentados con el ordenamiento jurídico, fiscal y laboral). Otra importante ayuda comentada por las empresas es la consulta realizada a otras empresas españolas instaladas previamente en México, la cual valoran muy positivamente.
- Por último, las compañías españolas señalan que los servicios más importantes para el proceso de implantación en México son la aportación de información sobre competidores, sobre la normativa laboral, fiscal o jurídica y sobre algún sector en particular.

ANEXOS

ANEXO 1: DETALLE INDICADOR "FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS"

Indicadores	2006	2012	(+) mejora (-) empeora
FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS (clasificación)	73	53	(+)
APERTURA DE UNA EMPRESA (clasificación)	..	75	..
Número de procedimientos	9	6	(+)
Tiempo (días)	58	9	(+)
Costo (% del ingreso per cápita)	15.6	11.2	(+)
Capital mínimo pagado (% del ingreso per cápita)	13.9	8.4	(+)
MANEJO DE LICENCIAS (clasificación)	..	43	..
Número de procedimientos	11	10	(+)
Tiempo (días)	138	81	(+)
Costo (% del ingreso per cápita)	549.2	333.1	(+)
ACCESO A ELECTRICIDAD (clasificación)	..	142	..
Procedimientos (número)	..	7	..
Tiempo (días)	..	114	..
Coste (% sobre renta per cápita)	..	395.5	..
REGISTROS DE PROPIEDAD (clasificación)	..	140	..
Número de procedimientos	7	7	No cambia
Tiempo (días)	74	74	No cambia
Costo (% del valor de la propiedad)	5.4	5.3	(+)
ACCESO AL CRÉDITO (clasificación)	..	40	..
Índice de grado de transparencia (1-10)	5	6	(+)
Índice de alcance de la información crediticia (0-6)	6	6	No cambia
Cobertura de registros públicos (% de adultos)	0.0	0.0	No cambia
Cobertura de burós privados (% de adultos)	49.4	98.1	(+)
PROTECCIÓN DEL INVERSOR (clasificación)	..	46	..
Índice de grado de transparencia (1-10)	6	8	(+)
Índice de responsabilidad de los directores (1-10)	0	5	(+)
Índice de facilidad para juicios de accionistas (1-10)	5	5	No cambia
Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	3.7	6.0	(+)
PAGO DE IMPUESTOS (clasificación)	..	109	..
Pagos (número por año)	27	6	(+)
Tiempo (horas por año)	552	347	(+)
Tasa de impuesto total (% de la ganancia)	..	24.5	..
Impuestos laborales y contribuciones (%)	..	26.8	..
Otros impuestos (%)	..	1.4	..
Tasa total impuestos (% beneficios)	55.7	52.7	(+)
COMERCIO TRANSFRONTERIZO (clasificación)	..	59	..
Documentos para exportar (número)	5	5	No cambia
Tiempo para exportar (días)	13	12	(+)
Costo de exportación (US\$ por contenedor)	1,302	1,45	(-)
Documentos para importar (días)	4	4	No cambia
Tiempo para importar (días)	17	12	(+)
Costo de importación (US\$ por contenedor)	1,761	1,78	(-)
CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS (clasificación)	..	81	..
Número de procedimientos	415	415	No cambia
Tiempo (días)	32.0	32.0	No cambia
Costo (% de la demanda)	38	38	No cambia
CIERRE DE UNA EMPRESA (clasificación)	..	24	..
Tiempo (años)	1.8	1.8	No cambia
Costo (% del valor de los bienes)	18	18	No cambia
Tasa de recuperación (centavos por US\$)	64.8	67.1	(-)

ANEXO 2:**FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS EN MÉXICO,
POR APARTADOS Y POR ESTADOS FEDERALES (Clasificación).**

Estados/Indicadores	FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS	Facilidad para abrir una empresa	Facilidad para registrar la propiedad	Obtención de permisos de construcción	Cumplimiento de contratos
Aguascalientes	1 (+ fácil)	11	1	1	6
Chiapas	2	6	2	5	19
Zacatecas	3	3	7	18	1
San Luis Potosí	4	5	11	9	9
Sinaloa	5	11	8	17	2
Colima	6	32	12	4	3
Campeche	7	7	3	19	11
Tabasco	8	18	19	3	17
Guanajuato	9	1	5	20	20
Coahuila de Zaragoza	10	8	22	10	5
Chihuahua	11	19	4	22	4
Nuevo León	12	9	13	11	21
Sonora	13	16	10	12	18
Michoacán de Ocampo	14	3	8	31	11
Nayarit	15	29	26	2	16
Estado de Hidalgo	16	25	14	15	10
Querétaro	17	13	15	21	11
Durango	18	28	30	8	7
Puebla	19	2	16	23	25
Oaxaca	20	27	22	13	11
Tamaulipas	21	23	29	7	23
Quintana Roo	22	21	31	6	27
Tlaxcala	23	15	16	14	31
Veracruz	24	29	6	30	21
Guerrero	25	24	24	27	11
Yucatán	26	14	16	25	29
Baja California	27	31	19	16	26
Estado de México	28	22	21	26	24
Jalisco	29	20	32	29	8
Morelos	30	4	25	32	28
Baja California Sur	31	10	28	24	32
Distrito Federal	32 (+ difícil)	25	26	28	30

Fuente: *Doing Business in México, 2009 (Banco Mundial)*.

ANEXO 3:**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, extraídos de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Santander de Dirección Internacional de Empresas de la Universidad Nebrija y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en México, con la colaboración de la Cámara de Comercio España-México.

El cuestionario consta de cincuenta y una preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

Se ha procedido a encuestar a empresas españolas que operan en México desde al menos el año 2005 y que facturan más de 10 millones de euros, obteniendo 42 encuestas correctamente cumplimentadas. No es posible conocer con exactitud el número de empresas españolas instaladas en México que cumplen con los requisitos establecidos en este muestreo, ya que no se dispone de cifras oficiales. De la información facilitada por la Cámara de Comercio España-México podemos concluir que el universo de esta encuesta es del orden de 150 empresas. Con este universo y el número de encuestas cumplimentadas se obtiene un error muestral aceptable para confiar en los resultados para el conjunto de las empresas españolas instaladas en México.

Para tratar los datos y extraer las conclusiones pertinentes se ha llevado a cabo un análisis descriptivo mediante el paquete estadístico SPSS 19.0.

Ficha técnica	
Universo de la encuesta	Según la Cámara de Comercio española en México el universo estimado es de 306 empresas, pero el criterio seguido en este estudio es el de "empresas con facturación superior al millón de euros". En ese caso se estima una población de 150 empresas
Muestra	42 empresas de diversos sectores.
Error de la muestra	10%
Muestreo	Aleatorio
Modo de distribución de las encuestas	Distribuida por el personal de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas en colaboración con la Cámara de Comercio España-México, mediante correo postal y seguimiento telefónico
Cargo persona encuestada	Miembro del equipo directivo
Fechas de realización	Del 15 de septiembre de 2011 al 15 de enero de 2012