

América Latina. Las empresas multilaterales	Titulo
Casilda Béjar, Ramón - Autor/a;	Autor(es)
Madrid	Lugar
Instituto de Estudios Latinoamericanos. Universidad de Alcalá	Editorial/Editor
2015	Fecha
Documentos de Trabajo IELAT no. 64	Colección
Desarrollo regional; Crecimiento; Empresas; Economía; Mercado internacional; América Latina;	Temas
Doc. de trabajo / Informes	Tipo de documento
"http://biblioteca.clacso.edu.ar/Espana/ielat/20161221043818/pdf_1397.pdf"	URL
Reconocimiento-No Comercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.es	Licencia

**Segui buscando en la Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO**  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar>

**Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)**  
**Conselho Latino-americano de Ciências Sociais (CLACSO)**  
**Latin American Council of Social Sciences (CLACSO)**  
[www.clacso.edu.ar](http://www.clacso.edu.ar)



Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales  
 Conselho Latino-americano de Ciências Sociais  
 Latin American Council of Social Sciences



**DOCUMENTOS DE TRABAJO IELAT**

---

**Nº 64 – Julio  
2014  
Actualizado  
febrero 2015**

**América Latina. Las empresas multilaterales**



**Ramón Casilda Béjar**



# **América Latina. Las empresas multilaterales**

**Ramón Casilda Béjar**



Estos documentos de trabajo del IELAT están pensados para que tengan la mayor difusión posible y que, de esa forma, contribuyan al conocimiento y al intercambio de ideas. Se autoriza, por tanto, su reproducción, siempre que se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. Los trabajos son responsabilidad de los autores y su contenido no representa necesariamente la opinión del IELAT. Están disponibles en la siguiente dirección: [Http://www.ielat.es](http://www.ielat.es)

Instituto de Estudios Latinoamericanos  
Universidad de Alcalá  
C/ Trinidad 1  
Edificio Trinitarios  
28801 Alcalá de Henares – Madrid  
[www.ielat.es](http://www.ielat.es)  
[ielat@uah.es](mailto:ielat@uah.es)

**Equipo de edición:**

David Corrochano  
Yurena González Ayuso  
David Montero Pérez  
Eva Sanz Jara  
Inmaculada Simón  
Lorena Vásquez González  
Guido Zack

Consultar normas de edición en el siguiente enlace:  
<http://www.ielat.es/inicio/repositorio/Normas%20Working%20Paper.pdf>

DERECHOS RESERVADOS CONFORME A LA LEY  
Impreso y hecho en España  
Printed and made in Spain  
ISSN: 1989-8819

**Consejo Editorial  
UAH**

Diego Azqueta  
Concepción Carrasco  
Isabel Garrido  
Carlos Jiménez Piernas  
Manuel Lucas Durán  
Diego Luzón Peña  
Pedro Pérez Herrero  
Daniel Sotelsek Salem  
Miguel Rodríguez Blanco  
José Juan Vázquez Cabrera

**Unión Europea**

Walther Bernecker (Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg, Alemania)  
José Esteban Castro (Newcastle University, Gran  
Bretaña)  
Sergio Costa (Instituto de Estudios Latinoamericanos,  
Universidad Libre de Berlín, Alemania)  
Ana María Da Costa Toscano (Centro de Estudios  
Latinoamericanos, Universidad Fernando Pessoa,  
Porto, Portugal)  
Georges Couffignal (Institute des Haute Etudes de  
L'Amérique Latine, Paris, Francia)  
Olivier Dabène (Instituto de Estudios Políticos de Paris  
(Sciences Política), Francia)  
Leigh Payne (Latin American Centre and Brazilian  
Studies Programme, Oxford, Gran Bretaña)  
Marisa Ramos Rollón (Universidad de Salamanca,  
España)

**América Latina y EEUU**

Janete Abrao (Pontificia Universidad Católica de Rio  
Grande do Sul, Brasil)  
Eduardo Cavieres (Pontificia Universidad Católica de  
Valparaíso, Chile)  
Francisco Cueto (Facultad Latinoamericana de Ciencias  
Sociales –FLACSO-, República Dominicana)  
Eli Diniz (Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil)  
Juan Ramón de la Fuente (Universidad Nacional  
Autónoma de México, México)  
Pablo Gerchunoff (Universidad Torcuato Di Tella,  
Argentina)  
Christine Hunefeldt (Universidad de California San  
Diego, Estados Unidos)  
José Luis Machinea (Universidad Torcuato Di Tella,  
Argentina)  
Armando Martínez Garnica (Universidad Industrial  
de Santander, Bucaramanga, Colombia)  
Carlos Marichal (El Colegio de México, México)  
Marcos Neder (Trench, Rossi e Watanabe Advogados  
Sao Paulo, Brasil)  
Peter Smith (Universidad de California, San Diego,  
EEUU)

## AMÉRICA LATINA. LAS EMPRESAS MULTILATINAS

Ramón Casilda Béjar ·

### I. Las empresas multilatinas

#### 1. La economía latinoamericana, una mirada

América Latina (AL) cuenta con un PIB de unos 7,4 billones de dólares, representa al 8,5% de la riqueza mundial y un porcentaje similar de la población del planeta. Durante las últimas tres décadas ha crecido, ha logrado reducir la pobreza y ha sido capaz de elevar el ingreso de sus ciudadanos, hasta los 13.000 dólares medidos según la paridad de poder adquisitivo (PPA). Aunque no ha logrado cerrar la brecha de bienestar que le separa de los países más desarrollados o avanzados.

La región, es una estrella en ascenso dentro de la economía global a pesar de que los expertos y los organismos internacionales han revisado a la baja sus previsiones de crecimiento, debido a que sufre una suave pero persistente desaceleración generalizada al igual que está sucediendo con el mundo emergente, que hace posible que se encuentre en la llamada: trampa del ingreso medio. América Latina, hay que tener en cuenta que es una región de ingreso medio. El país típico, tiene un ingreso per cápita un 25% superior al del país típico del mundo, pero un 80% inferior al ingreso per cápita de un país desarrollado.

Esto hace que su posición relativa este decayendo: hace 50 años se encontraba en condiciones mucho mejores que las actuales en comparación con el resto del mundo y, a pesar de los recientes progresos, ha sido incapaz de converger por ejemplo con Estados Unidos. ¿Por qué la región es tanto más pobre que los países avanzados del mundo? ¿Por qué América Latina y el Caribe siguen retrasadas mientras que otras regiones del mundo están convergiendo con los países más avanzados? Y lo más importante: ¿Qué puede hacer la región al respecto? Estas y otras preguntas de alto valor, contenido y alcance es lo que trata de responder el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): ¿Cómo repensar el desarrollo productivo?<sup>1</sup>

Los países de ingreso medio, parecen haber entrado en una fase de menor crecimiento. Mientras que la actividad económica se afianza en los países del G 7 (con una tasa de promedio del 2,1% en 2014), si bien la mayoría de las grandes economías

---

\* Profesor del Instituto de Estudios Latinoamericanos (IELAT). Universidad de Alcalá. Madrid, España. Profesor del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) y de la Escuela Diplomática. Consultor y Asesor Internacional de Empresas Iberoamericanas.

<sup>1</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. Informe anual 2014 (Editores: Gustavo Crespi, Eduardo Fernández-Arias y Ernesto Stein): ¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica. Washington.

en desarrollo se expandieron a un ritmo por debajo de los máximos del pasado más reciente. En particular, China, India y Europa del Este, registran retrocesos de alrededor del 3% con relación a sus mayores tasas.

Y si bien el sudeste asiático (excluyendo China) viene evitando una desaceleración importante, este no es el caso de América Latina, que comparte la desaceleración generalizada del mundo emergente. El crecimiento de AL, decae desde el año 2012, y en 2014 según el Banco Mundial (Perspectivas económicas mundiales, GEP, enero 2015)<sup>2</sup>, creció el 0,8%, bastante por debajo del 4%-5% de los años dorados previos a la crisis. El crecimiento ha sido divergente en toda la región y América del Sur se desaceleró bruscamente cuando factores internos, agravados por la desaceleración económica en la mayoría de los socios comerciales y la caída mundial de los precios de los productos básicos, impactaron en algunas de las economías más grandes de la región. Por el contrario, el crecimiento en América del Norte y Central fue sólido debido al fortalecimiento de la actividad en Estados Unidos. Mejores exportaciones impulsadas por la recuperación permanente entre países de ingreso alto y flujos de capital firme deberían aumentar el crecimiento del PIB regional a un promedio cercano al 2,6 % en 2015-17. Si bien, la posibilidad de una desaceleración más fuerte de lo previsto en China y una caída más pronunciada de los precios de los productos básicos representan riesgos importantes a la baja en las perspectivas.

Como decimos, la región no se ha comportado de modo homogéneo y ahora la debilidad se ha concentrado en América del Sur, con un comportamiento negativo en varias países como en Brasil, que ralentizó bruscamente su crecimiento hasta entrar en recesión a principios de 2014. En contraste, México repuntó con claridad y Colombia ha conseguido crecer un 5%, el más intenso de las grandes economías latinoamericanas. Esta situación macroeconómica ha tenido reflejo desigual en los mercados de la región.

Al igual que los organismos internacionales, la mayor parte de los analistas apuntan hacia una cierta recuperación en 2015. Pero para mantenerla a largo plazo son necesarias emprender de inmediato reformas estructurales y en general, favorecer el acceso a fuentes de financiación más diversificadas, así como mejorar ampliamente el clima o ambiente de los negocios. Este ambiente se está resintiendo, y cae según el estudio de la Fundación Getulio Vargas de Brasil (FGV, octubre, 2014), al registrar su menor nivel desde julio de 2009. Igual ha sucedido con el índice de clima económico, que cayó desde los 84 puntos en julio de 2014, hasta los 80 en octubre de 2014<sup>3</sup>. Esta es la misma puntuación que tenía hace más de cinco años (julio 2009), cuando la región sufría los efectos de la crisis económica internacional. Estos 80

---

<sup>2</sup> Banco Mundial (enero, 2015): Perspectivas económicas mundiales: Washington.

<sup>3</sup> Encuesta realizada trimestralmente por la FGV en asociación con el Instituto de Estudios Económicos de la Universidad de Múnich entre 1.108 especialistas de 120 países.

puntos, se encuentran por debajo del promedio registrado de los últimos diez años, que se situaba en 102 puntos.

El estudio advierte, que este fue el cuarto trimestre consecutivo donde América Latina mantuvo un nivel considerado como desfavorable. Por tanto, el clima para los negocios, mantuvo la misma tendencia negativa de la economía mundial, que cayó desde 130 puntos en julio de 2014 hasta 112 puntos en octubre del mismo año. Pese a este retroceso, el clima para los negocios en el mundo, se mantiene en el nivel considerado como favorable.

Respecto al comportamiento de la inversión extranjera directa, tan necesaria en muchas de las economías para el crecimiento, esta se ha visto reforzada por un flujo sostenido, cuya intensidad se ha mantenido durante 2013. Brasil ha sido el cuarto país receptor del mundo, con 63.000 millones de dólares. Pero al margen de los flujos de inversión, una de las enseñanzas más destacables de la crisis económica a nivel mundial, ha sido la convicción de la oportunidad de diversificar las fuentes de financiación.

Según la Federación Mundial de Bolsas, la Bolsa de Santiago (Chile) y Bovespa (Brasil), se encuentran situadas entre las que mayor financiación han canalizado a sus empresas en 2013. En términos agregados, las Bolsas de la región han aportado más de 50.000 millones de dólares en 2013, cifra que ha duplicado la del ejercicio anterior. Es esta una buena noticia, que marca el camino correcto y a cuya progresiva mejora debería aspirarse. No obstante, al igual que ocurre en España y otros países europeos, el acceso de las empresas a los mercados de capitales es limitado, pues estos se concentran en las empresas de mayor tamaño. Hay, por tanto, un objetivo común, como es poder brindar un acceso más amplio y profundo a la financiación de capital a través de los mercados de valores hacia las empresas de menor tamaño, que les ayudaría a crecer, internacionalizarse y a ser más competitivas.

Al respecto, el Banco Mundial en su informe: El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación<sup>4</sup>, señala que: “El sesenta por ciento de los trabajadores latinoamericanos lo hace en empresas con cinco o menos empleados. Esto hace que la creación de empresas en la región sea elevada, pero aquellas que sobreviven, crecen a una tasa mucho más baja que en otras regiones de ingreso medio. El panorama económico en América Latina es tal que las empresas tienden a comenzar pequeñas y permanecer pequeñas. No hay nada malo por ser pequeño, pero mantenerse pequeño para siempre es un problema”

---

<sup>4</sup> Presentado en la Fundación Ramón Areces. Ramón Casilda Béjar (Coordinador): Jornada. Retos y oportunidades del emprendimiento en América Latina. Madrid, 24 de junio de 2014. [www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf)



Por otra parte, el tamaño no siempre es el mejor indicador del potencial de crecimiento y generación de puestos de trabajo de calidad. De hecho, las empresas multinacionales presentes en América Latina son mucho menos innovadoras, mientras que las “multilatinas”, sufren de un déficit de innovación, que afecta a su dinamismo, léase competitividad. De esta manera, el informe recomienda generar un ambiente económico que les permita innovar y poder competir, reduciendo así el poder de los monopolios, mejorar la productividad y diversificar sus negocios<sup>5</sup>.

Además, las multilatinas, introducen nuevos productos a un ritmo menor que sus contrapartes en otros países en desarrollo. De hecho, en Ecuador, Perú, Jamaica, México o Venezuela, la tasa de creación de productos es menos de la mitad que en Tailandia o Macedonia y bastante más que en Corea del Sur. Consecuentemente, esta falta de innovación daña la competitividad, frena el crecimiento y repercute en la generación de puestos de trabajo de calidad, por lo cual no se produce el círculo virtuoso deseado.

Se trata de construir una clase empresarial innovadora, en donde las empresas de primera clase, aquellas que exportan bienes, servicios e incluso inversión extranjera directa, como es el caso de las multilatinas, ya no luzcan anodinas en comparación con las multinacionales de los países avanzados<sup>6</sup>.

## **2. Las multilatinas, su origen y los nombres colectivos**

Originalmente las multilatinas, fueron definidas por la revista América Economía en 1996. Su objetivo era describir las empresas locales que comenzaban a realizar negocios a lo largo y ancho de las Américas. En este sentido se puede decir, que los nombres colectivos, constituyen una abstracción útil cuando definen una idea o una cosa con cierto grado de precisión.

Su origen se produce durante la década de 1990, coincidió con un contexto de general bonanza económica en la región (aunque con altibajos), y la puesta en marcha del Consenso de Washington, cuyas políticas facilitaron los cambios experimentados en las últimas tres décadas en las economías latinoamericanas, permitiendo una mayor transformación y modernización productiva e inserción internacional mediante una mayor apertura y liberalización. Y todo esto, beneficiándose del buen momento económico, propiciado por los altos precios de las materias primas que se

---

<sup>5</sup>Retos y oportunidades del emprendimiento en América Latina. [www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf).

<sup>6</sup>Informe Banco Mundial (2014): El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas poca innovación. Oficina del economista jefe para América Latina. Washington.



incrementaron notablemente debido a la intensa demanda China y un entorno internacional muy favorable.

Al igual que las multinacionales, que tuvieron sus origen en las empresas manufactureras industriales y extractivas (mineras), también las multilatinas comenzaron con las empresas extractivas (mineras) y continuaron con las manufacturas industriales, extendiéndose hacia otros campos tan diversos como la industria cementera, construcción e ingeniería, cosmética, agroindustria, biocombustibles, gastronomía, telecomunicaciones, siderurgia, petroquímica, audiovisual, distribución, grandes almacenes o aeronáutica.

El ejemplo más próximo de las multilatinas, lo encontramos en las “multinacionales españolas”<sup>7</sup> (que llevo analizando y dándole seguimiento desde que iniciaron su proceso de internacionalización en esta región, tan próxima como querida), que también aprovecharon el buen momento y contexto económico con la incorporación de España a la Unión Europea y al Mercado Único. Desde que la economía española cuenta con multinacionales líderes, su transformación fue intensa desde su dimensión, organización, modernización y proyección internacional, razón por la cual el peso de España se vio notablemente incrementado y adquirió relevancia en el contexto mundial.

### **3. La expansión regional**

La expansión de las multilatinas, como se ha indicado, coincidió con un contexto de general bonanza económica en la región, y un entorno internacional muy favorable, lo cual, resulto una condición decisiva para que se iniciara un ciclo de crecimiento vigoroso a lo largo y ancho del continente, que les facilito su expansión regional, así como los buenos resultados obtenidos, propiciando la confianza de los inversores en sus respectivas economías.

Las estrategias de expansión regional, buscaban obtener mayor tamaño, diversificación y beneficios, que se vieron favorecidos por la instauración de múltiples acuerdos comerciales cuyo fin, es favorecer la integración regional mediante los intercambios entre las distintas economías que participan de éstos tratados regionales que se han comportado con distinta intensidad, como por ejemplo: MERCOSUR, CAN, CARICOM y más recientemente la Alianza del Pacífico<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup>Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000. Ediciones de la Universidad de Alcalá. Madrid; (2008): La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas. Editorial Granica y Norma Editorial. Barcelona y Bogotá; (2011): Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar. ESIC Editorial. Business&Marketing School. Madrid.

<sup>8</sup> Ramón Casilda Béjar (10-06-13): La Alianza del Pacífico y la Cumbre de Cali. [www.economia.elpais.com](http://www.economia.elpais.com)

Los datos que anualmente se presentan en la revista América Economía, donde se recoge la clasificación de las primeras 50 multilatinas, Brasil ocupa el primer lugar con 14, segundo México con 12, tercero Chile con 11, seguido de Colombia, Perú y Argentina con 3 respectivamente (cuadro 1).

Durante 2014, las ventas totales de las mayores 50 multilatinas crecieron un 29% respecto al año anterior. En un primer análisis, se puede constatar que internacionalizar las operaciones es una buena forma de protegerse contra las políticas económicas de cada país (ciclo económico de cada país), a la vez que se diversifican riesgos y se aprovechan las sinergias.

La expansión regional continúa y es consustancial al ritmo y situación económica de cada país. Durante las últimas dos décadas, las multilatinas han tenido una creciente presencia en Latinoamérica y por extensión en los mercados internacionales facilitada por las políticas de apertura y liberalización económica del Consenso de Washington pero también, y esta dimensión hay que reconocerla, por el regionalismo abierto de CEPAL.

Las estrategias de crecimiento que han utilizado, son diferentes y estas no son ajenas a las propias singularidades de sus países de procedencia y destino, si bien comparten algunos patrones comunes. Por ejemplo, las chilenas prefieren crecer en el bloque que conforman Perú, Argentina, Colombia y Brasil. Las más utilizadas han sido y siguen siendo, las fusiones y las adquisiciones. Un ejemplo, lo constituye la fusión que protagonizaron la aerolínea chilena; Lan Chile y la brasileña; TAM, dando origen a "LATAM", que se sitúa entre las 10 aerolíneas más importantes del mundo, proporcionando servicios de transporte de pasajeros y de carga a más de cien destinos y veinte países. Otra estrategia en la misma dirección es la protagonizada por el mayor banco privado brasileño Itaú, que fusionó su filial en Chile con el colombiano CorpBanca, en una operación que le proporciona el acceso a los mercados de Colombia, Perú y América Central. La entidad resultante; Itaú CorpBanca, tendrá como socios mayoritarios el Itaú Unibanco y el Corp Group.

**Cuadro 1. Las 50 mayores multilatinas privadas en 2014**

RANKING 2014	MULTILATINA	PAÍS	SECTOR	VENTAS 2013	% EMPLEADOS EN EXTERIOR
1	CEMEX	MÉX	CEMENTO	14.953,90	77,7
2	LATAM	CHI	AEROTRANSPORTE	13.266,10	77
3	BRIGHTSTAR	USA/BO	TELECOM.	10.600,00	84
4	GRUPO JBS - FRIBOI	BRA	ALIMENTOS	39.658,00	59,2
5	SUDAMERICANA DE VAPORES	CHI	NAVIERA	3.206,00	83,1
6	TENARIS	ARG	SIDERURGIA METALURGIA	10.597,00	74
7	TERNIUM	ARG	SIDERURGIA METALURGIA	8.530,00	70
8	AVIANCA-TACA	CO/SV	AEROTRANSPORTE	4.609,60	70
9	MEXICHEM	MÉX	PETROQUÍMICA	5.177,00	72
10	AJEGROUP	PER	BEBIDAS LICORES	1.745,00	77,7
11	TELMEX	MÉX	TELECOM.	10.277,10	75
12	GERDAU	BRA	SIDERURGIA METALURGIA	17.016,60	55
13	GRUMA	MÉX	ALIMENTOS	4.138,00	58,8
14	AMÉRICA MÓVIL	MÉX	TELECOM	60.079,70	58
15	MASISA	CHI	MANUFACTURA	1.364,70	68,4
16	ARAUCO	CHI	CELULOSA PAPEL	5.145,50	37,6
17	CENCOSUD	CHI	RETAIL	19.648,00	60,3
18	NEMAK	MÉX	AUTOMOTRIZ AUTOPARTES	4.390,90	49,5
19	SONDA	CHI	SOFTWARE DATOS	1.277,30	72,5
20	SIGMA	MÉX	ALIMENTOS	3.744,10	95,2
21	ARTECOLA	BRA	QUÍMICA	128.196,00	61,6
22	EMBOTELLADORA ANDINA	CHI	BEBIDAS LICORES	2.905,30	77,9
23	CMPC	CHI	CELULOSA PAPEL	4.974,50	43,8
24	MARFRIG	BRA	ALIMENTOS	8.007,20	30,9
25	INDRA	BRA	MULTISECTOR	4.011,60	53,7
26	COPA AIRLINES	PAN	AEROTRANSPORTE	2.608,30	24
27	GRUPO ALFA	MÉX	MULTISECTOR	15.560,30	28,9
28	ISA (INTERCONEX ELEC)	COL	ENERGÍA ELÉCTRICA	1.872,70	63,6
29	FEMSA (3)	MÉX	BEBIDAS	19.640,40	21,8
30	GRUPO BELCORP	PER	QUÍMICA	1.963,00	79
31	GRUPO BIMBO	MÉX	ALIMENTOS	13.785,00	39,8
32	MARCOPOLO	BRA	AUTOMOTRIZ AUTOPARTES	1.766,80	60,2
33	PDVSA	VEN	PETRÓLEO GAS	116.256,00	6
34	IMPESA	ARG	ENERGÍA	689,6	54,8
35	SQM	CHI	MINERÍA	2.203,00	4,4
36	MADECO	CHI	MANUFACTURA	415,9	75
37	VALE	BRA	MINERÍA	43.323,50	19,1
38	COCA-COLA FEMSA	MÉX	BEBIDAS LICORES	11.931,70	47,7
39	LOCALIZA	BRA	LOGÍSTICA	1.483,80	93,4
40	WEG	BRA	MANUFACTURA	2.915,10	18,2
41	GRUPO NUTRESA	COL	ALIMENTOS	3.156,10	32,8
42	PETROBRAS	BRA	PETRÓLEO GAS	130.150,30	11,6
43	POLLO CAMPERO	GUA	ALIMENTOS	400	47,8
44	NATURA (	BRA	QUÍMICA FARMACIA	2.966,70	80,2
45	CONSTRUTORA ODEBRECHT	BRA	CONSTRUCCIÓN	4.101,50	32
46	GRUPO MODELO	MÉX	BEBIDAS	6.771,70	7
47	SUZANO PAPEL E CELULOSE	BRA	CELULOSA PAPEL	2.428,30	6
48	ALICORP	PER	ALIMENTOS	2.047,80	46,7
49	METALFRIO	BRA	ELECTRO.	344,1	53
50	FALABELLA	CHI	RETAIL	12.653,30	47,7

Fuente: América Economía. Ranking 2014. Santiago de Chile.

Esto indica que el mapa empresarial latinoamericano, se encuentra sometido a rápidos cambios y variaciones, como lo demuestra la intensa actividad que llevan a cabo grupos colombianos y chilenos, quienes han protagonizado adquisiciones de importantes multinacionales europeas que decidieron desinvertir en la región, siendo entre otras operaciones significativas las siguientes:

- Grupo Aval (Colombia): Compró en Centroamérica al Banco BAC Credomatic, brazo financiero de General Electric por 1.900 millones de dólares.
- Grupo Aval (Colombia): Adquiere a BBVA la AFP Horizonte de Colombia por 530 millones de dólares.
- Grupo Aval (Colombia): Se ha hecho con Editorial El Tiempo, tras adquirirlo al Grupo español Planeta por 300 millones de dólares.
- Grupo Aval (Colombia): Adquiere a BBVA su histórica filial en Panamá por 646 millones de dólares.
- Davivienda (Colombia): Compró la operación del HSBC (Reino Unido) en Costa Rica, Honduras y El Salvador por valor de 801 millones de dólares.
- Grupo Gilinski (Colombia): Adquirió la operación del HSBC (Reino Unido) en Colombia, Uruguay, Paraguay y Perú, por 400 millones de dólares.
- Grupo Sura (Colombia): Compró a ING de Holanda, los activos en pensiones, seguros y fondos de inversión en Chile, México, Perú, Uruguay y Colombia. La operación fue de 3.763 millones de dólares.
- Grupo Argos (Colombia): Se quedó con diversos activos de la cementera francesa Lafarge en Estados Unidos, desembolsando 760 millones de dólares.
- ISA (Colombia): Adquirió a Cintra (España) la filial Intervial Chile por 580 millones de dólares.
- Corpbanca (Chile): Compró al Grupo Santander, la operación Santander Colombia, que totalizó 1.225 millones de dólares.
- Corpbanca (Chile): Se hizo con HelmBank en Colombia por 1.278 millones de dólares.

- Cencosud (Chile): Adquirió los hipermercados franceses Carrefour y sus tiendas en Colombia por 2.600 millones de dólares.
- Compañía Sud Americana de Vapores (Chile) se fusiono con Hapag-Lloyd, su competidor alemán de transporte marítimo por contenedores fusionaron y se convierten en la cuarta empresa mundial del sector con una facturación de 8.700 millones de dólares. La sede central estará en Hamburgo y en Santiago de Chile estará la central regional.
- Abbott Laboratories (EE.UU.) compra de la chilena CFR Pharmaceuticals, especializada en medicamentos genéricos, siendo una de las mayores compañías en la región dedicada al desarrollo, producción y venta de medicamentos en 15 países latinoamericanos y en Vietnam. Cuenta con 7.000 empleados y opera plantas de producción y centros de investigación en Chile, Colombia, Perú y Argentina. La compra asciende a 2.900 millones de dólares y el total de la operación supone 3.330 millones, si se tiene en cuenta la deuda que acumula la chilena. Abbott doblará su presencia en el mercado de genéricos en Latinoamérica y sus ingresos se elevaran en 900 millones anuales.

Es preciso destacar, que estas transacciones indican un cambio importante, pues hasta hace algunos años atrás, estas adquisiciones eran casi exclusivamente potestad de las multinacionales de los países avanzados, como puede ser el caso de España<sup>9</sup>. Este auge de las multilatinas, como las empresas aéreas, demuestra sus excelentes capacidades transformando y adaptando sus recursos materiales e inmateriales para competir exitosamente en la dimensión regional (cuadro 2).

### **Cuadro 2. Estrategias de crecimiento regional de las empresas aéreas**

Por su naturaleza, el transporte aéreo es un sector en constante transformación en busca de un mayor tamaño para competir con éxito internacionalmente. A nivel internacional es. Es muy intensivo en capital, con economías de red que facilitan la integración de filiales en diferentes países y con posibilidad de construir marcas globales.

Al mismo tiempo, por su carácter estratégico, es un sector muy regulado y protegido por los gobiernos nacionales. De hecho, en América Latina es uno de los pocos sectores donde la propiedad extranjera de las empresas está limitada por ley. Estos factores han generado una consolidación parcial de la industria, dominada completamente por empresas de la región.

---

<sup>9</sup> Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000; y (2008): La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas, y; (2011): Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar.

Si bien durante la apertura y liberalización de los servicios públicos que tuvo lugar en los años 1990 se podría haber sospechado que las aerolíneas seguirían el mismo camino que las empresas eléctricas o de telecomunicaciones y acabarían controladas por grupos extranjeros, aunque la realidad fue muy diferente.

De hecho, las adquisiciones por inversionistas internacionales fueron pocas y sin éxito. La principal fue la de Aerolíneas Argentinas comprada sucesivamente por Iberia y Marsans—ambas españolas— antes de ser renacionalizada en 2008. Del mismo modo, Continental adquirió una participación mayoritaria en Copa de Panamá, empresa que tampoco generó los beneficios esperados, lo que indujo a Continental a retirarse a partir de 2005 hasta salirse completamente.

En contradicción con los resultados de las operaciones emprendidas por compañías extranjeras, la integración de empresas locales y regionales en la industria aérea ha avanzado considerablemente en los últimos años. El ejemplo principal es LATAM, procedente de la fusión entre LAN de Chile y TAM y del Brasil, actualmente la línea aérea más grande de América Latina y el Caribe. Además de estos dos países, opera en otros latinoamericanos desde una posición relevante mediante LAN Perú, aerolínea líder en este país, uniéndose LAN Colombia y LAN Argentina, que son la segunda aerolínea más importante en sus respectivos mercados.

Como segundo grupo aéreo más importante de la región, se encuentra Avianca, anteriormente la aerolínea nacional de Colombia, que se fusionó en 2009 con TACA Airlines<sup>10</sup>, de origen centroamericano con sede en El Salvador y que había absorbido a Laca, la aerolínea de Costa Rica. Desde 2013 Avianca ha unificado bajo su marca sus filiales en Brasil, Costa Rica, el Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú. Con sus extensas operaciones, Avianca ofrece una red más densa de servicios que sus principales competidores. Actualmente, el Grupo Avianca es propiedad de Synergy Group Corporation, fundado por Germán Efromovich, empresario boliviano, naturalizado brasileño y colombiano. En 2012, Synergy también intentó comprar TAP Portugal, pero su oferta fue rechazada por el gobierno portugués.

La aerolínea Copa ha optado por una estrategia diferente y ha utilizado su base en Panamá como centro de conexión de los destinos de larga distancia en América Latina y el resto del mundo. La única excepción que ha hecho fue la compra de Aero República en 2005, actualmente denominada Copa Airlines Colombia desde 2010 y que es la tercera mayor aerolínea en Colombia.

Las aerolíneas en el Caribe, al igual que las empresas de otros sectores, establecen redes de filiales en varios países para reducir los costos de operación en mercados muy pequeños. La aerolínea nacional de Trinidad y Tabago, Caribbean

---

<sup>10</sup> Fue una fusión estratégica y tanto Avianca como Taca mantienen su imagen corporativa. La fusión busca fortalecer los servicios de ambas compañías en la región y lograr generar sinergias.

Airlines, inició operaciones en 2007 para sustituir a West Indies Airways (BWIA), firma británica que quebró. En 2010, Caribbean Airlines adquirió las operaciones restantes de Air Jamaica, convirtiéndose también en la aerolínea de bandera jamaicana. A finales de 2012, Caribbean Airlines se convirtió asimismo en la aerolínea de bandera de Guyana. También destaca Leeward Islands Air Transport (LIAT), otra línea aérea panameña caribeña, que es copropiedad de 11 gobiernos del Caribe y cuenta con importantes centros de operaciones en Antigua y Barbuda, Barbados, San Vicente y las Granadinas y Trinidad y Tobago, además de accionistas privados.

Lo que distingue a estos grandes grupos de aerolíneas en América Latina es, sin duda, su carácter de red. En cada país de la región, la operación del grupo se ejecuta mediante aerolíneas individuales filiales de una empresa matriz, a fin de cumplir con las exigencias normativas locales de limitar la participación extranjera en la industria aérea. La mayoría de los países de América Latina exige que los inversionistas extranjeros solo puedan controlar parcialmente la propiedad de una línea aérea nacional (a menudo no más del 50%) y restringe los vuelos de las líneas aéreas en determinadas rutas, sobre todo en el tráfico interno. Esto añade una carga organizacional a las líneas aéreas que tienen el objetivo de crear este tipo de redes panregionales. En el caso de Avianca y LATAM, esto ha significado trabajar con subsidiarias de propiedad parcial.

Es el caso de LAN, que solo posee el 49% de LAN Perú y LAN Argentina, y el 45% de LAN Colombia. Sin embargo, estas empresas son una parte integral de LATAM, que dispone la propiedad de los aviones en lugar de las compañías aéreas locales. Cuando TAM fue adquirida en 2012 por LAN hubo que suscribir un acuerdo específico para dar cabida a los requisitos legales del Brasil. Al final, TAM es 100% propiedad de LATAM con sede en Chile, pero el 80% de los derechos de toma de decisiones políticas recae en inversionistas brasileños, con el propósito de satisfacer la ley de este país, que exige que el 80% de las compañías aéreas nacionales deben pertenecer a propietarios nacionales. Siguiendo una estrategia similar, Avianca no ha integrado completamente a Lacs en sus operaciones para mantener el carácter de aerolínea de bandera que goza en Costa Rica.

La razón por la cual estas grandes redes han tenido éxito en América Latina y el Caribe, parece radicar en el menor tamaño relativo de los mercados nacionales y en la fuerte demanda de variadas opciones de vuelos en todo el continente. Además, los empresarios de la región han sido suficientemente creativos para operar dentro de los marcos legales de cada país y explotar las posibilidades de ampliación de sus redes.

Por último, cabe mencionar que no todas las principales aerolíneas de la región participan de este proceso de internacionalización regional, del cual tienden a excluirse aquellas que operan en los principales mercados internos de la región. Así, una de las aerolíneas más grandes de América Latina es Aeroméxico. El operador aéreo mexicano





ha seguido una estrategia distinta a la de LATAM o Avianca y se ha centrado en su extensa red nacional, además de sus conexiones con los Estados Unidos. Estas dos características (el mercado interno y las oportunidades en los Estados Unidos) constituyen probablemente la razón por la cual la compañía aérea no ha sentido la necesidad de operar en red.

Otra gran aerolínea de América Latina y el Caribe es la brasileña Gol, único operador de bajo costo, que sirve sobre todo al enorme mercado interno. No obstante, esta es una empresa cotizada, que presenta un gran espacio para la expansión en su mercado nacional.

Fuente: Elaboración propia basada en CEPAL (2014): O. De Groot y Miguel Pérez Ludeña: Foreign direct investment in the Caribbean: trends, determinants and policies. Caribbean Studies and Perspectives, Nº 35 (LC/L.3777). CEPAL y sede subregional para el Caribe. Puerto España. Haití.

#### **4. La expansión internacional**

La expansión internacional llevadas a cabo, han hecho perder cierta vigencia de algunas propuestas relacionadas con las teorías tradicionales. Para ciertos autores, actualmente no es suficiente pensar que el acceso a una mano de obra barata, el control de recursos naturales o habilidades productivas, son suficientes argumentos para explicar estas tendencias de crecimiento. Las nuevas tendencias, se apartan de estos planteamientos al señalar que, por ejemplo, la innovación y la calidad, es un rasgo distintivo de las principales empresas que se expanden internacionalmente, como es el caso de las multilatinas.

Esta expansión, presentan algunas singularidades, por ejemplo, hay quienes sostienen, que tienen ciertas ventajas cuando operan en “entornos culturales” próximos, como por ejemplo en Angola (África), donde las multilatinas brasileñas se han implantado rápidamente con éxito y emprenden grandes proyectos de construcción, ingeniería e infraestructuras.

Y es que, la proximidad del entorno cultural, como puede ser el idioma común, permite desarrollar habilidades con más facilidad para generar actitudes y comportamientos que les benefician en la forma y manera de establecer relaciones con su entorno, siendo también este el caso de las empresas españolas, quienes se vieron ampliamente favorecidas en su veloz y exitoso despliegue inversor en América Latina por el idioma común<sup>11</sup>, vínculo que adquiere, ciertamente un valor realmente muy valioso. Dentro de un proceso de crecimiento internacional, la comparación entre

---

<sup>11</sup>Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2011): El español en el mundo. Una década de inversiones españolas en Iberoamérica (1990-2000). Anuario del Instituto Cervantes. Madrid.

el entorno institucional de procedencia y el entorno del país donde se invierte, puede ofrecer “señales” del grado de facilidad o dificultad que se encontrarán durante el proceso de internacionalización, así como en el desarrollo posterior de sus actividades.

De acuerdo con lo anterior, la empresa intentará ingresar en aquellos países cuyas condiciones sean similares o inferiores a las que habitualmente tienen en su país de origen, permitiéndole de esta manera aprovecharlos para incrementar su ventaja competitiva. Esta hipótesis, puede reflejar en gran medida, el comportamiento por ejemplo, de las multilatinas colombianas<sup>12</sup> y su adaptación a entornos similares o inferiores, que pueden explicar el espectacular crecimiento de sus ventas, situadas muy por encima de los obtenidos por las mexicanas y brasileñas, lo cual está atrayendo la atención de diferentes estudiosos<sup>13</sup>.

Respecto a las inversiones extranjeras directas, presentan una gran volatilidad año tras año, en parte porque el número que originan estos flujos es todavía limitado y se concentran en proyectos específicos. Según las últimas cifras de la UNCTAD para la IED emitida acumulada a 2013, tres países concentran el 83,3% de lo invertido por América Latina<sup>14</sup>: Brasil (293.000 millones de dólares), México (144.000 millones) y Chile (102.000 millones).

Algunos ejemplos los encontramos en las multilatinas brasileñas<sup>15</sup> como JBS-Friboi (la empresa de carne más grande del mundo) Embraer, Natura, Petrobrás y Vale, estas dos últimas con mayor proyección global y presencia en todos los continentes. También las mexicanas América Móvil, Cemex, Femsa y Bimbo, destacan por sus posiciones internacionales, y otras como las chilenas cuyo dinamismo las lleva liderar algunos sectores como el vinícola por medio de Concha y Toro que exporta a más de 100 países, las peruanas, que vienen ganando posiciones, sobresaliendo Aje Group, del sector de bebidas, que tiene presencia en más de 10 países. Astrid & Gastón, emblema del sector de restauración, cuenta con operaciones en 8 países entre América Latina y España.

Como receptor de IED, Brasil es el primer país de la región y cuarto mundial. En 2013 con 63.000 millones de dólares, mientras que otros países BRIC, como Rusia con 94.000 millones es tercero e India, aparece en quinto lugar con 28.000 millones.

---

<sup>12</sup> Andonova, V. y Losada, M. (2010): Las nuevas multilatinas y sus retos. El caso Colombia. Revista de negocios ITAM, Nº 34. México.

<sup>13</sup> Casilda Béjar, R. (2014): Multilatinas y translatinas. Las nuevas realidades empresariales de América Latina; en: LANMARQ. LID Editorial. Madrid.

<sup>14</sup> Excluida el área Caribe, donde se localizan los principales paraísos fiscales de la región.

<sup>15</sup> Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar y Jaime Llopis Jueas (agosto de 2014): Brasil. Las multilatinas. El reto de la internacionalización y la seguridad jurídica de las inversiones extranjeras, en: Brasil, un socio estratégico para España. Boletín Económico de Información Comercial Española, Nº 2054, junio 2014. Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España. Madrid.

Estados Unidos con 159.000 millones de dólares encabeza una lista en la que China con 127.000 millones ocupa la segunda plaza (UNCTAD, 2014).

A todo esto, recordar que las multilatinas argentinas fueron las pioneras en internacionalizarse. La fábrica argentina de calzado Alpargatas, en 1890 abrió una filial en Uruguay y seguidamente en Brasil. La agrícola Bunge & Born, en 1905 instaló un molino en Brasil y seguidamente lo hizo en Uruguay y Perú, acción que, mucho después, daría lugar a actividades industriales, sin embargo, las brasileñas les arrebataron el liderazgo y cuentan con la mayor parte de las multilatinas internacionalizadas. Aunque entre las numerosas operaciones de fusiones y adquisiciones internacionales, según el ranking de las multilatinas brasileñas en el exterior (Fundação Dom Cabral 2013), solo 15 de las 40 que lo componen aumentaron su índice de internacionalización en comparación al 2008.

Respecto a las 65 multilatinas más globalizadas (América Economía 2014), Brasil es el país líder en la región con un total de 25 empresas, seguido por México con 14, Chile 12, Argentina 4 y Colombia. En cuanto a las empresas que operan en mayor cantidad de países, en primer lugar se encuentra BRIGHTSTAR<sup>16</sup> (Bolivia-EEUU), que lo hace en 50 países, seguido por WEG (Brasil) en 49, LUPATECH (Brasil) en 39, VALE (Brasil) en 39 y CEMEX (México) en 36. El empleo marca las siguientes posiciones; FEMSA (México) es la que cuenta con un mayor número de empleados, con un total de 177.470, en segundo lugar ANDRADE GUTIÉRREZ (Brasil), con 175.503, en tercer lugar el GRUPOJBS-FRIBOI (Brasil), con 128.036, seguido por BRASIL FOODS (Brasil), con 127.982 y BIMBO (México), con 126.747.

Ahora una nota sobre las multinacionales españolas, las cuales, desde sus amplias experiencias de internacionalización e inversión, puede resultar de interés para las multilatinas. La internacionalización, así como las importantes inversiones realizadas en América Latina, representan un acontecimiento relevante para la economía española, como igualmente lo han supuesto para la región. En consecuencia, han contribuido al fortalecimiento de las fuentes de crecimiento de la economía de los países y la modernización de los sectores donde se encuentran presentes, que resultan claves para estos propósitos, como son: el sector financiero, las comunicaciones, la energía, las infraestructuras y las concesiones.

De la misma manera se hace evidente la importancia, trascendencia y alcance que tienen las multilatinas para la industrialización y modernización de toda Latinoamérica, pues cubren el amplio espectro productivo y al mismo tiempo, son la piedra angular con la cual deben contar los gobiernos para el crecimiento y el

---

<sup>16</sup> Aunque tiene su sede central en Miami, su fundador es el empresario boliviano; Marcelo Claure actual CEO. En enero de 2014, SoftBank invirtió 1.260 millones de dólares lo que le permite el control. Brightstar es el mayor distribuidor inalámbrico especializado del mundo y un líder en la innovación de servicios diversificados de esta industria.

desarrollo económico y por extensión, para lograr una mayor presencia y una más fructífera inserción y proyección internacional.

También es preciso resaltar, el impacto favorable que causan las multilatinas sobre un proceso tan importante, como es la “integración regional”<sup>17</sup>. Esto se produce, debido al voluminoso y creciente nivel de operaciones, proyectos e inversiones fuera de sus respectivos países, haciéndose evidente su contribución en la profundización, cohesión e integración de los mercados latinoamericanos, relacionando productores y consumidores como nunca antes se había logrado y a una velocidad no conocida en los tratados y acuerdos establecidos durante todos estos años<sup>18</sup>. En consecuencia, se hace necesario aprovechar estas dinámicas fuerzas para incorporarlas lo más amplia y extensamente posible en beneficio de la integración regional, que por cierto dista mucho aún de lo planeado.

Al respecto el Instituto de Integración para América Latina y el Caribe (INTAL)<sup>19</sup> muestra que durante el período 2003-2011 el comercio entre los países sudamericanos tuvo un desempeño, que supero el dinamismo de las exportaciones mundiales y al de las ventas de la región hacia el resto del mundo. Los crecimientos más relevantes del intercambio intra sudamericano durante este tiempo estuvieron en los flujos de comercio intra industrial, tanto de manufacturas como de productos basados en recursos naturales<sup>20</sup>.

En general, las economías sudamericanas tienen complementariedad dadas su especialización en la producción de materias primas, aunque esto las hace complementarias con otras economías especializadas en manufacturas. Intal deduce que la región muestra un panorama heterogéneo en materia de comercio e identifica flujos industriales significativos en 11 de las 66 relaciones bilaterales mantenidas entre 2003-2011. Muestra que solo tres economías (Argentina, Brasil y Uruguay) tienen un índice de comercio intra industrial alto, aunque Colombia y Ecuador están cerca de alcanzarlo. Argentina y Brasil son los países donde los flujos intra industriales son más relevantes; mientras que en el resto de los casos casi no existe un intercambio

---

<sup>17</sup> En la XXIII Cumbre Iberoamericana, Ciudad de Panamá, 16-18 de octubre de 2013, en la ceremonia de apertura, el Presidente de Panamá; Ricardo Martinelli, expresó solemnemente y con profundidad que “la integración es el futuro nuestro”, al tiempo que añadió, “si reflexionamos sobre el futuro de la Cumbre, concluiremos que los países podrán encontrar en la comunidad iberoamericana una herramienta útil para desarrollarse y fortalecerse en el siglo XXI”.

<sup>18</sup> Estos acuerdos de integración cubren ampliamente todos y cada uno de los aspectos, y son por sus siglas: ACS; ALADE; ALBA; CA-4; CAN; CARICOM; CELAC; MERCOSUR; NAFTA; OEA; OECS; OTCA; PARLACEM; SELA; SICA; UNASUR y AP.

<sup>19</sup> IINTAL es un Instituto que pertenece al Banco Interamericano de Desarrollo con sede en Buenos Aires (Argentina).

<sup>20</sup> Para más detalle, véase la nota técnica; Romina Gayá y Kathia Michalczewsky (mayo, 2014): El comercio intrarregional sudamericano: patrón exportador y flujos intra industriales. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe. Buenos Aires.

bidireccional. Aquí es donde las multilatinas pueden actuar para revertir y potenciar los flujos intra-industriales.

Estos datos sin dudas contribuyen al debate sobre la integración sudamericana y permiten extraer conclusiones relevantes tanto para los hacedores de política como para el sector privado, debido a que los flujos de intercambio, representan uno de los aspectos clave de la integración económica en ese espacio geográfico. Diversificar la oferta exportadora regional y penetrar en nuevos mercados como lo están haciendo las multilatinas mexicanas en España (cuadro 3), así como desarrollar flujos de intercambio intra industrial, que favorecen la obtención de ganancias del comercio derivadas de las economías de escala, la incorporación de tecnología, y la creación de redes comerciales, entre otros efectos positivos sobre el resto de la economía.

### **Cuadro 3. Multilatinas mexicanas en España. Las operaciones más importantes 2012- 2014**

La creciente presencia inversora de México en España durante los últimos años, se concreta con las importantes compras realizadas por parte de inversores mexicanos aprovechando las variadas oportunidades que brindan los diferentes sectores debido a la crisis económica. México es el 6º mayor inversor en España con un volumen de IED acumulado cercano a los 19.500 millones de euros (31-12-2013)<sup>21</sup>.

Participaciones financieras en bancos, inmuebles, transporte terrestre, alimentación, cárnicas y navieras hacen de México el país latinoamericano que más presencia inversora tiene en la economía española. La posición de España, como puerta de entrada en Europa y el ajuste de precios por la crisis, permite adquisiciones a niveles altamente atractivos, lo cual provoca una actividad sin precedentes. Estas son algunas de las grandes operaciones del capital mexicano.

La pionera fue Petróleos Mexicanos (Pemex), cuando entre los años 1990 y 1992 adquiere un 5% de Repsol y a partir de aquí, aumenta sucesivamente sus posiciones hasta llegar al máximo del 9,34% que le convierte en el segundo accionista. Finalmente el 4 de junio de 2014, decidió desprenderse del 7,86%, lo cual es el inicio de nuevos planes desde el horizonte que brinda la reforma energética promulgada por el gobierno del presidente Peña Nieto el 10 de diciembre de 2013.

El empresario Carlos Slim en 2012, realizó una importante inversión mediante la compra de 439 sucursales a La Caixa por 490 millones de euros. De esta forma, comenzaba su negocio inmobiliario como en México, donde Inmobiliaria Carso constituye uno de los principales pilares de su conglomerado empresarial. A la vez cuenta con casi el 1% del capital de Caixabank, que es la mayor participación a

---

<sup>21</sup>Fuente. Stock de Registro de Inversiones. Dirección General de Inversiones y Comercio. Secretaria de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad.

título individual. Lo singular de estas operaciones, es que mantienen una relación muy estrecha, con un intercambio accionarial entre el grupo bancario español y el holding financiero del grupo: Inbursa, pues en 2008, La Caixa adquirió el 20% de Inbursa, holding financiero de Slim.

El fondo norteamericano Fintech, liderado por el financiero mexicano David Martínez, ha tomado el 4,94% del banco Sabadell. En esta gran apuesta por la entidad participa también el inversor colombiano Jaime Gilinsik, quien cuenta con el 7,5% y se ha convertido en el primer accionista del banco. Gilinsik es propietario del cuarto banco local de Colombia: GNB Sudameris, que controla un 4% del mercado colombiano y fortalecido al haber integrado el negocio de HSBC en cuatro países latinoamericanos. Otra adquisición, por el momento, es la entrada en el capital de Liberbank, de las empresas mexicanas Davinci Capital con el 2% e Inmosan que ha tomado el 7,02% y se convierte en el tercer accionista.

Parte de un grupo de inversores mexicanos encabezados por la familia Del Valle, se hizo con el 6% de Banco Popular por 450 millones de euros. A cambio, el banco español toma una participación del 24,9% del banco mexicano BX+ por 97 millones de euros. La operación refuerza aún más la solvencia del Popular y le permite iniciar su expansión internacional en México y por extensión en América Latina desde su experiencia y liderazgo en el segmento de las Pymes y particulares. Por su parte BX+ (Ve por más) espera triplicar su tamaño en un plazo de cinco años. En la actualidad cuenta con 23.000 clientes y su balance presenta unos activos que alcanzan los 1.850 millones de euros. El ratio de mora es inferior al 1,6% y su nivel de solvencia alcanzaba el 12,5% en el momento de la operación.

Fibra Uno adquiere al fondo británico Moor Park Capital Partners, 253 sucursales de Banco Sabadell Atlántico por casi 300 millones de euros. Esta ha sido la operación inmobiliaria más importante de 2013 en el sector. El banco se queda como inquilino de las sucursales durante 35 años, con un mínimo de 25 de obligado cumplimiento.

El grupo ADO adquiere Avanza, la mayor empresa española en el negocio de transporte urbano y la segunda por trayectos de largo recorrido. El nuevo propietario cuenta con 2.000 autobuses y una facturación próxima a los 450 millones de euros. Aunque se desconoce el precio de la operación, podría estar sobre los 800 millones de euros.

La empresa de congelados mexicana Sigma y la sociedad china Shuanghui, haciendo un ejemplo práctico de lo que significan las alianzas globales, comparten la propiedad del líder español de la industria cárnica; Campofrío valorado en 695 millones de euros. El acuerdo subraya el renovado interés por España, como puerta de entrada hacia otros mercados europeos. Para Sigma, que forma parte del grupo mexicano Alfa, el acuerdo abre la posibilidad de llevar reconocidas marcas como Fud y

Nochebuena desde Estados Unidos y América Latina hacia Europa, donde ambas compañías, desean consolidar la destacada posición de Campofrío.

El TEC de Monterrey se encuentra presente en España, con la producción de contenidos y cursos de formación en la modalidad de e Learning para BBVA, que a su vez posee el mayor banco en México; Bancomer, quien más contribuye a su cuenta de resultados. Otras empresas tecnológicas de sistemas de información, como Neoris, BSD Enterprise o Softtek, que cuenta con un centro de investigación en A Coruña, constituyen una muestra del dinamismo y competitividad tecnológica mexicana.

Bimbo construye nuevas fábricas, destacando la factoría en Azuqueca de Henares (Guadalajara), donde invirtió 50 millones de euros, contando con una única línea de producción de pan de molde, que es la más grande, rápida y eficiente de Europa, siendo diseñada por la propia compañía. Durante los próximos años, aunque no ha fijado un número concreto de nuevas instalaciones, ni emplazamiento, ni inversión, proyecta seguir creciendo y también que la sede central de Barcelona no solo controle el mercado ibérico, sino también Europa y el norte de África.

Pemex a través de su filial PMI, se ha convertido en accionista mayoritario de Hijos de J. Barreras, el astillero privado más grande de España, que tiene más de 100 años de historia. El alcance de la reforma energética, implica no sólo la llegada de nuevas empresas a México, sino también la expansión internacional de Pemex. La estrategia de PMI es hacerse con las capacidades y la tecnología avanzada de Barreras, para llevarlas a México a fin de desarrollar barcos más grandes y más avanzados.

El empresario Roberto Alcántara, invirtió en el grupo Prisa 100 millones de euros, que le otorga un 9,3% y se constituye en el principal accionista particular. De esta manera el grupo refuerza la apuesta por Latinoamérica donde es el grupo de medios de comunicación, líder en educación, información y entretenimiento en lengua española y portuguesa. Está presente en 22 países con una audiencia de más de 60 millones de usuarios (40% en España y 60% internacional) a través de sus marcas globales como El País, Santillana, 40 Principales, Cadena SER o radio Caracol entre muchas otras. Más testimonial es la presencia de Slim, si bien llegó a mantener una participación superior al 3%, que se diluyó tras las últimas ampliaciones de capital.

Gruma, uno de los principales fabricantes mundiales de tortitas de maíz, adquirió recientemente la factoría de Mexifoods España, con el objetivo de invertir, modernizar y ampliar la capacidad de la planta española. Comenzará a producir sus tortitas, wraps y demás productos para el sur de Europa, para lo cual tiene previsto invertir 35 millones de euros.

A toda esta dinámica, se añade la distinción del empresario mexicano; Valentín Díez Morodo, galardonado con el premio Enrique V. Iglesias al desarrollo del espacio empresarial Iberoamericano en su primera edición 2014. Díez Morodo, uno de los



creadores y Vicepresidente del Grupo Modelo, tras su venta a la compañía belga-brasileña AB INBEV, la mayor empresa fabricante de cerveza en el mundo, continúa como accionista. También destaca el nombramiento de Carlos Fernández González, como consejero independiente del Santander, en la nueva etapa del banco desde la presidencia de Ana Botín. Este empresario mexicano, es presidente del Grupo Modelo, y forma parte de diferentes consejos y organizaciones entre los que destacan el Grupo Televisa y Emerson Electric Co. Además, fundó la Academia Mexicana de la Comunicación, la Fundación Carolina y la Fundación Beca y es presidente del Consejo Consultivo del Agua.

Finalizando 2014, Carlos Slim se ha convertido en el primer accionista de la empresa de construcción y servicios líder española con una extensa e intensa presencia internacional; Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), tras más de medio siglo bajo control de la familia Koplowitz. La inversión asciende a 650 millones de euros por hacerse con el 25,634% de la compañía.

Carlos Slim, con estas sucesivas inversiones confía en la economía española y su futuro donde parece proyectar una réplica de su conglomerado mexicano. Aunque muy lejos y nada comparable en volumen económico, sí lo es en cuanto a los sectores que ha elegido: construcción, servicios y concesiones de infraestructuras, donde opera a través de Inmobiliaria Carso y de grupo Ideal, aunque ambos con operaciones únicamente en el mercado mexicano, se complementan con FCC, pues esta le otorga su amplia experiencia y presencia internacional. Por el momento le falta el sector energético, minero y de telefonía para terminar de replicar su conglomerado empresarial en España. Objetivos nada fáciles, cada uno por diferentes motivos. En cualquier caso, lo que sí parece claro es que sus inversiones van de menos a más y se aproximan a los 1.500 millones de euros, dando prueba no solo de la confianza que le merece España, sino también como no podía ser de otra manera, atraído por la excelentes oportunidades que brinda la economía española como consecuencia de la crisis.

Una percepción de esta presencia inversora mexicana, es que en sus diferentes categorías crecerán según avance la recuperación de la economía española. Estas operaciones en sus distintas manifestaciones, hacen que España se afiance como un hub, como un puente para que las empresas multilatinas penetren y crezcan en Europa, y de manera análoga, España pueda ser utilizada, como plataforma para que compañías europeas desembarquen e inviertan en América Latina.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Perspectivas de expansión regional e internacional

Las perspectivas de expansión tanto regional como internacional, adquieren un peso importante. España es un ejemplo, donde su presencia se va haciendo notar y se augura que será cada vez más importante. Las potentes brasileñas Gerdau (siderurgia), Odebrecht, y Camargo y Correa (construcción e infraestructuras), Petrobras (petróleo) o Embraer (aeronáutica) quienes muy previsiblemente se sumaran a la galaxia de las mexicanas conocidas en España como Cemex (cemento), Televisa (televisión) o Modelo (cerveza) y otras de diferentes sectores como el bancario (inversores mexicanos y colombianos especialmente), el editorial (Grupo PRISA, editor del periódico más importante de España; El País), el de transporte, el financiero, los supermercados, consultoría de la información, construcción e inmobiliario.

Por consiguiente cabe preguntarse, si estas empresas que no cesan de crecer, serán las encargadas de asumir el rol protagónico como gacelas de la modernización e internacionalización de la región, y de esta manera, constituirse en la punta de lanza de la productividad<sup>22</sup> (representa el tema clave para la competitividad y el crecimiento de la región), la innovación y la internacionalización de América Latina en la nueva geografía económica global del siglo XXI.

Debemos tener muy presente, que al igual que las multinacionales se han manifestado como actores importantes en el proceso de globalización de la producción y con ello, en la industrialización y modernización de los países donde se encuentran presentes, también las multilatinas, que han evolucionado ampliamente, ofreciendo bienes y servicios cada vez más adaptados en coste y calidad según las necesidades de la demanda, desde el lema utilizado por las multinacionales: actuar localmente y pensar globalmente<sup>201</sup>, contribuyen a la industrialización de los países

---

<sup>22</sup>El nuevo marco conceptual presentado en el informe anual del BID (2014): ¿Cómo repensar el desarrollo productivo. Políticas e instituciones para la transformación económica, permite a los países adoptar las políticas de desarrollo productivo necesarias para prosperar, evitando caer en los errores del pasado. El estudio replantea el desarrollo productivo a través de la investigación de las fallas de mercado que impiden la transformación y de las fallas de gobierno que pueden convertir a los remedios de políticas en algo peor que los males de mercado. Utilizando un marco conceptual simple, basado en el alcance y naturaleza del enfoque de políticas, los autores sistemáticamente analizan las políticas de los países en áreas clave como innovación, empresas nuevas, financiamiento, capital humano e internacionalización. Reconociendo que incluso las mejores políticas fallarán sin la capacidad técnica, organizacional y política para implementarlas, el libro concluye con ideas sobre cómo diseñar instituciones con los incentivos adecuados, incrementar las capacidades del sector público a lo largo del tiempo y promover una constructiva colaboración público-privada. Para más detalle, véase; BID. Informe anual.

donde se encuentran presentes, aunque cada una con distinta intensidad según sus posibilidades.

Las multilaterales deben pisar más decididamente el acelerador, si verdaderamente desean expandirse fuera de su mercado más tradicional como es EEUU, por ejemplo, aprovechando la oportunidad que les brinda la actual situación económica por la que atraviesa España. Así lo hicieron las empresas, españolas cuando ante un ciclo favorable que se iniciaba con la incorporación a la Comunidad Económica Europea (1986) y la configuración del Mercado Único Europeo (1993) y de la moneda común (1999), lo aprovecharon para expandirse con gran fuerza y determinación hacia América Latina.

Para instalarse en España, las multilaterales, cuentan al igual que las empresas españolas en América Latina, con históricos vínculos sociales y culturales, un idioma común y las muy importantes relaciones económicas y comerciales tejidas en gran parte por la gran cantidad de empresas españolas de todo tamaño y condición que se encuentran en la región.

“En España hay muchísimas oportunidades. Para nosotros lo importante es conseguir sinergias: ver qué oportunidades se presentan en las que podamos obtener las mayores sinergias con lo que ya estamos haciendo en Latinoamérica y al revés. Estamos convencidos de que esta es la década de América Latina. El continente está empezando a pasar por un gran momento de crecimiento y de riqueza. Es muy emocionante. Y ¿por qué no incorporar a España dentro de esa fuerza Latinoamericana?” Para nosotros tiene mucho sentido, decía Adriana Cisneros, vicepresidenta de la Organización Cisneros<sup>23</sup>, aunque por el momento estas innegables buenas intenciones no se han concretado.

Este camino de “ida y vuelta”, que desde siempre aliento, tiene mucho sentido, es decir, transitar en las dos direcciones. Las empresas españolas en gran cantidad, diversidad y tamaño ya lo han hecho y continúan haciéndolo. En tal caso, la madurez les ha llegado a las multilaterales y con ella, una expansión aunque no tan acelerada como la española, pero si cargada de determinación para emprender el camino hacia el mercado español, comienza a percibirse con el desembarco de relevantes grupos e inversores latinoamericanos.

Todo parece indicar, en principio, que este viaje hacia España y por extensión hacia Europa, lo protagonizan por un lado, las grandes multilaterales brasileñas<sup>24</sup> y

---

<sup>23</sup>Adriana Cisneros. Vicepresidenta de la Organización Cisneros. La tecnología es el mejor aliado de la democracia. El País-Negocios. Madrid, domingo 11 de septiembre de 2011.

<sup>24</sup>Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar y Jaime Llopis Juevas (2014): Brasil Multilaterales. El reto de internacionalización y la seguridad jurídica de las inversiones extranjeras. Boletín de Información Comercial Española (BICE). Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España.

mexicanas<sup>25</sup>, que agrupan prácticamente los 50 primeros puestos en el ranking (cuadro 1). Un dato muy importante a tener en cuenta, es que estas empresas en muchos casos cotizan en la bolsa española a través del Mercado de Valores Latinoamericano en Euros (Latibex)<sup>26</sup>, representando la avanzada de un movimiento más amplio, que proseguirá con otras multilatinas de diferentes sectores, como las ligadas al consumo, la alimentación o la moda.

Por todo lo cual, es necesario destacar la fuerza y el importante significado económico y comercial que adquieren las multilatinas dentro y fuera de América Latina, razón por la cual, su estudio en la literatura especializada de los negocios aumenta notablemente, al igual que lo hace en los foros iberoamericanos, como sucedió en la XXI y XXIII Cumbre Iberoamericana<sup>2006</sup>, donde en su discurso inaugural el Secretario General Iberoamericano; Enrique V. Iglesias, se refirió a las multilatinas y su fuerza para competir internacionalmente y como cabría reflexionar y en qué forma, los países de la Comunidad Iberoamericana pueden reforzarse mutuamente potenciándolas en sus relaciones para enfrentar la dura competencia internacional enmarcada en un contexto global.

Y algo ciertamente trascendental que facilita, fortalece e impulsa las relaciones más allá del idioma común, que sin dudas representa un activo de incalculable valor. Me refiero al hecho de compartir en toda la extensión y profundidad del término, más de 500 años de historia compartida, algo que es imposible de obviar y menos aún de improvisar (Casilda, 2002, 2008, 2011, 2012, 2014).

Favorecer el posicionamiento de España como “hub” de las multilatinas, es decir, como puente, portaviones o puerta de entrada hacia Europa, es un objetivo permanente, pues entre otros importantes argumentos, además de la disposición de una lengua común, la amplia presencia y colaboración de las empresas españolas de todo tamaño prácticamente en todos los sectores de actividad, así como de los principales despachos de abogados y consultoras, junto con las destacadas posiciones de liderazgo de los bancos españoles, más la existencia de un mercado específico de valores para empresas latinoamericanas como es “Latibex”, que cuenta con las más

---

<sup>25</sup>Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2014): Las multilatinas. Una mención especial a las mexicanas. Boletín de Información Comercial Española (BICE). Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España.

<sup>26</sup>Latibex es un mercado bursátil para valores latinoamericanos radicado en Madrid, que opera desde diciembre de 1999. Está regulado por la Ley del Mercado de Valores española y forma parte del holding Bolsas y Mercados Españoles, (BME). Utiliza la misma plataforma de negociación de valores que la bolsa española, y los valores que lo integran cotizan en euros. Fue creado para, por un lado, permitir a los inversores europeos comprar y vender valores iberoamericanos a través de un único mercado, con unos estándares de seguridad y transparencia homogéneos y en una sola divisa; y, por el otro, dar acceso a las principales empresas iberoamericanas al mercado europeo de capitales. La lista actualizada de empresas que forman parte del Latibex, así como un histórico de incorporaciones y exclusiones, puede consultarse en [www.latibex.com](http://www.latibex.com)

destacadas multilatinas, hace de España su socio de referencia a la vez que estratégico para Europa.

Por todo lo cual, si América Latina no logra posicionarse en la economía global con multilatinas de peso, avanzadas y competitivas, muy posiblemente la región no tendrá el lugar que realmente se merece en la escena internacional y además, no será protagonista del mundo del siglo XXI. Respecto al papel que desempeñan en la proyección internacional de sus países, el ejemplo más próximo lo tenemos en las multinacionales españolas. El proceso de incorporación como actor de primera línea en la escena internacional, se encuentra ampliamente relacionado con la génesis de sus multinacionales, cuya internacionalización fue tardía pero intensa, mediante una rápida y eficiente expansión en América Latina por parte de los grandes bancos y empresas, cuya inversión extranjera directa alcanza los 135.000 millones de euros (Banco de España, 2014).

Ahora bien, la pujante dinámica de expansión regional e internacional llevada a cabo por las multilatinas, puede verse frenada. No es solo por las condiciones económicas mundiales, lo es también por la preocupación en toda la región, especialmente en los países considerados de ingreso medio. Puede ser que América Latina, como China<sup>27</sup>, se encuentre atrapada en la trampa del ingreso medio. Dicha trampa se presenta cuando un país de ingreso medio, es incapaz de dar el próximo salto para convertirse en una nación de ingreso alto (Foxley, 2012).

América Latina, representa un típico caso, por contar con el mayor número de países del mundo de ingreso medio, según la clasificación que realiza el Banco Mundial. Aunque, las tasas de crecimiento del ingreso per cápita de las economías latinoamericanas durante casi todo el siglo XX, fueron inferiores a las de los países desarrollados, por lo cual impidió que la región tuviese un proceso de convergencia mayor.

En los últimos 50 años, la región no ha sido capaz de converger en términos de bienestar con los países más desarrollados. Aunque en relación con 1960 la renta *per capita* en dólares constantes se ha multiplicado por 4,5 veces, respecto al ciudadano estadounidense, la brecha de bienestar es hoy un 8% mayor que la de sus padres o abuelos (BID, 2014): ¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica.

El estancamiento relativo ha conducido a definir la “trampa de ingreso medio”, como aquella situación en la que han caído muchas economías de esta región, cuyos costos salariales son demasiado altos para competir en los mercados internacionales

---

<sup>27</sup>Después de 30 años de reformas y apertura, logró un PIB per cápita de 4.920 dólares en 2011 (Banco Mundial, 2014).

frente a otros países que lo hacen basándose en una mano de obra barata y que, al mismo tiempo, tampoco compiten con aquellos otros países más avanzados por encontrar dificultades para entrar en la parte más alta de la cadena industrial con productos y servicios intensivos en conocimiento y tecnología<sup>28</sup>.

Si América Latina se encuentra en esta trampa, en gran parte, serán las multilatinas<sup>29</sup>, las desactivadoras e impulsoras del salto hacia delante, que conduzca a los países hacia mayores crecimientos de la productividad, la industrialización y un desarrollo sostenido a largo plazo con la consiguiente mejora del nivel de renta y bienestar social.

## 6. Cruzar las fronteras regionales

Varios son los informes, estudios y análisis que confirman el buen estado de las multilatinas y su dinamismo para cruzar las fronteras regionales. Uno de estos estudios es: América Latina sin fronteras<sup>30</sup>, donde se analizan las 500 compañías mejor ubicadas dentro del Latin Trade Ranking 2013. La particularidad del estudio, reside en su conclusión: “las multilatinas puedan expandirse más allá de las fronteras regionales, para convertirse en líderes internacionales, hasta el punto de que no solo compiten exitosamente en su propio mercado local sino que también, ganan terreno fuera de las fronteras regionales”.

Si bien, las multinacionales más importantes con presencia en América Latina, eran preferentemente de Estados Unidos, Canadá y Europa (especialmente de España), durante los primeros años del nuevo siglo XXI, se ha presenciado la llegada masiva de inversiones extranjeras directas de las multinacionales de Asia, tanto de Corea del Sur como de China especialmente. Esta fotografía ha variado en gran medida según avanzaban los años, y así lo indica el estudio, demostrando cómo las “multilatinas” han ganado terreno, hasta el punto de que se han convertido en líderes locales. Tomando como referencia las seis economías más importantes de la región: Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú que en conjunto representan el 86% del Producto Interno Bruto de América Latina.

---

<sup>28</sup>Para más detalle, véase; Pablo Sanguinetti y Leonardo Villar (2012). Patrones de desarrollo en América Latina. ¿Convergencia o caída en la trampa del ingreso medio? CAF. Documentos de trabajo. N° 2012/02. Julio, 2012. Caracas.

<sup>29</sup>Para más detalle, véase; Ramón Casilda (2014): América Latina. Región emergente del siglo XXI, y; Ramón Casilda (2014): Multilatinas y translatinas. Las nuevas realidades empresariales de América Latina, en; LANMARQ. LID Editorial. Madrid.

<sup>30</sup>Deloitte Américas (septiembre 2014) y los sucesivos reportajes que El País- Negocios viene dedicando a las multilatinas. Para más detalle, veáse; Alejandro Rebossio (4-1-2015): Techint una multilatina argentina de acero. Jackeline Fowks: (1-2-2015): Belcorp cosmética peruana para las Américas. Elizabeth Reyes (8-2-2015): Bavaria en cada bar de Colombia, y Pedro Cifuentes (15-2-2015): El oro negro hace sufrir las Américas.

“Entre los hallazgos más destacados, se encontró que más del 70% de los ingresos producidos por estas 500 firmas, son generados por compañías latinoamericanas, no por multinacionales extranjeras que operan localmente, lo cual contradice el mito popular al afirmar que las multinacionales son dominantes en el mercado latinoamericano”.

El interés del informe, se debe a que plantea una serie de reflexiones acerca de la expansión internacional de las multilatinas, y examina los retos que enfrentan, al tiempo que resalta “cinco factores o competencias clave”. Estos son de gran interés por su importancia para diseñar las estrategias de expansión internacional, que exige un proceso de transformación organizativa y productiva para competir con éxito. Tres de estos factores, son competencias en las que las empresas pueden influir a través de sus propias acciones, mientras que los dos restantes, son de carácter estructural, lo que significa que están determinados en gran medida por el entorno local donde las empresas no tienen un control directo sobre estos factores, lo cual no significa que no puedan tener éxito a nivel internacional.

Las multilatinas, han conquistado nuevos mercados regionales en dura competencia con las multinacionales extranjeras, como es el caso del mercado chileno, peruano, argentino, brasileño o colombiano. Desde estas experiencias de aprendizaje y de aproximación sucesiva, iniciaron su internacionalización más allá de las fronteras regionales, tal como lo han llevado a cabo las multinacionales españolas cuando emprendieron su expansión hacia América Latina, donde por cierto, lograron la necesaria experiencia en el manejo de la inversión extranjera directa, que les facultó para iniciar con gran intensidad una expansión internacional de alcance global<sup>31</sup>. Los cinco factores claves que otorgan ventajas en el contexto de la competencia global, son los siguientes:

1. Altos directivos: el entorno empresarial de un país, juega un papel importante para la disponibilidad y la retención de altos directivos, que resultan claves y afectan directamente a la capacidad de una empresa para guiar sólida y eficientemente la expansión internacional y las consiguientes operaciones en el extranjero. Según la distribución de los 100 CEO más importantes del mundo, Brasil y México son los países de América Latina en donde se concentra la mayoría.

2. Mercado de capitales y financiamiento: para financiar su expansión internacional, las multilatinas necesitan diversificar su acceso tanto al capital como a una financiación relativamente barata. En promedio, las multilatinas globales, cotizan en dos bolsas de valores en comparación con las regionales, que lo hacen en un promedio entre 1,3 y 1,25 respectivamente.

---

<sup>31</sup>Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000, y; (2008): La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas, y; (2011): Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar.



3. Liderazgo de mercado: las multilatinas globales, son empresas potentes con fuertes perspectivas de crecimiento que, con su alto rendimiento, son líderes de mercado en sus países de origen antes de expandirse al extranjero. La posición dominante de liderazgo, se refleja en el enorme crecimiento de las ventas, ventaja que disfrutan sobre las multilatinas regionales y empresas locales.

4. Adquisiciones y alianzas estratégicas: la estrategia de expansión de las multilatinas globales es más probable que se base en el crecimiento inorgánico a través de adquisiciones y creación de empresas conjuntas. En promedio, estas compañías ejecutan casi cuatro veces más joint ventures, y más de seis veces, el número de fusiones y ofertas de adquisición.

5. Prácticas de gobierno: la adopción de las prácticas líderes de gobierno corporativo internacional, ayuda a las multilatinas globales a operar con mayor eficacia a escala global. Además, les ayuda a obtener acceso al capital de los fondos de pensiones estatales y a los fondos soberanos, que normalmente tienen reglas estrictas sobre el tipo de empresas en las que invierten.

Estos cinco factores, son considerados claves para el ascenso en la curva de madurez y la expansión internacional. Como se ha indicado, tres de estos factores son competencias en las que las empresas pueden influir a través de sus propias acciones:

1. Adoptando una posición de liderazgo en el mercado del propio país,
2. Adoptando estrategias que se centran en adquisiciones y “joint ventures” como el medio principal para el crecimiento internacional, y,
3. Adoptando prácticas líderes de gobierno corporativo de alcance internacional.

Las multilatinas internacionalizadas, tienden a ser muy fuertes en estas tres áreas, y cualquier empresa local o regional, que aspira a alcanzar un nivel de éxito internacional es probable que tengan que adoptar estos tres puntos. Los otros dos factores son de carácter más estructural, indicando que están determinados en gran medida por el entorno local. Estos factores son:

1. La disponibilidad y la retención de los directivos más cualificados para liderar la expansión internacional y,
2. El acceso a los mercados de capitales y el financiamiento.

Como las empresas no tienen un control directo total sobre estos factores, necesariamente deben disponer de las correspondientes estrategias alternativas. Poder disponer de los cinco factores debidamente organizados y alineados, ofrece una clara ventaja competitiva. Sin embargo, esto no garantiza totalmente el éxito, pues no existe una sola fórmula para la expansión internacional. Diferentes empresas se enfrentarán a diferentes oportunidades y obstáculos, y seguirán diferentes caminos. Sin embargo, las multilatinas regionales, pueden mediante la aplicación de estos cinco factores, obtener mayores posibilidades de éxito en su expansión internacional. Estos mismos factores también pueden servir como orientación para las multinacionales extranjeras, que quieran operar o instalarse en América Latina.

Por todo lo cual, para poder conseguir los resultados que se esperan de las multilatinas en consonancia con su potencia, deben internacionalizarse si desean beneficiarse de las grandes tendencias de América Latina que como decimos, es una estrella en ascenso dentro de la economía global, aunque no pasa por sus mejores momentos. Ciertamente que no pasa por sus mejores momentos, no obstante, hay que destacar de acuerdo con los datos del Banco Mundial, que la pobreza disminuyó más del 40% en el año 2000 y bajó hasta el 30% en 2010, lo que implica que unos 50 millones de latinoamericanos salieron de la pobreza a lo largo de esta década. Además, calcula que al menos el 40% de los hogares de la región han ascendido de “clase social”.

Cambios estructurales tan destacados en la composición de las clases sociales, han reconfigurado el mapa y el valor empresarial latinoamericano. Así, entre las 30 multilatinas que crecen por ingresos, más de 20 sobresalen en sectores que atienden la creciente demanda de la clase media tales como alimentos, cemento, comercio minorista, electrónica, educación, construcción, y otras que tienen un componente de exportación pero que también responden en gran medida a la demanda de la pujante clase media como electrónica y comunicaciones, automóviles y transporte aéreo.

Como indica el informe del Banco Mundial: El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación, se trata de construir una clase empresarial innovadora, en donde las empresas de primera clase, aquellas que exportan bienes, servicios e incluso capital como es el caso de las multilatinas, ya no luzcan anodinas en comparación con las multinacionales de los países avanzados.

### **Colección de Documentos de Trabajo del IELAT**

DT 1: Jaime E. Rodríguez O., *México, Estados Unidos y los Países Hispanoamericanos. Una visión comparativa de la independencia*. Mayo 2008.

DT 2: Ramón Casilda Béjar, *Remesas y Bancarización en Iberoamérica*. Octubre 2008.

DT 3: Fernando Groisman, *Segregación residencial socioeconómica en Argentina durante la recuperación económica (2002 – 2007)*. F. Abril 2009

DT 4: Eli Diniz, *El post-consenso de Washington: globalización, estado y gobernabilidad reexaminados*. Junio 2009.

DT 5: Leopoldo Laborda Catillo, Justo de Jorge Moreno y Elio Rafael De Zuani, *Externalidades dinámicas y crecimiento endógeno. Análisis de la flexibilidad de la empresa industrial español*. Julio 2009

DT 6: Pablo de San Román, *Conflicto político y reforma estructural: la experiencia del desarrollismo en Argentina durante la presidencia de Frondizi (1958 - 1962)*. Septiembre 2009

DT 7: José L. Machinea, *La crisis financiera y su impacto en America Latina*. Octubre 2009.

DT 8: Arnulfo R. Gómez, *Las relaciones económicas México- España (1977-2008)*. Noviembre 2009.

DT 9: José Lázaro, *Las relaciones económicas Cuba- España (1990-2008)*. Diciembre 2009.

DT 10: Pablo Gerchunoff, *Circulando en el laberinto: la economía argentina entre la depresión y la guerra (1929-1939)*. Enero 2010.

DT 11: Jaime Aristy-Escuder, *Impacto de la inmigración haitiana sobre el mercado laboral y las finanzas públicas de la República Dominicana*. Febrero 2010.

DT 12: Eva Sanz Jara, *La crisis del indigenismo mexicano: antropólogos críticos y asociaciones indígenas (1968 - 1994)*. Marzo 2010.

DT 13: Joaquín Varela, *El constitucionalismo español en su contexto comparado*. Abril 2010.

DT 14: Justo de Jorge Moreno, Leopoldo Laborda y Daniel Sotelsek, *Productivity growth and international openness: Evidence from Latin American countries 1980-2006*. Mayo 2010.

DT 15: José Luis Machinea y Guido Zack, *Progresos y falencias de América Latina en los años previos a la crisis*. Junio 2010.

DT 16: Inmaculada Simón Ruiz, *Apuntes sobre historiografía y técnicas de investigación en la historia ambiental mexicana*. Julio 2010.

DT 17: Julián Isaías Rodríguez, Belín Vázquez y Ligia Berbesi de Salazar, *Independencia y formación del Estado en Venezuela*. Agosto 2010.

DT 18: Juan Pablo Arroyo Ortiz, *El presidencialismo autoritario y el partido de Estado en la transición a la economía de libre mercado*. Septiembre 2010.

DT 19: Lorena Vásquez González, *Asociacionismo en América Latina. Una Aproximación*. Octubre 2010.

DT 20: Magdalena Díaz Hernández, *Anversos y reversos: Estados Unidos y México, fronteras socio-culturales en La Democracia en América de Alexis de Tocqueville*. Noviembre de 2010.

DT 21: Antonio Ruiz Caballero, *¡Abre los ojos, pueblo americano! La música hacia el fin del orden colonial en Nueva España*. Diciembre de 2010.

DT 22: Klaus Schmidt- Hebbel, *Macroeconomic Regimes, Policies, and Outcomes in the World*. Enero de 2011

DT 23: Susanne Gratius, Günther Maihold y Álvaro Aguillo Fidalgo. *Alcances, límites y retos de la diplomacia de Cumbres europeo-latinoamericanas*. Febrero de 2011.

DT 24: Daniel Díaz- Fuentes y Julio Revuelta, *Crecimiento, gasto público y Estado de Bienestar en América Latina durante el último medio siglo*. Marzo de 2011.

DT 25: Vanesa Ubeira Salim, *El potencial argentino para la producción de biodiésel a partir de soja y su impacto en el bienestar social*. Abril de 2011.

DT 26: Hernán Núñez Rocha, *La solución de diferencias en el seno de la OMC en materia de propiedad intelectual*. Mayo de 2011.

DT 27: Itxaso Arias Arana, Jhonny Peralta Espinosa y Juan Carlos Lago, *La intrahistoria de las comunidades indígenas de Chiapas a través de los relatos de la experiencia en el marco de los procesos migratorios*. Junio 2011.

DT 28: Angélica Becerra, Mercedes Burguillo, Concepción Carrasco, Alicia Gil, Lorena Vásquez y Guido Zack, *Seminario Migraciones y Fronteras*. Julio 2011.

DT 29: Pablo Rubio Apiolaza, *Régimen autoritario y derecha civil: El caso de Chile, 1973-1983*. Agosto 2011.

DT 30: Diego Azqueta, Carlos A. Melo y Alejandro Yáñez, *Clean Development Mechanism Projects in Latin America: Beyond reducing CO2 (e) emissions. A case study in Chile*. Septiembre 2011.

DT 31: Pablo de San Román, *Los militares y la idea de progreso: la utopía modernizadora de la revolución argentina (1966-1971)*. Octubre 2011.

DT 32: José Manuel Azcona, *Metodología estructural militar de la represión en la Argentina de la dictadura (1973-1983)*. Noviembre 2011.

DT 33: María Dolores Almazán Ramos, *El discurso universitario a ambos lados del Atlántico*. Diciembre 2011.

DT 34: José Manuel Castro Arango, *La cláusula antisubcapitalización española: problemas actuales*. Enero 2012.

DT 35: Edwin Cruz Rodríguez, *La acción colectiva en los movimientos indígenas de Bolivia y Ecuador: una perspectiva comparada*. Febrero 2012.

DT 36: María Isabel Garrido Gómez (coord.), *Contribución de las políticas públicas a la realización efectiva de los derechos de la mujer*. Marzo 2012.

DT 37: Javier Bouzas Herrera, *Una aproximación a la creación de la nación como proyecto político en Argentina y España en los siglos XIX y XX. Un estudio comparativo*. Abril 2012.

DT 38: Walther L. Bernecker, *Entre dominación europea y estadounidense: independencia y comercio exterior de México (siglo XIX)*. Mayo 2012.

DT 39: Edel José Fresneda, *El concepto de Subdesarrollo Humano Socialista: ideas nudo sobre una realidad social*. Junio 2012.

DT 40: Sergio A. Cañedo, Martha Beatriz Guerrero, Elda Moreno Acevedo, José Joaquín Pinto e Iliana Marcela Quintanar, *Fiscalidad en América Latina. Monográfico Historia*. Julio de 2012.

DT 41: Nicolás Villanova, *Los recuperadores de desechos en América Latina y su vínculo con las empresas. Un estudio comparado entre diferentes países de la región y avances para la construcción de una hipótesis*. Agosto de 2012.

DT 42: Juan Carlos Berganza, María Goenaga Ruiz de Zuazu y Javier Martín Román, *Fiscalidad en América Latina. Monográfico Economía*. Septiembre de 2012.

DT 43: Emiliano Abad García, *América Latina y la experiencia postcolonial: identidad subalterna y límites de la subversión epistémica*. Octubre 2012.

DT 44: Sergio Caballero Santos, *Unasur y su aporte a la resolución de conflictos sudamericanos: el caso de Bolivia*. Noviembre 2012.

DT 45: Jacqueline Alejandra Ramos, *La llegada de los juristas del exilio español a México y su incorporación a la Escuela Nacional de Jurisprudencia*. Diciembre 2012.

DT 46: Maíra Machado Bichir, *À guisa de um debate: um estudo sobre a vertente marxista da dependencia*. Enero 2013.

DT 47: Carlos Armando Preciado de Alba. *La apuesta al liberalismo. Visiones y proyectos de políticos guanajuatenses en las primeras décadas del México independiente*. Febrero 2013.

DT 48: Karla Annett Cynthia Sáenz López y Elvin Torres Bulnes, *Evolución de la representación proporcional en México*. Marzo 2013.

DT 49: Antônio Márcio Buainain y Junior Ruiz Garcia, *Roles and Challenges of Brazilian Small Holding Agriculture*. Abril 2013.

DT 50: Angela Maria Hidalgo, *As Influências da Unesco sobre a Educação Rural no Brasil e na Espanha*. Mayo 2013.

DT 51: Ermanno Abbondanza, *“Ciudadanos sobre mesa”. Construcción del Sonorense bajo el régimen de Porfirio Díaz (México, 1876-1910)*. Junio 2013.

DT 52: Seminario Internacional: América Latina-Caribe y la Unión Europea en el nuevo contexto internacional. Julio 2013.

DT 53: Armando Martínez Garnica, *La ambición desmedida: una nación continental llamada Colombia*. Agosto 2013.

DT 54: Valentina Torricelli, *Entre Italia y América Latina: identidades italo-argentinas en el Buenos Aires del siglo XXI*. Septiembre 2013.

DT 55: Beatriz Urías Horcasitas, *El nacionalismo revolucionario mexicano y sus críticos (1920-1960)*. Octubre 2013.

DT 56: Josep Borrell, *Europa, América Latina y la regionalización del mundo*. Noviembre 2013.

DT 57: Mauren G. Navarro Castillo, *Understanding the voice behind The Latino Gangsters*. Diciembre 2013.

DT 58: Gabriele Tomei, *Corredores de oportunidades. Estructura, dinámicas y perspectivas de las migraciones ecuatorianas a Italia*. Enero 2014.

DT 59: Francisco Lizcano Fernández, *El Caribe a comienzos del siglo XXI: composición étnica y diversidad lingüística*. Febrero 2014.

DT 60: Claire Wright, *Executives and Emergencies: Presidential Decrees of Exception in Bolivia, Ecuador, and Peru*. Marzo 2014.

DT 61: Carlos de Jesús Becerril H., *Un acercamiento a la historiografía sobre las instituciones jurídicas del Porfiriato, 1876-1911*. Abril 2014.

DT 62: Gonzalo Andrés García Fernández, *El pasado como una lección del presente. Una reflexión histórica para el Chile actual*. Mayo 2014.

DT 63: Cecilia A. Fandos, *Tierras comunales indígenas en Argentina. Una relectura de la desarticulación de la propiedad comunal en Jujuy en el siglo XIX*. Junio 2014.

DT 64: Ramón Casilda Béjar, *América Latina y las empresas multilatinas*. Julio 2014.





---

Todas las publicaciones están disponibles en la página Web del Instituto: [www.ielat.es](http://www.ielat.es)

© Instituto de Estudios Latinoamericanos (IELAT)

Los documentos de trabajo que IELAT desarrolla contienen información analítica sobre distintos temas y son elaborados por diferentes miembros del Instituto u otros profesionales colaboradores del mismo. Cada uno de ellos ha sido seleccionado y editado por el IELAT tras ser aprobado por la Comisión Académica correspondiente.

Desde el IELAT animamos a que estos documentos se utilicen y distribuyan con fines académicos indicando siempre la fuente. La información e interpretación contenida en los documentos son de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente reflejan las opiniones del IELAT.

---

Instituto de Estudios Latinoamericanos  
Colegio de Trinitarios  
C/Trinidad 1 – 28801  
Alcalá de Henares (Madrid)  
España  
34 – 91 885 2579  
[ielat@uah.es](mailto:ielat@uah.es)  
[www.ielat.es](http://www.ielat.es)

P.V.P.: 20 €

Con la colaboración de:

