

Inversiones de las multilaterales en la UE: relevancia y significatividad del proceso.

Multilaterals Investments in the EU: Relevance and Significance of the Process.

Fernando Alonso Guinea(*) y Julio Revuelta López (**)

Resumen

El sentido de las inversiones directas entre países desarrollados y emergentes ha cambiado recientemente. El exceso de recursos acumulados en los emergentes ha generado un cambio de tendencia, ya que en la última década han tomado relevancia flujos desde ellos hacia mercados maduros como el europeo o el estadounidense, en los que se da una creciente presencia de multinacionales procedentes de áreas menos desarrolladas. El trabajo pretende estudiar el impacto de aquellas que proceden de América Latina (Brasil y México fundamentalmente): ver si el proceso es relevante económicamente y cómo se ha comportado en los años de crisis económica. Más de 700 empresas de Latinoamérica tienen presencia en la UE. Estudiar sus características, estrategias y comportamientos es el fin último del trabajo.

Palabras clave: multilaterales, multinacionales, emergentes, Latinoamérica, Unión Europea

Abstract

The sense of the Foreign Direct Investments among developed and emerging countries has changed in the last period. The resources collected by the emerging countries go towards a new tendency with more relevance of those from emerging to mature markets as USA and EU with an increased presence of multinationals from less developed economies. The paper tries to study the impact of enterprises from Latin America (Brazil and México mainly): to check if the process is economically relevant indeed in the crisis period. More than 700 companies from LATAM have presence in the EU. Studying their characteristics, strategies and behaviors is the main goal of the paper.

Keywords: Multilaterals, multinationals, emerging countries, LATAM, European Union.
JEL: F23, G34.

(*)Departamento de Economía Internacional y Desarrollo
Universidad Complutense de Madrid.
falonsog@ccee.ucm.es Tfno.913942629

(**)Departamento de Economía
Universidad de Cantabria
julio.revuelta@unican.es

Área Temática: Comercio y financiación
Comunicación
V Premio José Luís Sampedro

1. INTRODUCCIÓN

Las multilatinas¹ son un fenómeno empresarial que caracteriza el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales con sede central en Latinoamérica. El proceso, aun siendo reciente, no deja de ser significativo viendo las cotas alcanzadas por las empresas encuadradas en esta categoría y figuran como caso de estudio en prestigiosas escuelas de negocio como ejemplos de internacionalización y expansión exterior con estrategias empresariales que han alcanzado niveles de éxito sorprendentes si tenemos en cuenta las condiciones de desarrollo de sus países de procedencia (AmericaEconomía, 2010).

Aunque el momento de su creación pasa por periodos en que dominaban los mercados protegidos a raíz de la aplicación de políticas de sustitución de importaciones (Martínez, 2009) y en los que hacer negocios con o desde el Estado era el camino seguro hacia la creación de riqueza, muchas organizaciones de la región decidieron cambiar de paradigmas, se decidieron a cruzar fronteras para empezar a operar globalmente (Anand 2006).

El fenómeno, lejos de ser un grupo de casos aislados, pasa a ser un proceso en que el posicionamiento estratégico de las empresas alcanza estándares internacionales que permiten a las empresas convertirse en “líderes” mundiales en su sector². Además, su presencia en sectores copados tradicionalmente por empresas de países desarrollados indica nuevos estándares de calidad en su gestión e innovación.

El éxito de las multilatinas descansa sobre distintos pilares que, en combinación han sido un seguro de éxito empresarial.

- El valor de ideas imaginativas como la apertura de restaurantes de alto standing de comida típica peruana (Astrid & Gastón), una fabrica de zapatillas de moda (Alpargatas), soluciones de ingeniería como las que ofrece Votorantim
- La capacidad de liderazgo de algunos empresarios como los casos de Carlos Slim (América Móvil) o Marcelo Claure (Brightstar).
- Las empresas basadas en recursos naturales: aquí hay una mayoría de empresas de capital estatal como Petrobras o PDVSA. Otras son privadas como la minera Vale do Rio Doce (Vale).
- La experiencia de sus mercados domésticos ha adaptado la gestión a entornos altamente volátiles que propician estructuras empresariales sencillas y flexibles en las que las decisiones se puedan tomar rápidamente.

Como resultado, hay empresas que dan tanta importancia a la formación de las capacidades de sus trabajadores que han creado sus propias universidades (Wells 2009) y en muchas de ellas se impone la filosofía de devolver a la sociedad que ha contribuido a su expansión parte de los beneficios obtenidos a través de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (Casanova 2010a), lo que contribuye a reforzar su identidad nacional.

A pesar de los logros obtenidos y de que año tras año el proceso se consolida, los desafíos a los que habrán de enfrentarse en las próximas décadas no serán menores a los ya superados. El entorno de incertidumbre global y sus grados de exposición a los riesgos sistémicos determinarán su futuro a corto plazo. Las

¹ El concepto de multilatina fue creado por AméricaEconomía en 1986 con el objetivo de describir a las empresas que empezaban a hacer negocios a lo largo de las Américas.

² Es el caso de CEMEX o Embraer líderes mundiales en su sector

oportunidades son mayores en tiempos de crisis en palabras de Rockefeller. De cómo las multilatinas afronten los nuevos retos tecnológicos, afiancen sus mercados naturales y creen negocio a partir de ideas dependerá su futuro, pues surgirán nuevos competidores en nuevas potencias emergentes (Aggarwal 1990, Sirkin 2010, BCG 2009a, 2009b, 2010, 2011).

La comunicación realiza un estudio del fenómeno estudiando el proceso de internacionalización de las multilatinas. El siguiente paso es repasar las metodologías de Inversión Directa Extranjera (IDE) y sus experiencias empíricas. En el siguiente apartado se repasa la IDE desde Latinoamérica hacia Europa. Los dos últimos puntos recogen la tipología de las multilatinas y su presencia en Europa. Terminamos con unas breves conclusiones.

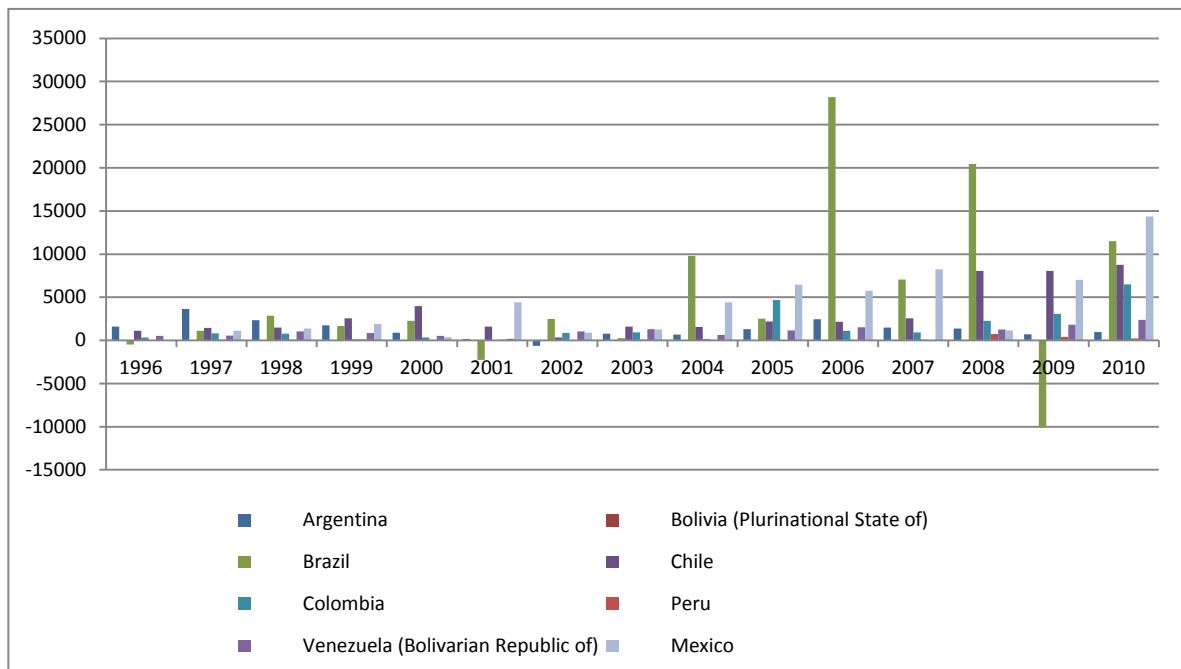
2. EL FENÓMENO DE LAS MULTILATINAS Y SU CONSOLIDACIÓN

Este fenómeno empresarial surgió a partir de los factores clásicos de expulsión y atracción (push and pull) (Lucas 1990) y se hicieron fuertes basando su potencial en los mercados internos y la expansión inicial hacia mercados vecinos hasta dar el salto a los mercados internacionales para vender su producción (Hymer 1960). Estas iniciativas marcaron distintos patrones de especialización que, en algunos casos los condujo a una mayor especificación de sus productos y en otras a la diversificación con la búsqueda de nuevos negocios, convirtiéndose así en inversores (Malkin 1997). Considerando de forma global el papel de las multinacionales de países emergentes y su presencia en la economía global, las multilatinas, en un proceso temporal fueron haciéndose con su espacio pasando a ser protagonistas en procesos de fusión, pero sobre todo adquisiciones de empresas instaladas en mercados muy importantes (Casanova 2009a). Desde entonces, su presencia en Europa y Estados Unidos ha sido habitual compitiendo en sus propios mercados con multinacionales de países desarrollados con mucho más arraigo (Martínez 2003). ¿Cuáles son entonces los factores de éxito de estas compañías que les permite salir exitosas de la competencia con multinacionales de países desarrollados en los mercados domésticos de aquellas? Aquí hay elementos que no se pueden dejar escapar y que influyen de forma decisiva en las estrategias de expansión elegidas por las multilatinas: la capacidad de liderazgo de sus directivos, muchas veces unidos a clanes familiares o líderes carismáticos; su mayor flexibilidad para adaptarse a las circunstancias económicas, herencia de su experiencia en los mercados domésticos; un cierto olfato empresarial para adelantarse con sus decisiones a las condiciones de los mercados; capacidad para tomar las decisiones rápida y dinámicamente (Cuervo-Cazurra 2008b).

La explosión del fenómeno de las multilatinas se puede datar a principios de los noventa y estructurar en un sistema de fases. La primera consta de la expansión comercial en donde las empresas latinas aumentaron drásticamente sus exportaciones, consolidando su posición de líderes en los mercados domésticos y limítrofes, determinando la fase de acumulación previa necesaria a todo proceso de internacionalización (Santiso 2007c). El siguiente paso se explica con la fase de inversión, donde a través de la IDE se adquieren recursos estratégicos. En este periodo se identifican notables avances en la adquisición de empresas en países desarrollados con las que implantar el negocio. Sin embargo, haciendo un estudio de los datos acerca de las salidas de IDE desde los países latinoamericanos hacia los países de la OCDE (Aykut 2006) y resto de Latinoamérica se pueden clasificar otros patrones de comportamiento. La última fase las ha convertido en Global Latinas.

- Fase 1: Una primera fase en la que las empresas cuentan con elevados grados de protección arancelaria y decisivo apoyo gubernamental en algunos casos, lo que propicia la creación de “Campeones nacionales” (Haberer 2007). Esta primera fase se completó a lo largo de los años 70 y se consolidó con las políticas vinculadas a los años noventa.
- Fase 2: Supervivencia y Reestructuración: es la llamada década perdida, en la que la mayor parte de las empresas tuvieron que reestructurarse para adaptarse a las nuevas situaciones económicas. Este entorno volátil vivido en los mercados domésticos enseñó a las empresas a construirse sobre estructuras flexibles y fáciles de modificar, así como aprender de la necesidad de tomar decisiones rápidas en función de los cambios de coyuntura. En esta fase, muchas de las empresas regionales aprovecharon para adquirir los activos en los que desinvertían otras empresas multinacionales con adquisiciones muy por debajo de su valor de mercado.
- Fase 3: A partir del año 2002 las multilatinas dan el salto cualitativo necesario para aprovechar las ventajas del entorno y convertirse en globales. Aquellas vinculadas a recursos naturales como Petrobras, Vale o PDVSA basado en el crecimiento de los precios de las materias primas, aprovecharon para tomar posiciones en mercados desarrollados. Este fue el caso de la adquisición de RMB por parte de CEMEX o IMCO por Vale de Rio Doce. También otras empresas como BIMBO tomaron posiciones en Estados Unidos y algunas tecnológicas como Brightstar se situaron en mercados desarrollados vinculados a negocios logísticos y de tecnología.

Gráfico 1: Inversión de las multilatinas en el exterior por países 1996-2010



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la UNCTAD

La presencia de multilatinas en los rankings más relevantes de las empresas multinacionales es mayor, tanto en número como en sectores y países implicados cada año. A las multinacionales de mercados interiores potentes como Brasil o México se han unido empresas chilenas como Farabella o Concha y Toro, Pollo

Campero en Guatemala, Ingrid y Gastón en Perú, o Brightstar en Bolivia. Para tener en cuenta la dimensión del proceso basta decir que la última de las empresas citadas tiene ingresos superiores al 10% del PIB de su país de origen.

3. MARCO TEORICO IDE Y LITERATURA EMPÍRICA

Existen múltiples teorías que buscan explicar la IDE. Entre ellas, la Escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne 1977, 2006, 2009) explica la internacionalización como un proceso creciente basado en el conocimiento y la experiencia previa. El modelo original se basó en el proceso de internacionalización de las empresas industriales suecas (Johanson y Vahlne 1977). En años más recientes el modelo ha sido actualizado incluyendo el papel de las redes de relaciones y el capital social (Johanson y Vahlne 2006, 2009). Por su parte, la teoría del ciclo del producto (Vernon 1966) basa la inversión realizada en el extranjero en la búsqueda de mercados y los cambios en las ventajas competitivas de las empresas. Mientras, el enfoque coasiano de la internacionalización de las empresas (Buckley y Casson 1976; Rugman 1980), se centra en la reducción de los costes de transacción a través de la internalización por parte de las compañías de actividades en diversos países para la explicación del fenómeno. Sin embargo, pese a toda la literatura teórica sobre la IDE, el paradigma ecléctico u OLI (Dunning 1979, 1980, 2000, 2006) es posiblemente el enfoque más utilizado para intentar explicar la IDE. Este recoge parcialmente otros enfoques previos y se basa en las ventajas de propiedad (O), localización (L) e internalización (I), que explicarían las cuestiones relativas a quién realiza la IDE, dónde se realiza y cómo se hace, respectivamente. El carácter amplio y comprensivo de este enfoque hacen que tenga un mayor poder explicativo de la internacionalización al actuar como una especie de marco envolvente (Dunning 2000) y dinámico capaz de adaptarse a nuevas formas de internacionalización como las de los servicios o las de las compañías de países emergentes.

Además de la amplia literatura teórica existente en torno a la IDE es posible encontrar una, si cabe, más amplia aún literatura empírica que analiza tanto los efectos de la misma como sus determinantes. En torno a los efectos de la IDE estos se han centrado mayoritariamente en los relativos a su impacto sobre el crecimiento, el desarrollo, el empleo o la productividad, ya sea en los países de origen o destino (Alfaro *et al.* 2010; Azman-Saini *et al.* 2010; Debaere *et al.* 2010). Otros autores han analizado qué factores determinan la IDE. Entre ellos, Faeth (2009) busca sus determinantes testando nueve modelos teóricos, concluyendo que la mejor explicación de la IDE viene de una combinación de factores de todos esos modelos que incluya el tamaño y características de los mercados, los costes de los factores y del transporte, las ventajas comparativas de las compañías, variables políticas, la protección y la posible obtención de economías de escala. Esta explicación comprensiva también es encontrada en sus tests empíricos por Buckley *et al.* (2007) y Bénassy-Quéré *et al.* (2007).

La literatura más reciente ha centrado la atención en dos tendencias que han tenido una creciente importancia en los últimos años: el incremento de IDE en servicios y el surgimiento y rápida expansión de empresas multinacionales de países emergentes (EMNCs) (UNCTAD 2010). En relación a la creciente internacionalización de los servicios, existe una amplia literatura empírica que analiza sus determinantes generales o ciertos aspectos específicos o sectoriales. En este sentido, Li y Guisinger (1992) estudian las empresas de servicios estadounidenses, japonesas y europeas. Javalgi *et al.* (2003) encuentran la

configuración regulatoria de los mercados y las actitudes de gestión de las compañías entre los determinantes de la internacionalización de las compañías de servicios. Por su parte, Kolstad y Villanger (2008) determinan que el PIB per cápita de los mercados receptores de IDE en servicios y cuestiones institucionales son factores relevantes. Finalmente, Ramasamy y Yeung (2010) establecen que la IDE previa en manufacturas y servicios, la apertura comercial de este último sector, el riesgo político, económico y financiero relativo al país receptor de la inversión, así como su PIB, el crecimiento del mismo, el nivel educativo, los costes laborales unitarios, el tipo de interés y el desarrollo de las infraestructuras son determinantes de la IDE en servicios. Además de la literatura empírica que busca los determinantes generales, existe otra más extensa que se ocupa de la IDE en ciertos servicios como el comercio al por menor (Doherty 2007; Goerzen y Makino 2007), las finanzas (Nachum 2000; Petrou 2007) y servicios de infraestructuras (Clifton *et al.* 2010) como la electricidad (Thomas 2003; Domanico 2007) y las telecomunicaciones (Van Kranenburg y Hagedoorn 2008; Pogrebnyakov y Maitland 2011).

Por otra parte, pese a que hacía tiempo que se venía analizando (Lecraw 1977; Ghymn 1980) la rápida expansión internacional de EMNCs en los últimos años (Gammeltoft *et al.* 2010) es uno de los fenómenos que suscita mayor controversia teórica y empírica. Por una parte autores como Ramamurti (2008) sostienen que la teoría actual puede explicar la internacionalización de las EMNCs, mientras que otros como Mathews (2002) o Luo y Tung (2007) afirman que es necesario un nuevo enfoque teórico que se adecue al nuevo proceso. En todo caso, parece que la literatura sí se pone de acuerdo al señalar que las EMNCs pueden tener algunas ventajas diferentes (Aulakh 2007; Cuervo-Cazurra 2008c; Guillén y García-Canal 2009) de las que disfrutaban las MNCs, de ahí que puedan diferir sus procesos de internacionalización.

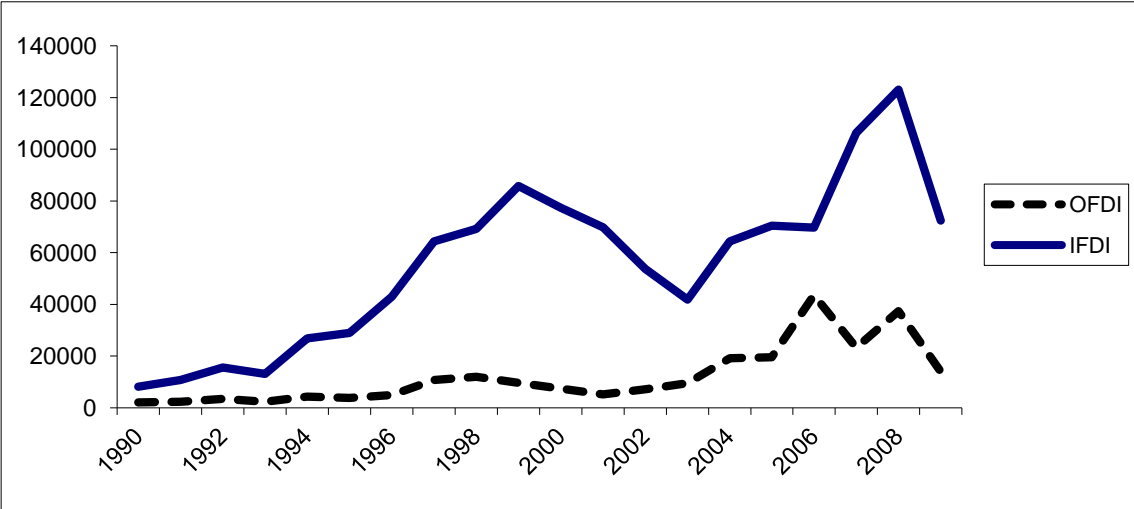
De entre las EMNCs en este artículo nos centramos en las originarias de América Latina, conocidas como multilatinas, translatinas o, más recientemente para aquellas que su expansión ha llegado a ser global, global latinas (Casanova 2009b). Hay una amplia literatura, si bien reciente como es el mismo fenómeno de expansión de estas compañías, que se ha ocupado de la expansión internacional de las multilatinas. En este sentido, Cuervo-Cazurra (2010) realiza una completa revisión de esta literatura. Entre los artículos que analizan el tema algunos lo hacen de manera descriptiva a través de las IDE general de las empresas de América Latina (Chudnovsky y López 2000; Daniels *et al.* 2007; Giacalone 2008; Santiso 2008; Casanova 2010b), de las brasileñas (Fleury *et al.* 2010), argentinas (Kosacoff y Ramos 2010), chilenas (Sol 2010) o su inversión en España (Rivera-Camino *et al.* 2009). Minda (2008) clasifica las principales multinacionales latinoamericanas en regionales, biregionales, multiregionales y globales además de identificar las regiones en las que se encuentran presentes. Por su parte, Cuervo-Cazurra (2007a) se aproxima la internacionalización de las multilatinas según la secuencia seguida por las actividades de valor añadido. Brenes (2000) e Ickis (2000) analizan el comportamiento de la internacionalización de las empresas latinoamericanas desde un enfoque exclusivamente estratégico. Mientras que Cuervo-Cazurra (2008a) identifica patrones estratégicos en base a distancias culturales y de desarrollo y Fleury *et al.* (2011) amplían este enfoque encontrando a Europa como la tercera región receptora de inversión de las multilatinas, tras América Latina y Norteamérica. Otra línea de investigación se ha centrado en la relación entre los procesos de liberalización y el surgimiento de las multilatinas (Domínguez and Brenes 1997; Toulan 2002; Cuervo-Cazurra 2007b). Finalmente, se encuentran los estudios de

casos dedicados a la internacionalización de algunas multilatinas. Entre estos destacan los referidos a Cemex (Lucea y Lessard 2010), Embraer (Goldstein 2002), PDVSA (Baena 2002), Petrobras (Dantas y Bell 2009; Goldstein 2010) y el monográfico del IDB (2009) que analiza la expansión internacional de America Movil, Astrid & Gaston, Cemex, Embraer, Grupo Bimbo, Natura, Petrobras, Politec, Pollo Campero, Vale y Viña Concha y Toro.

4. IDE ENTRE AMÉRICA LATINA Y LA UNIÓN EUROPEA

En los patrones de IDE recibida y realizada por los países latinoamericanos se observa un incremento en la recepción de inversiones internacionales previo al aumento de la IDE realizada (CEPAL 2009), como muestra el Gráfico 1. En concreto, en la década de los 90 la IDE recibida en América Latina se ve impulsada por las inversiones europeas y norteamericanas atraídas por los procesos de liberalización de mercados y privatización de empresas públicas promovidos por el Consenso de Washington (Williamson 1990). Por contra, la IDE realizada desde las economías latinoamericanas no despegó en los 90 y no llega a repuntar hasta la segunda mitad de la pasada década. La aparición de las multilatinas, principalmente de Brasil y México, es el principal catalizador de este incremento de la IDE procedente de América Latina (Martínez 2009).

Gráfico 2. Flujo IDE recibida (IFDI) y realizada (OFDI) de América Latina (mill.USD)

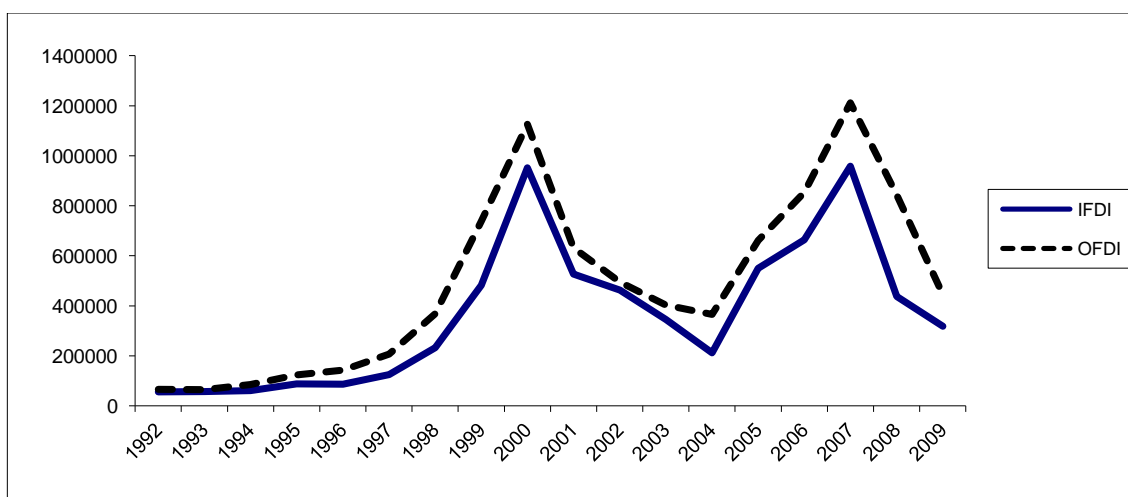


Fuente: UNCTAD (2011)

Según las listas de empresas multinacionales de UNCTAD (2009), Fortune (2010) y BCG (2011) los principales agentes impulsores de esta IDE serían las empresas brasileñas Banco Bradesco, Banco do Brasil, Brasil Foods, Camargo Correa, Coteminas, Embraer, Gerdau, Itausa, JBS, Magnesita, Marcopolo, Natura, Odebrecht, Petrobras, Ultrapar, Vale, Votorantim, WEG; las mexicanas Alfa, America Movil, Bimbo, Cemex, Femsas, Gruma, Mabe, Mexichem, Pemex y Telmex; las argentinas Tenaris y Ternium; las chilenas Falabella y LAN; y la venezolana PDVSA. En términos generales la mayor parte de sus inversiones se dirige a, por este orden, otros países de la región, Norteamérica y Europa (Fleury *et al.* 2011).

Por su parte, en la UE tanto la IDE recibida en sus países como la realizada desde los mismos han experimentado una evolución por oleadas durante las dos últimas décadas, Gráfico 2, si bien la realizada siempre ha sido superior a la recibida. En los 90 la recepción de IDE fue aumentando lentamente hasta que a finales de la década sufrió un crecimiento explosivo que tocó techo en el año 2000. A partir de ahí se vivió una caída continuada durante los cinco primeros años del nuevo milenio que se revirtió en el año 2005, inicio de un nuevo crecimiento acelerado de la IDE en la UE. En 2007, justo antes de iniciarse la crisis económica mundial, la entrada de inversión en los países europeos llegó a un nuevo máximo, similar al del año 2000 (958 y 1.062 miles de millones de euros para la UE-15 y la UE-27, respectivamente). Dentro de la UE, los países que han atraído más IDE han sido Francia, Reino Unido, Alemania, Holanda, España, Bélgica e Italia que acumulaban un stock de IDE recibida en 2009 equivalente a 754, 736, 694, 552, 438, 324 y 274 miles de millones de euros, respectivamente. Entre estas siete economías abarcan el 74% del total del stock de IDE recibida de la UE-27. Sectorialmente, hay una clara tendencia de la recepción de inversiones en la UE hacia los servicios. Ya en 1995 el 59% de la misma se daba en este sector, valor que ha aumentado hasta 81% en 2008. Los países que muestran más claramente esta tendencia han sido Alemania, Francia, Bélgica, Austria, Chipre y Malta, todos ellos con una participación del sector servicios superior al 80% en la IDE recibida en 2008. Por el contrario, Reino Unido, Holanda, España, Italia, Rumania, República Checa, Eslovaquia y Suecia sitúan la participación del sector terciario entre el 40 y el 60%, siendo el último de estos países el único en el que la recepción de IDE industrial es superior a la de servicios.

Gráfico 3. Flujo IDE recibida (IFDI) y realizada (OFDI) de la UE-15 (millones €)

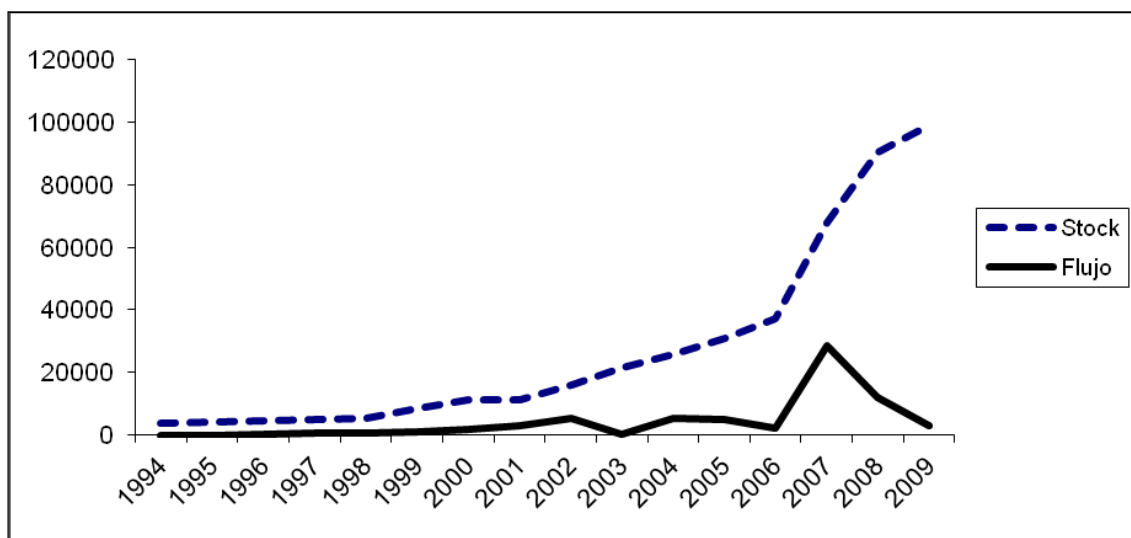


Fuente: Eurostat (2011)

Desde mediados de la década pasada la IDE latinoamericana en Europa aumenta significativamente, Gráfico 3. Estos flujos se centran generalmente en unos pocos países, pareciendo ser el tamaño del mercado receptor y la proximidad cultural dos de sus condicionantes, y proceden, en su mayoría, de Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia. De hecho de estos cinco países procedía el 78,9% del stock de la IDE latinoamericana en la UE a finales de la pasada década, destacando la posición dominante de Brasil con un 57,6%. En el caso brasileño la mayoría de la IDE en Europa se destina a España, Francia, Alemania Holanda, Reino Unido y

Portugal; en el mexicano a España, Reino Unido, Alemania, Holanda y Francia; las inversiones argentinas a España, Reino Unido, Italia, Francia y Alemania; las chilenas a España, Alemania, Bélgica, Holanda y Francia; y, finalmente, las procedentes de Colombia se focalizan en España, Reino Unido, Alemania, Holanda y Francia.

Gráfico 4. Stock y flujo de IDE de América Latina en la UE-15 (millones €)



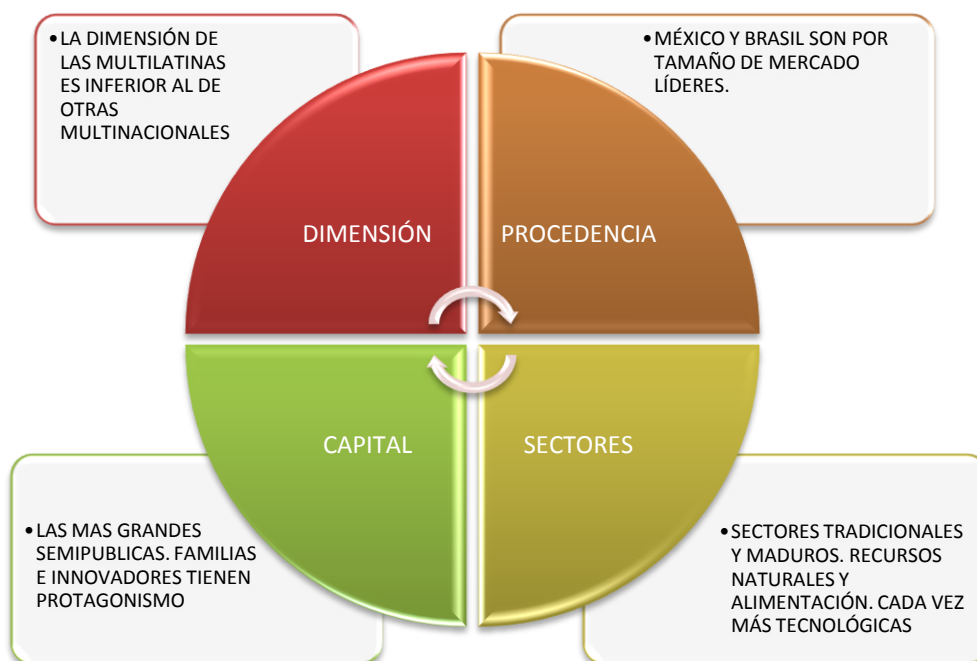
Fuente: Eurostat (2011)

5. TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS MULTILATINAS

En los últimos años no sólo ha aumentado el número de empresas multilatinas sino también su tamaño relativo y su posicionamiento sectorial hasta llegar a convertirse en “latinas globales” (Casanova 2009b) alcanzando posiciones sólidas en los mercados desarrollados. Por relevancia cabe citar a Petrobras, que en 2011 fue la octava empresa a nivel mundial en la lista global 500 de Fortune, ascendiendo desde la posición 54 en 2010, primera del mundo por volumen de capitalización bursátil. Algunas multilatinas que lideran sus sectores a nivel mundial son la mexicana Cemex en el del cemento, Vale, la minera brasileña o Embraer en el segmento de aviones de menos de 120 plazas.

Un primer balance del *totum revolutum* que suponen las multilatinas nos lleva a percibir que hay determinantes en sus estrategias y comportamientos vinculados a cuatro grandes factores: su dimensión, lo que hace discriminar entre las estrategias seguidas por Petrobras o PDVSA y las elegidas por Arcos y Viñas Concha y Toro; su procedencia, que determinará el porcentaje de negocio a repartir entre sus mercados domésticos y los foráneos ya que la boliviana Brightstar tienen un desempeño exterior de más del 60%, la guatemalteca Pollo Campero llega al 72% y Mafrig en Brasil se queda en el 40%; el capital, ya que dependiendo de si es o ha sido pública su forma de gestión se resiente como es el caso de Petrobras, Embraer, PDVSA y otras muchas que contaron con el apoyo de sus Estados, o las que son propiedad de familias poderosas como America Movil, Brandao y otras; según el sector se tiende a encuadrarlas en maduros de nivel tecnológico medio-bajo como es el caso de empresas como FEMSA, Friboi, o Alpargatas, pero también otras como Embraer o Brightstar están ubicadas en sectores de tecnología punta.

Gráfico 5: Principales determinantes de las multilatinas



Fuente: Elaboración propia

5.1 Algunas características en las multilatinas

5.1.1 El aprovechamiento de los recursos naturales

En América Latina el papel de los recursos naturales energéticos es estratégico, y funciona como objeto de la competencia cada vez más abierta entre grandes empresas y países. La región latinoamericana es responsable del 13,5 por ciento del petróleo que se comercializa en el mundo y tiene bajo su subsuelo el 9,7 por ciento de las reservas probadas globales de crudo y el 4 por ciento de las de gas. Pero más allá de las cifras, la región tiene un papel clave en la geopolítica internacional por dos cuestiones: es un territorio fundamental para el abastecimiento energético de EE.UU. y, por otro lado, el peso que se ha alcanzado no solo en materia energética sino en minería y que ha colocado a las empresas de la región a la cabeza mundial.

Cuatro países aglutinan la mayor parte de recursos energéticos y tres la mayor parte de los mineros. Las mayores concentraciones de hidrocarburos están por este orden en Venezuela con el 69 por ciento de las reservas de petróleo de toda América Latina y el 60 por ciento de las reservas de gas, Brasil aunque sus reservas más cuantiosas están en aguas profundas, Bolivia tanto con petróleo como gas y México, si bien en este último caso las reservas probadas son menores. También aparecen dentro de los productores de petróleo Argentina y Ecuador, en menor medida Perú y Colombia. Los tres países más ricos en recursos mineros son Chile, Perú y México. Un nuevo recurso natural son los agrocombustibles, fundamentalmente la soja, donde Brasil es líder mundial.

Los recursos naturales aportan las multilatinas de mayor dimensión. Petrobras, PDVSA, Vale, Grupo México. Estas últimas, en el sector minero, han adoptado posiciones líderes. Vale compró la canadiense Inco por 18.681 millones de

dólares y Grupo México compró Asarco y pasó a liderar el mercado mundial de cobre. El resultado de los procesos de concentración y adquisiciones de los últimos años ha dado lugar a un entorno de menos competidores pero de mayor tamaño.

5.1.2 El valor de las ideas

Si algo sobra en Latinoamérica son probablemente ideas y talento. Astrid & Gastón es un claro ejemplo de una idea puesta en valor. Es un negocio que, en poco más de 15 años ha pasado de ser un modesto restaurante en la ciudad de Lima a ser una multinacional de la restauración con sucursales en Perú, España, México, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela y Argentina. No cotiza en bolsa. Todo cuando Astrid dejó su carrera de medicina en Alemania y Gastón sus estudios de derecho en Madrid para formarse en su gran pasión, la cocina. Qué mejor escuela que París donde se conocieron. Decidieron establecerse en Lima, donde abrieron su primer restaurante en 1994. Era un restaurante de marcada tendencia francesa, pero rápido cambiaría de orientación para intentar colocar la gastronomía peruana a la altura de escuelas de cocina como la japonesa, la francesa, la mexicana o la española. No es hasta el año 2000 cuando abren su segundo restaurante en Santiago de Chile donde pasa rápidamente a ser considerado el mejor restaurante del país. En febrero del 2005 abre sus puertas en Bogotá–Colombia con el mismo éxito y posteriormente en noviembre del 2005 en Quito–Ecuador. En Mayo de 2006 también inauguró en Caracas–Venezuela y en 2007 da el salto a Europa abriendo en Madrid. La crisis ha retrasado sus planes de entrada en Costa Rica, Sao Paulo, San Francisco, Hong Kong y Londres. Factura al año más de 120 millones de dólares y en el Foro de Davos señalaron la empresa como una de las 200 compañías globales más dinámicas (Casanova, 2009)

Arcor es una empresa de golosinas argentina que factura más de 2500 millones de dólares anuales. Es el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. Y a través de Bagley Latinoamérica S.A. es la mayor empresa de galletas de América del Sur. La empresa basa su estrategia en ofrecer la mejor calidad al mejor precio, reinvertir sus beneficios y buscar management creativo. Sus instalaciones en Europa están en Barcelona.

Pollo Campero nace en Guatemala en 1971 y un año después inicia operaciones en El Salvador, bajo la dirección de un grupo de empresarios guatemaltecos liderados por el Dionisio Gutiérrez, fundador de la compañía. En la década de los noventa, Pollo Campero inicia su proceso de expansión global, con su crecimiento en Latinoamérica. En 2002 Pollo Campero entra en Estados Unidos rompiendo récords de ventas. También está presente en Europa y Asia con las aperturas de restaurantes Pollo Campero en España (2006), China e Indonesia (2007). Presente en 12 países alrededor del mundo, Pollo Campero sirve a más de 80 millones de clientes cada año a través de una red de más de 300 restaurantes.

Desde Diciembre del 2011 cuando Grupo Bimbo adquirió Sara Lee Bakery Iberia, Grupo Bimbo se convirtió en la casa matriz de BIMBO IBERIA. Hoy en día Grupo Bimbo cuenta con 98 plantas, 5 asociadas y 2 comercializadoras ubicadas en México, Estados Unidos, Centroamérica, Sudamérica, Asia y Europa; y cubre más de 1,800,000 puntos de venta en el mundo. Las multilatinas tienen una ventaja competitiva frente a las empresas de otros países al venir de países en los que las relaciones personales son más habituales, lo que facilita el trabajo en equipo, donde

los desafíos por su situación de partida no asustan y tienen una mayor propensión al aprendizaje.

5.1.2 El peso de las familias

En algunos casos se trata de los que heredaron exitosos negocios familiares creados por sus padres o abuelos, en otros su misión fue la de internacionalizar las empresas, en todos, se trata de empresarios influyentes que han conseguido apoyos políticos y financieros importantes en los gobiernos de sus países de origen. Cerca de la mitad de las multilatinas listadas por la UNCTAD tienen como protagonistas influyentes y adineradas familias que figuran en las listas de Forbes y Fortune como los hombres más ricos del mundo.

Entre todos ellos destaca el hombre más rico del mundo. Carlos Slim ha adelantado a Bill Gates y ya es la fortuna más grande a nivel mundial. Es el hombre más poderoso de México y probablemente de Latinoamérica. Propietario del grupo Carso que incluye América Móvil, es dueño de varias empresas de telecomunicaciones y recientemente ha comprado un porcentaje significativo del grupo Prisa. Las familias mexicanas Zambrano y Garza son las promotoras de CEMEX y FEMSA. Otras familias influyentes en el mundo de los negocios son los Salinas, Arango y Harp Helú. En Brasil la familia Safra, de origen judío, tiene importantes posiciones en la banca doméstica y filiales en Israel, Europa y Estados Unidos. Los Batista se dedican al negocio del petróleo y la minería, con ramificaciones en toda Latinoamérica. Los Moraes promueven la siderúrgica Votorantim. Las familias venezolanas Cisneros y Mendoza también figuran como propietarias de empresas muy rentables de inversión y comunicaciones, bebidas y alimentos, que están internacionalizadas hacia Latinoamérica y Estados Unidos. Completan esta larga lista los Luksic (minería Antofagasta en Latinoamérica y hoteles en Europa) en Chile, los Rocca (Techint) y los Pérez Companc (petróleo y alimentación) en Argentina y los Brescia Cafferata en Perú.

Cuadro 1 Las familias más influyentes en las multilaterales

FAMILIAS EMPRESARIAS EN AMERICA LATINA						
Rk	Nombre	Empresa	SECTOR	Edad	Fortuna	País de origen
					(mill. de dólares)	
1	Carlos Slim Helu	GRUPO CARSO (AM)	TELECOMUNICACIÓN	64	74500	 México
91	Brescia Cafferata	GRUPO BRECIA	MINERIA	--	8200	 Perú
94	Gustavo Cisneros & familia	ORGANIZACIÓN CISNEROS	INVERSION	58	4600	 Venezuela
115	Lorenzo Mendoza & familia	POLAR	BEBIDAS	38	4000	 Venezuela
116	Jeronimo Arango	AURRERA	SUPERMERCADOS	78	4000	 México
140	Andronico Luksic & familia	QUIÑECO Y ANTOFAGASTA	MINERIA Y OTROS	77	3400	 Chile
153	Lorenzo Zambrano & familia	CEMEX	CEMENTO	59	3100	 México
205	Eugenio Garza Laguera & familia	FEMSA	BEBIDAS	80	2500	 México
356	Gregorio Pérez Companc & familia	EX-PeCOM Molinos de la Plata	PETROLEO Y ALIMENTACIÓN	69	1600	 Argentina
377	Maria Asuncion Aramburuzabala & familia	GRUPO MODELO	BEBIDAS	40	1500	 México
377	Julio Bozano	EX-BANCA BOLZANO EMBRAER	BANCA	68	1500	 Brasil
406	Julio Mario Santo Domingo	BAVARIA	BEBIDAS	80	1400	 Colombia
437	Ermírio de Moraes	VOTORANTIM	INGENIERIA	67	1300	 Brasil

Fuente: elaboración propia a partir de Forbes, Fortune y América Economía

5.2.3 El apoyo estatal

Ha sido un factor fundamental en el desarrollo de algunas grandes multilaterales. Históricamente, se parte de la fase proteccionista y la fase de políticas de sustitución de importaciones que permitieron proteger a las empresas en los setenta y ochenta. La ola de privatizaciones de los noventa llevó buena parte de ellas al sector privado o a ser empresas de capital mixto, pero han seguido disfrutando de apoyo estatal a través de fuentes privilegiadas de financiación que han permitido su expansión internacional. Ejemplo de ello son:

Embraer: Fabricante de aviones comerciales, ha estado en la última década entre las tres empresas más exportadoras por volumen de negocio de Brasil. Su rango de especialización se circunscribe al sector aeroespacial y dentro de él a la fabricación de aviones de ejecutivos. Es el tercer productor mundial de aviones comerciales por detrás de Boing y Airbus. Creada como empresa estatal en 1969 fue privatizada en

1994. Entonces decidió especializarse en aviones de entre 70 y 110 plazas. Tiene su página web en brasileño, inglés y chino, lo que da idea de sus entornos estratégicos. Embraer es el máximo exponente de empresa latina con nueva cultura empresarial y alta cualificación de su mano de obra. Su actitud comercial agresiva y su enfoque comercial hacia la satisfacción del cliente, son las nuevas premisas básicas de la compañía. Su alta tecnología, presencia global y visión estratégica a largo plazo son sus pilares fundamentales.

CVRD (VALE): Companhia Vale do Rio Doce era una empresa estatal privatizada totalmente en 1997. La minera cotiza en la bolsa española en el índice Latibex. Productora líder mundial de mineral de hierro. Sus principales actividades son la producción de mineral de hierro, alumina y bauxita.

PETROBRAS: Petróleo brasileiro es una empresa semipública. Tiene 75.000 empleados en 27 países de siete regiones del mundo y sus ventas anuales superan los 100.000 millones de dólares. Su valoración de mercado tras su ampliación en bolsa es de 230.000 millones de dólares. Explora más de 100 plataformas de producción con 2.3 millones de barriles de petróleo al día y es el primer productor mundial de biocombustibles a los que ha dedicado más de 3.000 millones de dólares en investigación. Tiene 16 refinerías por todo el mundo.

PDVSA (VENEZUELA): La expansión internacional de la empresa petrolera nacionalizada se ha hecho en los últimos años. Un Cambio en la constitución prohíbe su privatización. Las constantes amenazas de nacionalización del sector petrolero han facilitado la adquisición de activos en manos foráneas del sector que han pasado a manos de la empresa estatal. Mantiene una firme presencia en el exterior a través cinco oficinas ubicadas en Argentina, Brasil, Cuba, Reino Unido y Holanda. Los activos, operaciones y negocios del área internacional se extienden más allá y en Europa, PDVSA participa a través de su filial PDV Europa BV con sede en la Haya, Holanda, con un 50% de las empresas Rulor Oil Gmbb de Alemania, y AB Nynäs Petroleum. Además, está presente en Londres, con la filial PDV UK, la cual funciona como oficina de diseño de operaciones.

A pesar del amplio negocio obtenido por algunas petroleras, el ranking de las 500 mayores empresas Latinoamericanas elaborado por AEI establece que el número de empresas estatales dentro del ránking se redujo desde 37 a 34 ocupando su lugar empresas privadas de control latinoamericano.

5.1.4 La capacidad de liderazgo y el talento

Otro de los factores importantes en el ascenso de las empresas multilatinas a su actual posicionamiento mundial es la capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.

Gastón Acurio es mucho más que un cocinero, es un líder que ha conseguido situar la gastronomía de Perú entre las más importantes del mundo. La cocina se ha convertido en un vínculo que une a todos los peruanos y Gastón Acurio es su embajador en el mundo y trabaja con el objetivo de “peruanizar el mundo”, según sus propias palabras. Gastón Acurio ha sido considerado por los mejores críticos gastronómicos y profesionales como uno de los 20 cocineros más influyentes del mundo. Es miembro del selecto club del Basque Culinarie Institute, integrado tan solo por 9 cocineros y liderado por Arzak y Adriá. Su restaurante de Lima ha obtenido el puesto 42 en la Guía San Pellegrino de los 50 Mejores restaurantes del mundo en su edición del 2011. Hoy en día el grupo Astrid y Gastón cuenta con 40 restaurantes en 13 países y continúa con su misión de globalizar la cocina peruana.

Reconocido por su espíritu empresarial e innovador, Marcelo Claure ha recibido numerosos galardones por su liderazgo y visión para los negocios. Obtuvo el premio Ernst & Young al empresario del año. También fue nombrado Young Global Leader por parte del World Economic Forum, grupo que representa el futuro de los líderes mundiales. En 2010 fue nombrado miembro del Consejo Asesor Nacional de Innovación y Espíritu Empresarial, por el Secretario de Comercio de EE.UU. Con menos de cuarenta años. Está entre las 50 mayores fortunas de Latinoamérica.

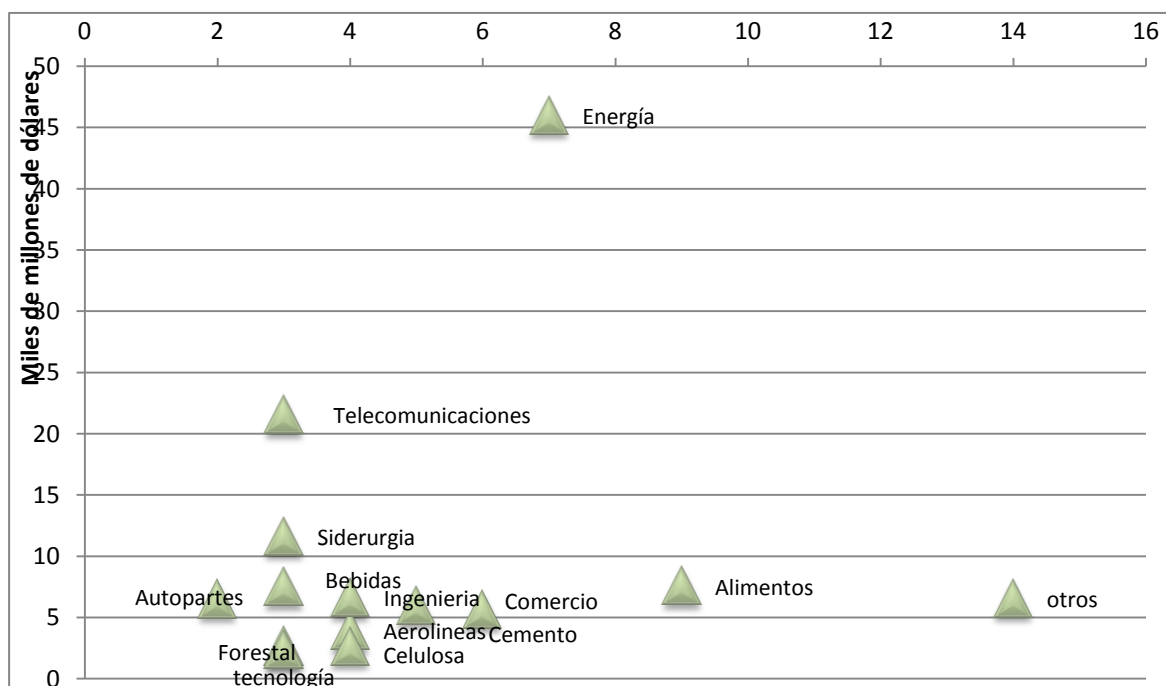
Para analizar los problemas de retener y captar estos directivos con talento en las empresas Boston Consulting Group (BCG) en su estudio "Organizational Capabilities Matter: Organization of the Future -Designed to Win" ofrece datos sobre este aspecto analizando una muestra de 1.600 participantes, en su mayoría CEO y ejecutivos senior, de más de 35 países de todo el mundo. La principal conclusión fue que elementos del comportamiento como el liderazgo, la motivación o la capacitación son fuentes de gran rendimiento sólo si se sustentan sobre una estructura sólida que comprenda un diseño organizacional superior y procesos de negociación y control: "se dice que si uno quiere tener éxito, debe establecer reglas simples, básicas y seguirlas, pero dejando espacio a una gran flexibilidad para adaptarse. Y eso depende del liderazgo y de la gente comprometida con el rendimiento de la compañía".

5.1.5 Dimensión y sectores

La distribución por sectores de las multilatinas es peculiar. Predominan las empresas vinculadas a sectores maduros de consumo como alimentación y bebidas (UNCTAD 2006, 2010). Friboi, FEMSA, Bimbo, Mafrig, Grupo Nacional de Chocolates, Arcor, Concha y Toro, Brasil Foods, Gruma, Modelo son ejemplos de que el sector de alimentación y bebidas es uno de los puntales de las multilatinas (Coelho 2010). Solo algunas empresas tienen mayores contenidos tecnológicos como Embraer o Brightstar. También destacan algunas empresas de ingeniería y autopartes, para las que es obligada la dimensión internacional a fin de ser competitivas. Sin embargo la característica general de las multilatinas es que, exceptuando aquellas vinculadas a los recursos naturales como podría ser el caso de las petroleras y mineras o alguna cementera, en general todas tienen una dimensión por debajo de las multinacionales de los países más desarrollados.

Un estudio de Martínez, Esperança y de la Torre (Martínez 2003) especifica que por tamaño comparando 58 empresas multinacionales de países de la OCDE y 40 multilatinas vieron que el número de trabajadores en las multilatinas era de 11290 como media frente a los 55114 del resto de multinacionales. También las ventas de las multilatinas fuera de su mercado doméstico eran menores (un 24% frente al 42%), también especificaba un nivel menor de inversión respecto a las ventas y menor innovación en productos.

Gráfico 6 Número de multilatinas por sector y Tamaño medio (65 mayores ranking AEI)

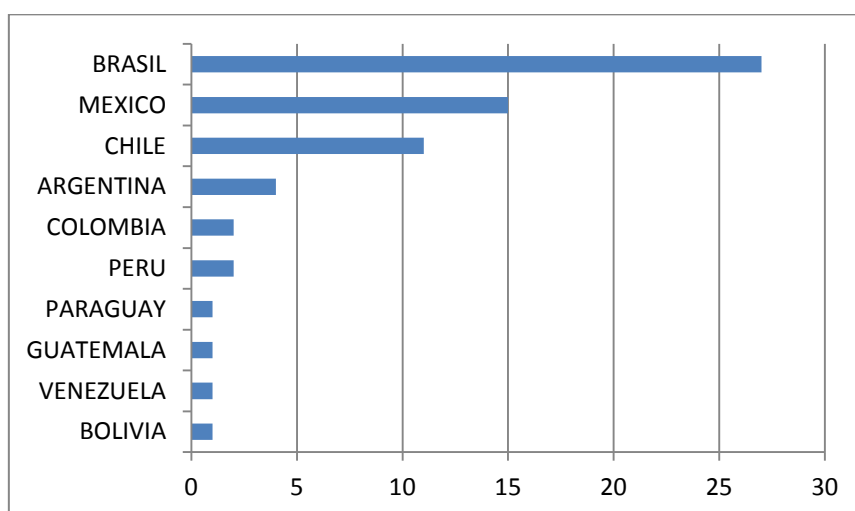


Fuente: elaboración propia

5.2 Procedencia

Las multilatinas brasileñas son las que han marcado la pauta, especialmente en su expansión hacia Europa (De Quadros 1998).

Gráfico 7: Procedencia de las 65 mayores multilatinas 2011



Fuente: elaboración propia a partir de datos de AE Intelligence.

Cuadro 2: Datos de las multilatinas excluidas las petroleras

Firma	País de origen	Sector	Ventas	Beneficios	Empleados	% de ingresos generados en filiales	Presencia en países con IDE
Alfa	México	Varios	5274.6	390.2	37895	24.7	7
Bimbo	México	Alimentación	4623.1	230.4	74000	30.8	12
Carso	México	Varios	6253.3	601.6	81890	9.6	8
Cemex	México	Cemento	8142.4	1306.1	26000	64.2	36
Vale	Brasil	Minería	10376.8	2433.5	18457	30.6	14
DESC	México	Varios	2137.7	17.6	13000	43.7	2
Embraer	Brasil	Aviación	3854.4	473.1	14658	86.9	8
Femsa	México	Bebidas	8425.8	523	88217	8.7	9
Gerdau	Brasil	Acero	7382.9	1066.7	24148	11.6	8
Gigante	México	Distribución	2845.2	35.3	24367	4	1
Gruma	México	Alimentación	2241.6	82.8	15000	69	10
Imsa	México	Acero	3325.2	263.1	12270	48.9	4
Modelo	México	Bebidas	4019.4	554.5	44591	31.8	10
Odebrecht	Brasil	Varios	8206.8	320.2	40247	80	33
Sadia	Brasil	Alimentación	2403.3	165.3	40600	43.5	10
Salinas	México	Varios	4040.0	517	37701	5.5	8
Televisa	México	Comunicación	2629.2	387.2	14140	6.3	2
Techint	Argentina	Ingeniería	6421.0	n.d.	26800	68	45
Votorantim	Brasil	Ingeniería	5809.2	1544.6	25000	18.9	10

Fuente: AEI

Los movimientos hacia el exterior los están protagonizando empresas brasileñas y mexicanas, pero no solo ellas. Como se puede observar en la tabla anterior, aún sin haber incluido a empresas petroleras, las de la lista tienen importantes volúmenes de facturación y empleo y los porcentajes que generan fuera de sus países de procedencia son muy elevados. Tienen presencia en diversos países como indica la última columna.

6. LA PRESENCIA DE MULTILATINAS EN LA UE Y EN ESPAÑA

El principal objetivo para la internacionalización de la empresa es el posicionamiento estratégico (Dunning 1993): Europa es uno de los principales mercados mundiales, además de ser altamente tecnológico y maduro. Estos son tres factores que llevan a Europa a ser extremadamente importante para un posicionamiento estratégico como global player. Por distancia cultural, el idioma, y otros motivos logísticos España se ha convertido en una de las puertas de entrada hacia Europa de las multilatinas (AmericaEconomía 2009). Exceptuando aquellas empresas enclavadas en las commodities que por razones de mercado eligen Londres como ubicación, muchas otras están presentes en la península ibérica. Gerdau, Odebrecht o Camargo Correa, también ubicarán sedes en España como antes lo hicieron Cemex, Modelo (Coronitas) o Petrobras.

Cemex, que factura el 75% fuera de México, fue pionera en la salida al exterior y entró en España en 1992 con la compra de Valenciana de cementos y Sansón, saltando desde ahí al resto de Europa hasta países con gran potencial

como Polonia. Tal fue la apuesta que la central operativa y estratégica de la empresa se situó en Madrid. Pero sus homólogas mexicanas parecen haber perdido interés por Europa. Aparte de Cemex, de Pemex (que lleva años en el capital de Repsol, con el 3%), de Modelo (con presencia comercial a través de Coronitas) y de Televisa (presente en La Sexta), poco más hay que reseñar. El Grupo Carso, de Carlos Slim, hizo algunos intentos en España, sin grandes resultados. Ahora lo vuelve a intentar invirtiendo 11 millones de euros en adquirir el 3% del grupo Prisa.

La distancia cultural de México con Estados Unidos y lo polarizadas que están sus relaciones comerciales hacia su vecino del norte, han hecho perder interés a las multilatinas mexicanas para dar el salto a Europa, teniendo tan cerca el mercado estadounidense.

El papel de las mexicanas lo han compensado con creces las brasileñas. La mitad de las grandes empresas latinoamericanas son de esta nacionalidad. Hasta hace pocos años, las empresas brasileñas estaban concentradas en un mercado doméstico que les ofrecía potenciales de crecimiento superiores a los de cualquier otro foráneo. La expansión a sus mercados vecinos y hacia Europa se ha producido generalmente a través de fusiones, acuerdos comerciales desde filiales portuguesas, pero sobre todo adquisiciones. Embraer fue la pionera en el proceso y ofrecen a las empresas medios de financiación en euros como por ejemplo el mercado de valores LATIBEX en la bolsa de Madrid, donde se admiten a cotización los títulos emitidos por las multilatinas.

Camargo Correa, que factura unos 10.000 millones de dólares y extiende sus actividades desde la moda hasta la construcción, pasando por el cemento, la electricidad, los astilleros, el crudo o la siderurgia: en 2006 entró en España con la compra que hizo su filial Santista de Tavex algodónera, con plantas en España, Marruecos y Latinoamérica. Las siderúrgicas brasileñas están muy interesadas en España. Gerdau, de Porto Alegre, el mayor productor de aceros largos de Latinoamérica y la segunda siderúrgica de EE.UU. compró Corporación Sidenor en 2006. También absorbió SGSB Acero que adquirió a CIE Automotive. En sus planes está hacer se con Gallardo, Cementos Balboa y las siderúrgicas vascas Corrugados Azpeitia y Corrugados Lasao. El grupo brasileño es ya dueño de la siderúrgica portuguesa Lusosider.

Odebrecht, tiene también sus ojos puestos en España. Su división de construcción, una de las mayores del mundo, con proyectos en 35 países, ha llevado a cabo obras importantes en Alemania y Reino Unido. Odebrecht, que compró la portuguesa Bento Pedroso en 1988 y participó en la construcción del puente Vasco da Gama, cuenta ya con una filial en España. Otro grupo con ambiciones europeas es Braskem, uno de los mayores productores mundiales de plástico.

Brightstar Europe es una sociedad conjunta entre Tech Data Corporation y Brightstar Corp. La compañía tiene su sede en el Reino Unido y tiene acceso a oficinas de ventas en 16 países y nueve centros de logística en el continente. Distribuye teléfonos móviles y otros dispositivos inalámbricos a una variedad de clientes como operadores móviles, comerciantes, agentes, vendedores minoristas y vendedores electrónicos en toda Europa. En 2012 ha anunciado la firma de un acuerdo de distribución con Vodafone para comercializar altas de empresa en dispositivos móviles y todos sus servicios de transferencia de datos.

PDVSA está instalada en Reino Unido y Holanda. Los activos, operaciones y negocios del área internacional se extienden más allá y en Europa, PDVSA participa a través de su filial PDV Europa BV con sede en la Haya, Holanda, con un 50% de las empresas Rulor Oil Gmbb de Alemania, y AB Nynäs Petroleum. Además, está

presente en Londres, con la filial PDV UK, la cual funciona como oficina de diseño de operaciones. El productor de tubos de acero Tenaris, con sede en Luxemburgo y filial del grupo ítalo-argentino Techint, controla y opera plantas de tubos sin costura en México y Argentina, además de plantas de tubos soldados en Brasil y Argentina. Sus centros de fabricación incluyen Siderca y Siat (Argentina), Confab Industrial (Brasil), TenarisTamsa (México) y TuboCaribe (Colombia).

Cadenas de restauración como la guatemalteca Pollo Campero, la colombiana Juan Valdez o la brasileña Spoleto empiezan a extenderse por España; marcas de lujo como Carolina Herrera gozan de alta reputación, y empresas de servicios como la mexicana Televisa o la colombiana Orbitel, o industriales como las también mexicanas Cemex y Pemex, están presentes desde hace tiempo en el mercado español. También América Móvil viene intentando desde hace tiempo entrar en el maduro mercado de las telecomunicaciones europeas, sin haberlo conseguido de momento.

7. CONCLUSIONES

Es difícil poder sintetizar las principales características de las multilatinas en un análisis acotado como este. Sin embargo, queda patente con los datos que la evolución de este grupo de empresas gana en profundidad y gestión. La crisis económica global, lejos de afectarlas negativamente, ha supuesto un revulsivo que puesto de manifiesto sus potencialidades. Periódicamente surgen nuevas multilatinas que relegan a las establecidas a puestos secundarios. El valor de las ideas, la creatividad y el talento se ven apoyados por apuestas personales, fuertes capacidades de liderazgo, apoyos gubernamentales y de los capitales más importantes de la región. El impacto de las inversiones, filiales, oficinas comerciales, acuerdos, *joint ventures*, franquicias y demás en la UE es aún una incógnita. Empresas históricas como CEMEX califican como excelente su aventura europea, otras como BIMBO han decidido volver tras desaparecer temporalmente. Lo que está claro es que un mercado integrado de 500 millones de consumidores potenciales con altas rentas per cápita no puede ser descartado por empresas basadas en su dimensión global (Ernst & Young 2010). De ahí que las multilatinas tengan una presencia cada vez más determinante en Europa.

BIBLIOGRAFÍA

AGGARWAL, R. Y AGMON, T., (1990): "The international success of developing country firms: Role of government-directed comparative advantage", *Management International Review*, Vol. 30, p. 163-180.

ALFARO, L., CHANDA, A., KALEMLI-OZCAN, S. Y SAYEK, S. (2010): "Does foreign direct investment promote growth? Exploring the role of financial markets on linkages", *Journal of Development Studies*, 91(2), 242-256.

AMERICA ECONOMÍA (2009): "Especial multilatinas (multilatinas special issue)", *AmericaEconomia*, abril: p. 22-26.

AMÉRICA ECONOMÍA (2010): "Especial Multilatinas". *AmericaEconomia* nº 356.

- ANAND, J., BRENES, E. R., KARNANI, A. Y RODRIGUEZ, A. (2006): "Strategic responses to economic liberalization in emerging economies: Lessons from experience", *Journal of Business Research*, Vol. 59, p. 365-371.
- AULAKH, P. S. (2007): "Emerging multinationals from developing economies: Motivations, paths and performance", *Journal of International Management*, 13, 235-240.
- AYKUT, D. Y GOLDSTEIN, A. (2006): "Developing country multinationals: south-south investment comes of age". Working paper n° 27. Research programme on: Strengthening Productive and Trade Capacity in Developing and Transition Economies. Centro de desarrollo de la OCDE.
- AZMAN-SAINI, W. N. W., LAW, S.H. Y AHMAD, H. (2010): "FDI and economic growth: New evidence on the role of financial markets", *Economic Letters*, 107, 211-213.
- BAENA, C. (2002): "Growth beyond national borders: A policy-making analysis of PDVSA's internationalization strategy", *Latin American Business Review*, 3 (1), 31-55.
- BCG (Boston Consulting Group) (2011): *BCG Global Challengers: Companies on the Move: Rising Stars from Rapidly Developing Economies Are Reshaping Global Industries*, The Boston Consulting Group, Boston.
- BCG (The Boston Consulting Group) (2009a): "The 2009 BCG Multilatinas". Boston, MA. USA, 2009.
- BCG (The Boston Consulting Group) (2009b): "The 2009 BCG 100 New Global Challengers". Boston, MA. USA, 2009.
- BCG (The Boston Consulting Group) (2010): *The 2009 BCG Multilatinas: A fresh look at Latin America and How a New Breed of Competitors are Reshaping the Business Landscape*. 18 pgs. BCG.
- BÉNASSY-QUÉRÉ, A., COUPET, M. Y MAYER, T. (2007): "Institutional Determinants of Foreign Direct Investment", *The World Economy*, 30(5), 764-782.
- BRENES, E. R. (2000): "Strategies for globalizing Latin American business", *Journal of Business Research*, 50, 3-7.
- BUCKLEY, P. J. Y CASSON, M. C. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London.
- BUCKLEY, P. J., CLEGG, L. J. CROSS, A. R., LIU, X., VOSS, H. Y ZHENG, P. (2007): "The determinants of Chinese outward foreign direct investment", *Journal of Business Studies*, 38, 499-518.

- CASANOVA, L. (2009b): *Global latinas. Emerging multinationals from Latin America*, Palgrave Macmillan, New York.
- CASANOVA, L. (2010a): "Los Nuevos protagonistas del Sur". *Foreign Affairs Latinoamérica*. N°1.
- CASANOVA, L. (2010b): "Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad", *Revista de Administração de Empresas*, 50 (3), 439-445.
- CASANOVA, L. Y FRASER, M. (2009a): "From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)". Enero 2009. Inter-American Development Bank Working Paper. Washington, DC
- CEPAL (2009): "Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean". Santiago, CEPAL.
- CHUDNOVSKY, D. Y LÓPEZ, A. (2000): "A third wave of FDI from developing countries: Latin American TNCs in the 1990s", *Transnational Corporations*, 9(2), 31-73.
- CLIFTON, J., DÍAZ-FUENTES, D. Y REVUELTA, J. (2010): "The political economy of telecoms and electricity internationalization in the single market", *Journal of European Public Policy*, 17(7), 988-1006.
- COELHO, A. M. Y CASTILLO-GIRÓN, V. M. (2010): Fusiones, adquisiciones, y alianzas estratégicas en la industria alimentaria mexicana: Balance y perspectivas. *Análisis Económico*, Vol. XXV, n°. 59, segundo cuatrimestre de 2010, 121-142.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2007a): "Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms", *Journal of International Management*, 13, 258-277.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2007b): "Liberalización económica y multilatinas", *Globalization, Competitiveness & Governability*, 1 (1), 66-86.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2008a): "The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas", *Journal of International Management*, 14, 138-154.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2008b): "Liberalización económica y multilatinas". *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. Vol. 1- n°1. Georgetown University. Pag. 66-86.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2010): "Multilatinas", *Universia Business Review*, 25, 14-33.

- CUERVO-CAZURRA, A. Y GENC, M. (2008c): "Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries", *Journal of International Business Studies*, 39, 957-979.
- CUERVO-CAZURRA, A., MALONEY, M. Y MANRAKHAN, S. (2007c): "Causes of the difficulties in internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, p. 709-725.
- DANIELS, J. D., KRUG, J. A. Y TREVINO, L. (2007): "Foreign direct investment from Latin America and the Caribbean", *Transnational Corporations*, 16 (1), 27-53.
- DANTAS, E. Y BELL, M. (2009): "Latecomer firms and the emergence and development of knowledge networks: The case of Petrobras in Brazil", *Research Policy*, 38, 829-844.
- DE QUADROS, R. Y BERNARDES, R. (1998): "Cambiando con la economía: la dinámica de empresas líderes en Brasil", *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización*, Wilson Pérez (coord.), México, D.F., Siglo Veintiuno Editores.
- DEBAERE, P, H. LEE Y LEE, J. (2010): "It matters where you go: Outward foreign direct investment and multinational employment growth at home", *Journal of Development Economics*, 91(2), 301-309.
- DOHERTY, A. M. (2007): "The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy", *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184-205.
- DOMANICO, F. (2007): "Concentration in the European electricity industry: The internal market as solution?", *Energy Policy*, 35, 5064-5076.
- DOMÍNGUES, L. V. Y BRENES, E. R. (1997): "The internationalization of Latin American enterprises and market liberalization in the Americas: A vital linkage", *Journal of Business Research*, 38, 3-16.
- DUNNING, J. H. (1979): "Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.
- DUNNING, J. H. (1980): "Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, 11, 9-31.
- DUNNING, J. H. (2000): "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, 9, 163-190.

- DUNNING, J. H. (2006): "Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international business", *Transnational Corporations*, 15(1), 173-227.
- DUNNING, J.H. (1993): *Multinational enterprises and the global economy*. Reading, Mass: Addison-Wesley. 26
- ERNST & YOUNG (2010) Citizens today: Las fuerzas del Mercado. E& Y.
- EUROSTAT (2011): *Statistics Database*,
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
- FAETH, I. (2009): "Determinants of foreign direct investment: A tale of nine theoretical models", *Journal of Economic Surveys*, 23(1), 165-196.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L Y REIS, G. G. (2010): "El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas", *Universia Business Review*, 25, 34-55.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. Y REIS, G. G. (2011): "Europe in the internationalization strategies of the multilatinas", en L. Brennan (Ed.) *The emergence of Southern multinationals: Their impact on Europe*, Palgrave Macmillan, New York.
- FORTUNE (2010): *Fortune Global 500*,
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/full_list/
- GAMMELTOFT, P., BARNARD, H. Y MADHOK, A. (2010): "Emerging multinationals, emerging theory: Macro- and micro-level perspectives", *Journal of International Management*, 16, 95-101.
- GHYMN, K. I. (1980): "Multinational enterprises from the Third World", *Journal of International Business Studies*, 11, 118-122.
- GIACALONE, R. (2008): "Gigantes en acción: las multinacionales latinas en el nuevo siglo", *Nueva Sociedad*, 214, 14-23.
- GOERZEN, A. Y MAKINO, S. (2007): "Multinational corporation internationalization in the service sector: a study of Japanese trading companies", *Journal of International Business Studies*, 38, 1149-1169.
- GOLDSTEIN, A. (2002): "Embraer: From nacional Champion to global player", *CEPAL Review*, 77, 101-121.
- GOLDSTEIN, A. (2010): "The emergence of multilatinas: The Petrobras experience", *Universia Business Review*, 25, 98-111.

- GUILLÉN, M. Y GARCÍA-CANAL, E. (2009): "The American model of the multinational firm and the new multinationals from emerging economies", *Academy of Management Perspectives*, 23 (2), 23-35.
- HABERER, P. Y KOHAN, A. (2007): "Building global champions in Latin America" McKinsey Quarterly 2007 Special Edition: Shaping a new agenda for Latin America.
- HYMER, S. (1960): "The International Operations of National Firms". Massachusetts Institute of Technology, Boston.
- ICKIS, J. C. (2000): "Implementing globalization strategies in Latin America", *Journal of Business Research*, 50, 9-13.
- IDB (Inter-American Development Bank) (2009): *From multilatinas to global latinas: The new Latin American multinationals*, Inter-American Development Bank, New York.
- JAVALGI, R. G., GRIFFITH, D. A. Y WHITE, D. S. (2003): "An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms", *Journal of Services Marketing*, 17(2), 185-201.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. E. (1977): "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. E. (2006): "Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model", *Management International Review*, 46 (2), 165-178.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. E. (2009): "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- KOLSTAD, I. Y VILLANGER, E. (2008): "Determinants of foreign direct investment in services", *European Journal of Political Economy*, 24, 518-533.
- KOSACOFF, B. Y RAMOS, A. (2010): "Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas. Una historia de pioneros, incursiones y fragilidad", *Universia Business Review*, 25, 56-75.
- LECRAW, D. (1977): "Direct investment by firms from less developed countries", *Oxford Economic Papers*, 29(3), 442-457.
- LI, J. Y GUISSINGER, S. (1992): "The globalization of service multinationals in the "triad" regions: Japan, Western Europe and North America", *Journal of International Business Studies*, 23, 675-696.

- LUCAS, R. (1990): "Why Doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries?" *American Economic Review*, vol. 80 (mayo), págs. 92–96.
- LUCEA, R. Y LESSARD, D. (2010): "¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de Cemex", *Universia Business Review*, 25, 76-97.
- LUO, Y. Y TUNG, R. L. (2007): "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective", *Journal of International Business Studies*, 38, 481-498.
- MALKIN, E. Y SMITH, G. (1997): The New Latin Corporation. *Business Week* Spring 1997.
- MARTÍNEZ, J., ESPERANÇA, J. P. Y DE LA TORRE, J. (2003): "Multilatinas: Emerging Multinationals from Latin America" en Pankaj Ghemawat y Joan E. Ricard (ed.), "Creating Value through Global Strategy". Londres. 43-54.
- MARTÍNEZ, M. (2009), "La multinacionalización de las grandes empresas domésticas de Brasil y México, el impacto para sus economías de origen en términos de competitividad y desarrollo económico", Tesis profesional presentada como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en Relaciones internacionales, Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), Cholula, Puebla, México.
- MATHEWS, J. A. (2002): *Dragon Multinational: Towards a New Model of Global Growth*, Oxford University Press, New York.
- MINDA, A. (2008): "The strategies of multilatinas: from the quest for regional leadership to the myth of the global corporation", *Cahiers du GRES*, 2008-8.
- NACHUM, L. (2000): "Economic geography and the location of TNCs: Financial and professional service FDI to the USA", *Journal of International Business Studies*, 31 (3), 367-385.
- PETROU, A. (2007): "Multinational banks from developing versus developed countries: Competing in the same arena?", *Journal of International Management*, 13, 376-397.
- PROGRENBYAKOV, N. Y MAITLAND, C. F. (2011): "Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators", *Journal of International Management*, 17, 68-82.
- RAMAMURTI, R. (2008): "What have we learned about emerging market MNEs?" en R. Ramamurti y J. V. Singh (eds.) *Emerging Multinationals from Emerging Markets*, Cambridge University Press, Cambridge.
- RAMASAMY, B. Y YEUNG, M. (2010): "The determinants of foreign direct investment in services", *The World Economy*, 33(4), 573-596.

- RIVERA-CAMINO, J., MOLERO-AYALA, V. Y CERVIÑO-FERNÁNDEZ, J. (2009): “¿Quién interesa que invierta en España?: La inversión extranjera directa de Latinoamérica en España. Tendencias recientes y perspectivas”, *Globalization, Competitiveness & Governability*, 3 (2), 108-125.
- RUGMAN, A. (1980): “Internalization as a general theory of foreign direct investment, a reappraisal of the literature”, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116(2), 365-379.
- SANTISO, J. (2008): “The emergence of Latin multinationals”, *CEPAL Review*, 95, 7-30.
- SIRKIN, H. (2010): “Enter the Multilatinas”, *BusinessWeek*.
- SOL, P. DEL (2010): “Chilean regional strategies in response to economic liberalization”, *Universia Business Review*, 25, 112-131.
- THOMAS, S. (2003): “The Seven Brothers”, *Energy Policy*, 31, 393-403.
- TOULAN, O. N. (2002): “The impact of market liberalization on vertical scope: The case of Argentina”, *Strategic Management Journal*, 23 (6), 551-560.
- UNCTAD (2006), “World Investment Report 2006: FDI from developing and transition economies – Implications for development”, New York and Geneva: UNCTAD.
- UNCTAD (2010), “World Investment Report 2010: Investment in a low-carbon economy”, New York and Geneva: UNCTAD.
- UNCTAD (2011):
UNCTADstat, <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>
- VAN KRANENBURG, H. L. Y J. HAGEDOORN (2008): “Strategic focus of incumbents in the European telecommunications industry: The cases of BT, Deutsche Telekom and KPN”, *Telecommunications Policy*, 32, 116-130.
- VERNON, R. (1966): “International investment and international trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80 Mayo, 190-207.
- WELLS, L. (2009). “Third World multinationals: A look back”. In R. Ramamurti & J. V. Singh (Eds.), *Emerging Multinationals from Emerging Markets*: Cambridge University Press.
- WILLIAMSON, J. (1990): “What Washington Means by Policy Reform”, en J. Williamson (ed.) *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?*, Institute for International Economics, Washington D. C.