



INFORME ESPECIAL

Las multilaterales

por Ramón Casilda

Madrid, junio 2015

d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

PRESENTACIÓN POR ALEJANDRO ROMERO

LAS MULTILATINAS POR RAMÓN CASILDA

1. LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, UNA MIRADA
2. DEFINIENDO LA EMPRESA MULTINACIONAL
3. DEFINIENDO LA EMPRESA MULTILATINA
4. LA EXPANSIÓN REGIONAL DE LAS MULTILATINAS
5. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL
6. MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS REGIONALES
7. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES MÁS GRANDES DEL MUNDO Y LAS MULTILATINAS
8. PERSPECTIVAS DE LAS MULTILATINAS, MÁS PROTAGONISMO Y MAYOR RESPONSABILIDAD

PRESENTACIÓN

El cambio experimentado en la última década por el mundo empresarial, en general, y por organizaciones en América Latina, en particular, es evidente: muchas multinacionales se han lanzado a invertir en mercados de países emergentes, como Brasil, China o Sudáfrica, que hasta entonces se presentaban únicamente como receptores de capital extranjero y que, actualmente, son a su vez inversores en mercados internacionales.

Este último es el caso de las multilatinas, grupos empresariales latinoamericanos que forman parte de las conocidas como “multinacionales emergentes”. Esta concepción podría corresponderse con la definición y fin último de las multinacionales, sin embargo, en este caso, nos encontramos frente a un conglomerado organizacional de una única región: América Latina.

Aunque las empresas latinas han estado presentes en los mercados durante siglos, es necesario resaltar la importancia y fuerza financiera que actualmente tienen, compitiendo con los grupos empresariales más grandes del mundo, y en ocasiones, incluso, llegando a desbancarlos, como es el caso de las compañías aéreas en América Latina, sector dominado por empresas de esta región, y el que Ramón Casilda analiza con profundidad en este informe.

El valor de las multinacionales para los países en donde operan es innegable, y más actualmente ante el período que está caracterizando la región latinoamericana de desaceleración económica y de previsiones de desarrollo desalentadoras en comparación con los últimos años. Las multilatinas se posicionan como una pieza clave en la mejora de dichas perspectivas económicas. Es necesario, sin embargo, que estas empresas centren su estrategia de negocio en la innovación, aspecto necesario que les ayudará a ser competitivas también en otros entornos empresariales, más allá de las regiones que ya dominan.

Esta expansión, tanto regional como internacional de las multilatinas, no parte de una fórmula matemática inteligible sino de fundamentos que han hecho posible que estas empresas puedan prosperar y consolidarse como líderes en sus mercados. Ramón Casilda hace referencia en este informe a cinco ventajas competitivas que refuerzan su presencia en el entorno empresarial: una cúpula directiva de alta calidad, el acceso al mercado de capital y herramientas de financiación, el liderazgo del mercado local, adquisiciones y alianzas estratégicas (joint ventures) y su buen gobierno corporativo.

Éstas son, por lo tanto, parte de las premisas que deberán seguir otras empresas latinoamericanas que quieran emprender su camino hacia las multilatinas, aunque se enfrentan a un mercado altamente competitivo. A los ya conocidos pesos pesados de las multilatinas, casi todos estatales del entorno petroquímico, energético y de productos básicos como Pemex, Petrobras o YPF, se suman centenares de multilatinas de carácter privado de todos los sectores. Ejemplos de estas últimas son las mexicanas Gruma y Bimbo, la brasileña JBS-Friboi o la mayor cementera del mundo Cemex, también mexicana.

Especial mención merece el caso de las multilatinas en España, mercado en el que han encontrado un nicho por el que penetrar en el resto de Europa. Su incursión en la economía española se explica, en parte, por los lazos históricos, culturales y lingüísticos que les unen, aunque también por las facilidades que este país ofrece a aquellas empresas que quieren invertir.

Llegados a este punto, sería interesante preguntarse cómo será el futuro de las multilatinas: ¿serán las encargadas de cambiar el mapa económico en la próxima década? Todo hace pensar que su expansión seguirá aumentando y que esto dotará de mayor potencial e influencia internacional a América Latina.

Alejandro Romero

Socio y CEO para América Latina en LLORENTE & CUENCA

“Se prevé que la región
crecerá un 1,3%”

LAS MULTILATINAS

1. LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, UNA MIRADA

América Latina (AL) tiene un PIB de 5,657 billones de dólares, equivalente al 8% de la riqueza mundial y cuenta con una población de 588 millones de habitantes que representa sobre el 8,5% de la población del planeta. Durante las últimas tres décadas ha crecido, ha logrado reducir la pobreza y ha sido capaz de elevar el ingreso de sus ciudadanos, hasta los 9.536 dólares a precios corrientes o 13.000 dólares medidos según la paridad de poder adquisitivo (PPA)¹. Aunque no ha logrado cerrar la brecha de bienestar que le separa de los países más desarrollados o avanzados.

La región está dejando de ser una estrella en ascenso dentro de la economía global. Los expertos y los organismos internacionales han revisado a la baja sus previsiones de crecimiento, debido a que sufre una suave pero persistente desaceleración generalizada. El comienzo de un nuevo año típicamente trae una nueva dosis de optimismo, sin embargo, hoy lo que se siente en gran parte de América Latina es inquietud, ya que el 2015 comenzó con una nueva reducción de las expectativas de crecimiento, así lo considera Alejandro Werner;

Director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI): “Ahora se prevé que la región crecerá un 1,3%, aproximadamente la misma baja tasa que en 2014 y casi 1 punto porcentual por debajo de nuestro pronóstico anterior (octubre, 2014)². El desafiante contexto externo representa un lastre importante para muchos países. Pero, no es demasiado tarde para hacer una lista de buenos propósitos para el año nuevo con el objetivo de abordar las debilidades internas y mejorar las perspectivas de crecimiento”.

Los precios de las materias primas han seguido bajando debido al debilitamiento inesperado de la demanda en varias de las principales economías, entre ellas, China. El caso más notorio últimamente ha sido el del petróleo, en el cual el crecimiento de la oferta también ha desempeñado un papel importante en la disminución de los precios. En este contexto, el FMI ha revisado el pronóstico para el crecimiento mundial, fijándolo en el 3,5% para 2015. Las perspectivas de crecimiento en Estados Unidos han mejorado, pero la debilidad en la eurozona, China y Japón está afectando la actividad mundial.

¹ Para más detalle, véase: Ramón Casilda Béjar (2015): *Crisis y Reinversión del Capitalismo: Capitalismo Global Interactivo*. Editorial Tecnos. Madrid.

² FMI. Regional Economic Outlook (octubre, 2014): *América Latina y el Caribe: Enfrentando tiempos complejos*. Washington.

En este contexto de la economía mundial, en términos generales se prevé que la caída de los precios del petróleo sea neutral para América Latina y el Caribe en su conjunto, pero los efectos a nivel de países individuales son muy diferentes (cuadro 1).

En el año 2012 creció el 3%, en 2013 el 2,5% y en 2014 el 0,8%, cifras éstas bastante por debajo del 4%-5% de los años previos a la crisis. **América del Sur bajó bruscamente debido a factores internos, agravados por la desaceleración económica en la mayoría de sus socios comerciales internacionales y la caída**

mundial de los precios de los productos básicos, impactaron en algunas de las economías más importantes. Por el contrario, el crecimiento en México y América Central se afianza debido al fortalecimiento de la actividad en Estados Unidos (BM, *Perspectivas económicas mundiales. GEP, enero 2015*)³.

Como los organismos internacionales, la mayor parte de los analistas apuntan hacia una cierta recuperación en 2015 y 2016 que crecerá el 1,3% y 2,3% respectivamente, como consecuencia de **las exportaciones que se verán impulsadas por la recuperación de los países de ingreso alto, así como por la llegada de mayores flujos de capitales que deberían situar al PIB en un promedio cercano al 2,6% durante el período 2015-2017. Si bien, la posibilidad de una desaceleración más fuerte de lo previsto en China y una caída más pronunciada de los precios de los productos básicos y del petróleo representan riesgos importantes** (GEP, enero 2015).

Si se desea mantener a largo plazo el crecimiento, es necesario realizar reformas estructurales y en general, favorecer el acceso a fuentes de financiación más diversificadas, así como mejorar ampliamente el clima o ambiente de los negocios. Este ambiente se está viendo perjudicado, y cae según el estudio de la Fundación Getulio Vargas de Brasil (FGV, octubre,

³ Banco Mundial (enero, 2015): *Perspectivas económicas mundiales*: Washington.

Cuadro 1

América Latina y el Caribe: Crecimiento del PIB real (porcentaje)

	2014	2015
América Latina y el Caribe¹	1.2	1.3
Economías financieramente integradas ²	2.4	2.8
América del Norte		
Canadá	2.4	2.3
México	2.1	3.2
Estados Unidos	2.4	3.6
América del Sur		
Argentina	-0.4	-1.3
Brasil	0.1	0.3
Chile	1.7	2.8
Colombia	4.8	3.8
Perú	2.5	4.0
Venezuela	-4.0	-7.0
América Central³	3.7	3.8
El Caribe		
Economías dependientes del turismo ⁴	1.4	2.0
Países exportadores de materias primas ⁵	2.6	2.9

Fuentes: FMI, *Perspectivas de la economía mundial (informe WEO)* y cálculos del personal técnico del FMI.

¹ Promedio ponderado por la PPA.

² Promedio simple de Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay.

³ Promedio simple de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

⁴ Promedio simple de Las Bahamas, Barbados, Jamaica y los Estados miembros de la Unión Monetaria del Caribe Oriental (ECCU, por sus siglas en inglés).

⁵ Promedio simple de Guyana, Suriname, y Trinidad y Tobago.

“El acceso de las empresas a los mercados de capitales es limitado”

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 75 en enero de 2015⁴. Esta es la menor puntuación que tenía desde hace más de cinco años (julio 2009), cuando la región sufría los efectos de la crisis económica internacional. Estos 75 puntos, se encuentran por debajo del promedio registrado de los últimos diez años, que se situaba en 102.

El estudio advierte, que este fue el quinto trimestre consecutivo donde América Latina mantuvo un nivel considerado como desfavorable. La caída del clima de negocios en América Latina contrastó con la ligera mejoría del mismo en el mundo en general, desde 105 puntos en octubre de 2014 hasta 106 puntos en enero de 2015, impulsado por un mejor ambiente tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, en donde el índice avanzó desde 104 puntos hasta 113 puntos en tres meses, y en Japón como en España se comienza a percibir una mejora.

Sobre favorecer el acceso a fuentes de financiación más diversificadas, se encuentra una de las enseñanzas más destacables de la crisis económica a nivel mundial. La Federación

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

Al respecto, el Banco Mundial en su informe: El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación⁵, 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

⁴ Encuesta realizada trimestralmente por la FGV en asociación con el Instituto de Estudios Económicos de la Universidad de Múnich entre 1.071 especialistas de 117 países.

⁵ Ramón Casilda Béjar. Coordinador, junto con el Banco Mundial, de la Jornada. *Retos y oportunidades del emprendimiento en América Latina*. Fundación Ramón Areces. Madrid, 24 de junio de 2014. www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf

“América Latina es una región de ingreso medio”

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 para la supervivencia”.

Por otra parte, el tamaño no siempre es el mejor indicador del potencial de crecimiento y generación de puestos de trabajo de calidad. De hecho, las empresas multinacionales presentes en América Latina son mucho menos innovadoras, en tanto que las multilaterales, también sufren de un déficit de innovación, que afecta a su dinamismo, léase competitividad. De esta manera, el informe recomienda generar un ambiente económico que les permita innovar y poder competir, reduciendo así el poder de los monopolios, mejorar la productividad y diversificar sus riesgos⁶. Además, indica el informe, las multilaterales, introducen nuevos productos a un ritmo menor que sus contrapartes en otros países en desarrollo. De hecho, en Ecuador, Perú, Jamaica, México o Venezuela, la tasa de creación de productos es menos de la mitad que en Tailandia o Macedonia y bastante más que en Corea del Sur.

En consecuencia, esta falta de innovación daña la competitividad, frena el crecimiento y repercute en la generación de puestos de trabajo de calidad, por lo cual no se produce el círculo virtuoso deseado. Se trata de construir una clase empresarial innovadora, en donde las empresas de primera clase, aquellas que exportan bienes, servicios e incluso inversión extranjera directa, como es el caso de las multilaterales, ya no luzcan anodinas en comparación con las multinacionales de los países avanzados⁷.

Toda esta situación, aunque con la debida prudencia, hace posible que América Latina se encuentre en la llamada “trampa del ingreso medio”. Hay que tener en cuenta que América Latina es una región de ingreso medio: el país típico, tiene un ingreso per cápita un 25% superior al del país típico del mundo, pero un 80% inferior al ingreso per cápita de un país desarrollado. Esto hace que su posición relativa este decayendo: hace 50 años se encontraba en condiciones mucho mejores que las actuales en comparación con el resto del mundo y, a pesar de los recientes progresos, ha sido incapaz de converger por ejemplo con EEUU (*BID, ¿Cómo repensar el desarrollo productivo?*)⁸.

⁶ *Retos y oportunidades del emprendimiento en América Latina*. www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf

⁷ Informe Banco Mundial (2014): *El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas poca innovación*. Oficina del economista jefe para América Latina. Washington.

⁸ Banco Interamericano de Desarrollo. Informe anual 2014 (Editores: Gustavo Crespi, Eduardo Fernández-Arias y Ernesto Stein): *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Washington.

“Esta forma de internacionalización superior al significado tradicional de internacional”

2. DEFINIENDO LA EMPRESA MULTINACIONAL

Los nombres colectivos constituyen una abstracción útil cuando definen una idea o una cosa con cierto grado de precisión, pero resultan peligrosos cuando se toman como un fin en sí mismos. La definición colectiva del concepto de “empresa multinacional” ha sido y es objeto de discusión y debate en la literatura especializada, en gran medida debido a la gran heterogeneidad que presentan estas organizaciones y a su propia evolución en el tiempo⁹.

Tal vez, el rasgo más sorprendente es que la empresa multinacional haya tardado tanto tiempo en recibir un nombre colectivo y, por consiguiente, la posibilidad de una identidad definida. La aparición de su denominación procede de David E. Lilienthal¹⁰, cuando presentó su ponencia en el Carnegie Institute of Technology (abril de 1960): *Las corporaciones multinacionales*. En ella, se refería a los problemas especiales de las empresas norteamericanas con operaciones industriales o comerciales en el extranjero con responsabilidad de gestión

directa, ofreciendo la siguiente definición: “Me gustaría definir dichas empresas, que tienen su sede en su país de origen, pero que operan y funcionan también de acuerdo con las leyes y las costumbres de otros países, como: empresas multinacionales” (Lilienthal, 1960)¹¹.

Fue preciso para que se le reconociese la autoría del término, que el Wall Street Journal editase su artículo: *El Mercado Común Europeo*. “Por lo que sé, durante mi conferencia en el Carnegie Technology, fue la primera vez que se utilizó la palabra multinacional; por tanto, me inclino a pensar que fui yo quien la inventó, para referirme a esta forma de internacionalización superior al significado tradicional de internacional”. En cualquier caso, es bueno que este término pase a formar parte del lenguaje económico. Lilienthal se merece el mérito de haberlo acuñado y se acepta su autoría y su razonamiento, al sugerir que la empresa multinacional tenía tres características definitorias¹²:

- Cuenta, por lo menos, con una base productiva o alguna forma de inversión di-

⁹ Para más detalle, véase: Ramón Casilda Béjar (2015): *Crisis y Reinención del Capitalismo: Capitalismo Global Interactivo*. Editorial Tecnos. Madrid.

¹⁰ Inicialmente fue director de la Corporación del Valle del Tennessee, después de la Agencia de Energía Atómica y a partir de 1955, director general de Development and Resources Corporation de Nueva York, establecida conjuntamente con el banco de inversión Lazard para conceder créditos a los países menos desarrollados. Lazard es la empresa matriz de Lazard Group, banco global de inversión independiente con oficinas en 27 países de Europa, América del Norte, Asia, Australia, América Central y América del Sur.

¹¹ Fieldhouse (1990).

¹² Bussiness Week. Nueva York, 25 de abril de 1963.

“Se considera a la empresa multinacional como una prolongación histórica de la gran empresa industrial moderna”

recta en un país extranjero. Dispone de una perspectiva auténticamente internacional, pues su dirección toma las decisiones fundamentales sobre comercialización, producción e investigación en función de las alternativas disponibles en cualquier lugar del mundo.

- La alta dirección de la empresa es la que asume plenamente la responsabilidad de las operaciones en el extranjero, de modo que la división internacional se establece como departamento independiente a cargo de todas las operaciones internacionales.
- Pero sobre todo, se debe considerar a las multinacionales como una organización integrada. El objeto es conseguir los mayores beneficios, aún en perjuicio de los intereses de una parte determinada del todo.

La definición más corta de multinacional es: “empresa que posee y controla activos productivos en más de un país” (Dunning, 1974). También: “compañía de una nacionalidad en particular que es propietaria de forma parcial o total de filiales dentro de otra economía nacional” (Gilpin, 2001). Otra con más matices: “compañía que conduce sus actividades en una escala internacional, sin tener en cuenta que existen fronteras nacionales, diseñando sus acciones desde una estrategia dirigida por el centro corporativo, es

decir desde su sede central que está situada en el país de origen” (Vernon, 1971). Y algunas más como las siguientes.

Como se puede comprobar, en las definiciones anteriores, existe un común denominador o elemento común, que es el control de una actividad empresarial en el exterior con presencia en al menos dos países, que pueden ser identificados como el país de origen (aquel al que pertenece la empresa), y el país donde se instala (aquel donde la empresa es propietaria de bienes o posee filiales).

Se considera a la empresa multinacional como una prolongación histórica de la gran empresa industrial moderna. Puede decirse que, tal como hoy las conocemos, iniciaron su desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial, durante las décadas de 1950 y 1960, años que impulsaron por doquier los acuerdos o convenios de colaboración interempresariales dando paso a los procesos de integración horizontal y vertical que se multiplicaron y en consecuencia, la empresa multisectorial experimentó un extraordinario desarrollo, naciendo de esta manera los conglomerados o grupos industriales.

Las fusiones, absorciones y adquisiciones en la Comunidad Económica Europea (CEE), durante los años 1960 y 1970, convirtieron a las grandes empresas europeas en multinacionales comparables con las norteamericanas. A diferen-

**“Las empresas locales
que comenzaban a
realizar negocios a lo
largo y ancho de las
Américas”**

cia de los Estados Unidos, el boom europeo de crecimiento empresarial externo fue de integración horizontal, con la eliminación de competidores y aumento, por tanto, del grado de concentración empresarial.

Por su parte, las empresas multinacionales japonesas son de fecha más reciente. En los años 1960 y, sobre todo, en los años 1970, Japón incrementó considerablemente su presencia en el comercio mundial por medio de las exportaciones. Este fenómeno se produce principalmente durante la década de 1980, cuando la balanza comercial arrojó un importante superávit con respecto a los Estados Unidos y la CEE, lo que determinó que estos países le presionaran para que diera mayores facilidades a las importaciones de productos industriales procedentes del extranjero. La respuesta fue la de incrementar las exportaciones de capital por medio de inversiones directas en terceros países que tuvo su momento estelar en la década de 1980.

En toda esta política empresarial, tuvo una especial participación significativa el todo poderoso Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI), encargado de formular, durante muchos años, las políticas conducentes a elevar las cifras de crecimiento industrial, asegurándose que el capital se dirigiera hacia los sectores más productivos de la economía japonesa, a la vez que

evitaba que apareciesen procesos industriales destructivos generalizados. El MITI estaba considerado como el ministerio con mayor influencia directa sobre la economía de un país en el mundo.

Según estas definiciones y conceptualización de la empresa multinacional, podemos decir, que la naturaleza de éstas se encuentra en el control y la propiedad que detentan en los distintos países donde se encuentran presentes.

3. DEFINIENDO LA EMPRESA MULTILATINA

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

Su origen, que se produjo durante la década de 1990, coincidió con un contexto de general bonanza económica en la región (aunque con altibajos), y la puesta en marcha del Consenso de Washington, cuyas políticas facilitaron los cambios experimentados en las últimas tres décadas en las economías latinoamericanas, permitiendo una mayor transformación y modernización productiva e inserción internacional mediante

“Las estrategias de expansión regional se vieron favorecidas por la instauración de múltiples acuerdos comerciales”

una mayor apertura y liberalización. Y todo esto, beneficiándose del buen momento económico, propiciado por los altos precios de las materias primas que se incrementaron notablemente debido a la intensa demanda china y un entorno internacional muy favorable.

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

El ejemplo más próximo de las multilatinas, lo encontramos en las “multinacionales españolas”¹³(que llevo analizando y dándole seguimiento desde que iniciaron su proceso de internacionalización en esta región), que también aprovecharon el buen momento y contexto económico con la incorporación de España a la Unión Europea y al Mercado Único. Desde que la economía

española cuenta con multinacionales líderes, su transformación ha sido intensa desde su dimensión, organización, modernización y proyección internacional, razón por la cual el peso de España se ha visto notablemente incrementado y ha adquirido relevancia en el contexto mundial.

4. LA EXPANSIÓN REGIONAL DE LAS MULTILATINAS

La expansión regional de las multilatinas, como se ha indicado, coincidió con un contexto de general bonanza económica, y un entorno internacional muy favorable, lo cual, resultó una condición decisiva para que se iniciara un ciclo de crecimiento vigoroso a lo largo y ancho del continente, que les facilitó excelentes resultados, que a su vez propiciaron la confianza de los inversores en sus respectivos países.

Las estrategias de expansión regional, que buscaban obtener mayor tamaño, diversificación y beneficios, se vieron favorecidas por la instauración de múltiples acuerdos comerciales cuyo fin, es favorecer la integración regional mediante intercambios entre las distintas economías que participan de estos tratados regionales y que se han comportado con distinta

¹³ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*. Ediciones de la Universidad de Alcalá. Madrid; (2008): *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas*. Editorial Granica y Norma Editorial. Barcelona y Bogotá; (2011): *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*. ESIC Editorial. Business & Marketing School. Madrid.

intensidad, como por ejemplo: MERCOSUR, CAN, CARICOM y más recientemente la Alianza del Pacífico¹⁴.

En 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 empresas, el segundo México con 12, el tercero Chile con 11, seguido de Colombia, Perú y Argentina con 3 respectivamente (cuadro 2).

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

Durante las últimas dos décadas, las multilatinas han tenido una creciente expansión regional y por extensión en los mercados internacionales, facilitada como se ha indicado, por las políticas adaptadas de apertura y liberalización económica del Consenso de Washington pero también, y esta dimensión hay que reconocerla, por el regionalismo abierto de la CEPAL.

Las estrategias de crecimiento que han utilizado, son diferentes y éstas no son ajenas a las propias singularidades de sus países de procedencia y destino, si bien comparten algunos patrones comunes. Por ejemplo, las chilenas

¹⁴ Ramón Casilda Béjar (10-06-13): *La Alianza del Pacífico y la Cumbre de Cali*. www.economia.elpais.com

Cuadro 2. Las 50 mayores multilatinas privadas en 2014

RANKING 2014	MULTILATINA	PAÍS	SECTOR	VENTAS 2013	% EMPLEADOS EN EXTERIOR
1	CEMEX	MÉX	CEMENTO	14.953,90	77,7
2	LATAM	CHI	AEROTRANSPORTE	13.266,10	77
3	BRIGHTSTAR	USA/BO	TELECOM.	10.600,00	84
4	GRUPO JBS - FRIBOI	BRA	ALIMENTOS	39.658,00	59,2
5	SUDAMERICANA DE VAPORES	CHI	NAVIERA	3.206,00	83,1
6	TENARIS	ARG	SIDERURGIA METALURGIA	10.597,00	74
7	TERNIUM	ARG	SIDERURGI A 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	AUTOMOTRI AUTOPARTES	1.766,80	60,2
33	PDVSA	VEN	PETRÓLEO GAS	116.256,00	6
34	IMPISA	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.

“El mapa empresarial latinoamericano se encuentra sometido a rápidos cambios”

prefieren crecer en el bloque que conforman Perú, Argentina, Colombia y Brasil. Las estrategias más utilizadas han sido y siguen siendo las fusiones y las adquisiciones. Un ejemplo lo constituye la fusión que protagonizaron la aerolínea chilena Lan Chile y la brasileña TAM, dando origen a “LATAM”, que se sitúa entre las 10 aerolíneas más importantes del mundo, proporcionando servicios de transporte de pasajeros y de carga a más de cien destinos y veinte países. Otra estrategia en la misma dirección es la protagonizada por el mayor banco privado brasileño Itaú, que fusionó su filial en Chile con el colombiano CorpBanca, una operación que le proporciona el acceso a los mercados de Colombia, Perú y América Central. La entidad resultante; Itaú Corp Banca, tendrá como socios mayoritarios el Itaú Unibanco y el Corp Group.

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

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

“Estas transacciones indican un cambio importante en el patrón de crecimiento”

- ISA (Colombia): Adquirió la filial Intervial Chile de Cintra (España) por 580 millones de dólares.
- Corpbanca (Chile): Compró al Grupo Santander, la operación Santander Colombia, que se totalizó en 1.225 millones de dólares.
- Corpbanca (Chile): Se hizo con Helm Bank en Colombia por 1.278 millones de dólares.
- Cencosud (Chile): Adquirió los hipermercados franceses Carrefour y sus tiendas en Colombia por 2.600 millones de dólares.
- Compañía Sud Americana de Vapores (Chile): se fusionó con Hapag-Lloyd, su competidor alemán de transporte marítimo por contenedores, convirtiéndose en la cuarta empresa mundial del sector con una facturación de 8.700 millones de dólares. La sede central estará en Hamburgo y en Santiago de Chile estará la central regional.
- Abbott Laboratories (EE. UU.): compra de la chilena CFR Pharmaceuticals, especializada en medicamentos genéricos, siendo una de las

mayores compañías en la región dedicada al desarrollo, producción y venta de medicamentos en 15 países latinoamericanos y en Vietnam. Cuenta con 7.000 empleados y dirige plantas de producción y centros de investigación en Chile, Colombia, Perú y Argentina. La compra asciende a 2.900 millones de dólares y el total de la operación supone 3.330 millones, si se tiene en cuenta la deuda que acumula la chilena. Abbott doblará su presencia en el mercado de genéricos en Latinoamérica y sus ingresos se elevarán en 900 millones anuales.

Es preciso destacar que estas transacciones indican un cambio importante en el patrón de crecimiento, pues hasta hace algunos años, estas adquisiciones eran casi exclusivamente potestad de las multinacionales de los países avanzados, como puede ser el caso de España¹⁵. Este auge de las multilatinas demuestra sus excelentes capacidades en la adaptación y transformación de sus recursos para competir exitosamente en la dimensión regional, siendo el caso de las multilatinas aéreas.

¹⁵ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*; (2008): *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas*, y; (2011): *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*.

“La integración de empresas locales y regionales en la industria aérea ha avanzado considerablemente en los últimos años”

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO REGIONAL DE LAS EMPRESAS AÉREAS

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

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

Durante la apertura y liberalización de los servicios públicos, que tuvo lugar en los años 1990, se podría haber sospechado que las aerolíneas seguirían el mismo camino que las empresas eléctricas o de telecomunicaciones y acabarían controladas por grupos extranjeros; sin embargo, la realidad ha sido muy diferente.

De hecho, las adquisiciones por inversionistas internacionales fueron pocas y sin éxito. La

principal fue la de Aerolíneas Argentinas comprada sucesivamente por Iberia y Marsans –ambas españolas– antes de ser renacionalizada en 2008. Del mismo modo, Continental adquirió una participación mayoritaria en Copa de Panamá, empresa que tampoco generó los beneficios esperados, lo que indujo a Continental a retirarse a partir de 2005 hasta salirse completamente.

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

Como segundo grupo aéreo más importante de la región, se encuentra Avianca, anteriormente la aerolínea nacional de Colombia, que se fusionó en 2009 con TACA Airlines¹⁶, de origen centroamericano con sede en El Salvador y que había ab-

¹⁶ Fue una fusión estratégica y tanto Avianca como Taca mantienen su imagen corporativa. La fusión busca fortalecer los servicios de ambas compañías en la región y lograr generar sinergias.

“Lo que distingue a estos grandes grupos de aerolíneas en América Latina es su carácter de red”

sorbido a Lacs, la aerolínea de Costa Rica. Desde 2013 Avianca ha unificado bajo su marca sus filiales en Brasil, Costa Rica, el Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú. Con sus extensas operaciones, Avianca ofrece una red más densa de servicios que sus principales competidores. Actualmente, el Grupo Avianca es propiedad de Synergy Group Corporation, fundado por Germán Efromovich, empresario boliviano, naturalizado brasileño y colombiano. En 2012, Synergy también intentó comprar TAP Portugal, pero su oferta fue rechazada por el gobierno portugués.

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

Las aerolíneas en el Caribe, al igual que las empresas de otros sectores, establecen redes de filiales en varios países para reducir los costos de operación en mercados muy pequeños. La aerolínea nacional de Trinidad y Tabago, Caribbean Airlines, inició operaciones en 2007 para sustituir a West Indies Airways (BWIA), firma británica que quebró. En 2010, Caribbean Airlines adquirió las operacio-

nes restantes de Air Jamaica, convirtiéndose también en la aerolínea de bandera jamaicana. A finales de 2012, Caribbean Airlines se convirtió asimismo en la aerolínea de bandera de Guyana. También destaca Leeward Islands Air Transport (LIAT), otra línea aérea panameña caribeña, que es copropiedad de once gobiernos del Caribe y cuenta con importantes centros de operaciones en Antigua y Barbuda, Barbados, San Vicente y las Granadinas y Trinidad y Tobago, además de accionistas privados.

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

“No todas las principales aerolíneas de la región participan de este proceso de internacionalización regional”

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

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

Por último, cabe mencionar que no todas las principales aerolíneas de la región participan de este proceso de internacionalización regional, del cual tienden a excluirse aquellas que operan en los principales mercados internos de la región. Así, una de las aerolíneas más grandes de América Latina es Aeroméxico. El operador aéreo mexicano ha seguido una estrategia distinta a la de LATAM o Avianca y se ha centrado en su extensa red nacional, además de en sus conexiones con los Estados Unidos. Estas dos características (el mercado interno y las oportunidades en los Estados Unidos) constituyen probablemente la razón por la cual la compañía aérea no ha sentido la necesidad de operar en red.

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

Fuente: Elaboración propia basada en CEPAL (2014): O. De Groot y Miguel Pérez Ludeña: *Foreign direct investment in the Caribbean: trends, determinants and policies*. Caribbean Studies and Perspectives, N° 35 (LC/L.3777). CEPAL y sede subregional para el Caribe. Puerto España. Haití.

“INTAL deduce que la región muestra un panorama heterogéneo en materia de comercio”

También es preciso resaltar el impacto favorable que causan las multilaterales sobre un proceso tan importante, como es la “integración regional”¹⁷. Esto se produce debido al voluminoso y creciente nivel de operaciones, proyectos e inversiones fuera que se llevan a cabo en toda la región, haciéndose evidente su contribución en la profundización, cohesión e integración de los mercados latinoamericanos, relacionando productores y consumidores como nunca antes se había logrado y a una velocidad no conocida en los tratados y acuerdos establecidos durante todos estos años¹⁸. En consecuencia, se hace necesario aprovechar estas dinámicas fuerzas para incorporarlas lo más amplia y extensamente posible en beneficio de la integración regional que, por cierto dista mucho aún de lo planeado.

Al respecto, el Instituto de Integración para América Latina y el Caribe (INTAL)¹⁹ muestra que durante el período 2003-2013 el comercio entre los países sudamericanos tuvo un desempeño,

que superó el dinamismo de las exportaciones mundiales y al de las ventas de la región hacia el resto del mundo. Los crecimientos más relevantes del intercambio intra-sudamericano durante este tiempo estuvieron en los flujos de comercio intraindustrial, tanto de manufacturas como de productos basados en recursos naturales²⁰.

En general, las economías latinoamericanas se complementan entre sí. Las especializadas en la producción de materias primas, se complementan con las más especializadas en manufacturas. INTAL deduce que la región muestra un panorama heterogéneo en materia de comercio e identifica flujos industriales significativos en 11 de las 66 relaciones bilaterales mantenidas entre 2003-2013. Muestra que sólo tres economías (Argentina, Brasil y Uruguay) tienen un índice de comercio intraindustrial alto, aunque Colombia y Ecuador están cerca de alcanzarlo. Argentina y Brasil son los países donde los flujos intraindustriales son más relevantes; mientras que en el resto de los casos casi no existe un

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

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

¹⁹ INTAL es un Instituto que pertenece al Banco Interamericano de Desarrollo con sede en Buenos Aires (Argentina).

²⁰ Para más detalle, véase la nota técnica; Romina Gayá y Kathia Michalczewsky (mayo, 2014): *El comercio intra-regional sudamericano: patrón exportador y flujos intraindustriales*. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe. Buenos Aires.

“Colombia es la economía donde es más fácil hacer negocios”

intercambio bidireccional. Aquí es donde las multilatinas pueden actuar para revertir y potenciar los flujos intraindustriales.

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

HACIENDO NEGOCIOS EN AMÉRICA LATINA

Según el informe del Grupo Banco Mundial: *Doing Business 2015*. Más allá de la eficiencia, continúa el progreso en el entorno regulatorio de los negocios en muchas economías de América Latina. Los empresarios locales en América Latina percibieron una mejoría para hacer negocios en el último año, manteniéndose el fuerte ritmo reformista para mejorar las regulaciones empresariales.

Según el informe, la mitad de las economías de la región implementaron al menos una reforma regulatoria en 2013/2014.

El informe, establece que ciertas economías de América Latina y el Caribe adoptaron medidas para eliminar los obstáculos a la actividad empresarial y robustecer las instituciones legales. Por ejemplo, tanto Costa Rica como Guatemala adoptaron un sistema electrónico para la presentación y el pago de los impuestos empresariales, ahorrándose más de 60 horas al año en el tiempo empleado en el cumplimiento de cargas tributarias. Uruguay aprobó una ley cuyo objetivo es acelerar la resolución de litigios comerciales e implementó un sistema de inspección basado en riesgos que reduce el tiempo de despacho de aduanas.

Cabe destacar, que Colombia es la economía donde es más fácil hacer negocios. Adicionalmente, ha implementado la mayor cantidad de reformas regulatorias en la región desde 2005, sumando un total de 29. Por ejemplo, en 2013/2014, facilitó el acceso al crédito a través de una nueva ley que mejora el régimen de garantías mobiliarias. Junto a Colombia en los cinco primeros lugares en facilidad de hacer negocios se encuentran Perú, México, Chile y Puerto Rico. Estas economías se ubican entre las de mejor desempeño a nivel mundial en varias de las áreas medidas por el informe. Por ejemplo, hace diez años, un empresario pe-

“La innovación y la calidad, es un rasgo distintivo de las principales empresas que se expanden internacionalmente”

ruano habría tardado más de 33 días en registrar el traspaso de una propiedad. Ahora le tomaría sólo 6,5 días, menos tiempo que en los Estados Unidos (15 días) o Austria (20,5 días).

"Desde hace casi una década, algunas economías de América Latina han mejorado su entorno empresarial, llegando en muchos casos a niveles equiparables a las mejores prácticas globales", así lo considera Augusto López-Claros (director del grupo de indicadores globales, economía del desarrollo, Grupo Banco Mundial), quien considera que: "acelerar y ampliar este proceso ayudaría a cerrar la brecha con aquellas economías con el mejor desempeño global e impulsaría la competitividad".

En esta edición, por primera vez, *Doing Business* recopiló información para una segunda ciudad en las 11 economías con población superior a los 100 millones de habitantes. En Brasil, se analizan las regulaciones de negocios en São Paulo y Río de Janeiro, y en México, en la Ciudad de México y el Distrito Federal. El informe revela que las diferencias entre ciudades son más comunes en indicadores que miden las etapas, el tiempo y el costo para completar operaciones regulatorias en las cuales las agencias locales juegan un papel más importante.

El informe revela que Singapur encabeza la clasificación global de la facilidad para hacer negocios. Le acompañan las 10 principales economías con los entornos regulatorios más favo-

rables para los negocios: Nueva Zelanda; Hong Kong, China; Dinamarca; República de Corea; Noruega; Estados Unidos; Reino Unido; Finlandia; y Australia.

Fuente. Grupo Banco Mundial (octubre, 2014): *Informe Doing Business 2015: Más allá de la eficiencia*. Washington.

5. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

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

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

“La empresa intentará ingresar en aquellos países cuyas condiciones sean similares o inferiores a las que habitualmente tienen en su país de origen”

Y es que, la proximidad del entorno cultural, como puede ser el idioma común, permite desarrollar habilidades con más facilidad para generar actitudes y comportamientos que les benefician en la forma y manera de establecer relaciones con su entorno, siendo también este el caso de las empresas españolas que, se vieron ampliamente favorecidas en su veloz y exitoso despliegue inversor en América Latina por el idioma común²¹, vínculo que adquiere, ciertamente un valor realmente muy valioso. Dentro de un proceso de crecimiento internacional, la comparación entre el entorno institucional de procedencia y el entorno del país donde se invierte, puede ofrecer “señales” del grado de facilidad o dificultad que se encontrarán durante el proceso de internacionalización, así como en el desarrollo posterior de sus actividades.

De acuerdo con lo anterior, la empresa intentará ingresar en aquellos países cuyas condiciones sean similares o inferiores a las que habitualmente tienen en su país de origen, permitiéndole de esta manera, aprovecharlos para incremen-

tar su ventaja competitiva. Esta hipótesis puede reflejar en gran medida, el comportamiento por ejemplo, de las multilatinas colombianas²² y su adaptación a entornos similares o inferiores, que pueden explicar el espectacular crecimiento de sus ventas, situadas muy por encima de las obtenidas por las mexicanas y brasileñas, lo cual está atrayendo la atención de diferentes estudiosos²³.

Respecto a las inversiones extranjeras directas que realizan las multilatinas, éstas presentan una gran volatilidad año tras año, en parte porque el número que originan estos flujos es todavía limitado y se concentran en proyectos específicos. Algunos ejemplos los encontramos en las multilatinas brasileñas²⁴ como Jbs-Friboi, Embraer, Natura, Petrobrás y Vale, estas dos últimas con mayor proyección global y presencia en todos los continentes. También las mexicanas América Móvil, Cemex, Femsa y Bimbo destacan por sus posiciones internacionales y otras como las chilenas cuyo dinamismo las lleva liderar algunos sectores como el vinícola por medio de

²¹ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2011): *El español en el mundo. Una década de inversiones españolas en Iberoamérica (1990-2000)*. Anuario del Instituto Cervantes. Madrid.

²² Andonova, V. y Losada, M. (2010): *Las nuevas multilatinas y sus retos. El caso Colombia*. Revista de negocios ITAM, N° 34. México

²³ Casilda Béjar, R. (2014): *Multilatinas y translatinas*. Las nuevas realidades empresariales de América Latina; en: LANMARQ. LID Editorial. Madrid.

²⁴ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar y Jaime Llopis Juevas (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, N° 2054, junio 2014. Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España. Madrid.

“Las multilatinas argentinas fueron las pioneras en internacionalizarse”

Concha y Toro que exporta a más de 100 países; las peruanas, que vienen ganado posiciones, sobresaliendo Aje Group, del sector de bebidas, que tiene presencia en más de 10 países y Astrid & Gastón, emblema del sector de restauración con operaciones en ocho países entre América Latina y España.

Como receptor internacional de IED, Brasil es el primer país de la región y cuarto mundial. En 2013 recibió 63.000 millones de dólares, mientras que otros países BRIC, como Rusia con 94.000 millones es el tercero e India aparece en quinto lugar con 28.000 millones. Estados Unidos con 159.000 millones de dólares encabeza una lista en la que China con 127.000 millones ocupa la segunda plaza (UNCTAD, 2014).

A todo esto, recordar que las multilatinas argentinas fueron las pioneras en internacionalizarse. La fábrica de calzado Alpargatas (actualmente propiedad brasileña) en 1890 abrió una filial en Uruguay y seguidamente en Brasil. Le siguió la agrícola Bunge & Born, que en 1905 instaló un molino en Brasil y seguidamente lo hizo en Uruguay y Perú, acción que, mucho después, daría lugar a actividades industriales; sin embargo, actualmente las brasileñas tienen el liderazgo y cuentan con importantes multilatinas inter-

nacionalizadas. Aunque entre las numerosas operaciones de fusiones y adquisiciones internacionales, según el ranking de las multilatinas brasileñas en el exterior sólo 15 de las 40 que lo componen aumentaron su índice de internacionalización en comparación al 2008 (Fundação Dom Cabral 2013).

Respecto a las 65 multilatinas más internacionales (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 y Colombia 4. En cuanto a las empresas que operan en mayor cantidad de países, en primer lugar se encuentra Brightstar²⁵ (Bolivia-EEUU), que lo hace en 50, seguido por Weg (Brasil) en 49, Lupatech (Brasil) en 39, Vale (Brasil) en 39 y Cemex (México) en 36. El empleo marca las siguientes posiciones: Femsa (México) es la que cuenta con un mayor número de trabajadores, con un total de 177.470, en segundo lugar Andrade Gutierrez (Brasil), con 175.503, en tercer lugar el Jbs-Fribobi (Brasil), con 128.036, seguido por Brasil Foods (Brasil), con 127.982 y Bimbo (México), con 126.747.

Estas magnitudes, hacen evidente la importancia, trascendencia y alcance que tienen las multilatinas para la industrialización y modernización latinoamericana, pues cubren el amplio

²⁵ Aunque tiene su sede central en Miami, su fundador es el empresario boliviano; Marcelo Claure actual CEO. En enero de 2014, Soft Bank invirtió 1.260 millones de dólares lo que le permite el control. Brightstar es el mayor distribuidor inalámbrico especializado del mundo y un líder en la innovación de servicios diversificados de esta industria.

“México es el sexto mayor inversor en España”

espectro productivo y al mismo tiempo, son la palanca con la cual deben contar los gobiernos para el crecimiento y por extensión, para lograr una mayor presencia y una más fructífera inserción y proyección internacional de los países como es el caso de México y sus multilatinas en España (recuadro 3).

MULTILATINAS MEXICANAS EN ESPAÑA. LAS OPERACIONES MÁS IMPORTANTES 2012- 2014

La creciente presencia inversora de México en España durante los últimos años, se concreta con las importantes compras realizadas por parte de inversores mexicanos aprovechando las variadas oportunidades que brindan los diferentes sectores debido a la crisis económica. México es el sexto mayor inversor en España con un volumen de IED acumulado cercano a los 19.500 millones de euros (31-12-2013)²⁶, seguido a bastante distancia de Brasil: 5.683 millones²⁷.

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

actividad sin precedentes. Estas son algunas de las grandes operaciones del capital mexicano.

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

El empresario Carlos Slim en 2012, realizó una importante inversión mediante la compra de 439 sucursales de La Caixa por 490 millones de euros. De esta forma, comenzaba su negocio inmobiliario como en México, donde Inmobiliaria Carso constituye uno de los principales pilares de su conglomerado empresarial. A la vez cuenta con casi el 1% del capital de Caixa-bank, que es la mayor participación a título individual. Lo singular de estas operaciones es que mantienen una relación muy estrecha, con un intercambio accionario entre el grupo bancario español y el holding financiero del grupo: Inbursa, pues en 2008, La Caixa adquirió el 20% de Inbursa, holding financiero de Slim.

²⁶ Fuente. Stock de Registro de Inversiones. Dirección General de Inversiones y Comercio. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad.

²⁷ Fuente. Stock de Registro de Inversiones. Dirección General de Inversiones y Comercio. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad.

“El acuerdo subraya el renovado interés por España como puerta de entrada hacia otros mercados europeos”

El fondo norteamericano Fin-tech, liderado por el financiero mexicano David Martínez, ha tomado el 4,94% del banco Sabadell. En esta gran apuesta por la entidad participa también el inversor colombiano Jaime Gilinsik, quien cuenta con el 7,5% y se ha convertido en el primer accionista del banco con una inversión de 700 millones de euros. Gilinsik es propietario del cuarto banco local de Colombia: GNB Sudameris, que controla un 4% del mercado colombiano y fortalecido al haber integrado el negocio de HSBC en cuatro países latinoamericanos. Otra adquisición, por el momento, es la entrada en el capital de Liberbank, de las empresas mexicanas Davinci Capital con el 2% e Inmosan que ha tomado el 7,02% y se convierte en el tercer accionista.

Parte de un grupo de inversores mexicanos encabezados por la familia Del Valle, se hizo con el 6% de Banco Popular por 450 millones de euros. A cambio, el banco español toma una participación del 24,9% del banco mexicano BX+ 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 253 sucursales de Banco Sabadell Atlántico del fondo británico Moor Park Capital Partners por casi 300 millones de euros. Ésta 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 compa-

“El empresario Roberto Alcántara, invirtió en el grupo Prisa 100 millones de euros, lo que le otorga un 9,3%”

ñías desean consolidar la destacada posición de Campofrío.

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

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

Pemex, a través de su filial PMI, se ha convertido en accionista mayoritario de Hijos de J. Barreras, el astillero privado más grande de España, que tiene más de 100 años de historia. El alcance de la reforma energé-

tica implica no sólo la llegada de nuevas empresas a México, sino también la expansión internacional de Pemex. La estrategia de PMI es hacerse con las capacidades y la tecnología avanzada de Barreras para llevarlas a México a fin de desarrollar barcos más grandes y más avanzados.

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

“Carlos Slim se ha convertido en el primer accionista de la empresa de construcción y servicios líder española Fomento de Construcciones y Contratas (FCC)”

A toda esta dinámica se añade la distinción del empresario mexicano Valentín Díez Morodo, galardonado con el premio Enrique V. Iglesias al desarrollo del espacio empresarial Iberoamericano en su primera edición 2014. Díez Morodo, uno de los creadores y Vicepresidente del Grupo Modelo, tras su venta a la compañía belga-brasileña AB INBEV, la mayor empresa fabricante de cerveza en el mundo, continúa como accionista. También destaca el nombramiento de Carlos Fernández González como consejero independiente del Santander en la nueva etapa del banco desde la presidencia de Ana Patricia Botín. Este empresario mexicano es presidente del Grupo Modelo y forma parte de diferentes consejos y organizaciones entre los que destacan el Grupo Televisa y Emerson Electric Co. Además, fundó la Academia Mexicana de la Comunicación, la Fundación Carolina y la Fundación Beca y es presidente del Consejo Consultivo del Agua.

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

Carlos Slim, con estas sucesivas inversiones confía en la economía española y su futuro donde

parece proyectar una réplica de su conglomerado mexicano. Aunque muy lejos y nada comparable en volumen económico, sí lo es en cuanto a los sectores que ha elegido: construcción, servicios y concesiones de infraestructuras, donde opera a través de Inmobiliaria Carso y de grupo Ideal, ambos con operaciones únicamente en el mercado mexicano se complementan con FCC, pues ésta le otorga su amplia experiencia y presencia internacional. Por el momento le falta el sector energético, minero y de telefonía para terminar de replicar su conglomerado empresarial en España. Objetivos nada fáciles, cada uno por diferentes motivos. En cualquier caso, lo que sí parece claro es que sus inversiones van de menos a más y se aproximan a los 1.500 millones de euros, dando prueba no sólo de la confianza que le merece España y de sus atractivos precios.

La mina de Aznalcóllar (Sevilla) resucitará tras permanecer más de 16 años cerrada, y será Minorbis-Grupo México (constituido por la española Magtel y Grupo México, uno de los principales productores mundiales de cobre con explotaciones no sólo en México sino también en EE UU, Perú y Chile). Esta sociedad ha ganado el concurso internacional convocado en enero de 2014 por el Gobierno andaluz para reabrir este yacimiento, clausurado tras el desastre medioambiental causado por la rotura de la balsa de residuos en 1998. La corta adjudicada es la de Los Frailes, que cuenta con

“Las multilatinas han ganado terreno, hasta el punto de que se han convertido en líderes locales”

unas reservas de cobre, plomo y zinc que ronda los 30 o 35 millones de toneladas y otros 45 de “recursos probables”, según la Junta de Andalucía.

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

6. MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS REGIONALES

Varios son los informes, estudios y análisis que confirman el buen estado de las multilatinas y su dinamismo para expandirse más allá de las fronteras regionales. Uno de estos estudios es: *América Latina sin fronteras*²⁸, donde se analizan las 500 compañías mejor ubicadas dentro del Latin Trade Ranking 2013. La particularidad del estudio reside en su conclusión: “las multilatinas puedan expandirse más allá de las fronteras regionales para convertirse en líderes internacionales, hasta el punto de que no

sólo compiten exitosamente en su propio mercado local sino que también, ganan terreno fuera de las fronteras regionales”.

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

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

²⁸ Deloitte Américas (septiembre 2014) y los sucesivos reportajes que El País Negocios viene dedicando a las multilatinas. Para más detalle, véase; 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*. *El País-Negocios*.

“Altos directivos resultan claves y afectan directamente a la capacidad de una empresa para guiar sólida y eficientemente la expansión internacional”

plantea una serie de reflexiones acerca de la expansión internacional de las multilatinas, y examina los retos que enfrentan, al tiempo que resalta “cinco factores o competencias clave”.

Todos y cada uno de los factores son de gran interés por su importancia para diseñar las estrategias de expansión internacional, que exige un proceso de transformación organizativa y productiva para competir con éxito. Tres de estos factores son competencias en las que las empresas pueden influir a través de sus propias acciones, mientras que los dos restantes, son de carácter estructural, lo que significa que están determinados en gran medida por el entorno local donde las 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 para iniciar una nueva etapa con gran intensidad internacional de alcance global²⁹. Los cinco factores claves que otorgan ventajas en el contexto de la competencia global, son los siguientes:

- **Altos directivos:** el entorno empresarial de un país juega un papel importante para la disponibilidad y la retención de altos directivos, que resultan claves y afectan directamente a la capacidad de una empresa para guiar sólida y eficientemente la expansión internacional y las consiguientes operaciones en el extranjero. Según la distribución de los 100 CEO más importantes del mundo, Brasil y México son los países de América Latina en donde se concentra la mayoría.
- **Mercado de capitales y financiamiento:** para financiar su expansión internacional, las multilatinas necesitan diversificar su acceso tanto al capital como a una financiación relativamente barata. En promedio, las multilatinas globales cotizan en dos bolsas de valores en comparación con las regionales, que lo hacen en un promedio entre 1,3 y 1,25, respectivamente.

²⁹ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*, y; (2008): *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas*, y; (2011): *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*.

“Estrategias que se centran en adquisiciones y *joint ventures* como el medio principal para el crecimiento internacional”

- **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 disfrutaban sobre las multilatinas regionales y empresas locales.
 - **Adquisiciones y alianzas estratégicas:** la estrategia de expansión de las multilatinas globales es más probable que se base en el crecimiento inorgánico a través de adquisiciones y creación de 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.
 - **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.
- sión internacional. Como se ha indicado, tres de estos factores son competencias en las que las empresas pueden influir a través de sus propias acciones:
- Adoptando una posición de liderazgo en el mercado del propio país.
 - Adoptando estrategias que se centran en adquisiciones y *joint ventures* como el medio principal para el crecimiento internacional.
 - Adoptando prácticas líderes de gobierno corporativo de alcance internacional.
- Las multilatinas internacionalizadas tienden a ser muy fuertes en estas tres áreas, y cualquier empresa local o regional, que aspira a alcanzar un nivel de éxito internacional es probable que tenga que adoptar estos tres puntos. Los otros dos factores son de carácter más estructural, indicando que están determinados en gran medida por el entorno local. Estos factores son:
- La disponibilidad y la retención de los directivos más cualificados para liderar la expansión internacional.
 - El acceso a los mercados de capitales y el financiamiento.

Estos cinco factores son considerados claves para el ascenso en la curva de madurez y la expan-

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 organiza-

“Se trata de
construir una
clase empresarial
innovadora”

dos 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 e importación, pero que también responden en gran medida a la demanda de la pujante clase media, como electrónica y comunicaciones, automóviles y transporte aéreo.

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

7. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES MÁS GRANDES DEL MUNDO Y LAS MULTILATINAS

El ranking: *Forbes Global 2000. Las empresas más grandes del mundo, mayo 2014*³⁰ (cuadro 3 y gráfico 1), incluye sólo las que cotizan en bolsa, ponderando únicamente cuatro indicado-

³⁰ Para más detalle, véase: www.forbes.com

“Operan dentro de la vieja mentalidad de planificación central”

res: “ganancias, ventas, activos y valor de mercado”. La lista cuenta con compañías de 63 países, el mayor número registrado desde que se dio a conocer en 2002, cuando participaban 46 naciones.

En total, las firmas del ranking han generado ingresos por 38 billones de dólares³¹ y 3 billones en ganancias. Los activos de estos gigantes globales alcanzan 161 billones de dólares y emplean a 90 millones de personas en todo el mundo. Como viene siendo la pauta, se puede comprobar el crecimiento de las empresas chinas, que copan los tres primeros puestos y dentro de las diez primeras cuentan con cinco (cuatro bancos y una petrolera).

Estas firmas son cada vez más importantes, pero todavía, tienen que recorrer un gran camino para ganar la influencia, la imagen y la proyección global de sus pares estadounidenses, europeos y japoneses. Hasta el momento, por su condición de empresas estatales, generalmente se desenvuelven y operan dentro de la vieja mentalidad de planificación central con

toda las rigideces, limitaciones y cargas que ello conlleva. Lo deseable sería, una vez logradas posiciones tan predominantes, revisar estas actuaciones y pasar a un plano de mayor agilidad y flexibilidad como las multinacionales surcoreanas, que se fortalecen en los sectores tecnológicos más avanzados, contando con multinacionales de referencia: LG y Samsung, líder mundial de telefonía móvil (27% de cuota del mercado mundial), superando de esta manera contra todo pronóstico a la otrora líder finlandesa Nokia (comprada por Microsoft en septiembre de 2013)³².

En el ranking, por primera vez, no aparece ninguna empresa ni banco europeo entre los diez primeros puestos. Por segundo año consecutivo lo encabeza el Banco Comercial e Industrial de China (ICBC), mientras que China Construction Bank ocupa el segundo lugar. Agricultural Bank of China, asciende cinco puestos para alcanzar el tercer lugar, seguido de JP Morgan Chas y de Berkshire Hathaway. Exxon Mobil, General Electric y Wells Fargo (los tres estadou-

³¹ En el año 1998, los ingresos ascendieron a 11,5 billones de dólares y en el 2008 fue más del doble 25,2 billones.

³² Microsoft compró las patentes y los negocios de Nokia y pagó 3.790 millones de euros por la unidad de fabricación de móviles y 1.650 millones por la cartera de patentes. Nokia fue la primera compañía mundial en la venta de estos dispositivos. Hubo un tiempo que todo en cuanto a telefonía era Nokia. Catorce años como líder mundial lo dice todo. Hasta que llegaron los móviles táctiles. Fue ahí donde, como por arte de magia, el concepto de móvil, práctico y sencillo, cambió. A rey muerto, rey puesto. En abril de 2012, Samsung, el gigante surcoreano, se convirtió en el principal proveedor de dispositivos. Europa pierde con esta operación, pues Nokia no era sólo una compañía, era un símbolo de que los fabricantes y empresas de tecnología europeas podían ser competitivas en el mercado actual. El fin de Nokia como fabricante deja al viejo mundo huérfano de ejemplos que mostrar frente al empuje americano y, sobre todo, asiático.

“El panorama corporativo global es, ante todo, dinámico y en constante cambio”

nidenses) ocupan los puestos sexto, séptimo y octavo, y la lista queda cerrada por Bank of China y Petro China. Apple, situado en el puesto 15, ocupa el primero en términos de capitalización de mercado o valor en bolsa, mientras que el gigante de las grandes superficies Walmart, en el puesto 20, se corona en lo más alto por volumen de ventas.

De las multilatinas, Brasil es el país con mayor representación con la petrolera brasileña Petrobras, en el puesto 30. Le siguen los bancos Itaú (46), Bradesco (63) y Banco do Brasil (104). El segundo es México, encabezado por América Móvil (115), Femsa (373), Grupo Financiero Norte (469), Grupo México (529) o Modelo (564). También aparecen ocho firmas chilenas, lideradas por Falabella (581), seis colombianas con Ecopetrol a la cabeza (128), dos venezolanas, Mercantil Servicios (774) y Banco Occidental (1.423), Credicorp de Perú (901) y Popular de Puerto Rico (1.301). El crecimiento que ofrece el ranking, indica que año tras año el panorama corporativo global es, ante todo, dinámico y en constante cambio. Prueba de ello es que China avanza, pero, sin embargo, Estados Unidos sigue manteniendo el liderazgo total con cinco de las diez mayores compañías.

En el caso de España, las grandes multinacionales suman 27, encabezadas nuevamente por el banco Santander que aparece en el puesto 43; Telefonica (68), BBVA (118), Iberdrola (133), Gas Natural (230) e Inditex (313). Tam-

bién figuran Caixa Bank (325), Mapfre (376), ACS (382), Repsol (471), Bankia (582), Abertis (616), seguidas de OHL (1.610), Liberbank (1.646) y Bolsas y Mercados de España (1.679).

Por países, lidera Estados Unidos con 564 empresas, le sigue Japón con 225 y China con 207. En el ranking debutan por primera vez República de Mauricio, Eslovaquia y Togo. Por regiones, desde el primer ranking la dinámica de poder entre Oriente y Occidente ha cambiado ostensiblemente. En esta edición puede comprobarse al dividir las empresas en siete regiones: Asia con 674 empresas supera a América con 629 y Europa 506. Esto significa un fuerte contraste si se compara con la lista de hace 11 años, cuando contaba con más de la mitad de compañías que Asia.

Los mercados emergentes, especialmente Oriente Medio y América Latina, también obtuvieron una participación significativa durante la última década con un crecimiento del 265% y 76% respectivamente. África, aunque todavía tiene menos miembros, avanza, añadiendo siete empresas a la lista. Cuatro de los recién llegados tienen su sede en Nigeria, lo que supone un total de cinco para este país.

Otra singularidad es que se incorporan 179 nuevas compañías, muchas debido al mercado de renta variable, otras por el repunte de las operaciones corporativas, y algunas por el incremento de ofertas públicas de

“Las empresas chinas han tenido un papel muy activo en los mercados internacionales”

adquisiciones. De esta manera se observan importantes progresos como el protagonizado por Facebook, que subió 561 puestos hasta situarse en el 510. Por otra parte, Hewlett Packard, que descendió notablemente en 2013, avanzó del puesto 438 al 80.

En el ranking, se constata cómo ciertas industrias dominan el paisaje de los negocios. No es extraño que los bancos y las compañías financieras diversificadas sigan dominando la lista con 467 miembros. Las siguientes tres mayores industrias son petróleo y gas (125), seguros (114) y servicios (110). En términos de crecimiento, la industria de semiconductores lidera las ventas (11%); mientras que las compañías financieras diversificadas tienen un acelerado repunte en sus ganancias (90%), por su parte, el sector construcción lidera el crecimiento en activos (18%).

También se observa que las empresas chinas dominan por tamaño el escenario mundial, no obstante, deben de reforzar su Tendón de Aquiles: potenciar aún más su presencia internacional. La percepción de que protagonizan un gran impulso mediante fusiones y adquisiciones no refleja la realidad. Éstas sumaron 52.000 millones de dólares, cantidad que es una quinta parte menor que en 2013 (la cifra más baja desde 2009) y moderada en contraste con el importe mundial que superó los 3,2 billones de dólares³³ (la mayor cifra desde 2007). De

esa cantidad, Estados Unidos representa un tercio, 1,053 billones de dólares.

No obstante, las inversiones extranjeras directas chinas han crecido de manera vertiginosa, multiplicándose por cinco durante el período 2005-2010, convirtiéndose en el quinto inversor mundial (UNCTAD, 2011). Además en 2010, se registraban unas 16.000 empresas filiales en 178 países. De tal manera que las empresas chinas han tenido un papel muy activo en los mercados internacionales. Buena parte de estas operaciones las han protagonizado las empresas chinas incluidas en el ranking Forbes Global 2000.

LAS 10 EMPRESAS MÁS GRANDES DEL MUNDO EN 2014 (FORBES GLOBAL 2000, MAYO 2014)











- **Industrial & Commercial Bank of China (ICBC):** China - Banca. Nuevamente se proclama como banco más grande del mundo y se consolida un año más como la empresa más grande del mundo. El Banco Industrial y Comercial de China es uno de los 4 grandes bancos chinos, todos estatales.
- **China Construction Bank:** China - Banca. El banco de construcción de China, también uno de los 4 bancos del gobierno chino, ocupa nuevamente el segundo lugar. El banco se ha internacionalizado y sus

³³ Según la firma especializado Dealogic, 2014.

inversiones ya comienzan a dar sus primeros frutos.

- Agricultural Bank of China:** China - Banca. El banco de inversión agrícola y agraria de China, que igualmente se sitúa entre los cuatro bancos estatales, ha tenido un interesante crecimiento que le sitúa en el tercer puesto, ascendiendo 5 en comparación del año pasado.
- JP Morgan Chase:** Estados Unidos - Banca. Principal banco norteamericano y de occidente, líder mundial de inversiones bancarias, servicios financieros e inversiones privadas en todo el mundo.
- Berkshire Hathaway:** Estados Unidos - Financiera diversificada. Una de las principales empresas productoras del mundo, con más de 80 años de vigencia, su manufactura es diversa y a gran escala.

Las 10 empresas más grandes del mundo en 2014

Ranking	Compañía	País	Ventas	Ganancias	Activos	Valor de mercado
1	 ICBC	China	\$148.7	\$42.7	\$3,124.9	\$215.6
2	 China Construction Bank	China	\$121.3	\$34.2	\$2,449.5	\$174.4
3	 Agricultural Bank of China	China	\$136.4	\$27	\$2,405.4	\$141.1
4	 JPMorgan Chase	United States	\$105.7	\$17.3	\$2,435.3	\$229.7
5	 Berkshire Hathaway	United States	\$178.8	\$19.5	\$493.4	\$309.1
6	 Exxon Mobil	United States	\$394	\$32.6	\$346.8	\$422.3
7	 General Electric	United States	\$143.3	\$14.8	\$656.6	\$259.6
8	 Wells Fargo	United States	\$88.7 B	\$21.9	\$1,543	\$261.4
9	 Bank of China	China	\$105.1	\$25.5	\$2,291.8	\$124.2
10	 PetroChina	China	\$328.5	\$21.1	\$386.9	\$202

Fuente: Forbes Global 2000 (mayo, 2014)

- Exxon Mobil:** Estados Unidos - Petróleo y gas. La mayor empresa energética del mundo y una de las más globales, especializada en la explotación, elaboración y comercialización de productos petroleros y gas natural.
- General Electric:** Estados Unidos - Conglomerado. La empresa con mayor proyección internacional del ranking (en más de 100 países), diversifica sus productos y servicios, que van desde las infraestructuras, servicios financieros hasta los medios de comunicación y la industria.
- Wells Fargo:** Estados Unidos - Servicios financieros. Cuarto banco más grande de Estados Unidos, especializada en la diversificación de servicios financieros en todo el mundo (depósitos, servicios hipotecarios y tarjetas de débito).

“Las multilatinas deben ampliar sus perspectivas si verdaderamente desean internacionalizarse”

- **Bank of China:** China - Banca. El banco más antiguo de China, propiedad del gobierno desde 1912, hoy es el principal banco de China y uno de los cuatro del estado chino.
- **Petro China:** China - Petróleo y Gas. Empresa estatal perteneciente al China National Petroleum Corporation (CNPC), principal productor y comerciante de petróleo y gas de China.

8. PERSPECTIVAS DE LAS MULTILATINAS, MÁS PROTAGONISMO Y MAYOR RESPONSABILIDAD

Las perspectivas de las multilatinas adquieren un peso importante. Por consiguiente, cabe preguntarse, si estas empresas que no cesan de crecer, serán las encargadas de asumir el rol protagónico como gacelas de la modernización de sus respectivos países y por extensión de la región, y de esta manera, constituirse en la punta de lanza de la productividad³⁴ (que representa el tema clave para la competitividad de la región), la innovación y la internacionalización en

la nueva geografía económica global del siglo XXI.

Debemos tener muy presente, que al igual que las multinacionales de los países avanzados se han manifestado como actores importantes en el proceso de globalización de la producción y con ello, en la industrialización y modernización de los países donde se encuentran presentes, también las multilatinas deben hacerlo, evolucionado ampliamente, ofreciendo bienes y servicios cada vez más atractivos en coste y calidad según las necesidades de la demanda adoptando el mismo lema que utilizan las multinacionales: actuar localmente y pensar globalmente.

Las multilatinas deben ampliar sus perspectivas si verdaderamente desean internacionalizarse fuera de su mercado más tradicional como es EEUU. Con decisión tienen que aprovechar las ventajas que ofrecen otros mercados, como puede ser por ejemplo, la clara oportunidad que les brinda la situación económica por la que atraviesa España, que cuenta con precios muy atractivos en

³⁴ El nuevo marco conceptual que presenta el informe anual del BID (2014): *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?*, permite a los países adoptar las políticas de desarrollo productivo necesarias para prosperar, evitando caer en los errores del pasado. El informe replantea el desarrollo productivo a través de la investigación de las fallas de mercado que impiden la transformación y de las fallas de gobierno que pueden convertir los remedios de políticas en algo peor que los males de mercado. Utilizando un marco conceptual simple, los autores sistemáticamente analizan las políticas de los países en áreas clave como innovación, financiamiento, capital humano e internacionalización. Reconociendo que incluso las mejores políticas fallarán sin la capacidad técnica, organizacional y política para implementarlas. El libro concluye con ideas sobre cómo diseñar instituciones con los incentivos adecuados, incrementar las capacidades del sector público a lo largo del tiempo y promover una constructiva colaboración público-privada.

**“En España hay
muchísimas
oportunidades”**

diversos sectores de actividad. Así lo hicieron las empresas españolas cuando ante un ciclo favorable que se iniciaba con la incorporación a la Comunidad Económica Europea (1986), la configuración del Mercado Único Europeo (1993) y de la moneda común (1999), aprovecharon para expandirse con gran fuerza y determinación hacia América Latina que ofrecían perspectivas de oportunidades muy ventajosas.

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

“En España hay muchísimas oportunidades. Para nosotros lo importante es conseguir sinergias: ver qué oportunidades se presentan en las que podamos obtener las mayores sinergias con lo que ya estamos haciendo en Latinoamérica y al revés. Estamos convencidos de que esta es la década de América Latina. El continente

está empezando a pasar por un gran momento de crecimiento y de riqueza. Es muy emocionante. Y, ¿por qué no incorporar a España dentro de esa fuerza latinoamericana? Para nosotros tiene mucho sentido”, decía Adriana Cisneros, vicepresidenta de la Organización Cisneros, aunque, por el momento estas innegables buenas intenciones no se han concretado³⁵.

Este camino de “ida y vuelta”, que desde siempre aliento, es decir, transitar en las dos direcciones tiene mucho sentido. Las empresas españolas en gran cantidad, diversidad y tamaño es evidente que ya lo han hecho y continúan haciéndolo. Ahora les corresponde a las multilatinas acometer una expansión que ya comienza a percibirse con el desembarco de relevantes grupos e inversores latinoamericanos.

Todo parece indicar, que este viaje hacia España y por extensión hacia Europa, lo protagonizan en primer lugar, las grandes multilatinas mexicanas³⁶, seguidas de las brasileñas³⁷ y colombianas, las cuales lideran prácticamente los 50 primeros puestos en el ranking (cuadro 2). Un dato muy importante a

³⁵ Adriana Cisneros. Vicepresidenta de la Organización Cisneros. *La tecnología es el mejor aliado de la democracia*. El País-Negocios. Madrid, domingo 11 de septiembre de 2011.

³⁶ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2014): *Las multilatinas. Una mención especial a las mexicanas*. Boletín de Información Comercial Española (BICE). Ministerio de Economía y Competitividad.

³⁷ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar y Jaime Llopis Juesas (2014): *Brasil Multilatinas. El reto de internacionalización y la seguridad jurídica de las inversiones extranjeras*. Boletín de Información Comercial Española (BICE). Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España.

“Favorecer el posicionamiento de España como *hub*”

tener en cuenta es que estas empresas en muchos casos cotizan en la bolsa española a través del Mercado de Valores Latinoamericano en Euros (Latibex)³⁸, representando la avanzada de un movimiento más amplio, que proseguirá con otras multilatinas de diferentes sectores, como las ligadas al consumo, la alimentación, la restauración, o la moda.

Ante estas grandes perspectivas, se hace necesario destacar el importante significado económico y comercial que adquieren las multilatinas dentro y fuera de América Latina, razón por la cual, su estudio en la literatura especializada de los negocios aumenta notablemente, al igual que lo hace en los foros iberoamericanos, como sucedió en la XXI y XXIII Cumbre Iberoamericana, donde en su discurso inaugural el Secretario General Iberoamericano, Enrique V. Iglesias, se refirió a las multilatinas y su fuerza para competir internacionalmente y cómo cabría reflexionar y en qué forma los países de la Comunidad Iberoamericana pueden reforzarse mutuamente, potenciando sus relaciones para enfrentar la dura competencia

internacional enmarcada en un contexto global.

Otra dimensión importante de largo plazo representa favorecer el posicionamiento de España como *hub*, es decir, como distribuidor o puente de entrada hacia Europa y Norte de África. Este es un objetivo permanente, pues entre otros importantes argumentos, además de la disposición de una lengua común, la amplia presencia y colaboración de las empresas españolas de todo tamaño, así como de importantes banco, más una destacada red de universidades, escuelas de negocios, despachos de abogados y consultoras, hacen de España su socio de referencia a la vez que estratégico para Europa. Contando además, con la presencia de relevantes organismos iberoamericanos como es la sede de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), el Mercado de Valores Latinoamericano en Euros (Latibex), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), y las oficinas de representación europea de los dos principales bancos multilaterales de desarrollo latinoamericanos como pueden

³⁸ Latibex es un mercado bursátil para valores latinoamericanos radicado en Madrid, que opera desde diciembre de 1999. Está regulado por la Ley del Mercado de Valores española y forma parte del holding Bolsas y Mercados Españoles, (BME). Utiliza la misma plataforma de negociación de valores que la bolsa española, y los valores que lo integran cotizan en euros. Fue creado para, por un lado, permitir a los inversores europeos comprar y vender valores iberoamericanos a través de un único mercado, con unos estándares de seguridad y transparencia homogéneos y en una sola divisa; y, por el otro, dar acceso a las principales empresas iberoamericanas al mercado europeo de capitales. La lista actualizada de empresas que forman parte del Latibex, así como un histórico de incorporaciones y exclusiones, puede consultarse en www.latibex.com

“La pujante
dinámica regional
e internacional
llevada a cabo por las
multilatinas, puede
verse frenada”

ser el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF)³⁹.

Desde una perspectiva cercana, América Latina debe posicionarse en la economía global con multilatinas de peso, avanzadas y competitivas; de no hacerlo, muy posiblemente la región no tendrá el lugar que realmente le corresponde en la escena internacional y además, no será protagonista del mundo del siglo XXI. Respecto al papel que las multilatinas desempeñan en la proyección internacional de sus países, el ejemplo más próximo lo tenemos en las multinacionales españolas. El proceso de incorporación como actor de primera línea en la escena internacional de España se encuentra ampliamente relacionado con la génesis de sus multinacionales, cuya internacionalización, que ciertamente fue tardía pero intensa, precisamente mediante una rápida expansión por parte de los grandes bancos y empresas en América Latina, cuyas inversión extranjera directa alcanza 135.000 millones de euros (Banco de España, 2013).

Ahora bien, desde otra perspectiva, la pujante dinámica regional e internacional llevada a cabo por las multilatinas, puede verse frenada. No es sólo por la variación de las condiciones económicas mundiales, sino por la preocupación sobre los países considerados de

ingreso medio. Puede ser que América Latina (como China), se encuentre atrapada en la trampa del ingreso medio. Dicha trampa se presenta cuando un país de ingreso medio es incapaz de dar el próximo salto para convertirse en una nación de ingreso alto (Foxley, 2012).

América Latina representa un típico caso por contar con el mayor número de países del mundo de ingreso medio, según la clasificación que realiza el Banco Mundial. Las tasas de crecimiento del ingreso per cápita de las economías latinoamericanas durante casi todo el siglo XX fueron inferiores a las de los países desarrollados, lo cual impidió que la región tuviese un proceso de convergencia mayor. Durante los últimos 50 años, la región no ha sido tampoco capaz de converger en términos de bienestar con los países más desarrollados, aunque desde 1960 la renta per cápita en dólares constantes se haya multiplicado por 4,5 respecto al ciudadano estadounidense, la brecha de bienestar es hoy un 8% mayor que la de sus padres o abuelos (BID, 2014): *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica.*

El estancamiento relativo ha conducido a definir la “trampa de ingreso medio” como aquella situación en la que han caído muchas economías de esta re-

³⁹ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (10-4-2011): *La importancia del efecto sede en la globalización*. El País. Madrid

**“Serán, en gran parte,
las multilatinas, las
desactivadoras e
impulsoras del salto
hacia adelante”**

gión, cuyos costos salariales son demasiado altos para competir en los mercados internacionales frente a otros países que lo hacen basándose en una mano de obra más barata y que, al mismo tiempo, tampoco compiten con aquellos otros países más avanzados por encontrar dificultades para entrar en la parte más alta de la cadena industrial con productos y servicios intensivos en conocimiento y tecnología⁴⁰.

Pero, resulta fundamental considerar que las empresas y demás agentes económicos, se hallan insertos en un marco natural, social y político que le determinan y condicionan su acción y sus posibilidades. Esto fue ya percibido por Fernando Fajnzylber al referirse a los determinantes de la competencia internacional: “... en el mercado internacional compiten no sólo empresas. Se confrontan también sistemas productivos, institucionales y organismos sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrada en una red de vinculaciones con el sistema educativo, las infraestructuras tecnológicas, las

capacidades gerenciales, las relaciones laborales, y el sistema institucional público y privado. Estos factores han sido puestos de relieve cuando se han comparado los funcionamientos económicos de países como Estados Unidos y el Reino Unido, por una parte, con los de Japón y Alemania, por la otra. Estos últimos serían ejemplo de un “capitalismo organizado” en donde las relaciones de competencia entre empresas y grupos económicos se encuentran complementadas por sistemas de acuerdos de largo plazo, con determinados bancos y por una relación con el Estado, que distribuye incentivos y elabora políticas de amplio alcance en cooperación con las principales compañías y grupos industriales”⁴¹.

Si América Latina se encuentra en esta trampa serán, en gran parte, las multilatinas⁴², las desactivadoras e impulsoras del salto hacia adelante 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.

⁴⁰ Para más detalle, véase; Pablo Sanguinetti y Leonardo Villar (2012). *Patrones de desarrollo en América Latina. ¿Convergencia o caída en la trampa del ingreso medio?* CAF. Documentos de trabajo. N° 2012/02. Julio, 2012. Caracas.

⁴¹ Para más detalle, véase; Fernando Fajnzylber: *Competitividad internacional: Evolución y lecciones*. Revista de la Cepal, N° 36. Santiago de Chile, diciembre de 1998.

⁴² Para más detalle, véase; Ramón Casilda (2014): *América Latina. Región emergente del siglo XXI*, y; Ramón Casilda (2014): *Multilatinas y translatinas. Las nuevas realidades empresariales de América Latina*, en; LANMARQ. LID Editorial. Madrid.

Autor



Ramón Casilda es uno de los principales analistas de la inversión y la internacionalización de la empresa española, primero hacia América Latina y luego hacia el resto del mundo, y recientemente ha incursionado en el campo de las llamadas multilatinas. Es Profesor del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Alcalá y del Instituto de Estudios Bursátiles. Ha sido director de la Cátedra

del grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas. Universidad Antonio de Nebrija. Profesionalmente se desempeñó como director general del Centro de Promoción de Inversiones para Iberoamérica de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE); y de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI). Director de análisis y relaciones institucionales de Soluziona. Director de desarrollo corporativo y de relaciones institucionales de Probanca. Ha sido director bancario en BNP Paribas y Rumasa. Asesor y miembro de diferentes consejos asesores como Repsol, Prointec, Hispasat y BT Global Services. En la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) fue presidente de la Comisión de Relaciones con Iberoamérica, y vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española de Ejecutivos Financieros (AEEF). Autor de una extensa obra económica, de la que se puede destacar su recientemente publicado libro: *Crisis y Reinención del Capitalismo. Capitalismo Global Interactivo* (Editorial Tecnos, 2015), en la que analiza el fenómeno de la globalización y la internacionalización de las empresas multinacionales y multilatinas.

ramoncasilda@yahoo.es

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN RR.HH.

Antonio Lois
Director de RR.HH.
para América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de RR.HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL**Barcelona**

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE**México D.F.**

Juan Rivera
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México, D.F.
Tel: +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA**Bogotá**

María Esteve
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro.
Tel: +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Directora
micevallos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

AMÉRICA DEL SUR**Buenos Aires**

Pablo Abiad
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Director General
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César
SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00



d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe

Desarrollando Ideas.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com