



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

**TRANSLATINAS: LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR  
EL CASO DE MÉXICO**

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**

PRESENTA:  
**ROMÁN ALCARAZ SOLÍS**

DIRECTOR DE TESIS:  
**DR. ENRIQUE DUSSEL PETERS**



**MÉXICO, D.F. 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos:**

A mis padres, José Vianey Alcaraz Pineda y Ernestina Solís Sánchez, que siempre me han apoyado, amado y aconsejado. A mis hermanas, Anabel y Alba, por todo lo que hemos compartido.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, así como a la Facultad de Economía, por permitirme culminar mi formación profesional y humana, estaré por siempre agradecido.

A mis primos hermanos que nos visitan cada fin de semana, Salvador, Fabián y Daniel. En especial a Salvador, quien ha sido una importante influencia en mi vida, gracias por siempre compartir tus conocimientos.

Al Dr. Enrique Dussel Peters, por aceptar dirigir esta investigación, por sus regaños y sugerencias, por su interés y tiempo.

Al Dr. Jorge Basave Kunhardt, Dr. Miguel Ángel Rivera Ríos y Mtro. Miguel González Ibarra, por su apoyo y disponibilidad para llevar a cabo mi titulación. Gracias al Mtro. Alejandro Barajas de Pino, por su apoyo y confianza, por haberme sugerido trabajar este tema.

A mis amigos Alí, Rodrigo, Eric, Carlos Tvz y Toño. A mi mejor amigo por antigüedad, Andrés.

## Índice

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Breves Antecedentes Conceptuales sobre la Internacionalización de la Empresa</b>	<b>5</b>
1.1 Introducción	5
1.2 ¿Por qué se internacionaliza una empresa mediante IED?	9
1.2.1 Ventajas específicas o de propiedad	9
1.2.2 Ventajas de localización	11
1.2.3 Ventajas de internalización	14
1.3 ¿Cómo se internacionaliza una empresa mediante IED?	15
1.3.1 El modelo secuencial de Uppsala (enfoque escandinavo)	15
1.3.2 El enfoque de redes	17
1.4 Conclusión preliminar	20
<b>Capítulo 2. Transformaciones Estructurales en América Latina y la Situación Actual</b>	<b>27</b>
2.1 Introducción	27
2.1 El proceso evolutivo en tres fases	30
2.1.1 Fase uno (1970-1982): agotamiento de la ISI	30
2.1.2 Fase dos (1982-1990): crisis de la deuda y apertura del comercio	37
2.1.3 Fase tres (1990-2001): surgimiento de las translatinas	40
2.2 Translatinas del siglo XXI (2001 en adelante): líderes internacionales	43
2.2.1 <i>Inflows</i> e <i>inwards</i> de IED	46

2.2.2 <i>Outflows</i> y <i>outwards</i> de IED	52
2.2.3 Fusiones y adquisiciones trasfronterizas	56
2.3 Tendencias de las translatinas	65
2.3.1 Orientación geográfica de las translatinas	65
2.3.2 Orientación sectorial de las translatinas	72
2.4 Conclusión preliminar	111
<b>Capítulo 3. El Caso Mexicano</b>	<b>121</b>
3.1 Introducción	121
3.2 Evolución de la inversión directa en el exterior y consolidación de las translatinas mexicanas	125
3.3 Casos de estudio	138
3.3.1 CEMEX	138
3.3.2 FEMSA	141
3.3.3 BIMBO	143
3.4 Conclusión preliminar	146
<b>Capítulo 4. Conclusiones finales</b>	<b>150</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>156</b>
<b>Anexo</b>	<b>163</b>

## Índice de cuadros

	<b>Página</b>	
1.1	La internacionalización y el modelo de red.	18
2.1	Las principales translatinas como grupos económicos de control familiar.	32
2.2	Flujos de IED por región emisora (1970-1981).	34
2.3	Motivaciones, ventajas y formas de asociación de las principales firmas argentinas con IED en la etapa sustitutiva.	36
2.4	Flujos de IED por región emisora (1982-1990).	38
2.5	Principales translatinas que fueron empresas estatales.	41
2.6	América Latina y el Caribe: puntos focales de atracción de IED.	50
2.7	América Latina y el Caribe: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras), 1982-1990.	62
2.8	América Latina y el Caribe: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras), 1991-2000.	63
2.9	América Latina y el Caribe: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras), 2001-2010.	64
2.10	Principales 60 translatinas por país, 2011.	67
2.11	Principales translatinas según país de origen, 2011.	68
2.12	Cobertura geográfica de las 60 principales translatinas, 2010.	70
2.13	Industria Minera: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras).	79
2.14	Principales translatinas de la industria siderúrgica, 2011.	82
2.15	Industria Siderúrgica: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras).	83
2.16	Principales translatinas de la industria de cemento, 2011.	87
2.17	ALC: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras) de la industria cementera.	88
2.18	Principales translatinas de la industria de madera, celulosa y papel, 2011.	92

2.19	ALC: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras) de la industria de madera, celulosa y papel.	94
2.20	Principales translatinas de la industria de las bebidas, 2011.	98
2.21	ALC: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras) de la industria de bebidas.	100
2.22	Principales translatinas de la industria de alimentos, 2011.	105
2.23	ALC: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras) de la industria de alimentos.	106
3.1	Las Mayores Translatinas mexicanas, 2012.	122
3.2	Alcance geográfico de las translatinas mexicanas, 2011.	124
3.3	Principales alianzas estratégicas entre GE mexicanos y socios extranjeros.	126
3.4	México: Distribución geográfica de las FyA trasfronterizas (compras) según destino, 1982-2010.	134
3.5	¿De qué forma seleccionan las empresas medianas los mercados globales para su expansión?	137

## Índice de gráficas

	<b>Página</b>
2.1 Principales translatinas: Primer año de emisión de IED.	43
2.2 Brasil y México: inversión directa en el exterior: 2001-2011.	45
2.3 Flujos de IED en PED y Economías en Transición, 1970-2011.	47
2.4 Top 20 de las mayores economías receptoras de IED en 2011.	47
2.5 Flujos de IED en América Latina y el Caribe, 1980-2011.	49
2.6 IED acumulada en América Latina y el Caribe, 1980-2010.	51
2.7 Flujos de IED emitidos desde PED, 1970-2011.	52
2.8 Top 20 de las mayores economías emisoras de IED en 2011.	53
2.9 América Latina y el Caribe: Emisión de flujos de IED, 1970-2011.	55
2.1 IED acumulada desde América Latina y el Caribe, 1980-2010.	56
2.11 Composición de las FyA (compras) por regiones.	58
2.12 Monto Total de FyA (compras) desde Latinoamérica y el Caribe. 1990-2010.	59
2.13 América Latina y el Caribe: Distribución geográfica de las FyA trasfronterizas (compras) según origen, 1982-2010.	60
2.14 América Latina y el Caribe: Distribución geográfica de las FyA trasfronterizas (compras) según destino, 1982-2010.	61
2.15 América Latina y el Caribe: Distribución sectorial de las FyA trasfronterizas (compras) según origen, 1982-2010.	65
2.16 Las 10 principales empresas petroleras de América Latina y el Caribe, 2011.	74
2.17 Las 10 principales empresas mineras de América Latina y el Caribe, 2011.	78



2.18	Las 10 principales empresas siderúrgicas de América Latina y el Caribe, 2011.	82
2.19	Las 5 principales empresas cementeras en América Latina y el Caribe, 2011.	86
2.20	Las 5 principales empresas de madera, celulosa y papel en América Latina y el Caribe, 2011.	92
2.21	Las 10 principales empresas de las bebidas en América Latina y el Caribe, 2011.	98
2.22	Las 12 principales empresas de alimentos en América Latina y el Caribe, 2011.	104
2.23	Las 10 principales empresas del sector telecomunicaciones en América Latina y el Caribe, 2011.	110
2.24	Las 10 principales empresas de <i>retail</i> en América Latina y el Caribe, 2011.	111
3.1	Principales empresas mexicanas exportadoras en 2011.	131
3.2	México: Entradas y salidas de IED (2001-2012).	133
3.3	Países seleccionados: Tasa de crecimiento del PIB a precios constantes, 2006-2011.	135

## Índice de ilustraciones

	<b>Página</b>
2.1 Cobertura geográfica de Petrobras, 2010.	76
2.2 Cobertura geográfica de Vale, 2010.	80
2.3 Cobertura geográfica de las translatinas siderúrgicas, 2010.	85
2.4 Cobertura geográfica de las translatinas cementeras, 2010.	90
2.5 Cobertura geográfica de las translatinas de madera, celulosa y papel, 2010.	96
2.6 Cobertura geográfica de las translatinas del sector bebidas, 2010.	103
2.7 Cobertura geográfica de las translatinas del sector alimentos, 2010.	108



## INTRODUCCIÓN

La globalización se ha acelerado en las últimas décadas gracias al desarrollo tecnológico en el procesamiento de información, telecomunicaciones y transporte; así como a la liberalización de los flujos internacionales de comercio y capital. Dentro de los flujos de capital, la inversión extranjera directa (IED) se ha convertido en una variable clave para el crecimiento económico de los países en desarrollo (PED)<sup>1</sup>, así como para el dinamismo de los flujos comerciales, de información y conocimiento. La IED se puede cuantificar y analizar desde dos perspectivas diferentes, es decir, desde el punto de vista de la economía receptora, o de la economía emisora; para ambos casos estos flujos se explican en gran medida mediante las inversiones que realizan las empresas transnacionales (ETN).

Si pensamos en ETN inmediatamente nos vienen a la mente las economías más grandes del mundo: Estados Unidos, Japón, y Europa. La gran mayoría de las marcas globales más reconocidas pertenecen a ETN de países desarrollados (PD), pero desde hace década y media han surgido marcas como Samsung, de Corea del Sur; Embraer, de Brasil; CEMEX, de México; Tata, de India; Gazprom, de Rusia; Lenovo, de China<sup>2</sup>; SAB Miller, de Sudáfrica, etc.; que son ETN de PED que se han venido forjando como empresas de clase mundial. Dentro de estas empresas líderes, algunas son de origen latinoamericano, llamadas “translatinas”.

Una translatina no sólo es aquella empresa de origen latinoamericano que invierte en Latinoamérica o en otros PED, es decir, que realiza inversiones “Sur-Sur”<sup>3</sup>. También algunas translatinas realizan inversiones en PD, es decir, inversiones “Sur-Norte”. Lourdes Casanova ha nombrado a las mayores ETN de origen latinoamericano “*Global Latinas*”, y que ella define como: “[...] a *Global Latina* is defined as a privately owned, Latin American-based multinational firm with operations on at least one other foreign continent

---

<sup>1</sup> El monto global de IED alcanzó 1.5 billones de dólares en 2011, contra 1.19 billones en 2009, la suma de los flujos dirigidos a PED y en transición totalizaron más del 50 por ciento de las inversiones globales. En 2011, las filiales extranjeras de las empresas transnacionales emplearon 69 millones de trabajadores, que generaron 28 billones de dólares en ventas y 7 billones en valor agregado. (*World Investment Report*, 2012).

<sup>2</sup> China recientemente desbancó a Japón como la segunda economía más grande del planeta, con un PIB de 1.33 billones de dólares en el segundo trimestre de 2010.

<sup>3</sup> El comercio “Sur-Sur” se ha convertido en un motor del crecimiento mundial, lo que cobra relevancia dado el estancamiento de la demanda en los países desarrollados. Un 18.4 por ciento del intercambio de los países latinoamericanos entre 2005 y 2008 quedó en la región, y casi un 30 por ciento en el mundo emergente (América Economía, N° 392).

*and which generates, with the exception of emerging firms, a minimum of US\$500-million in annual revenues” (Casanova, 2009b:03).*

Entendemos que las translatinas son ETN emergentes provenientes de Latinoamérica, que han tenido éxito al realizar inversiones directas fuera de sus países de origen y que tienen un gran potencial de expandir sus operaciones en países emergentes y desarrollados. Aunque existen ETN de propiedad estatal<sup>4</sup>, el presente trabajo excluye del análisis a las empresas latinoamericanas controladas totalmente por el Estado. La razón principal es que, al menos para el caso latinoamericano, las empresas estatales priorizan los objetivos políticos y económicos nacionales, alejándolas de tener una visión empresarial y comercial que sea competitiva. Para ilustrar este punto, tomemos el ejemplo de Petróleos de Venezuela (PDVSA), que a pesar de tener millones de dólares en activos en el exterior y ser la segunda mayor empresa en Latinoamérica, sólo después de Petrobras, en los últimos años ha retirado sus inversiones de Estados Unidos por las asperezas políticas existentes entre ambos países.

La excepción en la región es Petrobras, que es una empresa de propiedad mixta, en la cual el Estado es el accionista mayoritario. A diferencia de PDVSA, Petrobras debe responder a los intereses de sus accionistas privados y es una empresa muy rentable, es decir, se comporta como una ETN. Por ejemplo, el 26.7 por ciento de las ETN chinas son de propiedad estatal (Dussel Peters, 2012b), y aunque sus inversiones en el exterior son reguladas por el Estado, sus políticas públicas incentivan estratégicamente las salidas de IED con la finalidad de alcanzar objetivos de largo plazo como el crecimiento económico y, en consecuencia, el empleo y la calidad de vida. En contraste, las empresas estatales latinoamericanas frecuentemente son castigadas fiscalmente para cubrir los gastos del sector público.

Hasta ahora, de los pocos estudios que se enfocan en el análisis de la emisión de IED desde economías latinoamericanas, son aún menos los que prestan atención al proceso de internacionalización de las empresas. Estos pocos estudios se concentran en estudios de

---

<sup>4</sup> Existen ETN de propiedad estatal que se han convertido en una fuente importante de IED. Actualmente hay en el mundo por lo menos 650 ETN de propiedad estatal, con 8 mil 500 filiales extranjeras. Aunque representan menos del 1 por ciento de las ETN, su inversión en el extranjero representó el 11 por ciento de la IED mundial en 2010 (*World Investment Report*, 2011).

caso por país (Peres *coord.*, 1998; Chudnovsky *et al.*, 1999; Santiso, 2011) o por empresas (Casanova 2009a; Goldstein, 2010; Lessard y Lucea, 2010).

Aunque cada uno de estos trabajos es una contribución valiosa al estudio del tema, en conjunto generan una serie de lecciones comunes, como bien señala Cuervo-Cazurra (2010). Primero, los trabajos resaltan la importancia del proceso evolutivo para entender el éxito de las translatinas. Segundo, se da a notar la importancia de las condiciones del país de origen como determinante importante del proceso de internacionalización (condiciones económicas, políticas, geográficas y socio-culturales). Tercero, en general, existe un consenso en que es necesario profundizar el desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas para reducir la fragilidad de éstas en el contexto global. Cuarto, la mayoría de los trabajos resaltan la importancia de la capacidad directiva y visión de los empresarios en la creación de las translatinas. Quinto, se reconoce que las translatinas han desarrollado ventajas competitivas que las ponen al par o incluso por encima de las ETN de PD, en sus respectivos sectores.

En relación a la importancia del proceso evolutivo, en este trabajo se argumenta que la formación de grupos empresariales (GE) sería un antecedente crucial para el surgimiento de numerosas empresas translatinas. La gran mayoría de los GE se formaron durante la industrialización por sustitución de importaciones (ISI); sin embargo, después del agotamiento de la ISI y el inicio de la crisis de la deuda de los ochenta, los GE y demás empresas se enfrentaron a un fuerte cambio estructural que funcionaría como catalizador para el boom de las translatinas: la liberalización económica (apertura comercial, privatización y desregulación financiera).

No obstante, intentar generalizar los factores y motivos que llevaron a las empresas latinoamericanas a convertirse en translatinas es una cuestión delicada, tanto por su distinta historia, proceso evolutivo y actividad económica, como por las diferencias entre sus países de origen, en lo que se refiere a su marco institucional y normativo, tamaño, ubicación geográfica, políticas públicas, e inclusive su idiosincrasia.

En primer lugar, el objetivo de esta investigación es determinar por qué las empresas sienten la necesidad de internacionalizarse, por lo que se abordan los principales aspectos teóricos del modelo “OLI” de Dunning, es decir, se analizan las ventajas de propiedad, de localización y de internalización que impulsan a una empresa a realizar IED.

En segundo lugar, con la finalidad entender cómo una empresa se internacionaliza se explica brevemente el modelo secuencial de Uppsala y el enfoque de redes, estas teorías argumentan que el proceso de aprendizaje de operar en el exterior, la asociación con otras empresas y la visión internacional de los directivos son fundamentales para culminar con éxito el deseo de internacionalización.

En el segundo capítulo, se investiga la validez de los argumentos teóricos para el caso latinoamericano a través de un análisis del proceso evolutivo que fue formando a las translatinas, dividiendo el periodo de análisis (1970 a nuestros días) en cuatro fases. Primero, se enfatiza el papel de la industrialización por sustitución de importaciones en el origen de las actuales translatinas; segundo, se destaca el impacto que tuvo la apertura económica en estas empresas latinoamericanas y las decisiones que tuvieron que tomar para adaptarse al nuevo modelo económico y convertirse en ETN. Después se realiza un análisis de la composición sectorial y geográfica que poseen actualmente las translatinas, a fin de obtener evidencia sobre las tendencias que siguen en la actualidad.

En el tercer capítulo, el trabajo se enfoca en el caso mexicano. Por un lado, se aborda el contexto macroeconómico en el que se forjaron las empresas mexicanas y se analizan los resultados de las principales ETN mexicanas. Por otro lado, para mostrar empíricamente el fenómeno de las translatinas y aportar evidencia adicional en un nivel microeconómico, se estudian brevemente tres casos de estudio entre las principales translatinas mexicanas: CEMEX, FEMSA y Bimbo.

Finalmente, en el capítulo cuatro se presentan las conclusiones generales, como una consolidación de las conclusiones preliminares de cada capítulo y que se consideran las más relevantes. Se incluyen algunas recomendaciones y propuestas políticas que pueden impulsar una nueva ola de translatinas y potenciar la expansión de las actuales. Por supuesto, también se reflexiona sobre las limitantes de esta investigación y algunos puntos relevantes que merecen la atención de una futura investigación más meticulosa.

# CAPÍTULO 1

## BREVES ANTECEDENTES CONCEPTUALES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 Introducción

En el presente trabajo la empresa será la unidad de análisis empírica que nos indique las tendencias de la IED<sup>5</sup>, es decir, el principal vehículo de la IED es la ETN<sup>6</sup>, pues es ésta la que mediante fusiones y adquisiciones (FyA) de empresas extranjeras, *joint ventures*, apertura de nuevas empresas en el extranjero (*greenfield*), etc., mueve recursos a nivel internacional. Podemos decir que los flujos de IED dependen, en gran medida, de los intereses estratégicos de las ETN, intereses cuyo propósito esencial es la ampliación del control y la maximización de la rentabilidad de sus inversiones.

Como ya insinuamos, la empresa transnacional<sup>7</sup> y la IED están intrínsecamente unidas, pues la empresa evoluciona a transnacional en el momento en que decide invertir y producir en el exterior. La IED es, por tanto, una modalidad estratégica para el proceso de internacionalización de las empresas.

Podemos mencionar el caso de una empresa tradicional que tiene un servicio o producto de calidad, y su primer paso en la internacionalización de sus operaciones es la exportación de dichos productos o servicios. Una vez que se toma esta decisión y se inician operaciones en el extranjero, la siguiente etapa es decidir si dichos productos o servicios se deben producir en el extranjero. Si lo anterior es afirmativo se debe elegir entre licenciar la

---

<sup>5</sup> “La inversión extranjera directa ocurre cuando un inversor establecido en un país (origen) adquiere un activo en otro país (destino) con el objetivo de administrarlo. La dimensión del manejo del activo es lo que distingue a la IED de la inversión de portafolio en activos, bonos y otros instrumentos financieros. En la mayoría de los casos, el activo es administrado en el extranjero como firma del mismo negocio. Cuando esto sucede, el inversor se conoce como «casa matriz» y el activo como «afiliada» o «subsidiaria».” (WTO, 1996).

<sup>6</sup> “Las empresas multinacionales son actores que explican, en gran medida, las actividades propias de la economía internacional: comercio exterior, transferencia de tecnología, movimientos de capitales, producción mundial.” (Durán, J.J., 2004:114).

<sup>7</sup> El término “empresa transnacional” nosotros lo utilizaremos como sinónimo de multinacional (aunque para algunos autores no es estrictamente lo mismo). Adoptaremos la definición de Pla y León, (2004:13) que definen a la empresa multinacional como: “aquella que posee activos y empleados en más de un país, esto es, aquella que ha realizado inversión directa en el exterior y, por tanto, genera valor en más de un país”.



producción o tener el control de los activos productivos a través de un *joint venture*<sup>8</sup> o de una subsidiaria directa. Si se elige la segunda opción, la empresa habrá de elegir entre la inversión directa (*green investment*) o comprar una empresa en el exterior (FyA).

Aunque normalmente las empresas se internacionalizan impulsadas, al mismo tiempo, por factores de distinta naturaleza, éstos pueden clasificarse genéricamente en dos grandes grupos: factores de empuje (*push factor*) y factores de arrastre (*pull factor*).

En primera instancia los factores de empuje se asocian a dificultades en los mercados locales. La empresa se internacionaliza porque en su mercado de origen no tiene posibilidades de desarrollo, de manera que está afectando sus capacidades productivas (Pla y León, 2004). La internacionalización es una reacción para superar dichas restricciones. Algunos ejemplos serían (CEPAL, 2006):

- Enfrentarse a un mercado nacional saturado o a una intensa competencia a nivel doméstico.
- Un incremento en el costo de los factores, como los costos laborales. El agotamiento de los recursos naturales.
- Requisitos legales que impiden el crecimiento o un aumento de la carga impositiva.
- Necesidad de adquirir tecnología y recursos humanos calificados.

Asimismo, los factores de arrastre se asocian a una visión proactiva<sup>9</sup> de los directivos respecto a las actividades internacionales. Si bien la empresa todavía podría crecer en los mercados nacionales, se percibe la necesidad de explotar ciertas oportunidades en los mercados internacionales. Estos motivos podríamos agruparlos en cuatro grandes apartados (Dunning, 2008):

---

<sup>8</sup> “Una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes.” (Pla y León, 2004:75).

<sup>9</sup> “[...] each type of MNE activity may be aggressive in the sense that the investing company is seeking to take proactive action to advance its strategic objectives, or defensive in the sense that its behavior is in reaction to actions taken (or perceived likely to be taken) by its competitors or by foreign governments, which require it to protect its market position.” (Dunning, 2008:68).

- Motivos relacionados con el mercado (*the market seekers*): Pueden aparecer nuevos mercados que, por sus tasas de crecimiento o por su tamaño<sup>10</sup>, justifiquen asumir el riesgo de la internacionalización; o bien, en algunos mercados el producto ofrecido tiene muchas posibilidades de éxito porque todavía no ha entrado en el periodo de madurez.
- Motivos relacionados con la obtención de recursos (*the resource seekers*): Algunas empresas se internacionalizan buscando dotaciones de recursos más favorables en los mercados destino, como materias primas o mano de obra más barata. Incluso, algunas empresas se internacionalizan motivadas por la obtención de recursos mucho más difíciles de adquirir, como son las innovaciones tecnológicas y capacidades directivas o de marketing.
- Motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia (*the efficiency seekers*): Muchas empresas a través de la internacionalización buscan obtener beneficios de la administración común de activos dispersos geográficamente. Estos beneficios se derivan básicamente de la obtención de economías de escala<sup>11</sup>. Por otra parte, la presencia en distintos mercados permite a la empresa controlar el riesgo, ya que la respuesta de los diferentes mercados nacionales ante un cambio de la coyuntura general no será la misma.
- Motivos estratégicos (*the strategic asset seekers*): Al igual que la ETN en búsqueda de eficiencia, el buscador de activos estratégicos tiene como objetivo capitalizar los

---

<sup>10</sup> Dunning (2008) nos dice que además del tamaño del mercado y las perspectivas de crecimiento de éste, hay cuatro razones principales que pueden inducir a las empresas a invertir en nuevos mercados. La primera es que sus principales proveedores o clientes han creado centros de producción en el extranjero y para mantener el negocio es necesario seguirlos. La segunda razón es que los productos deben adaptarse a los gustos y necesidades locales, por lo que la empresa decide establecerse en el mercado para familiarizarse con las costumbres de negocio, aprender requisitos legales y procedimientos de comercialización. La tercera razón es que operando en el mercado destino los costos de producción y transacción son menores que operando a distancia. La cuarta razón considera, por decisiones estratégicas de marketing y producción global, establecerse en el mercado para ser más competitivo versus las otras compañías con las que compite en el mercado.

<sup>11</sup> “*Efficiency-seeking FDI is of two main kinds. The first is that designed to take advantage of differences in the availability and relative cost of traditional factor endowments in different countries. This explains much of the division of labour within MNEs producing in both developed and developing countries, with capital-, technology- and information-intensive value-added activities being concentrated in the former, and labour- and natural resource-intensive activities in the latter. The second kind of efficiency-seeking investment is that which takes place in countries with broadly similar economic structures and income levels and is designed to take advantage of the economies of scale and scope and of differences in consumer tastes and supply capabilities.*” (Dunning, 2008:72).

beneficios de la administración común de actividades diversificadas. Los beneficios surgen de las imperfecciones en los mercados de productos intermedios y de las oportunidades que las ETN tienen para explotar, o incluso añadir a estas imperfecciones. De hecho, en el caso de la gran mayoría de las inversiones estratégicas se espera que la adquisición, fusión o *joint venture* transfiera algunos beneficios para el resto de la organización de la que forma parte la empresa<sup>12</sup>. Por ejemplo, la apertura de nuevos mercados, la creación de sinergias en I+D, un mayor poder de mercado, menores costos de transacción, acceso a nuevas habilidades de organización, etc.

Cabe mencionar que existe una variedad de teorías que abordan la internacionalización de la empresa desde distintos enfoques, que a nuestra consideración son de mucha utilidad para entender el porqué y el cómo de la existencia de las ETN y la IED. A pesar de que ninguna es universalmente adaptable a la ETN, podemos buscar en que momento y circunstancia se puede ajustar una teoría a una determinada translatina, así podremos tener una visión más amplia y aspirar a comprender el fenómeno. Tomando en cuenta estas teorías, se tendría suficiente información para explicar los factores económicos y organizativos que permiten que una empresa culmine su proceso de transnacionalización.

De esta manera, comenzaremos el primer capítulo con una revisión del paradigma ecléctico de Dunning, y con apoyo de la teoría del ciclo de vida del producto y la teoría evolutiva, se aspirará a responder teóricamente al por qué (factores, causas, motivaciones) de la internacionalización de la empresa mediante IED. Posteriormente, en base al modelo secuencial de Uppsala y al enfoque de redes, se procurará responder teóricamente al cómo (procesos de expansión) de la internacionalización de la empresa mediante IED. Se finalizará el capítulo con nuestras conclusiones preliminares.

---

<sup>12</sup> “One company may acquire or engage in a collaborative alliance with another to thwart a competitor from so doing. Another might merge with one of its foreign rivals to strengthen their joint capabilities vis-à-vis a more powerful rival. A third might acquire a group of suppliers to corner the market for a particular raw material. A fourth might seek to gain access over distribution outlets to better promote its own brand of products. A fifth might buy out a firm producing a complementary range of goods or services so that it can offer its customers a more diversified range of products. A sixth might join forces with a local firm in the belief that it is in a better position to secure contracts from the host government that are denied to its exporting competitors. All these are examples of strategic FDI to protect or advance the investing firm’s longterm competitive position.” (Dunning, 2008:73).

## 1.2 ¿Por qué una empresa se internacionaliza mediante IED?

El paradigma ecléctico es una de las teorías de la producción internacional más relevantes para explicar el fenómeno de la transnacionalización de la empresa, y está basado en la teoría de la internalización de los costos de transacción<sup>13</sup> (que buscaba en la internalización la razón de ser de las ETN), en la teoría de la organización industrial (para quienes la posesión de una ventaja competitiva explicaba la aparición de las ETN) y en las teorías de la localización y el comercio internacional (donde se mantenía la importancia de la dotación de factores en determinadas localizaciones). Así que su principal contribución ha sido acoplar en una sola teoría las aportaciones de las teorías antes mencionadas<sup>14</sup>.

El resultado fue un modelo nombrado “OLI” (por el acrónimo en inglés), integrando las ventajas específicas de la empresa, las características y las condiciones del costo del mercado receptor de la inversión y las ventajas de la internalización<sup>15</sup>. Por lo tanto, la decisión empresarial de realizar IED depende de que la empresa disfrute de alguna ventaja sobre sus rivales y competidores potenciales que le interese explotar por sí misma en una localización extranjera (Villarreal, 2007). Estas ventajas son, según Dunning (2008):

### 1.2.1 Ventajas específicas o de propiedad

Las ventajas específicas o de propiedad (*ownership*) se derivan de la posesión de activos específicos por parte de las ETN de los que carecen otras empresas. Estas ventajas permitirían explicar cómo una empresa extranjera podría competir con empresas locales en sus respectivos mercados.

---

<sup>13</sup> “It is widely acknowledged that transaction cost economics is of great value in assessing the original make or buy decision, that is, whether the firm should integrate forward or backward, or whether it should enter new markets establishing a joint venture or a wholly owned affiliate.” (Dunning, 2008:117).

<sup>14</sup> La teoría de la organización industrial fue desarrollada en base de las aportaciones de las ventajas monopolísticas de Kindleberger y Hymer. La teoría de la internalización se popularizó con las publicaciones de Buckley y Casson.

<sup>15</sup> Una de las características únicas del paradigma ecléctico es su afirmación de que el valor de la totalidad de las variables OLI es mayor que la suma de las partes (Dunning, 2008).

Esta ventaja específica o de propiedad generalmente está asociada a un activo intangible<sup>16</sup> sostenible que es, al menos temporalmente, inaccesible (en parte gracias a los derechos de propiedad intelectual) para los competidores locales, y así contrarrestar la desventaja de ser extranjero.

Por otro lado, la teoría evolutiva o de las capacidades organizativas da lugar a una teoría de la ETN basada en el conocimiento<sup>17</sup>. Se considera que las empresas son entidades sociales que se especializan en la creación y transferencia de conocimiento interno, expresado económicamente en productos y servicios, siendo éstas más eficientes en dicha transferencia que los mercados (Kogut y Zander, 1993).

Según esta teoría, las empresas son diferentes porque poseen dotaciones de recursos y capacidades distintas (heterogeneidad de recursos y capacidades), que no pueden ser imitadas fácilmente por los competidores, debido a problemas de comprensión de las relaciones entre recursos, capacidades y resultados<sup>18</sup>. De esta manera, la ventaja competitiva sostenible de la empresa tiene su origen en los recursos y capacidades superiores de la empresa, los cuales son específicos, históricos e idiosincrásicos (Villarreal, 2007).

En la teoría del ciclo de vida del producto una ventaja competitiva como el conocimiento puede dar lugar a una innovación, que inicialmente permitirá crear ventajas monopolísticas en la fabricación y venta de un producto sobre el mercado extranjero, imposibilitando a las empresas locales competir *vis a vis*. Por otra parte, la empresa depende de factores como la demanda y los costos de los factores de producción (pero visto en términos comparativos entre distintos países) para su expansión internacional.

---

<sup>16</sup> Activos intangibles como la tecnología, la información, las habilidades empresariales, financieras y de marketing, los sistemas de organización, estructuras de incentivos y acceso preferente a mercados de bienes intermedios o finales.

<sup>17</sup> “*The notion of the firm as specializing in the transfer and recombination of knowledge is the foundation to an evolutionary theory of the multinational corporation*”. (Kogut y Zander, 1993:625).

<sup>18</sup> “*Acknowledging the importance of unique resources has also served to highlight the importance of the dynamics of resource accumulation. It is particularly in connection with strategic asset-seeking FDI that the distinction between the exploitation of the existing assets of firms, and the augmentation or adding to these assets comes into focus. Unlike market- and natural resource-based FDI, the expected return of which is easier to calculate with NPV methods, asset-seeking investments often have value that is dependent on the other assets, resources and capabilities owned or controlled by the MNE, and the extent to which it can successfully coordinate its system of global activities. Such systemic competences (and their institutional underpinnings) might make the acquisition of a given asset more valuable to one firm than it is to another.*” (Dunning, 2008:121).

No obstante, Kogut y Zander (1993) parten de la idea de que las empresas compiten sobre la base de la superioridad de su información y conocimiento (*know-how*), y de sus capacidades para desarrollar nuevos conocimientos a través del aprendizaje experimental. Los límites al crecimiento de la empresa no se encuentran sólo en la competitividad de otras empresas y en la demanda de los mercados, sino en la medida en que éstas pueden replicar su ventaja más rápidamente que los esfuerzos de imitación e innovación de sus competidores. Por lo tanto, lo que hacen las empresas es especializarse en la creación y transferencia interna de conocimiento especializado<sup>19</sup> para obtener ventajas competitivas.

### ***1.2.2 Ventajas de localización***

Las ventajas de localización (*location*) hacen referencia a las utilidades derivadas de ubicar en el extranjero parte de las instalaciones de producción, lo cual hace extender las actividades de la empresa hacia otros países. Es decir, para que la empresa opte por realizar la IED debe resultarle rentable explotar sus ventajas específicas junto con algún factor de localización propio del mercado de destino (localizando alguna parte de sus plantas de producción en el exterior)<sup>20</sup>. De lo contrario, optaría por la exportación en vez de la IED. De este modo, las ventajas de localización presentan un efecto de arrastre y se derivan tanto de las imperfecciones del mercado como de la posibilidad de reducir costos de transacción, por medio de la reducción del riesgo y la mejora de oportunidades locales<sup>21</sup>.

La teoría del ciclo de vida del producto identifica distintas fases dentro de la producción y comercialización internacional de ciertos bienes, basándose en cómo la

---

<sup>19</sup> “... the firm provides the institutional framework within which the formal and informal rules and incentives that guide the process of knowledge generation and transfer are formed and implemented. In addition to the attributes of the knowledge being transferred, we also believe that the success of knowledge generation and transfer depends on the willingness and motivation of both the transferor and the transferee, both of which are likely to be strongly influenced by the incentives that are part of the institutional matrix of a firm.” (Dunning, 2008:123).

<sup>20</sup> The generalized predictions of the eclectic paradigm are straightforward. At any given moment of time, the more a country’s enterprises – relative to those of another – possess desirable O advantages, the greater the incentive they have to internalize rather than externalize their use, the more they find it in their interest to access or exploit them in a foreign location, then, the more they are likely to engage in outbound FDI. By the same token, a country is likely to attract inbound investment by foreign MNEs when the reverse conditions apply.” (Dunning, 2008:100).

<sup>21</sup> Ventajas no sólo en el sentido “ricardiano” de la palabra, sino también en cuanto a la cultura, el entorno jurídico, político, financiero e institucional del país receptor.

innovación afecta los flujos comerciales internacionales y en la localización de la producción<sup>22</sup>. De acuerdo a la etapa en la que se encuentre el producto, la empresa decidirá la localización de su producción tomando en cuenta la obtención de un mayor beneficio mediante una mayor eficiencia económica en costos y rendimiento. Por tanto, para que una empresa determine en qué país es mejor destinar su localización, se toman indicadores económicos como: la elasticidad de la demanda, nivel de competencia en el mercado destino, costo de la mano de obra, crecimiento del mercado, etc.

El ciclo a nivel internacional que sufre el producto innovador (y que afecta el proceso de internacionalización de la empresa) se compone de cuatro etapas:

- 1) **Introducción:** Una nueva demanda o un nuevo proceso de producción permiten el desarrollo de una innovación, que durante esta etapa se produce y comercializa en el país de origen. Por lo general estas oportunidades surgen en PD y, por tanto, sus empresas las primeras en explotarlas. Además de gozar de un poder monopolístico en esta fase inicial, se cuenta con una baja elasticidad-precio de la demanda (debido al grado de diferenciación del producto o a ventajas monopolísticas derivadas de la innovación), lo que permite a la empresa no preocuparse por los costos de producción y obtener ganancias extraordinarias.
- 2) **Crecimiento:** Con el tiempo la innovación puede ser copiada y/o adaptada por la competencia; asimismo, el producto alcanza un éxito comercial. Durante esta etapa el producto es conocido en el exterior (demanda exterior) y la empresa innovadora accede a los mercados extranjeros, primeramente vía exportaciones. Sus primeros mercados objetivos son aquellos con los que posee mayores similitudes (nivel de desarrollo, étnicos, cercanía geográfica, etc.), posteriormente se expande a países menos desarrollados. Esta expansión es sostenida todavía por el poder monopólico de la empresa innovadora (de carácter tecnológico) y que impide a las empresas locales competir contra ella. Además las exportaciones permiten a la empresa innovadora explotar las economías de escala y, por tanto, reducir costos.

---

<sup>22</sup> En la evidencia empírica, el modelo del ciclo de vida del producto congenia con la experiencia de algunos productos del sector textil, calzado, cuero, papel, etc. Estos productos emigraron su actividad productiva hacia PED, mientras que bicicletas, radios, televisores, fotocopadoras, etc., lo hicieron hacia los nuevos países industrializados como Corea, Taiwán, Hong-Kong y Singapur (Villarreal, 2007).

- 3) Madurez: Estas ventajas en las fases mencionadas atraen muchos competidores y, que por el incremento en la demanda tanto a nivel local como internacional, se logra absorber el aumento de la producción. Es durante esta fase cuando la producción de la mercancía se hace más intensiva en capital que en trabajo. Y también durante esta etapa es cuando la elasticidad-precio de la demanda se hace más elástica por el incremento de la competencia (el conocimiento de los clientes sobre el producto aumenta debido a la experiencia), disminuyendo las ganancias extraordinarias antes mencionadas, y surgiendo una competencia en precios. Estos factores llevan a la empresa a buscar reducción de costos y una posible diferenciación de sus productos, abriendo la posibilidad del traslado de fabricación a otros países<sup>23</sup> (por lo regular con mano de obra barata y así reducir costos). Al inicio la empresa buscará países con alto nivel de ingreso para que la demanda pueda absorber la producción, pero con un nivel inferior de desarrollo para que la innovación que se introduzca no enfrente un alto nivel de competencia.
- 4) Declive: En esta última fase se pierde paulatinamente la ventaja tecnológica sobre el producto, que es muy rápida si la tecnología era simple, estaba poco protegida o requería de mano de obra poco cualificada. También el producto deja de ser atractivo (sobre todo en los PD) lo que provoca una caída en la demanda y, por tanto, en la producción. No obstante, ocurre lo contrario en los PED, la demanda tiende a aumentar y ahora son ellos quienes se vuelven más competitivos, exportando hacia PD. Finalmente, el país innovador se vuelve importador y deslocaliza los centros de producción hacia el exterior (a PED principalmente), creando competencia entre los países que poseen una ventaja en costos.

---

<sup>23</sup> “La demanda en el exterior será servida con exportaciones hasta que el costo marginal de producción en el país donde se origina la innovación más los costos de transporte superen al promedio del costo de producir en los mercados importadores” (Pla y León, 2007:102).



### ***1.2.3 Ventajas de internalización***

Las ventajas de internalización<sup>24</sup> (*internalization*) se derivan de la capacidad de internalizar transacciones en la empresa en vez de contratarlas fuera, lo que permite explicar la elección de internacionalizarse vía IED, en vez de optar por otras alternativas como la exportación y/o las licencias. Es decir, la empresa considera que la forma óptima de explotar sus ventajas de propiedad es hacerlo manteniendo el control y la propiedad sobre las mismas, en vez de la venta de los derechos sobre su utilización a empresas extranjeras.

El enfoque propuesto por Kogut y Zander (1993) parte de la hipótesis de que el costo de transferencia de tecnologías difiere entre empresas y estas diferencias deben tener un efecto en la decisión de transferir tecnología dentro de la empresa o a través de licencias, esto es, a través del mercado (Villarreal, 2007). De esta forma, la explicación de la IED se centra en la posesión de una capacidad superior basada en una habilidad singular para combinar conocimiento, que es el elemento determinante del crecimiento de la empresa a través de las fronteras nacionales (Kogut y Zander, 1993).

La hipótesis básica de la teoría evolutiva plantea que la empresa puede llegar a la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas en el exterior sobre la base de una mayor eficiencia relativa a la hora de transferir internamente una determinada tecnología o conocimiento, lo que implica la introducción de un nuevo elemento en la decisión de internalizar una actividad, que es el costo en el que incurre la empresa en la transferencia interna del activo en cuestión. Según esta teoría, dicho costo puede variar de unas empresas a otras independientemente de los costos de transacción<sup>25</sup> surgidos del oportunismo (Kogut y Zander, 1993).

La evolución de la ETN y sus filiales es una consecuencia del intercambio mutuo de sus recursos y capacidades con sus entornos externos y su entorno interno. La ETN es una reserva potencial de conocimiento y, consecuentemente, entienden su gestión como un

---

<sup>24</sup> “*The core contention of internalization theory is that, given a particular distribution of factor endowments, the extent and content of MNE activity will be positively related to the costs of organizing cross-border markets in intermediate products.*” (Dunning, 2008: 94).

<sup>25</sup> “*Although the knowledge-based theory of the firm essentially rejects transaction costs or market failure as an explanation for the internalization of technology transfer, we believe that the two views can be reconciled. Doing so requires that we use transaction cost and resource-based reasoning to explain the act of internalization and asset accumulation over time; and combine this with an argument that can account for the formation and implementation of an effective incentive structure within the firm.*” (Dunning, 2008:122).

proceso dinámico de creación, difusión, absorción, transformación y despliegue de conocimiento y capacidades externa e internamente. Mientras más complejo sea el conocimiento es más probable que las empresas creen filiales en otros países para la venta de bienes y servicios (Kogut y Zander, 1993).

### **1.3 ¿Cómo se internacionaliza una empresa mediante IED?**

La expansión internacional de una empresa es generalmente un proceso progresivo. Desde una perspectiva dinámica una empresa pasa por distintas etapas antes de llegar a su más alto grado de internacionalización, acumulando a lo largo del proceso un mayor conocimiento de los mercados exteriores; en este sentido, la corriente que más ha contribuido a la explicación del proceso de internacionalización es el modelo secuencial de Uppsala.

Asimismo, han surgido algunas perspectivas más actuales y acordes al entorno global, como es el enfoque de redes, el cual considera que la red en la que la empresa está inmersa determina la dinámica en la que ésta irá internacionalizándose, de acuerdo a las ventajas competitivas de sí misma y del resto.

#### ***1.3.1 El modelo secuencial de Uppsala (enfoque escandinavo)***

Desde el punto de vista del modelo secuencial de Uppsala, la internacionalización empresarial es un proceso secuencial y evolutivo que depende de la acumulación gradual de conocimientos basados en la experiencia de operar en mercados extranjeros, comprometiendo recursos en tales mercados.

La incertidumbre existente en la empresa (debido a la falta de conocimiento e información sobre un determinado mercado y/o proceso) provoca una mayor percepción del riesgo para la empresa, lo que deriva en una menor asignación de recursos para la internacionalización, ya que existe una relación positiva entre el grado de conocimiento de un mercado y el ritmo de compromiso de recursos asignados a éste por parte de la empresa inversora.

A medida de que la empresa va acumulando experiencia sobre las condiciones de los mercados externos, la percepción del riesgo se vuelve más objetiva y adecuada, creando oportunidades para una proyección internacional de la empresa<sup>26</sup>. Se puede observar que las variables más influyentes en el proceso de internacionalización bajo el enfoque escandinavo son el conocimiento del entorno internacional, el aprendizaje obtenido en experiencias anteriores y la percepción del empresario sobre el país de destino en caso de que no se tenga experiencia previa (Villarreal, 2007).

El proceso de internacionalización se desarrolla a través de etapas sucesivas que constituyen una “cadena de establecimiento” restringida a un país-mercado específico. Las etapas son las siguientes:

- 1) En un principio la empresa realiza exportaciones esporádicas o irregulares, y no realiza ningún tipo de inversión en el mercado destino, por lo que esta etapa proporciona escasa experiencia sobre los mercados internacionales.
- 2) En la segunda etapa, la empresa exporta con la ayuda de representantes independientes o agentes, lo que permite crear un canal de información entre la empresa exportadora y el mercado importador, dicha información permite un mejor control de las ventas.
- 3) Posteriormente se realizan implantaciones comerciales en el exterior, es decir, la empresa crea su propio canal de información por medio de una filial o subsidiaria de ventas, así que la información recibida y el control de las ventas es mucho mejor.
- 4) En la última etapa, la empresa establece implantaciones productivas en el exterior, esto es, la empresa establece filiales de producción que le permiten el total control de las ventas y de la producción.

Cabe destacar que si la empresa ya ha realizado inversión directa en el exterior anteriormente, habrá acumulado habilidades y conocimientos sobre estrategias de entrada

---

<sup>26</sup> En el modelo secuencial de Uppsala la variable que determina la localización de la producción en los mercados exteriores es la distancia psicológica percibida, en función de la cual se seleccionan, en primer lugar, aquellos mercados percibidos psicológicamente más cercanos. Este término fue introducido por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), y lo definen como el conjunto de factores diferenciadores de diversa naturaleza (lingüística, cultural, educativa, económica, industrial, política e institucional) que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y los mercados internacionales (Pla y León, 2004).

que le permitirán utilizarlas de nuevo para otros destinos de inversión<sup>27</sup>, sin tener que pasar por todas las etapas que se mencionan arriba de nuevo.

Por otra parte, una empresa puede responder al reto de la globalización con una arma como la IED, no sólo siguiendo un proceso gradual que comience con estrategias menos ambiciosas, sino también si confluyen factores como los siguientes (Villarreal, 2007):

- Cooperación con otras empresas.
- Una mentalidad directiva decididamente internacional.
- Realización previa de importaciones.
- Internacionalización hacia países con un menor nivel de desarrollo.
- Si hay un efecto arrastre por parte de los clientes o grandes empresas.
- Si existen adecuados programas públicos de apoyo.

### ***1.3.2 El enfoque de redes***

El enfoque de redes (*business network*) sostiene que gran parte del éxito internacional de la empresa se basa en un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red (clientes, proveedores, distribuidores, competidores, instituciones) en la que la empresa se encuentra inmersa.

La coordinación de las actividades entre los miembros de la red, evita una gran parte de los costos de transacción que frecuentemente surgen de los mecanismos de mercado pero, al mismo tiempo, también los posibles altos costos burocráticos resultantes de la internalización de dichas actividades en el seno de la empresa. La configuración de redes y acuerdos entre empresas también sirven para promover y facilitar, entre el alcance de otros posibles objetivos, un mayor y más rápido crecimiento y expansión de las mismas, particularmente a escala internacional.

El enfoque de redes considera la entrada en mercados exteriores como una función de las relaciones existentes entre las empresas locales y sus redes, lo que implica que las

---

<sup>27</sup> Aunque no tan sencillamente, ya que parte de la experiencia obtenida es específica de cada mercado, y no se puede generalizar fácilmente a otro mercado. Sin embargo, la experiencia operacional es más transferible (Pla y León, 2004).

oportunidades de los mercados exteriores le llegan a las empresas a través de los miembros de la red.

El modelo identifica cuatro categorías de empresas internacionales (Pla y León, 2004):

**Cuadro 1.1**

<b>La internacionalización y el modelo de red</b>		
<b>Grado de internacionalización de la red</b>		
<b>Grado de internacionalización de las empresas</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
		<b>Bajo</b> La empresa “iniciadora”
	<b>Alto</b> La empresa “solitaria”	

Fuente: Johanson y Mattson (1988) en Pla y León (2004).

- 1) Empresa iniciadora (*early starter*): Este tipo de empresa tiene pocas relaciones internacionales y, por tanto, tiene un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores. Asimismo, los demás miembros de la red tampoco se han internacionalizado; sin embargo, la empresa “iniciadora” puede considerar ventajoso explotar en el exterior alguno de sus activos (y así internacionalizarse), disminuyendo el riesgo mediante alguna estrategia de penetración como cubrir algún mercado cercano y utilizar un agente para adquirir la información suficiente del mercado destino<sup>28</sup>.
- 2) Empresa solitaria (*lonely international*): Este tipo de empresa está altamente internacionalizada en un entorno de mercado con un enfoque local. El papel que juega en la red la empresa “solitaria” es la de promover la internacionalización del mercado porque ésta tiene un alto nivel de conocimiento y experiencia sobre las condiciones de los mercados exteriores. La experiencia y los recursos permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican mayor nivel de compromiso, actuando, al mismo tiempo, como promotora de la internacionalización de los

<sup>28</sup> Una de las ventajas del enfoque de redes es que asimila en esta categoría el enfoque gradualista (modelo secuencial de Uppsala).

demás miembros de la red<sup>29</sup> mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales.

- 3) Empresa rezagada (*late starter*): Este tipo de empresa está débilmente internacionalizada en un entorno de mercado internacionalizado. Los miembros de la red están altamente internacionalizados y a través de ellos, la empresa “rezagada” está inmersa en un conjunto de relaciones indirectas con redes foráneas que, de alguna forma, pueden actuar como impulsoras de su propia internacionalización. La entrada en mercados psicológicamente cercanos puede suponer una desventaja para la empresa “rezagada”, ya que sus competidores tienen más experiencia y conocimiento de esos mercados cercanos en los que existen otras redes ajenas a ella. Por lo tanto, la empresa debe entrar en mercados en los que su red esté presente, pueden optar por convertirse en pequeñas firmas altamente especializadas, que contribuyan a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red.
- 4) Empresa internacional junto con las otras (*international among others*): Este tipo de empresa está altamente internacionalizada en un entorno de mercado fuertemente internacionalizado. En este caso, la posición internacional de la empresa depende de los demás miembros de la red, y predomina el uso de implantaciones comerciales y productivas en el exterior, siendo fundamental la coordinación de todas las implantaciones dado que la empresa considera los mercados globalmente, transfiriendo recursos de una unidad a otra. La empresa “internacional junto con las otras” está conectada a varias redes internacionales que proveen oportunidades para obtener recursos externos<sup>30</sup>.

Podemos decir que el enfoque de redes no se centra en escoger un mercado exterior específico, sino más bien, se centra en escoger a los socios adecuados para realizar negocios dentro de su red para posteriormente, con la ayuda de estos, seleccionar un

---

<sup>29</sup> “En esta categoría existe cierta analogía con un estudio pionero de Knickerbocker (1973) que muestra como la IED de muchas empresas, que compiten en mercados oligopolísticos, consiste en “seguir al líder” aunque ellos no le suponga ventajas inmediatas” (Villarreal, 2007:487).

<sup>30</sup> Otra de las virtudes del enfoque de redes es que asimila en esta categoría el proceso de internacionalización acelerado (teoría de la nueva empresa), teoría que estudia la temprana internacionalización de algunas empresas, atribuyendo tal fenómeno a la visión global de la dirección de la empresa, al crecimiento de nuevos nichos de mercado, a los desarrollos tecnológicos de producción, logística, transporte y comunicaciones; así como a la creciente importancia de las redes y alianzas globales (Pla y León, 2004).

mercado exterior en función de las oportunidades que los socios le hagan ver (Villarreal, 2007). Cabe señalar que en este enfoque el papel del directivo de la empresa se centra en que es éste quien posee los contactos adecuados dentro de la red, y es a través del cual se llegan a conocer las oportunidades de los destinos potenciales.

Es por eso que el grado de visión internacional del directivo es determinante para la internacionalización de la empresa<sup>31</sup>, pues la percepción y valoración de éste con respecto a la información que le llega a través de la red, son primordiales para determinar si la empresa se expande en sus mercados internacionales o no.

#### **1.4 Conclusión preliminar**

En un mercado global y competitivo, la adopción de estrategias internacionales se ha convertido en “una condición necesaria” para el crecimiento e incluso la supervivencia de una empresa (Pla y León, 2004). Existen diversas motivaciones por las que una empresa siente la necesidad de adoptar la estrategia internacional de una manera decidida, permanente y racional. Estas motivaciones, como mencionamos anteriormente, corresponden a los factores “empuje” y “atracción”.

Los factores “empuje” más comunes que han impulsado la internacionalización de las empresas son:

- 1) El mercado local está saturado o es muy pequeño. En el siguiente capítulo veremos que para gran parte de las translatinas se quedaron sin espacio para crecer en su mercado nacional, de forma que se internacionalizaron para aumentar su volumen de ventas<sup>32</sup> y cuota de mercado.

---

<sup>31</sup> “Esto implica que el proceso de toma de decisiones estará sesgada por dicha racionalidad limitada del decisor, lo que a su vez implica que la decisión no sea perfectamente racional, sino que se base en las percepciones del mismo sobre los aspectos a considerar en la selección de mercados exteriores” (Villarreal, 2007:485).

<sup>32</sup> Aumentar el volumen de ventas es para muchas empresas vital para generar economías de escala, sobre todo para aquellas industrias que fabrican productos con márgenes pequeños de ganancia. No obstante, aumentar el volumen de producción puede no ser rentable al incrementar los costos en lugar de reducirlos. También es posible que los costos de adaptación, como los de integración tras una adquisición, sean muy elevados (Ghemawat, 2008).

- 2) Riesgos competitivos. Algunas translatinas, como se hará referencia más adelante, decidieron invertir en el exterior para hacer frente a la competencia directa (entrada de ETN al mercado local) e indirecta (incremento de mercancías importadas).
- 3) Riesgos macroeconómicos. La inestabilidad macroeconómica en América Latina (ciclos de auge, caída de la demanda interna, volatilidad cambiaria, etc.) ha sido un factor que ha impulsado a las translatinas a diversificarse geográficamente y reducir el riesgo operativo<sup>33</sup>.
- 4) Agotamiento de recursos naturales. La translatinas que explotan recursos naturales, principalmente petróleo y minerales han invertido activamente en el exterior en busca de mayores reservas y asegurar la provisión de estos recursos.

Asimismo, los factores “arrastré” han jugado un papel importante en el surgimiento y crecimiento de las translatinas:

- 1) Tamaño del mercado y potencial de crecimiento. Como se constará en el siguiente capítulo, algunas translatinas (sobre todo las que operan en mercados maduros) han reconocido que pueden beneficiarse de incrementar el riesgo al penetrar mercados de mayor crecimiento como Asia.
- 2) Capacidades directivas e innovación tecnológica. Diversas translatinas han hecho sociedad con empresas extranjeras para mejorar sus capacidades gerenciales y habilidades de negociación, así como para desarrollar tecnologías que mejoren sus procesos productivos.
- 3) Seguir al cliente. Algunas translatinas se han internacionalizado y establecido cerca de sus principales clientes con el fin de ser más eficientes. La industria de autopartes automotrices es un buen ejemplo.

Una empresa que está firmemente decidida a internacionalizarse puede optar por diversas estrategias de entrada al mercado internacional, cada una con implicaciones de riesgo distintas. Desde luego, realizar IED involucra una mayor exposición al riesgo, pero

---

<sup>33</sup> La reacción de una ETN ante dificultades en el mercado doméstico generalmente es buscar una mayor rentabilidad ajustada al riesgo mediante la diversificación de sus operaciones en mercados foráneos (Aykut y Ratha, 2004). Por otro lado, un alcance mundial mayor también aumenta el riesgo del contagio multimercado (Ghemawat, 2008).



también rendimientos diferentes. Una vez que se ha decidido realizar IED, existe la posibilidad de adoptar distintas modalidades:

- 1) Empresa conjunta (*joint ventures*). Establecer una asociación con otra empresa implica un menor riesgo al compartir los costos y frecuentemente una transferencia de conocimiento y tecnología. Como se constata en el siguiente capítulo, casi todas las translatinas se han beneficiado de los *joint ventures*, pues también enriquecen el conocimiento del mercado extranjero, sobre todo si la empresa asociada es local.
- 2) Nuevas inversiones (*greenfield*). Una compañía que desea tener un total control de sus operaciones puede entrar a un mercado extranjero a través un terreno de su propiedad, por ejemplo, muchas translatinas han crecido orgánicamente construyendo plantas, centros de distribución, oficinas comerciales y centros de I+D en el exterior.
- 3) Fusiones y adquisiciones (FyA). Las fusiones y adquisiciones se han convertido en una fuerza impulsora que representa una elevada proporción de las corrientes anuales de IED en la economía mundial. En parte se debe a que éstas permiten una rápida entrada al mercado extranjero, así como una disminución automática de la competencia. Más adelante se dedicará una subcapítulo a la descripción de las FyA que han realizado las translatinas.

Como se desarrolló en el capítulo, el paradigma ecléctico nos explica la naturaleza de la ETN y su necesidad de realizar IED para convertirse en tal, cualquier empresa que cumpla las ventajas “OLI” tiene la posibilidad de convertirse en un ETN. La clásica ventaja de propiedad de una empresa es la innovación de un producto, el cual se vuelve inaccesible para los competidores en la medida que sea más compleja su tecnología y exista mayor control sobre los derechos de propiedad intelectual.

Para el caso latinoamericano las ventajas de propiedad se asocian generalmente a otros aspectos:

- 1) Activos intangibles. El más claro ejemplo es el *know-how* (habilidades basadas en la superioridad de la información y el conocimiento).

- 2) Logística y sistemas de distribución. Esta ventaja es evidente en la industria cementera y en la de bebidas, algunas translatinas han desarrollado profundamente estas áreas.
- 3) Habilidades de marketing y diferenciación de productos. Diversas translatinas han logrado diferenciar sus productos o servicios para ser competitivas en el exterior, la industria de alimentos es una de las que más utiliza publicidad e investigación de mercados para lograrlo.
- 4) Insumos de bajo costo. Esta ventaja es notable en las translatinas de la industria de madera, celulosa y papel.

El que una empresa opte por internalizar las operaciones (que es la ventaja que explica la existencia de la IED) depende en gran parte de “la comparación de los costos de transacción entre en los que se incurre al acudir al mercado y los costos internos de organizar dicha actividad en el seno de la empresa” (Pla y León, 2004:93). Si la empresa es capaz de transferir internamente el activo en cuestión y logra que este proceso sea relativamente barato, entonces tendrá una ventaja competitiva en el exterior.

Las empresas que poseen suficientes recursos y alguna de estas ventajas posiblemente opten por la IED como modo de entrada:

- 1) *Know-how* con un alto componente de conocimiento tácito. Diversas translatinas han desarrollado a lo largo del tiempo recursos y capacidades difíciles de transferir, las cuales les han permitido crecer y ser competitivas en el exterior.
- 1) Economías de escala. Puede ser muy rentable para una empresa acceder a economías de escala, entre mayor sea el mercado huésped, mayores economías de escala se generarán al producir localmente.
- 2) Disminución de costos. La existencia de aranceles elevados, tipos de cambios desfavorables y altos costos de transporte que implican la exportaciones se pueden abatir realizando IED. Por estas razones industrias como la del cemento recurren a la producción local en los países donde se implantan.
- 3) Incentivos del Estado. Como se hace referencia en el capítulo siguiente, algunas translatinas se han beneficiado del apoyo financiero que les ha brindado el Estado a través de programas que incentivan la IED, sobre todo en Brasil.

Las ventajas de localizar la producción en el exterior funcionan como efectos de arrastre, Ghemawat (2008) utiliza un modelo llamado CAGE<sup>34</sup> que es muy útil para notar las diferencias entre los países, ayudando a tomar una mejor elección sobre a qué mercados dirigirse:

- 1) Distancia cultural. La percepción de las translatinas sobre los mercados latinoamericanos es menos “riesgosa” que la de mercados lejanos porque comparten el mismo idioma, poseen una idiosincrasia similar e incluso comparten ciertos gustos.
- 2) Distancia administrativa. Hasta ahora, las translatinas han aprovechado su pertenencia a diversos bloques comerciales, invirtiendo en países con una infraestructura institucional sólida y la certidumbre legal que brindan los tratados de libre comercio.
- 3) Distancia geográfica. La mayor parte de las translatinas se ha establecido en los mercados regionales porque es más fácil negociar con los países fronterizos. Por otro lado, algunos se han establecido en los mercados más lejanos cuando es necesaria la presencia física.
- 4) Distancia económica. Más adelante veremos que las translatinas han invertido principalmente en economías grandes o de rápido crecimiento, sobre todo si se buscan recursos naturales, financieros y humanos.

Para entender cómo una empresa se internacionaliza explicamos brevemente el modelo secuencial de Uppsala, éste se caracteriza por su énfasis en el aprendizaje basado en la experiencia de operar en el exterior, el cual ocurre gradualmente. Podemos hacer algunas observaciones preliminares de las etapas sucesivas del modelo para el caso latinoamericano:

- 1) Exportaciones esporádicas. Las empresas latinoamericanas siempre han tenido un perfil exportador, lo que ha facilitado su inserción a la economía global.

---

<sup>34</sup> El modelo CAGE es un acrónimo de varios componentes de distancia: cultural, administrativa, geográfica y económica (Ghemawat, 2008).

- 2) Exportaciones a través de agentes comerciales. Algunas translatinas, por ejemplo de la industria alimentaria y de bebidas, se han valido de los agentes comerciales para llevar sus productos a los mercados psicológicamente más lejanos.
- 3) Implantaciones comerciales en el exterior. Como se apreciará en el próximo capítulo, la mayoría de las translatinas poseen filiales comerciales, sobre todo en sus mercados más distantes pero de gran consumo.
- 4) Implantaciones productivas en el exterior. Hasta ahora las translatinas han invertido fuertemente dentro del mercado latinoamericano porque la distancia cultural es muy corta<sup>35</sup>. No obstante, Estados Unidos, Europa y Asia se han convertido en destinos importantes de IED en la última década porque las empresas latinoamericanas poseen mucha más información y conocimiento de estos mercados que hace 30 años.

Una vez que la empresa ya pasó por este ciclo de aprendizaje adquiere suficiente información, experiencia y conocimientos como para penetrar en un mercado nuevo de manera mucho más rápida y, sobre todo, si existe cooperación con otras empresas. Es posible que esta teoría ya no se adapte a las ETN de mayor experiencia y tamaño, pero dado que la mayoría de las translatinas aún siguen experimentando en los mercados psicológicamente más lejanos aún describe el proceso evolutivo de las translatinas.

El enfoque de redes nos ayuda a entender la posición actual en la que se encuentran las translatinas, podemos decir que la mayoría se encuentra en una fase de penetración internacional y algunas pocas en una fase de extensión global (principalmente las mexicanas y brasileñas). Un par de puntos a destacar:

- 1) Casi todas las translatinas han crecido a través de asociaciones con otras empresas, las redes han permitido a las translatinas desarrollar sus recursos y capacidades.
- 2) El enfoque de redes señala que el papel del directivo es fundamental para la internacionalización de la empresa. Como se hará notar más adelante, la visión de

---

<sup>35</sup> Las translatinas tienen factores de “atracción” para localizar la producción dentro de la región latinoamericana, como la familiaridad con el entorno empresarial local, la proximidad geográfica, étnica y los lazos culturales (“efecto país”) (Dussel Peters *et al.*, 2003). También el costo de adquirir información confiable sobre los mercados extranjeros puede ser alto para las ETN relativamente pequeñas. Por lo tanto, tienden a invertir en países vecinos, donde han adquirido cierta familiaridad a través del comercio o vínculos étnicos y culturales (Aykut y Ratha, 2004).

negocios de algunos directivos ha dirigido a algunas translatinas a crecer rápida y agresivamente a través de FyA. De la misma forma, los contactos políticos y empresariales de algunos directivos<sup>36</sup> han sido de utilidad para librar demandas antimonopolio e incluso bloquear a la competencia internacional.

También hay que señalar la importancia del análisis a nivel macro, meso y microeconómico de la IED. Este tipo de análisis permite una mayor comprensión del fenómeno y así establecer propuestas de política más adecuadas. Estudiar los segmentos de la cadena de valor global en niveles permite aspirar a comprender los escalonamientos productivos y el fenómeno territorial en segmentos de cadenas específicas. Dussel Peters (2007) realiza un análisis empírico para el caso de México de la IED a estos tres niveles, arrojando resultados reveladores, como los reducidos efectos y encadenamientos que tiene la IED con la economía mexicana.

En el siguiente capítulo podremos ver de una manera más empírica como los factores “empuje” y “atracción”, así como los factores estructurales, cíclicos y políticos, han venido forjando el proceso evolutivo de las empresas translatinas. El breve sustento teórico que se expuso en este primer capítulo también servirá para analizar con mayor claridad, a nivel macro y microeconómico, el comportamiento histórico de las translatinas y los flujos de IED desde países latinoamericanos, procurando, a su vez, darle un atinado sentido a los datos estadísticos.

---

<sup>36</sup> “... un motivo de larga tradición entre las multinacionales de asociarse con empresas locales, aunque no sea un requisito de la administración local, es el hecho de acceder a las redes de contactos locales de sus socios” (Ghemawat, 2008: 139).

## CAPÍTULO 2

### TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES EN AMÉRICA LATINA Y LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1 Introducción

Casi la totalidad de las ETN de origen latinoamericano nacieron en los últimos años, aunque existen casos excepcionales que datan desde finales del siglo XIX y principios del XX; tal es el caso de las empresas argentinas, como la de calzado Alpargatas, que en 1890 extendió sus operaciones a Uruguay y pocos años después a Brasil. La empresa agroindustrial Bunge y Born, y la manufacturera Siam Di Tella también son ejemplos de casos adelantados<sup>37</sup> (Díaz Alejandro, 1977). Sin embargo, recientemente la mayoría de las empresas que hoy conocemos como translatinas dejaron de ser exclusivamente exportadoras de materias primas y/o bienes intermedios, para convertirse en grandes empresas que invierten en el exterior.

El reciente interés por el fenómeno de las empresas translatinas es una muestra de que estas empresas han adquirido gran importancia en el entorno económico global. En los últimos años las translatinas se han expandido inusitadamente<sup>38</sup>, alcanzando un enorme tamaño; e incluso, algunas están logrando posicionarse como empresas líderes en sus respectivos sectores económicos. Por ejemplo, las mexicanas CEMEX, FEMSA, Bimbo y América Móvil; también las brasileñas Vale, Embraer, Petrobras, Gerdau y Grupo JBS; así como las argentinas Tenaris y Arcor; y las chilenas Lan<sup>39</sup> y Falabella.

Resalta que la mayoría de las ETN de la región provienen de Brasil, México, Argentina y Chile, y que muchas se encuentran en actividades basadas en recursos naturales, sobre todo, las que se encuentran más diversificadas geográficamente (Petrobras, Vale y CEMEX). En otras actividades como la industria de alimentos y bebidas o en el área

---

<sup>37</sup> Alpargatas se transformó en un accionista minoritario de sus operaciones principales en Brasil, Siam Di Tella fue nacionalizada y, posteriormente, cerrada después de un periodo de grandes pérdidas. Bunge y Born trasladó su sede principal fuera del país (CEPAL, 2006).

<sup>38</sup> En la clasificación de las 2000 de *Forbes* de 2008 aparecen 57 translatinas pertenecientes a Brasil, México y Chile.

<sup>39</sup> Lan Airlines es una aerolínea proveniente de Chile fundada en 1929 por el Estado y privatizada en 1983, es la aerolínea más grande de Latinoamérica. Actualmente es la tercera translatina más global con presencia en 20 países y recientemente se aprobó su fusión con la aerolínea brasileña TAM para crear LATAM.

de servicios como las telecomunicaciones, las translatinas han concentrado sus inversiones en la región latinoamericana (América Móvil, FEMSA, Falabella y Bimbo). Asimismo, destaca que algunas de las translatinas proceden de sectores regulados, fueron de propiedad estatal, y crecieron aprovechando los planes de privatización en su país o en las economías vecinas (CEPAL, 2006), como es el caso de Vale, Lan, América Móvil, etc.

Las empresas latinoamericanas comenzaron a incrementar sus procesos de internacionalización a finales de los ochenta y con mayor énfasis en la década de los noventa, una época en la que se da una serie de circunstancias únicas como las reformas económicas (Durán, 2004) que, como ya habíamos mencionado, creemos que este factor funcionó como catalizador para la expansión y crecimiento de las ETN latinoamericanas.

No obstante, existen otros factores que permitieron que las empresas latinoamericanas explotaran sus ventajas competitivas en el exterior; dentro de los factores empuje encontramos: mercados locales saturados, necesidad de diversificar el riesgo, inestabilidad macroeconómica, etc. Dentro de los factores de atracción: potencial de otros mercados (por su tamaño o por sus recursos), la cercanía étnica-cultural con los demás países latinoamericanos (e inmigrantes latinos en EU), procesos de integración regional, bajo costo del capital, etc.

Estos factores han permitido que los países latinoamericanos no sólo sean un lugar de destino del capital extranjero, sino que también se hayan transformado con rapidez en inversores importantes en el exterior. México fue en 2011 la décima séptima economía con mayor captación de IED y la trigésima en la emisión de IED<sup>40</sup>; mientras que Brasil fue la quinta economía de mayor captación de IED en el mundo y la antepenúltima en la emisión de IED para 2011<sup>41</sup>.

Las economías asiáticas siguen destacando más que las latinoamericanas en su participación tanto de captación como de emisión de IED, el caso más sobresaliente es China, que también se ha convertido en un importante mercado para las translatinas. Al mismo tiempo, las empresas asiáticas han venido incrementando sus inversiones en la región latinoamericana. China invirtió en 2010 15 mil millones de dólares en América

---

<sup>40</sup> México invirtió directamente en el exterior 8 mil 946 millones de dólares durante 2011, según cifras de la UNCTAD.

<sup>41</sup> Brasil había sido en 2010 la vigésima quinta economía con mayor emisión de IED, según cifras de la UNCTAD. En 2011, las empresas decidieron invertir en su propio mercado, registrando un saldo negativo de 9 mil 297 millones de dólares en las corrientes de inversión directas en el exterior (CEPAL, 2011).

Latina, básicamente a través de FyA y se espera que siga incrementando su participación como fuente de financiamiento para la región. Lo mismo sucede con las translatinas, las cuales se han convertido en una fuente importante de financiamiento para la región, durante 2010 representaron el 17 por ciento (o 25 por ciento según datos de la UNCTAD) de las inversiones originadas en PED (CEPAL, 2011).

Por otra parte, en el uso de estadísticas sobre IED es necesario tomarse las reservas pertinentes para su interpretación. En general, las estadísticas de IED emitida son menos confiables que las de IED captada (Chudnovsky, *et al.* 1999; Dussel Peters, *et al.* 2007). Según la CEPAL, existe poca información oficial acerca de las operaciones que realizan las empresas en el exterior porque las empresas no están obligadas a revelar esta información en su país de origen, además de que los gobiernos no realizan el esfuerzo requerido para realizar este tipo de estadísticas. Por otra parte, el uso de centros financieros<sup>42</sup> o paraísos fiscales<sup>43</sup> para canalizar inversiones dificultan la identificación del origen y destino de estas inversiones (CEPAL, 2006).

Pese a las deficiencias y los avances en materia estadística de la IED que han realizado, tanto los organismos internacionales<sup>44</sup> como las instituciones encargadas de la elaboración de esta estadística en cada país<sup>45</sup>, la mayoría de la investigación académica se sigue elaborando con estadísticas obtenidas mediante el uso de datos publicados en los diarios, revistas de información económica, información divulgada por las empresas que cotizan en la bolsas de valores y mediante encuestas realizadas a las empresas<sup>46</sup>.

“Otro problema que suelen tener las estadísticas de IED, en este caso ya no sólo las producidas por la UNCTAD sino también las de las fuentes oficiales, es que no discriminan entre la IED que realizan las firmas de capital nacional de aquella que

---

<sup>42</sup> La lista oficial de paraísos fiscales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sólo incluye 6 naciones: Liberia, Montserrat, Nauru, Niue, Panamá y Vanuatu; incluye además otros tres centros financieros: Guatemala, Costa Rica y Uruguay. Esta lista es poco objetiva considerando que existen muchas otras naciones que ofrecen ventajas fiscales o cláusulas de privacidad, siendo evidente en sus grandes flujos de capital. Véase la lista oficial en: <http://www.oecd.org/dataoecd/50/0/43606256.pdf>

<sup>43</sup> Las Islas Bermuda son consideradas desde 2007 como un país desarrollado por la UNCTAD.

<sup>44</sup> Es de gran ayuda la estadística que lleva a cabo la CEPAL, la UNCTAD, la OCDE (según su *Benchmark Definition of FDI*, 2008) y el FMI (según su Manual de Balanza de Pagos, 2004) referente a la inversión extranjera directa (que no siempre coincide con las cifras oficiales de los distintos gobiernos).

<sup>45</sup> Generalmente el Banco Central a través de sus estadísticas de Balanza de Pagos.

<sup>46</sup> El Fondo Monetario Internacional (FMI) recientemente lanzó un proyecto llamado “Encuesta Coordinada sobre la Inversión Directa” (ECID), en la cual participan 97 economías que por el momento han reportado datos para 2009 y 2010. De América Latina y el Caribe participan Brasil, Bolivia, Chile, Costa Rica, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Honduras y Barbados.



corresponde a filiales de empresas transnacionales provenientes de países desarrollados (la cual es IED para el país emisor desde el punto de vista de la balanza de pagos pero no refleja un fenómeno de multinacionalización de las firmas domésticas)” (Chudnovsky, *et al.*, 1999: 24).

Como señala Basave (2012), a menos que se acuda a la información directa proporcionada por las empresas, siempre se corre el riesgo de trabajar con estimaciones. En este trabajo se utiliza información de la UNCTAD y el Banco de México para cuantificar los flujos y stock de IED e IDE, para cuantificar la actividad de las translatinas en el exterior consultamos información de América Economía, Thomson-Reuters y los informes anuales de las empresas.

Mencionada ya la nota sobre las inexactitudes de las estadísticas, a continuación explicaremos brevemente el proceso evolutivo de las translatinas, desde la importancia de la formación de los grupos empresariales latinoamericanos en la ISI, su reestructuración durante la liberalización económica y su crecimiento en los años noventa, hasta el total éxito de estos como translatinas a principios del siglo XXI. Posteriormente, se profundizará en el estudio de la estructura sectorial y geográfica que poseen las translatinas.

## **2.1 El proceso evolutivo en tres fases**

### ***2.1.1 Fase uno (1970-1982): agotamiento de la ISI***

Para ubicar históricamente la evolución de las translatinas tenemos que comenzar en la década de los setenta, es decir, en los últimos años de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI), que comenzó en los años treinta del siglo XX y culminó a finales de la década de los setenta-ochenta<sup>47</sup>. Durante la ISI el Estado se enfocó a lograr un progreso manufacturero, surgiendo así grandes empresas que se caracterizaron por tener un perfil familiar o estatal. Empresas como las brasileñas Companhia Siderúrgica Nacional, Vale,

---

<sup>47</sup> Cada país latinoamericano realizó los cambios estructurales de la ISI a la apertura económica en distintos años, Chile fue el primero en 1975, México comenzó con la entrada al GATT (hoy Organización Mundial del Comercio, OMC) en 1986, Argentina comenzó sus reformas en 1977-1981 que se revirtieron para reanudarse en 1991, y Brasil que fue de los más tardíos en iniciar sus reformas, comenzando la privatización de paraestatales hasta principios de los noventa.

Petrobras y Embraer surgieron durante la ISI como grandes empresas estatales, fundadas en 1941, 1942, 1953 y 1969, respectivamente. Por otro lado, las empresas familiares fueron y siguen siendo hasta ahora una forma sólida de organizar la propiedad en la región latinoamericana; grandes empresas como Techint<sup>48</sup>, Arcor, Votorantim y Gruma fueron fundadas por familias locales durante la ISI y se fueron fortaleciendo durante las privatizaciones en los años noventa (véase cuadro 2.1).

La mayoría de estas translatinas de control familiar han logrado sobrevivir a dos generaciones de sucesión y estas nuevas generaciones son las que han intensificado los procesos de internacionalización de las translatinas<sup>49</sup>. Estos triunfos se han logrado, en parte, por los beneficios del control familiar<sup>50</sup>, la profesionalización de la gestión de alto rendimiento, y la buena relación que se ha formado con el mercado de capitales. Si bien la mayoría de estas empresas han abierto su capital a la bolsa (véase cuadro 2.1), no siempre colocan grandes porciones de propiedad en ella, con el fin de mantener el control.

En general, las empresas que surgieron durante la ISI y algunas de años más atrás, lograrían colocarse como empresas líderes en sus mercados locales debido a las facilidades de operar en un mercado cautivo y, para el caso de Brasil, a las facilidades del crédito estatal. Con un tamaño suficiente y una consolidación en su mercado doméstico, las empresas tuvieron la oportunidad de sustentar los costos de la internacionalización, invirtiendo en tecnología y adoptando estrategias de mayor control de la producción (integración vertical) o de diversificación por conglomeración (incluyendo la banca para acceder a condiciones privilegiadas en el crédito a largo plazo).

---

<sup>48</sup> Aunque esta empresa pública tiene su sede actual en Luxemburgo, Tenaris (una de sus principales empresas) es la quinta empresa más global de las translatinas, según el ranking 2012 de América Economía. Esta empresa que se dedica a la producción de acero tiene plantas en 12 países y se complementa con su red global (centros de I+D y centros de distribución) logrando tener presencia en más 25 países.

<sup>49</sup> “[...] el segmento más activo en favor de la reforma [liberal] fueron los grandes grupos económicos privados nacionales [...] que demandaban cambios estructurales en la economía nacional pues el viejo orden había creado límites a su expansión con estabilidad y alta rentabilidad [...]. Asimismo, los hijos de quienes dirigían las grandes empresas, que en los años ochenta asumirían el relevo generacional en su dirección, habían también estudiado en el exterior de donde regresaron con posiciones definidas respecto al enfoque que debían dar a sus negocios en una economía mundial en proceso de globalización y al entorno macroeconómico necesario para ponerlo en marcha” (Garrido, 1998:420).

<sup>50</sup> Una de las principales razones por mantener la propiedad bajo control personal o familiar sería la mayor flexibilidad para la toma de decisiones en contextos inestables (Peres, 1998).

Cuadro 2.1

<b>Las principales translatinas como grupos económicos de control familiar</b>				
<b>País</b>	<b>Empresa</b>	<b>Familia</b>	<b>Año de Fundación</b>	<b>Bolsa</b>
Brasil	Gerdaú	Gerdaú-Johannpeter	1901	Si
	Grupo Votorantim	Ermírio de Moraes	1918	No
	Brasil Foods	Ponzoni-Brandalise	1934	Si
	Grupo Camargo Corrêa	Camargo	1939	No
	Grupo Suzano	Feffer	1941	Si
	Odebrecht	Odebrecht	1944	No
	Artecola	Kunst	1948	No
	Grupo Andrade Gutiérrez	Andrade-Gutiérrez	1948	No
	Grupo JBS	Batista	1953	Si
	TAM	Amaro	1961	Si
México	Cemex	Zambrano	1906	Si
	Vitro	Garza Sada	1909	Si
	Femsa	Garza-Lagüera	1936	Si
	Grupo Alfa	Garza Sada	1936	Si
	Bimbo	Servitje	1945	Si
	Gruma	González Barrera	1949	Si
	Grupo Elektra	Salinas	1950	Si
	Grupo Televisa	Azcárraga	1951	Si
	América Móvil	Slim	2000	Si
Chile	Viña Concha y Toro	Guilisasti-Larraín	1883	Si
	Falabella	Solari	1889	Si
	CMPC	Matte	1920	Si
	LAN	Cueto	1929	Si
	Madeco	Luksic	1944	No
	Sudamericana de Vapores	Claro	1872	Si
	CENCOSUD	Paulmann	1952	Si
	Arauco	Angelini	1967	Si
	Sonda	Navarro	1974	No
Argentina	IMPESA	Pescarmona	1907	No
	Laboratorios Bagó	Bagó	1934	No
	Techint	Rocca	1945	Si
	Arcor	Pagani	1951	No
Perú	Grupo Gloria	Rodríguez Banda	1941	No
	Ajegroup	Añaños	1988	No
Colombia	Avianca-Taca	Efromovich	1919	Si
Guatemala	Pollo Campero	Gutiérrez Gutiérrez	1971	No

Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada por las empresas en sus sitios web e informes anuales.

Así surgieron los grupos empresariales<sup>51</sup> (GE), que son el resultado más avanzado que dejaría la ISI (Peres, 1998) y que se consolidó con la privatización de las empresas estatales en las décadas siguientes<sup>52</sup>. Los GE como una forma de organización empresarial han conocido una gran expansión en los PED, tanto en Asia como en América Latina.

Los beneficios de los GE radican en el aprovechamiento de externalidades basadas en las “funciones corporativas” (Chudnovsky, *et al.*, 1999). Por ejemplo, adquisición de tecnologías blandas, acceso a información, diseño y monitoreo de estrategias de mediano plazo, internacionalización de algunas funciones financieras, articulación con el sistema bancario (garantía de financiamiento), acceso a mano de obra especializada, menores costos de transacción, la diversificación de riesgos causados por la inestabilidad económica, economías de escala, etc.

Además, en la década de los sesenta y setentas las tendencias a la integración regional, como el Mercado Común Centroamericano, la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ahora Asociación Latinoamericana de Integración), la Comunidad del Caribe, y la Comunidad Andina, junto con las restricciones a los flujos de comercio, impulsarían a algunos países a realizar una primera ola de inversión en el exterior ante las amenazas de elevadas barreras arancelarias para países terceros a estos tratados (Kosacoff y Ramos, 2010). Estas inversiones “Sur-Sur” fueron primeramente en busca de conservar mercados amenazados por gravámenes impuestos por el país destino y para explotar los mercados “naturales”<sup>53</sup> de otras partes de la región, es decir, la mayoría de estas inversiones

---

<sup>51</sup> El concepto de “grupo económico o empresarial” implica un conjunto de empresas operativamente independientes que son coordinadas por un ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de la cadena productiva con integraciones verticales u organizadas en conglomerados que operan en varios sectores de actividad económica. Muchas veces, estas formas organizativas incluyen instituciones financieras, las que en algunos casos son la entidad dominante para determinar los objetivos comunes (Peres, 1998).

<sup>52</sup> Algunos GE en vez de consolidarse desaparecieron, principalmente, por no poseer suficientes ventajas competitivas frente a otros GE excesivamente diversificados o integrados verticalmente (como le sucedió a Siam Di Tella). Otros GE desaparecieron durante la crisis de los ochenta, en parte, por la devaluación de sus monedas y su incapacidad de hacer frente a los préstamos que les habían otorgado los bancos. En México GE que se habían formado alrededor del Banco Nacional de México (Banamex) y el Banco de Comercio (Bancomer) se desintegraron cuando se estatizó la banca en 1982 (Peres, 1998).

<sup>53</sup> Lourdes Casanova en su compilación de casos de estudio *From Multinationals to Global Latinas The New Latin America Multinationals*, nos dice refiriéndose a lo que ella misma escribió en *Lazos de familia: Las inversiones españolas en Iberoamérica* lo siguiente: “Natural markets..., are those following three criteria: geographical proximity, same linguistic sphere, and common historical links.” *Cfr., op. cit.*, pp. 29-30.

se realizaron en países vecinos y a través de *joint ventures*; constituyendo el primer patrón de internacionalización de las translatinas.

Esta “primera ola” de inversiones con origen en PED fue protagonizada principalmente por empresas argentinas<sup>54</sup>, brasileñas, mexicanas, de Hong Kong, Singapur y Malasia. Sin embargo, los flujos emitidos de IED por los PED no fueron realmente significativos (véase cuadro 2.2), pues los PD representaban casi el 100 por ciento de la totalidad de los flujos emitidos de IED. Posteriormente, algunos de los países que formaron parte de esta ola no mantuvieron el dinamismo para la década de los ochenta, especialmente los latinoamericanos (Chudnovsky, et al., 1999).

Muy pocas translatinas que datan de esta época siguen siendo líderes (algunas son Arcor, Gruma y Petrobras), principalmente por el hecho de que tenían pocas presiones para mejorar sus capacidades competitivas (Cuervo y Cazorra, 2010) por los elevados niveles de regulación e intervención del Estado en la economía, que protegían a las empresas de la competencia extranjera y doméstica. En consecuencia, pocas empresas eran lo suficientemente eficientes y competitivas como para lograr establecer operaciones en el exterior de forma sostenida.

**Cuadro 2.2**

<b>Flujos de IED por región emisora (1970-1981)</b> (promedio en millones de dólares)		
<b>Origen</b>	<b>1970-75</b>	<b>1976-81</b>
Mundo	20,561	43,749
Países Desarrollados	20,367	42,568
Países en Desarrollo	194	1,182
Latinoamérica y Caribe	80	389
Sur y sudeste asiático	24	254

Fuente: Elaboración propia con datos de la UNCTAD.

El caso específico de las empresas argentinas y brasileñas deja más en claro el fenómeno de la primera ola de inversiones de IED desde países latinoamericanos, ya que prácticamente éstas fueron las únicas que figuraron en esta etapa. Algunas de las empresas argentinas para la década de los setenta ya tenían una visión global muy desarrollada,

<sup>54</sup> En 1980 Argentina fue el segundo emisor de IED, detrás de Hong Kong, entre los PED, con cerca de mil millones de dólares (Chudnovsky y López, 1999).

gracias a las habilidades personales y creativas de sus directivos, muchos de los cuales eran inmigrantes o hijos de inmigrantes (Kosacoff, 1999) que formaron empresas con una estructura familiar. En general, las empresas argentinas y brasileñas no tenían conexiones con el sistema financiero y se concentraban en el plano productivo, en la exportación<sup>55</sup> y en su desarrollo en el mercado local.

Al igual que la mayoría de las empresas latinoamericanas, su desarrollo estaba fuertemente asociado al marco regulatorio<sup>56</sup> de la ISI y eran empresas líderes en su mercado local. Las ventajas de propiedad que poseían estas empresas eran principalmente la adaptación exitosa de tecnologías, la experiencia productiva y la disponibilidad de materias primas (López, 1999), “muchas empresas habían logrado realizar acervos tecnológicos propios sobre la base de la imitación de tecnologías de producto y proceso adaptándolas a las condiciones del mercado local” (Kosacoff, 1999:76), que era en parte el propósito de la ISI y que, a su vez, les dio a las empresas una ventaja competitiva que explotar en otros mercados.

Las características de algunos productos de exportación de estas empresas (elevados costos de transporte, necesidad de servicios posventa y reparaciones) y su necesidad de mejorar los sistemas de exportación (distribución, comercialización y ensamblaje) permitieron establecer, en algunos casos, las operaciones cerca de los lugares de consumo.

Además, la integración vertical de la producción para el control de la provisión de materias primas fue otra de las motivaciones para realizar IED por parte de las empresas argentinas y brasileñas, sobre todo, en sectores como ferroaleaciones (invirtiendo para asegurar la provisión de algunos minerales)<sup>57</sup> y alimentos<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> En Argentina el Estado apoyaba las exportaciones mediante las llamadas plantas “llave en mano”, que es un reembolso específico que se otorga a la venta al exterior de plantas industriales completas u obras de ingeniería, de forma tal, que el mismo alcanza no sólo a los bienes, sino también a los servicios.

<sup>56</sup> Elevada protección, fuerte articulación con el sistema crediticio estatal, mecanismos de promoción, etc. (Kosacoff, 1999).

<sup>57</sup> La Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) comenzó a invertir, en sociedad con empresas extranjeras, para asegurar mercados y capacidades de procesamiento para su principal producto de exportación, el mineral de hierro (CEPAL, 2006).

<sup>58</sup> Arcor estableció operaciones en 1976 en Paraguay, y en 1979 en Uruguay, fortaleciendo su integración vertical. Esta empresa había comprendido tempranamente el valor de la integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común en la región, creando “su propio MERCOSUR” mucho antes de que la palabra misma existiera (<http://www.arcor.com.ar>).

**Cuadro 2.3****Motivaciones, ventajas y formas de asociación de las principales firmas argentinas con IED en la etapa sustitutiva**

Firmas	Principales motivaciones	Principales ventajas
Alpargatas 1890 #	Explotar mercados protegidos. Agotamiento del mercado interno	Temprano desarrollo industrial en la región. Excelente equipamiento industrial. Amplio conocimiento de su actividad a nivel internacional. Fuerte poder financiero. Management. Posee un equipo ingenieril especializado en la venta de servicios técnicos a terceros.
Bunge y Born 1920 #	Completar el ciclo exportador de granos. Garantizar el mercado de exportación de materias primas. Lento crecimiento interno. Situación política y económica nacional.	Temprano desarrollo industrial en la región. Excelente equipamiento industrial. Fuerte poder financiero. Alta dotación de profesionales con experiencia, tanto en el área técnica como gerencial. Amplio conocimiento del mercado internacional.
Siam Di Tella 1922 #	Evitar la copia de sus productos (maquinaria de panadería en Uruguay). Explotar mercados protegidos. Aprovechar economías de escala unificando sus establecimientos (maquinaria de panadería en Brasil). Consolidar el mercado de exportación de bienes finales (Chile). Aprovechar vínculos locales para su diversificación ( <i>trader</i> en Chile). Agotamiento de su mercado interno.	Temprano desarrollo industrial en la región. Éxito tecnológico en el diseño de maquinaria para panadería. Asociación con multinacionales (en la provisión de licencias técnicas). Amplia visión empresarial de su fundador e inmediatos colaboradores.
IME 1975 #	Aprovechar acuerdo de complementación de la ALALC. Mantener mercado de exportación en un proceso de sustitución de importaciones. Venta de partes.	El paquete tecnológico acumulado durante 50 años en la fabricación de aviones y posteriormente en la de automotores.
Arcor 1977 #	Agotamiento del mercado interno. Necesidad de conservar un mercado de exportación (Paraguay). Trato preferencial de ALALC hacia Paraguay. Impedir la radicación de una firma brasileña que exporte a Argentina. Abastecimiento de insumos. Materia prima más barata y amplio mercado interno (Brasil). Facilitar la exportación de otros productos finales.	Desarrollar técnicas propias en glucosa y enzimas (en este caso asociada a una multinacional). Diseño y producción propia en bienes de capital (área metalmecánica). Capacidad propia en dirección y diseño de obras civiles. Fuerte proceso de integración. Habilidad en procesos de producción masiva. Desarrollo en el área de ventas (marketing). Exportar plantas "llave en mano"
Bagó 1978 #	Mantenimiento de mercados de exportación. Venta de insumos y otros productos finales. Reducir gastos de investigación y desarrollo. Conocimiento de socios locales luego de exportación de una planta "llave en mano". Incentivos y promociones del país receptor.	El país es el sexto productor mundial y primero de América Latina en el mercado farmacológico. Posee un equipo ingenieril especializado en la venta de servicios técnicos a terceros. Amplia experiencia en desarrollo de productos y procesos. Exporta plantas "llave en mano".
Peñaflor 1979 #	Agotamiento del mercado interno. Intensión de difundir el consumo de vino en mercados de bajo consumo. Exportar materias primas locales y vinos finos. Penetrar desde la filial en otros mercados de exportación. Aprovechar los incentivos de los países receptores.	La Argentina es el quinto productor mundial de vinos. Amplia experiencia tanto agrícola como industrial en un área que no pierde su carácter artesanal. Perfecto conocimiento del mercado internacional (proveedores de equipo, licencias). Marketing y <i>management</i> .
Pérez Companc 1979 #	Adjudicación de una licitación. Utilización de equipos.	Experiencia en el área de perforación petrolera.
Dalmine Siderca (Grupo Techint) 1980 #	Complementación productiva: exportación de productos, importación de productos, intercambio de información tecnológica y entrenamiento de personal.	Alta eficiencia productiva. Tercera planta latinoamericana en capacidad de producción.

# Año de la primera salida.

Fuente: Kosacoff, 1999.

### ***2.1.2 Fase dos (1982-1990): crisis de la deuda y apertura del comercio***

El modelo ISI que ya había evidenciado síntomas de agotamiento a fines de los años sesenta, no resistió más allá de la crisis internacional de los setenta (quiebra del sistema Bretton Woods y aumentos en el precio del petróleo en 1973 y 1979). De esta forma, la primera oleada de flujos de IED desde Latinoamérica se vio interrumpida con el ocaso de la ISI y la llegada de los años ochenta: “la década perdida”<sup>59</sup>, en un marco de profundos cambios en el modo de producción a escala internacional, de altos niveles inflacionarios, de desequilibrios comerciales, de bajo crecimiento y, por supuesto, de la crisis de la deuda externa<sup>60</sup>.

En términos microeconómicos el ambiente económico obligó a las empresas a disminuir su ritmo de crecimiento, afectando su proceso de internacionalización; empresas con organizaciones rígidas como las “familiares” y que poseían escasa tecnología delimitaron su expansión (Kosacoff y Ramos, 2010). El agotamiento de la ISI resultó en una mayor liberalización económica a través de la reducción de barreras comerciales, apertura a la inversión extranjera y privatización de paraestatales.

Estas reformas hicieron de las empresas el agente dinamizador de la economía, lo que incentivó a las empresas a mejorar su posición competitiva<sup>61</sup> para hacer frente a la competencia tanto directa (con la entrada de las ETN al mercado doméstico) como indirecta (con el incremento de todo tipo de mercancías importadas) (Chudnovsky *et al.*, 1999). El Consenso de Washington<sup>62</sup> que “formalizaría” un nuevo conjunto de políticas económicas pro-mercado permitió que las empresas latinoamericanas alcanzaran paulatinamente niveles de competencia lo suficientemente altos como para hacer frente a ETN extranjeras y, en algunos casos, convertirse en translatinas. Es decir, las empresas necesitaban mayores

---

<sup>59</sup> Jorge Basave menciona que para el caso de los grupos empresariales mexicanos esta década debe identificarse como la “década ganada” (Basave, 2001:80).

<sup>60</sup> En 1982, México incumplió el pago de la deuda externa (33 mil mdd) tras una crisis que se venía gestando desde la década anterior tras el agotamiento de la ISI, lo que produjo un efecto de contagio de consecuencias negativas para los flujos de IED en Latinoamérica.

<sup>61</sup> El aumento de la competencia forzó a las empresas latinoamericanas a reestructurarse, redefiniendo las líneas de negocio, reduciendo los niveles de deuda y mejorando las capacidades competitivas mediante la compra de tecnología y alianzas con empresas extranjeras (Cuervo y Cazorra, 2010).

<sup>62</sup> Consistió en la privatización de paraestatales, austeridad fiscal, apertura comercial, liberalización de las tasas de interés y tipo de cambio, y regulación de los derechos de propiedad intelectual.



niveles de competitividad para convertirse en translatinas que para ser exportadoras (Cuervo y Cazurra, 2010).

La década de los ochenta fue la década de los países de Asia en desarrollo, fue durante esta época en la que Latinoamérica perdió el protagonismo de los flujos de inversión en el exterior desde los PED. Según los datos de la UNCTAD, los flujos de IED emitidos por América Latina y el Caribe (ALC) fueron en promedio de 382 millones de dólares entre 1976 y 1981, pasando a mil 540 millones de dólares en el periodo 1986-1990. Sin embargo, para los mismos periodos los flujos de IED emitidos por el sur y sudeste asiático saltaron de 254 millones de dólares a 8 mil 224 millones de dólares. Para finales de los ochenta los flujos de los países del sur y sudeste asiático representaban tres cuartas partes de la totalidad de los flujos de IED desde PED, y equivalían a casi seis veces los flujos de ALC (véase cuadro 2.4).

Hong Kong, Singapur, República de Corea y Taiwán fueron los principales protagonistas de este crecimiento asiático. Estas economías habían crecido rápidamente apoyándose en estrategias orientadas al exterior, en las cuales las exportaciones y las inversiones en el extranjero eran fundamentales para su desarrollo. Algunos de los motivos que llevaron a estos países a invertir en el exterior fueron la apreciación de sus monedas locales, alzas de los costos laborales, creciente escasez de los recursos naturales, necesidad de una mayor proximidad con los clientes y requerimientos competitivos para acceder a nuevas tecnologías y marcas, etc. (CEPAL, 2006).

**Cuadro 2.4**

<b>Flujos de IED por región emisora (1982-1990)</b>		
(promedio en millones de dólares)		
<b>Origen</b>	<b>1982-85</b>	<b>1986-90</b>
Mundo	44,249	179,365
Países Desarrollados	41,493	168,254
Países en Desarrollo	2,756	11,111
Latinoamérica y Caribe	585	1,540
Sur y sudeste asiático	1,629	8,224

Fuente: Elaboración propia con datos de la UNCTAD.

Las ETN de Argentina y Brasil que habían protagonizado en la década de los setenta la primera ola de IED desde PED dejaron de figurar en los ochenta, en un contexto de inestabilidad e incertidumbre económica. Las inversiones (internas y externas) que algunas de estas empresas habían realizado fueron retiradas ante la preferencia de los agentes económicos por incrementar la liquidez (López, 1999). En general, el incipiente fenómeno de las translatinas fue anulado durante los años ochenta, dejando como herencia una serie de reestructuraciones empresariales y progresos tecnológicos que comenzarían a dar frutos en la década de los noventa.

Por otra parte, las reformas económicas provocaron un fuerte proceso de consolidación, principalmente mediante FyA; por lo que al mismo tiempo, muchas compañías redujeron o cerraron plantas, e incluso se retiraron o se vendieron a ETN (López, 1999). Asimismo, se reestructuraron muchos de los GE, algunos de origen familiar comenzaron a ser gestionados más profesionalmente, al promover la diversificación de la propiedad y al abrir su capital a la bolsa de valores. Otras grandes compañías estatales fueron privatizadas<sup>63</sup> o se abrieron parcialmente al capital privado (como Petrobras).

Como parte de la reestructuración de las empresas, algunas se enfocaron a una mayor especialización<sup>64</sup>, deshaciéndose de activos que no formaban parte de su actividad principal; al mismo tiempo, otras empresas apostaban por una mayor diversificación<sup>65</sup>. Para el caso de México en específico, se estableció un modelo empresarial interno que consistía en la atracción y creación de plataformas de exportación para operaciones manufactureras de ensamblaje para el país, es decir, la maquila (CEPAL, 2006). Otros países se especializaron en explotar y procesar recursos naturales, especialmente en Sudamérica<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Chile fue el pionero en establecer las reformas económicas en Latinoamérica, para 1983 contaba ya con sólo 47 empresas estatales, siendo que diez años atrás contaba con 270 (López, 1999).

<sup>64</sup> Vale decidió especializarse en su principal actividad, que es la extracción de minerales, por lo que liquidó activos no estratégicos (acero y pulpa de madera) y optó por diversificarse hacia otros minerales (como el aluminio) con inversiones fuera de Brasil. Actualmente es el mayor exportador de mineral de hierro del mundo.

<sup>65</sup> Petrobras fue más allá de sus tempranas inversiones de búsqueda de recursos naturales y comenzó a invertir internacionalmente en los segmentos de refinamiento, distribución y comercialización de derivados de petróleo.

<sup>66</sup> Muchos expertos atribuyen el bajo impulso a la innovación en Latinoamérica a la manera en cómo ha evolucionado la matriz productiva de la región. A mediados de los años 70, con la desregulación y la apertura de la economía, la situación de América Latina decantó hacia la especialización, quedando México y el Caribe como maquiladores de manufacturas diseñadas afuera, y el sur como procesadores de recursos naturales (América Economía, N° 389).

Así se sentaron las bases para la segunda ola de IED desde PED que en retrospectiva, comparando estas dos primeras fases con el auge de las inversiones en los años noventa, podrían considerarse simples ondulaciones (CEPAL, 2006). Esta vez México y Chile se incorporaron al proceso de auge de IED desde PED, Brasil seguía manteniéndose en su proceso de internacionalización y Argentina seguía desaparecida.

### ***2.1.3 Fase tres (1990-2001): surgimiento de las translatinas***

Las tendencias comunes para las principales economías latinoamericanas en la década de los noventa fueron una mayor apertura a los flujos comerciales, de capitales y tecnológicos desde el extranjero, una menor importancia relativa del sector industrial (en comparación de los años setenta y ochenta), un mayor contenido importado en insumos y materias primas en el sector manufacturero, un retraso relativo de los sectores más intensivos en tecnología o I+D, menor presencia de empresas estatales y una creciente participación de las ETN.

La liberalización económica permitió la desregulación de industrias clave y mediante la privatización de industrias estatales se abrieron sectores enteros (telecomunicaciones, petróleo, centrales eléctricas). Tanto las empresas privadas locales como extranjeras aprovecharon la situación y adquirieron estas empresas en vías de privatización para consolidarse en el mercado interno y para expandirse regionalmente. Al mismo tiempo la integración económica y los acuerdos comerciales (Mercosur, TLCAN) fortalecieron los mercados regionales, estimulando los flujos de comercio e inversión<sup>67</sup>.

Algunas empresas estatales que poseían inversiones en el exterior al ser privatizadas se convirtieron instantáneamente en translatinas<sup>68</sup> (como Petrobras y Embraer); otras lo hicieron posteriormente (como Telmex y LAN). En términos generales, las empresas de capital nacional privilegiaron las transformaciones en las áreas comercial, organizativa y

---

<sup>67</sup> “La apertura e integración regional... abre un nuevo horizonte de competencia para las firmas locales, en un contexto donde avanza la llamada ‘globalización’. Crecientemente, las firmas advierten que la preservación de sus propios mercados depende de su capacidad de competir en el espacio regional o, incluso global, motivándolas a tener una presencia directa en el exterior”.

<sup>68</sup> En general, durante este proceso de privatización, los distintos gobiernos latinoamericanos decidieron mantener un sesgo favorable para los GE de capital nacional o restringieron la participación de ETN en estos procesos de privatización (Chudnovsky y López, 1999).

financiera, más que en aspectos vinculados a la producción y la tecnología (Chudnovsky y López, 1999).

**Cuadro 2.5**

<b>Principales translatinas que fueron empresas estatales</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Año privatización</b>
LAN	1989
Embraer	1994
Vale	1997
Interoceánica	1985
Petrobras	1997
CSN	1993
Telmex	1990

Fuente: Elaboración propia en base a información publicada por las empresas en sus informes anuales y sitios web.

Nota: Interoceánica nació como una empresa de capital privado, pero en 1972 fue estatizada.

Por otro lado, la estabilidad macroeconómica en la década de los noventa facilitó el acceso a los mercados de crédito a nivel internacional, un factor muy importante para financiar la expansión al exterior<sup>69</sup>. Para el caso de Brasil el acceso no fue tan fácil como en el resto de la región, sobre todo porque las reformas se aplicaron más tardíamente; no obstante, contaban con el BNDES<sup>70</sup>.

Las inversiones en el exterior fueron principalmente regionales, las empresas argentinas invierten significativamente en Brasil y viceversa; del mismo modo, Chile invierte en Perú. México ha invertido principalmente en Estados Unidos y Centroamérica, así como en algunos países de Sudamérica. Cabe destacar que la mayoría de las inversiones en el exterior en esta década todavía fueron realizadas por GE de propiedad familiar.

<sup>69</sup> "... este proceso [de expansión internacional] se vio facilitado por las propicias condiciones financieras internacionales que empujaron a la baja el costo del capital en el mundo emergente y, en particular, en América Latina. Con esto mejoró el acceso de la región a mercados financieros internacionales, en tanto que sus mercados y capitalizaciones locales se desarrollaron en forma extraordinaria. A raíz de su repentino acceso al capital, las empresas latinoamericanas multiplicaron sus adquisiciones en sus mercados de origen y sobre todo en el exterior..." (Santiso, 2008:21, corchetes nuestros)

<sup>70</sup> El Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) es el principal agente de desarrollo en Brasil. Desde su fundación en 1952, el Banco ofrece varios mecanismos de apoyo financiero a las empresas brasileñas de todos los tamaños y entidades públicas ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)).

Es notable que la mayoría de las inversiones fueran *market seeking*, con excepción del sector petrolero<sup>71</sup> (*resource seeking*). De esta manera se explica por qué no se invierte en países pequeños o menos desarrollados, pues las incipientes translatinas buscaban, en gran medida, un mercado de mayor tamaño y perspectivas de crecimiento.

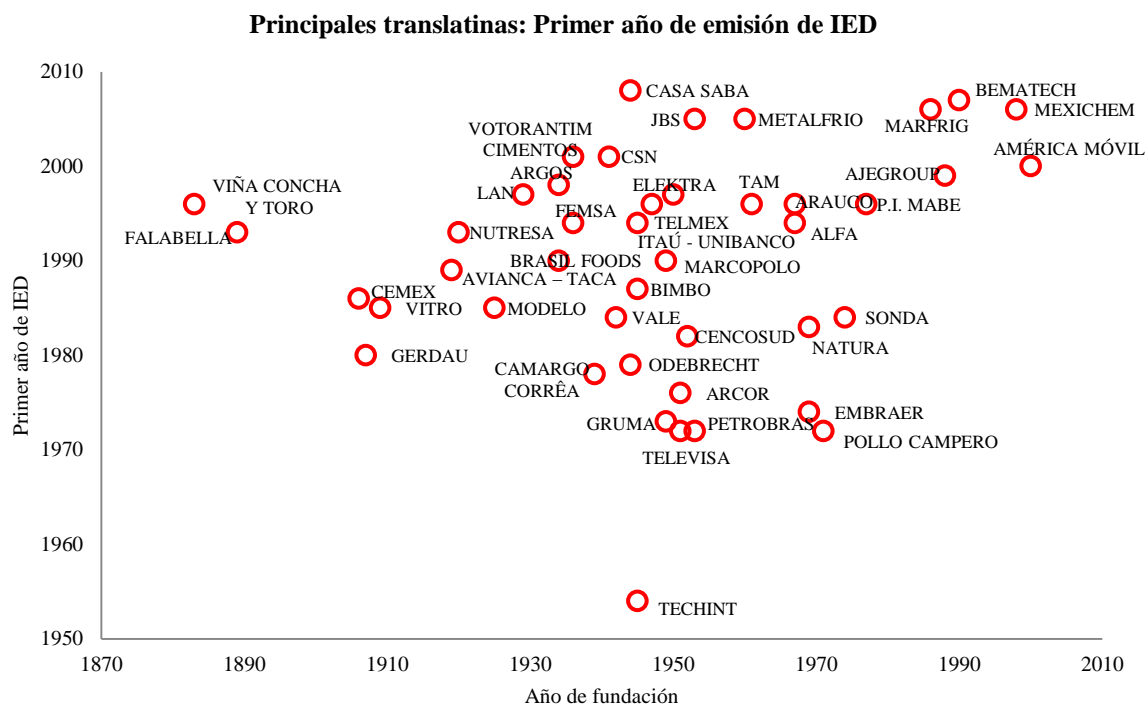
A pesar de que varias empresas ya habían comenzado a invertir en el exterior desde los años setenta y ochenta, fue en la década de los noventa cuando comenzaron a destacar algunas inversiones en PD; asimismo, comenzaron a emitir IED algunas empresas del sector servicios (véase gráfica 2.1), aunque no todas las experiencias de internacionalización fueron exitosas.

A partir de los años noventa ya comenzaba a quedar claro que el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas estaba en un proceso de expansión sostenido, se comenzaron a realizar los primeros estudios sobre el fenómeno y algunas empresas hacia el final de la década y principios del nuevo siglo comenzaron a invertir agresivamente en el extranjero, como es el caso de la brasileña JBS Friboi, e incluso comenzaron a nacer empresas con una visión decididamente internacional desde un principio, como las mexicanas América Móvil y Mexichem.

---

<sup>71</sup> Aunque uno de los objetivos de las inversiones del sector petrolero es disponer de mayor cantidad de reservas, éste tipo de inversiones también son *strategic asset seekers*, pues buscan captar activos estratégicos en términos de prácticas tecnológicas y capacitación y/o acceso a recursos humanos, principalmente cuando el mercado destino es algún PD (Chudnovsky y López, 1999).

Gráfica 2.1



## 2.2 Translatinas del siglo XXI (2001 en adelante): líderes internacionales

Durante la última década algunas translatinas lograron consolidarse como líderes globales. CEMEX es la tercera cementera más grande del mundo y la primera en Estados Unidos; Vale es la segunda minera más grande a nivel global, después de BHP Billiton; América Móvil es la quinta empresa de telefonía móvil en el mundo y la primera en Latinoamérica. En general, su expansión se ha caracterizado, en parte, por la creciente capacidad que han tenido las empresas latinoamericanas para acceder al financiamiento internacional.

Por ejemplo, Gerdau consiguió en 2007, sin dificultades, 4 mil 600 millones de dólares de JP Morgan para comprar la estadounidense Chaparral Steel. Asimismo, CEMEX consiguió 14 mil 200 millones de un grupo de bancos, entre ellos el Citibank y Royal Bank of Scotland, para comprar la australiana Rinker en 2007. Además bancos estatales como el BNDES han impulsado a algunas translatinas, por ejemplo, en los últimos 5 años este

banco otorgó un financiamiento por 40 mil 800 millones de reales a translatinas como JBS, Marfrig, BRF y Fibria<sup>72</sup> (CEPAL, 2012).

La disciplina fiscal que han ejercido la mayor parte de los países latinoamericanos en los últimos años como resultado de la liberalización económica ha permitido que los niveles de endeudamiento y los déficits fiscales de las economías hayan disminuido considerablemente y, al contrario, los niveles de reservas internacionales se incrementaran. Como resultado, el nivel de riesgo país y, por tanto, las tasas de interés han disminuido a niveles muy atractivos para las empresas dentro y fuera de la región. La posibilidad de obtener un financiamiento en el mercado internacional a tasas favorables y aumentar la liquidez ha motivado a las empresas más competitivas de América Latina a invertir en el exterior (Martínez *et al.*, 2003).

Actualmente 26 de las 60 principales translatinas ganan más del 50 por ciento de sus ingresos fuera de su mercado interior, llegando incluso a niveles del 96 por ciento para el caso de Telmex Internacional.

Al igual que a todo el mundo, la crisis *subprime* impactó la economía latinoamericana. La caída de precios y volumen exportaciones, el pánico y la restricción al crédito, la poca liquidez y la salida de capitales terminaron por perjudicar la economía. Las empresas que habían apostado a los derivados fueron las más afectadas, se calcula que las empresas brasileñas perdieron 25 mil millones de dólares en este tipo de transacciones y las mexicanas alrededor de 4 mil millones de dólares (Boston Consulting Group, 2009).

Sin embargo, la región latinoamericana se vio menos afectada por esta crisis que los PD, a diferencia de crisis anteriores, como la crisis de la deuda en 1982 y la crisis del efecto tequila en 1994-95. Esto gracias a que los bancos de la región se encontraban poco apalancados y escasamente expuestos a activos tóxicos, además la región se encontraba mejor preparada para resistir la crisis<sup>73</sup>, sobre todo, por la experiencia previa de 1994-95.

Queda claro que la decisión de invertir en el exterior depende, en gran medida, de las condiciones macroeconómicas de la economía emisora, especialmente de la industria a la que pertenezca la empresa. Por ejemplo, las mineras latinoamericanas fueron de las más

---

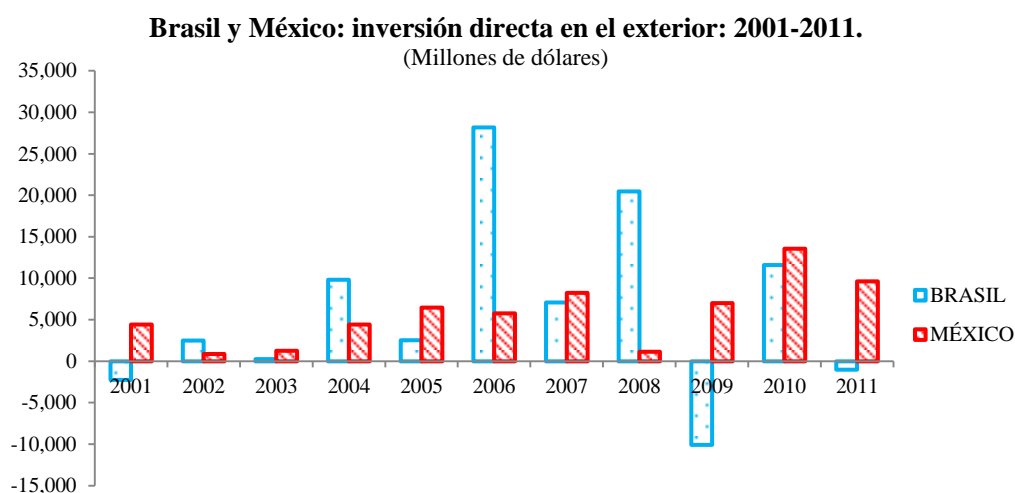
<sup>72</sup> Actualmente, el BNDES posee el 14 por ciento de Marfrig y cerca del 17 por ciento de JBS Friboi (CEPAL, 2012).

<sup>73</sup> Algunas translatinas de determinados sectores lograron crecer en medio de la crisis *subprime*, por ejemplo, Falabella creció en 17.5 por ciento en 2009, Arcor creció 6.6 por ciento

impactadas durante la crisis *subprime*, después de un tiempo se han venido recuperando satisfactoriamente, sobre todo, para las que explotan algunos alguno metales como el cobre; no obstante, a Vale le ha costado más salir a flote, debido a que los precios del mineral de hierro han caído desde el 2011.

De hecho, después de que 2010 fuera un gran año para la emisión de IED desde ALC, 2011 fue un mal año, al menos desde el punto de vista absoluto. Brasil retiró inversiones y tuvo un saldo negativo en la emisión de IED desde el punto de vista de la balanza de pagos<sup>74</sup> (véase gráfica 2.2).

**Gráfica 2.2**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la CEPAL.

A pesar de esta caída en los flujos de IED hacia el exterior en 2011, no hay razón para pensar que el fenómeno de las translatinas se vaya a revertir, pues los flujos de IED son muy volátiles debido al pequeño número de ETN que hacen variar los flujos agregados según sus proyectos individuales de inversión (CEPAL, 2012).

De hecho, Colombia hizo la compra más importante entre las translatinas en 2011, Sura adquirió por 3 mil 614 millones de dólares a ING Pensiones y Seguros América

<sup>74</sup> “Los préstamos a empresas filiales registraron cifras negativas (21 mil 163 millones de dólares) por tercer año consecutivo, debido en parte a un alza del 39 por ciento en los préstamos otorgados por las filiales en el extranjero a las casas matrices localizadas en el propio Brasil, que afrontan una elevada tasa de interés en el mercado financiero local” (CEPAL, 2012: 43).



Latina, una filial mexicana de la empresa holandesa ING. Además, la última tendencia de las translatinas ha sido entrar al mercado europeo, aprovechando la dura crisis económica por la que pasa actualmente. Mexichem compró a principios de 2011 a la holandesa Wavin, Gruma compró también durante 2011 una planta en Rusia y otra en Turquía, América Móvil ha anunciado que pretende adquirir el 27.7 por ciento de la holandesa KPN y Homex quiere entrar al mercado indio a través de la compra de KS Realty Contructions.

### ***2.2.1 Inflows e inwards de IED***

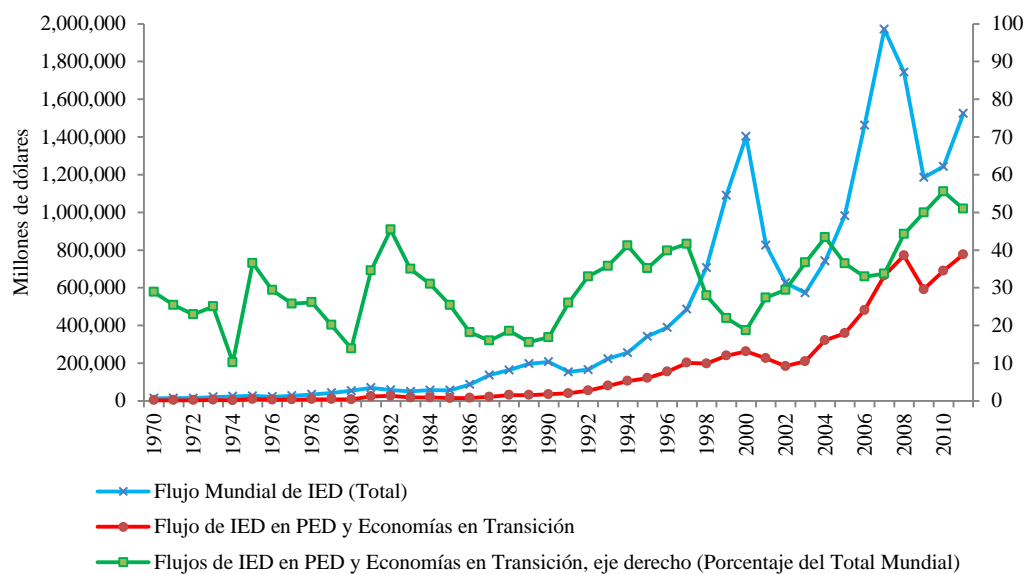
Históricamente la mayor parte de los flujos de IED han sido emitidos y captados por PD. Sin embargo, en 2010, los PED y en transición absorbieron más de la mitad de las entradas mundiales de IED por primera vez, que ascendieron a casi 700 mil millones de dólares (véase gráfica 2.3). El este y sudeste asiático fue el destino de la mayor parte de estas inversiones; asimismo, el bloque llamado BRIC representó una tercera parte del total de los flujos de IED destinados a PED y economías en transición en 2010, mientras que ALC participó con una cuarta parte.

En 2011, nueve de las 20 principales receptoras de IED fueron PED o en transición (véase gráfica 2.4); de los cuales tres pertenecen a América Latina, que son Brasil, México y Chile. Como vimos en la sección anterior, estos tres países destacan como receptores de IED por su desempeño económico durante la ISI y la liberalización económica.

En los últimos años China ha captado, en promedio, el 30 por ciento de la IED de los PED, Brasil ha logrado captar el 7 por ciento aproximadamente y México el 4 por ciento. En 1990, México representaba el 33 por ciento de la entrada total de IED en Latinoamérica, Argentina el 27 por ciento, Brasil el 12 y Chile el 7 por ciento. En 2010 las posiciones cambiaron, Brasil acaparó el 45 por ciento de la IED, México el 16 por ciento, Chile el 14 y Argentina sólo el 6 por ciento. En 2012 la IED captada por ALC alcanzó un nuevo récord histórico de 173 mil 361 millones de dólares, lo que representan un 12 por ciento del total de los flujos mundiales (CEPAL, 2013).

Gráfica 2.3

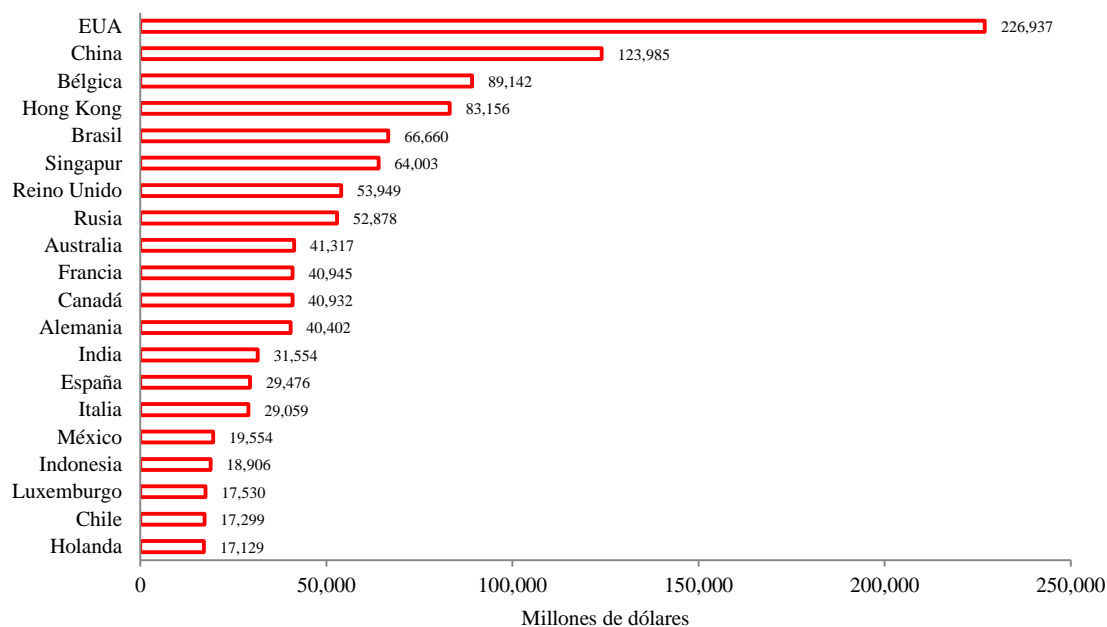
### Flujos de IED en PED y Economías en Transición, 1970-2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD, véase [www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)

Gráfica 2.4

### Top 20 de las mayores economías receptoras de IED en 2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD, véase [www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)

A partir de la liberalización económica se ha producido una activa competencia entre los países latinoamericanos para atraer inversiones del exterior; bajo la tesis de que la IED puede contribuir de manera importante al desarrollo<sup>75</sup>, dado su potencial para atraer capital, tecnología y nuevas técnicas de administración; así como por ser un canal de acceso a los mercados globales. Sin embargo, durante la ISI y a través del proteccionismo, los países latinoamericanos intentaron prevenir los efectos negativos<sup>76</sup> de la intervención del capital extranjero. Esta política también tuvo efectos negativos, al menos para México, pues desarrolló una nueva forma de dependencia, en el sentido de que la ISI requirió la importación de bienes de capital, lo que creó con el tiempo un constante desequilibrio en la balanza de pagos, producto del lento crecimiento de las exportaciones (Pozas, 2002).

Al comenzar la década de los noventa los flujos de IED se incrementaron, principalmente por los programas de privatización implementados en la mayoría de los países latinoamericanos (véase gráfica 2.5). Durante esta etapa, tanto las compañías nacionales como extranjeras se vieron obligadas a invertir más para defender sus participaciones en el mercado ante la nueva economía abierta. En sectores como el automovilístico, de electrónica y alta costura, las ETN han invertido en busca de incrementar su participación en el mercado de exportación a través de una mayor eficiencia y productividad<sup>77</sup>, sobre todo, en la zona de México y Cuenca del Caribe (CEPAL, 1999).

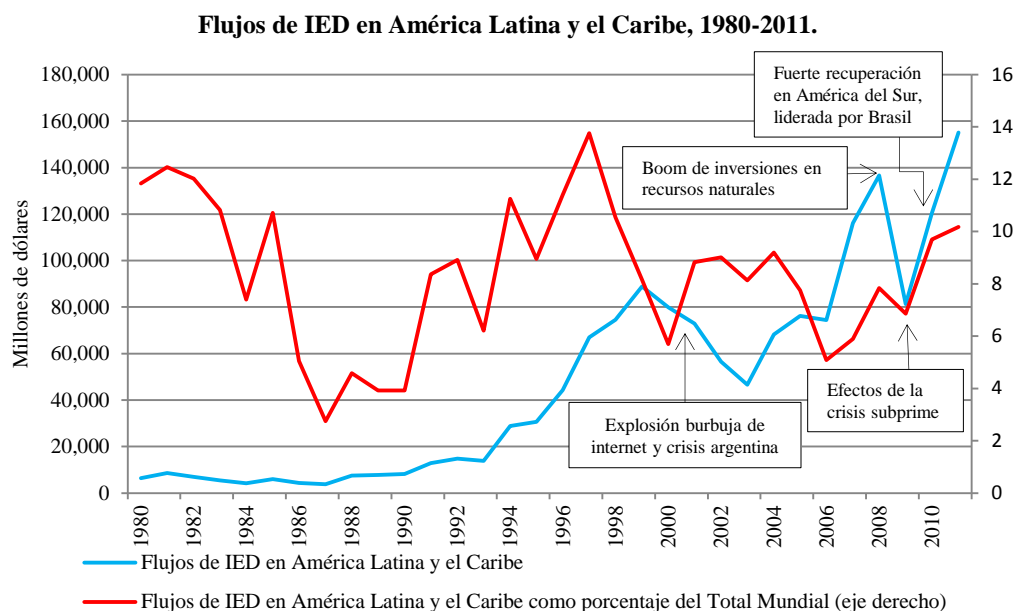
---

<sup>75</sup> Existen tres variables básicas para medir la contribución de la IED al crecimiento económico (efectos directos): su contribución a la formación de capital fijo, a la diversificación de las exportaciones y a la innovación tecnológica. Los efectos indirectos comprenden cambios en la estructura industrial, en la conducta y el desempeño de las empresas locales, así como la generación de derramas al sector nacional (Romo, 2003).

<sup>76</sup> Algunos efectos negativos son: i) Las ETN generalmente invierten en nuevos sectores económicos inhibiendo la creación de nuevas compañías locales, ii) Los flujos de capital externo a los PED son negativos en el largo plazo, porque las compañías extranjeras tienden a importar más de lo que exportan y a enviar fuera más capital del que invierten en el país huésped, iii) Las compañías extranjeras introducen con frecuencia tecnología obsoleta a los PED y rara vez invierten en I+D en las compañías locales (Pozas, 2002).

<sup>77</sup> En aquellos países en donde la IED está orientada hacia el sector manufacturero, existe importante evidencia de transferencia incluso innovación tecnológica, la que en algunos casos se extiende a proveedores locales con el objetivo de obtener los estándares de calidad demandados por sus clientes extranjeros (Pozas, 2002).

Gráfica 2.5



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD, véase [www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)

También durante este periodo, la IED se incrementó en el sector servicios (orientada a la búsqueda de mercados), estimulada por la liberalización de sectores como telecomunicaciones (en Argentina, Brasil, Chile y Perú), servicios financieros (en México, Argentina, Chile, Perú, Venezuela y Colombia), energía eléctrica (en Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Chile) y distribución de gas (en Bolivia, Colombia, Chile y Argentina). En el sector primario la IED estuvo dirigida principalmente a los sectores petroleros y de gas (en Argentina y posteriormente en Brasil y Colombia), y a la minería (en Chile, Argentina y Perú) (véase cuadro 2.6).

**Cuadro 2.6**

América Latina y el Caribe: puntos focales de atracción de IED									
	Sector primario			Manufactura			Servicios		
	Petróleo	Minería	Alimento	Automóvil	Electrónica	Maquila	Telecom.	Energía	Banca
Argentina	X	X	X	X			X	X	X
Brasil	X		X	X	X		X	X	X
México			X	X	X	X			X
Chile		X					X		X
Colombia	X							X	X
Perú		X					X		X
Venezuela	X	X							X
Centroamérica						X			
Caribe						X			X

Fuente: Pozas (2002) en base a datos de la CEPAL (1999).

También a partir de la década de los noventa existió una tendencia a adquirir empresas privadas, la mayoría cercanas a la quiebra (aunque la ISI también creó un sector de grandes empresas locales que resultaron muy atractivas para potenciales socios extranjeros), debido a que no fueron capaces de competir en una economía abierta. Empresas nacionales y extranjeras aprovecharon la oportunidad de adquirir estas empresas y expandir su presencia en la región. Por lo tanto, cuando terminó la etapa de privatización de empresas públicas no disminuyeron los flujos de IED hacia la región, pues la tendencia a concentrar el capital y el control<sup>78</sup> intensificó los flujos de IED mediante FyA.

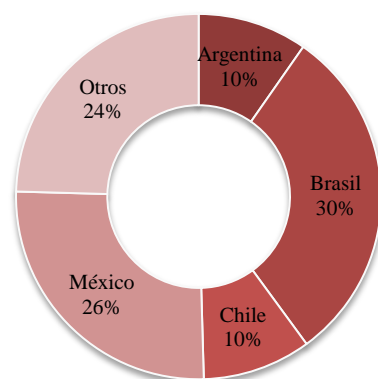
Aunque casi todos los países latinoamericanos han liberalizado sus regímenes de IED, ésta ha tendido a concentrarse especialmente en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México (véase gráfica 2.6). México resultó ser el principal receptor de IED durante la primera mitad de los noventa en la región latinoamericana. Sus principales ventajas de localización fueron y son su participación en el TLCAN, ya que los inversionistas ven la oportunidad de acceder al mercado estadounidense y una tarifa preferencial en el comercio con EU y Canadá. En cambio, Brasil que ha sido el mayor

<sup>78</sup> Aunque la estructura oligopolística de las ETN es un obstáculo para obtener beneficios de la IED para la economía receptora; existen dos elementos que matizan esta consecuencia negativa: i) Las empresas locales tienden a desarrollar mecanismos para disminuir la vulnerabilidad frente a sus clientes más poderosos y mejorar su capacidad de negociación (como asociaciones y alianzas estratégicas), ii) Los requerimientos de la producción y la competencia en el ámbito internacional obligan a las empresas extranjeras no sólo a introducir y transferir innovaciones tecnológicas, sino también a reinvertir cantidades crecientes de sus dividendos en el país huésped, contribuyendo a la formación bruta de capital fijo y al crecimiento económico (Pozas, 2002).

receptor de IED desde entonces, tiene como ventajas de localización un gran mercado doméstico y su participación en el Mercosur, así como recursos naturales de interés para las ETN.

### Gráfica 2.6

**IED acumulada en América Latina y el Caribe, 1980-2010.**  
(Total: 1.36 billones de dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la CEPAL, véase <http://www.eclac.org/estadisticas/>

La expansión y la diversificación del comercio intrarregional, a partir de la década de los noventa produjo un crecimiento considerable de las inversiones entre países de la región. Esta tendencia significó un cambio evidente en la manera en que las empresas latinoamericanas más grandes percibían los retos de la globalización, reflejando una creciente confianza en las economías de la región (Pozas, 2002).

No obstante, Estados Unidos sigue siendo el mayor inversor en ALC. A mediados de los años ochenta, dos terceras partes de la IED provenían de EU; entre 2006 y 2010, EU fue el origen del 23 por ciento de la IED en la región. Otros países que han destacado son España y Holanda, con el 8 y 7 por ciento. Cabe destacar el papel de la IED proveniente de China, que en los últimos años ha ido en aumento, principalmente en la región sudamericana. De acuerdo con Dussel Peters (2012b), ALC se ha convertido en el segundo mayor receptor de la IED de China en el periodo 2000-2011, y algo muy importante, del

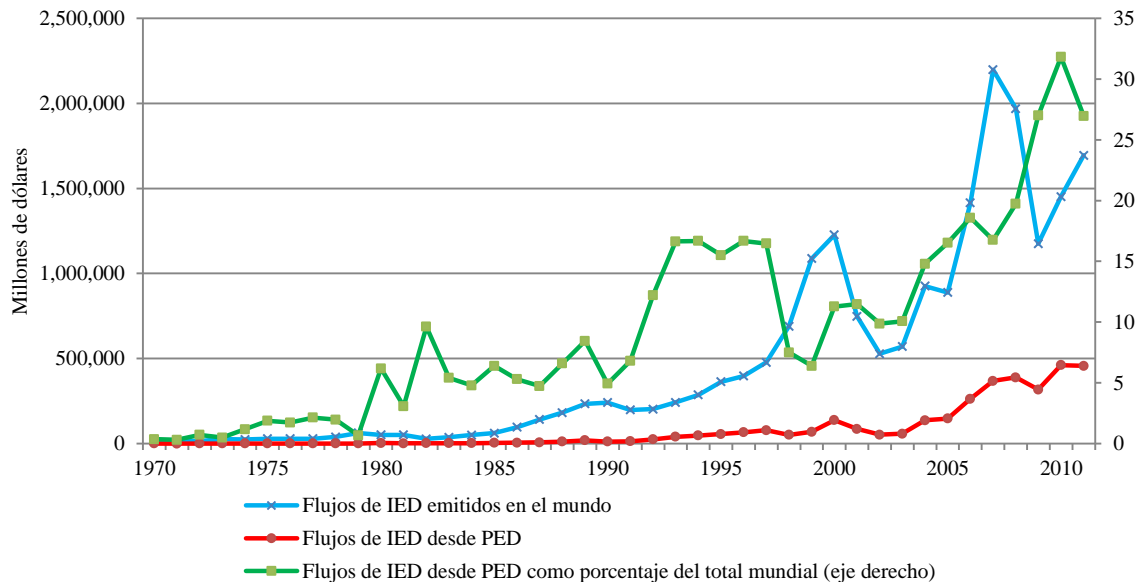
total del IED pública, el 99 por ciento se ha concentrado en el acceso a las materias primas y energéticos<sup>79</sup>.

### 2.2.2 Outflows y outwards de IED

Las salidas de IED procedentes de PED y en transición se han incrementado considerablemente en los últimos años, actualmente representan el 27 por ciento de las salidas mundiales de IED (véase gráfica 2.7). Esta nueva tendencia refleja, desde luego, la carrera que han emprendido las ETN de PED hacia otros mercados. En 2011, cuatro economías en desarrollo se contaron entre los 20 primeros inversores, Hong Kong, Rusia, China y Singapur (véase gráfica 2.8).

Gráfica 2.7

Flujos de IED emitidos desde PED, 1970-2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD, véase [www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)

<sup>79</sup> “[...] ALC es claramente un proveedor de materias primas: el 86% de la OFDI china en la región durante 1990-2010 buscó materias primas y energía, mientras que la búsqueda de mercados participó con el 13%; éstos son entonces los intereses por parte de la IED china en ALC [...] En todos los casos de ALC, la OFDI china va acompañada por los incentivos de las políticas públicas y particularmente por el financiamiento de instituciones financieras chinas, seguramente uno de los aspectos más débiles en la región y que les permite a las empresas transnacionales chinas integrarse rápidamente.” (Dussel Peters, 2012c:78).

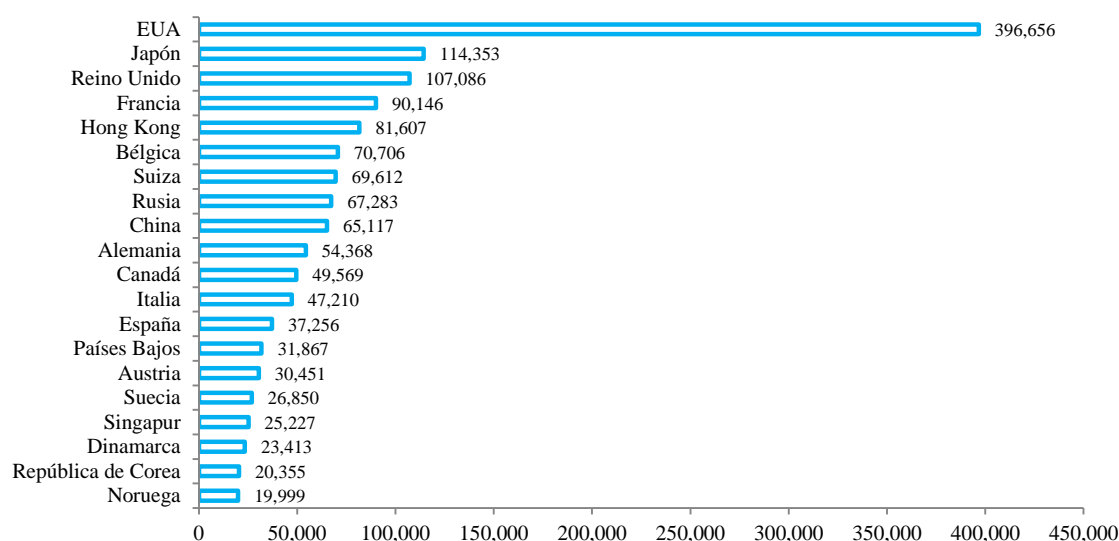
En el estudio que realiza Boston Consulting Group (BCG) sobre las 100 mayores ETN de PED, Asia domina con 62 empresas, de las cuales 33 son de China y 20 de la India. ALC participa con 25 ETN, 14 de Brasil, 8 de México, 2 de Chile y una de Argentina<sup>80</sup>. Actualmente hay 92 ETN de PED en el ranking Fortune 500, cuando hace una década sólo había 21; en Forbes 2000 hay casi 400 ETN de países emergentes (Santiso, 2011).

Los países latinoamericanos han invertido fuertemente en su misma región, entre 2006 y 2011 han participado con el 9 por ciento de los flujos de IED y en 2012 originaron el 14 por ciento de IED hacia ALC (CEPAL, 2013). De la misma forma, las translatinas participaron, en 2010, con el 17 por ciento del total de las adquisiciones realizadas en ALC, o desde otro punto de vista, el 47 por ciento de las FyA realizadas por empresas latinoamericanas ese año tuvieron como destino un país de la región (CEPAL, 2011).

### Gráfica 2.8

#### Top 20 de las mayores economías emisoras de IED en 2011

(millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD, véase [www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)

En 2006 la IED emitida desde ALC alcanzó niveles sin precedentes, alrededor de 42 mil millones de dólares, este aumento se debió en gran medida a un pequeño número de transacciones voluminosas, como suele ocurrir con las FyA. Ese año la minera brasileña

<sup>80</sup> Además, dos translatinas (CEMEX y Vale) entran en la categoría *emeriti*, es decir, son líderes en su sector a nivel mundial (BCG, 2011).



Vale compró la minera canadiense Inco (véase gráfica 2.9); en los dos años anteriores, los montos de inversión directa en el exterior (IDE) se explican por la compra de RMC (2005) por CEMEX y por dos compras de translatinas por parte de ETN, la adquisición de AmBev por InBev y la absorción de Bavaria por SABMiller<sup>81</sup>.

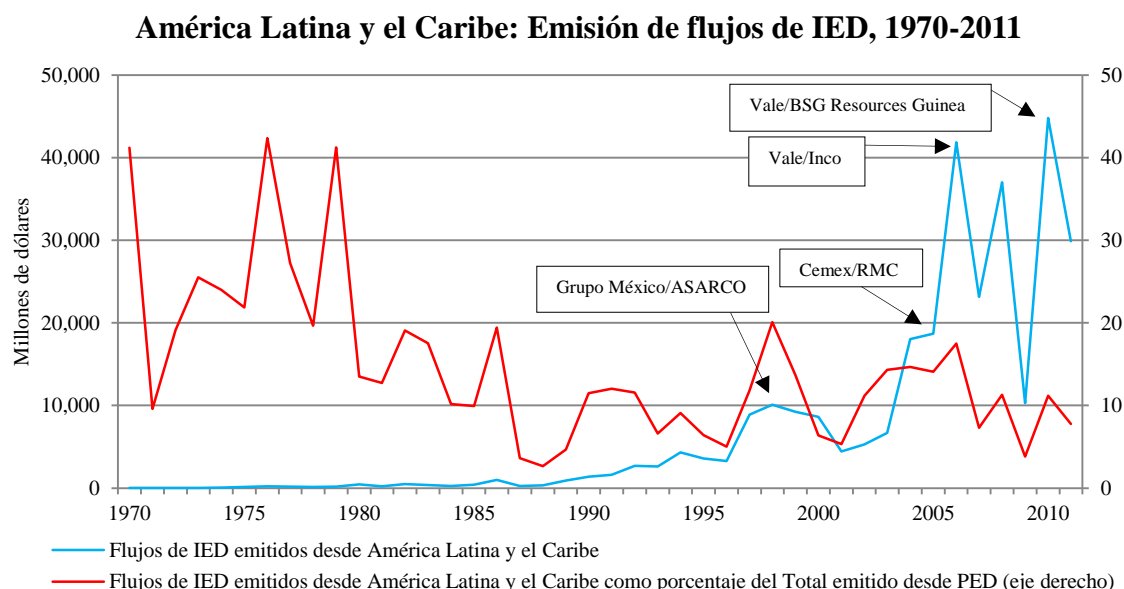
En 2007 los flujos de IDE disminuyeron considerablemente, aunque se mantuvieron en un nivel históricamente alto. Las operaciones que sobresalieron este año fueron la compra de compañía estadounidense Chaparral Steel, por la siderúrgica brasileña Gerdau, y la adquisición de la acerera mexicana Grupo Imsa, por la también siderúrgica argentina Ternium. En 2008 las corrientes de IDE tuvieron un resultado positivo, principalmente por la ejecución de operaciones ya negociadas y a proyectos de inversión orgánica iniciados antes de que la crisis económica y financiera llegara en el tercer trimestre del año (CEPAL, 2009).

Ya en 2009, los flujos de IDE cayeron alrededor de 70 por ciento respecto a 2008, principalmente porque algunas translatinas brasileñas desinvertieron en el exterior cerca de 10 mil millones de dólares (CEPAL, 2010). Ese año Chile se convirtió, por primera vez, en el mayor inversor en el exterior; le siguió México, destacándose la compra de la panificadora estadounidense Dunedin por parte de Bimbo.

---

<sup>81</sup> Las FyA suponen flujos de capital, tanto de entrada como de salida. Muchas ETN financian las operaciones de compra al otorgar una participación de la empresa fusionada a la empresa recién adquirida.

Gráfica 2.9



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD, véase [www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)

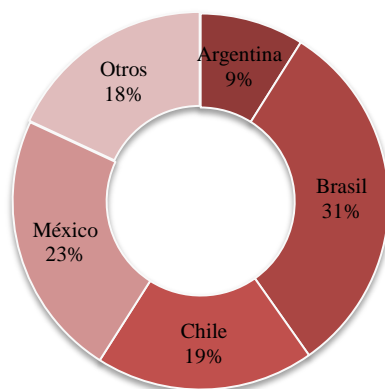
Nota: No se incluyen inversiones de los principales centros financieros.

En 2010 la IED emitida por ALC se cuadruplicó respecto a 2009, alcanzando la cifra récord de alrededor de 44 mil millones de dólares. Ese año, México, Chile y Colombia registraron niveles de IDE máximos en su historia, siendo México el máximo inversor. La compra más destacada fue la que realizó Vale, al adquirir por 2 mil 500 millones de dólares una concesión minera en Guinea. Durante 2011 los flujos de IDE por ALC cayeron poco más de 30 por ciento, situándose en alrededor de 30 mil millones de dólares, nuevamente por una repatriación de capitales de las empresas brasileñas. Chile fue, por segunda vez, el mayor inversor de la región; también destaca que una empresa colombiana haya hecho la mayor adquisición del año, la financiera Sura compró ING Pensiones y Seguros América Latina, filial en México de la holandesa ING.

En suma, la inversión directa en el exterior está concentrada en Brasil, México, Chile y Argentina (véase gráfica 2.10); no obstante, países como Colombia y Perú se han sumado recientemente. Asimismo, la internacionalización de las translatinas aún está muy concentrada, por ejemplo, Vale representa el 40 por ciento de los activos internacionales de las empresas brasileñas (35 mil millones de dólares), Petrobras y Gerdau poseen otros 30 mil millones de dólares, es decir, son casi el 80 por ciento del total de los activos internacionales de las 30 principales empresas brasileñas (Santiso, 2011).

**Gráfica 2.10****IED acumulada desde América Latina y el Caribe, 1980-2010.**

(Total: 267 mil 604 millones de dólares)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD, véase [www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)

Nota: No se incluyen las inversiones de los principales centros financieros.

Como ya habíamos mencionado, la cobertura y la calidad de los datos sobre inversión directa en el exterior de los países de América Latina y el Caribe limitan la capacidad para analizar las estadísticas. Sólo en 15 de los 34 países en los que se publican regularmente datos de IED se publican también cifras sobre sus inversiones en el exterior<sup>82</sup> (CEPAL, 2008). Además, la posibilidad de que una empresa financie sus operaciones en el exterior a partir de subsidiarias en terceros países genera una subvaluación de las inversiones en el exterior. Por estas limitaciones, la interpretación de las cifras de inversión directa en el exterior no puede prescindir del análisis de las principales operaciones de FyA de las translatinas, cuestión que se analiza enseguida.

**2.2.3 Fusiones y adquisiciones trasfronterizas**

Las fusiones y adquisiciones son parte importante de los flujos de IED y se han convertido en la tendencia de crecimiento de muchas ETN, entre ellas las translatinas. Existen diversos

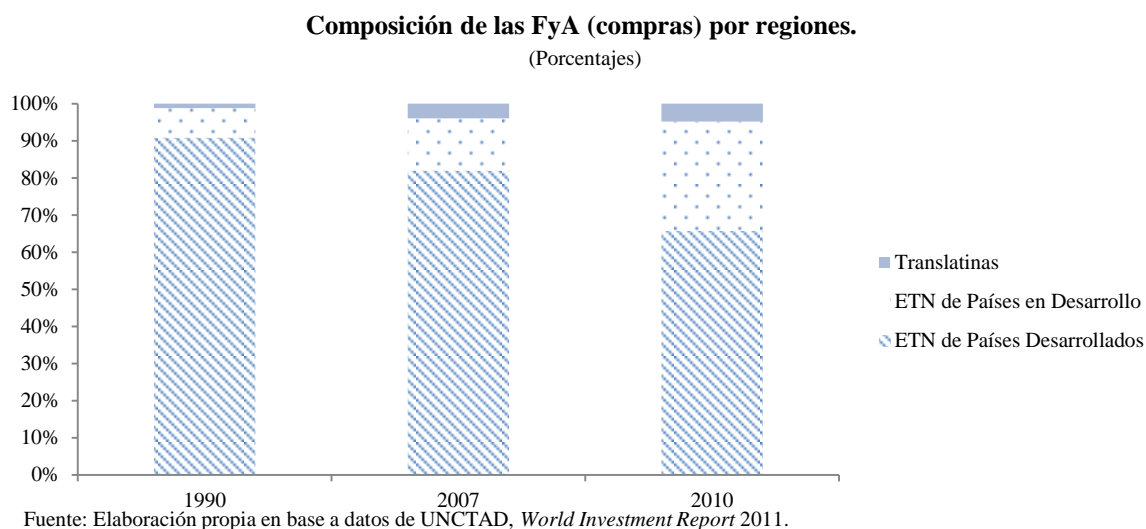
<sup>82</sup> “En el caso de la IED, por lo general se registran el capital invertido, las reinversiones y los préstamos entre empresas, mientras que en el de la inversión directa en el exterior los datos se limitan a las inversiones de capital. México, uno de los principales inversionistas, recién comenzó a registrar sus inversiones en el exterior en 2001, lo que explica el aparente aumento de inversión directa en el exterior del país y del grupo de los países de la región a partir de ese año” (CEPAL, 2007:49).

motivos por los cuales una ETN decide entrar a un mercado por medio de una FyA, principalmente se debe a que se es la manera más rápida de entrar y a que se elimina parte de la competencia en el proceso. Existen otros motivos, como es la búsqueda de activos estratégicos, una empresa puede optar por comprar o fusionarse con otra empresa que sea parte de su cadena de suministros y así integrarse verticalmente, o comprar una empresa que sea distinta a la de su ramo para diversificar el riesgo e integrarse horizontalmente.

Gran parte de las estadísticas de este apartado se elaboraron con la base de datos de Thomson-Reuters, la cual fue consultada en 2011. La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos, pero el último propietario sí lo es.

El número de FyA trasfronterizas ha crecido de manera exponencial, sobre todo a partir de la década de los noventa por la liberalización económica: apertura comercial, privatización y desregulación. De 1990 a 2010 se han generado 86 mil 603 fusiones y adquisiciones trasfronterizas alrededor del mundo, las cuales han involucrado 7.2 billones de dólares. Las empresas de los PED aportaron el 31 por ciento del monto total de las FyA trasfronterizas de 2010 y las translatinas participaron con el 5 por ciento. Los países en desarrollo han ganado mucho terreno como compradores en el ámbito de las FyA, en 1990 apenas aportaban el 8 por ciento del total y ahora llegan a un 31 por ciento, cuatro veces más (véase gráfica 2.11). Las ETN asiáticas son, sin duda, las que han impulsado este fenómeno, basta con observar que de las 100 mayores ETN de PED 76 provienen del continente asiático (UNCTAD, 2008).

Gráfica 2.11

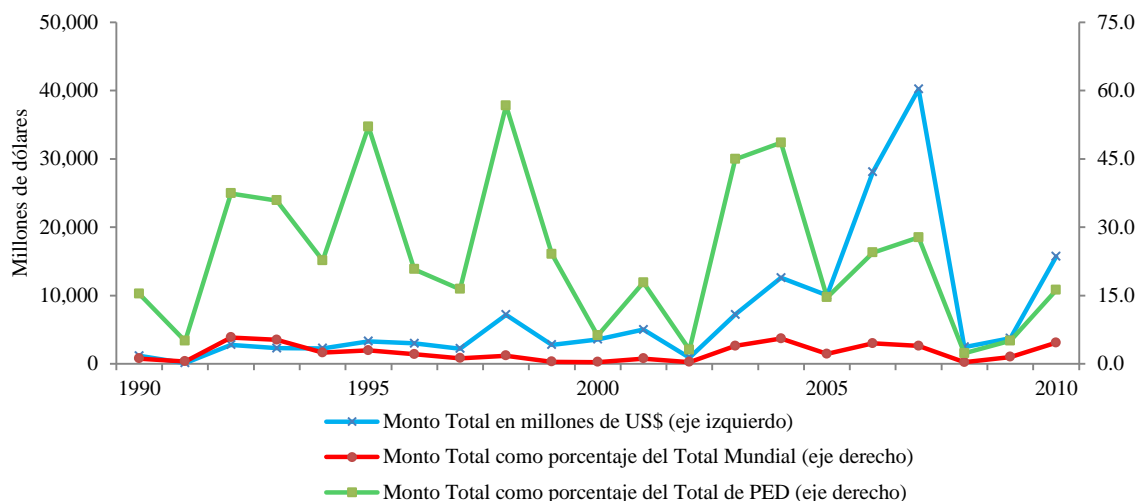


Las empresas latinoamericanas han participado en el auge mundial de FyA, tanto como compradoras como adquiridas. De 1982 a 2010 se tienen registradas mil 974<sup>83</sup> operaciones de FyA trasfronterizas con Latinoamérica y el Caribe como comprador, las cuales han involucrado un monto total de 177 mil 171 millones de dólares aproximadamente (Thomson-Reuters). En promedio las translatinas han representado el 23.7 por ciento del total del monto de FyA trasfronterizas desde PED entre 1990 y 2010, en este último año el porcentaje fue de 16.2 por ciento, un muy buen comienzo después de la fuerte caída por la crisis *subprime* (véase gráfica 2.12).

<sup>83</sup> Existen discrepancias entre la información de Thomson-Reuters y la UNCTAD, aunque no son significativas.

Gráfica 2.12

## Monto Total de FyA (compras) desde Latinoamérica y el Caribe. 1990-2010



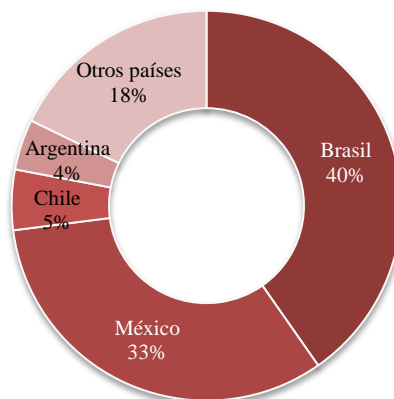
Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD.

Los principales compradores de América Latina y el Caribe son Brasil, México, Chile y Argentina. Brasil representa el 40 por ciento del monto total de FyA entre 1982 y 2010 con ALC como origen, México representa un 33 por ciento, mientras que Chile y Argentina figuran con un 5 y 4 por ciento respectivamente (véase grafica 13). Estos números son consistentes con las tendencias de inversión directa en el exterior de estos países.

Tanto Brasil como México tienen alrededor de 400 operaciones de FyA transfronterizas; sin embargo, el monto de las operaciones de Brasil alcanza la cifra de 71 mil 379 millones de dólares, mientras que las de México llegan a 57 mil 916 millones de dólares. El origen de estos montos tan altos, a comparación de otros países latinoamericanos, tienen raíz en las fuertes compras que han realizado las compañías brasileñas Petrobras, Vale y Gerdau; mientras que en el caso de México gran parte de este monto se debe a las compras que ha realizado CEMEX.

**Gráfica 2.13**

**América Latina y el Caribe: Distribución geográfica de las FyA trasfronterizas (compras) según origen, 1982-2010.**  
(porcentaje del monto total)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Thomson-Reuters.

En cuanto al destino de estas operaciones, queda claro que las translatinas tienen una fuerte tendencia a invertir dentro de la misma región. El 89 por ciento de las compras realizadas entre 1982 y 2010 tuvieron como destino al continente americano, un 51 por ciento se dirigieron al mercado norteamericano<sup>84</sup> y un 38 por ciento a Latinoamérica y el Caribe. Europa fue el destino del 10 por ciento de estas FyA trasfronterizas, mientras que las otras regiones como Asia, África, Oceanía y Medio Oriente sólo representan el 1 por ciento<sup>85</sup> (véase gráfica 2.14).

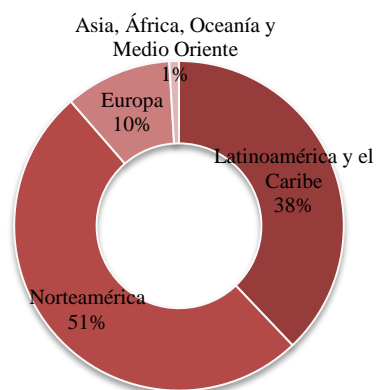
<sup>84</sup> Norteamérica está conformado por EU, Canadá y México.

<sup>85</sup> Casi el 80 por ciento de las FyA que han tenido como destino Asia, África, Oceanía y Medio Oriente han ocurrido en la última década (en base a datos de Thomson-Reuters).

Gráfica 2.14

**América Latina y el Caribe: Distribución geográfica de las FyA trasfronterizas (compras) según destino, 1982-2010.**

(porcentaje del monto total)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Thomson-Reuters.

Con base en los datos de Thomson-Reuters, entre 1982 y 1990 se registraron solamente 64 operaciones, las cuales sumaron un monto de 2 mil 763 millones de dólares. De las 10 principales FyA de este periodo, siete fueron para adquirir empresas estadounidenses y seis fueron realizadas por empresas mexicanas. Figuran cuatro compras que realizó la petrolera estatal PDVSA y también aparece una realizada desde Colombia, que corresponde a una compra que realizó la cervecera Bavaria, actualmente de propiedad sudafricana al ser adquirida por SAB Miller (véase cuadro 2.7).



**Cuadro 2.7**

<b>América Latina y el Caribe: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras), 1982-1990</b> (millones de dólares)						
<b>Año</b>	<b>Empresa Adquirida</b>	<b>País</b>	<b>Empresa Compradora</b>	<b>País</b>	<b>% de Acciones Adquiridas</b>	<b>Monto (mdd)</b>
1989	Anchor Glass Container Corp	EU	Vitro SA de CV	México	96.9	737.0
1990	CITGO Petroleum Corp	EU	Propernyn BV	Holanda	50.0	661.5
1986	CITGO Petroleum Corp	EU	PDVSA	Venezuela	50.0	290.0
1990	Repsol SA	España	PEMEX	México	2.9	169.2
1990	Berisford Intl-Rayner Coffee	Brasil	Investor Group	México	30.0	159.2
1990	Pacific Coast Cement Co	EU	CEMEX SA DE CV	México	50.0	140.0
1990	Chevron-Bahamas Oil Terminal	Bahamas	PDVSA	Venezuela	100.0	120.0
1989	Latchford Glass Co	EU	Vitro SA de CV	México	100.0	100.0
1989	Champlin Refining Co	EU	PDVSA	Venezuela	50.0	89.0
1982	Latin Development Corp(Norlin)	EU	Bavaria SA	Colombia	100.0	50.0

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

Nota: La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos pero el último propietario si lo es.

Para el periodo 1991-2000 las FyA se incrementaron sustancialmente, se alcanzaron un total de 512 operaciones que representaron 29 mil 530 millones de dólares (UNCTAD). Dentro de las 10 operaciones principales encontramos nuevamente que siete fueron para adquirir empresas estadounidenses y que tres fueron realizadas por empresas mexicanas, incluyendo la mayor compra, que fue por parte de CEMEX. Hay dos compras por parte de la empresa boricua Bacardí, dos de la petrolera venezolana PDVSA, dos de empresas chilenas y una de la petrolera ahora española YPF (Repsol YPF) (véase cuadro 2.8).

Cuadro 2.8

América Latina y el Caribe: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras), 1991-2000 (millones de dólares)						
Año	Empresa Adquirida	País	Empresa Compradora	País	% de Acciones Adquiridas	Monto (mdd)
2000	Southdown Inc	EU	CEMEX SA DE CV	México	100.0	2,846.2
1995	Maxus Energy Corp	EU	YPF SA	Argentina	100.0	1,843.8
1992	Martini & Rossi SpA	Italia	Bacardi Corp	Puerto Rico	100.0	1,500.0
1992	General Beverage Corp	Suiza	Bacardi Corp	Puerto Rico	-	1,404.3
1999	ASARCO Inc	EU	Nueva Grupo Mexico SA de CV	México	90.5	1,073.3
1998	Amerada Hess-St Croix Refinery	EU	PDVSA	Venezuela	50.0	932.0
2000	CompUSA Inc	EU	Grupo Sanborns SA de CV	México	85.5	805.3
1996	Chivor(Colombia)	Colombia	Energy Trade and Finance Corp	Chile	100.0	645.1
1996	PPI Del Monte Fresh Produce	EU	IAT Group	Chile	100.0	534.0
1993	Lyondell Petrochemical-Houston	EU	CITGO Petroleum Corp	EU	100.0	500.0

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

Nota: La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos pero el último propietario si lo es.

En los últimos años las FyA se dispararon de forma impresionante, del año 2001 al 2010 Latinoamérica y el Caribe llegó a las mil 123 operaciones de FyA como comprador, las cuales involucraron recursos por 125 mil 914 millones de dólares (UNCTAD). Esto es más del doble en número de operaciones y más de cuatro veces en términos del monto total alcanzado que el periodo 1991-2000. Durante el periodo 2001-2010 se registraron 57 operaciones que superaron los 500 millones de dólares, las 10 principales operaciones de este periodo en realidad representan el top 10 de las mayores FyA de todos los tiempos si le agregamos la compra que hizo CEMEX por la estadounidense Southdown Incorporated en el 2000, la cual quedaría en el sexto lugar.

De las 10 principales compras que realizaron las empresas latinoamericanas en este periodo, Norteamérica fue el destino principal, cuatro fueron para adquirir empresas estadounidenses y tres operaciones fueron para adquirir empresas canadienses. Las empresas compradoras fueron cinco mexicanas y cinco brasileñas. Hasta ahora, la mayor adquisición de todos los tiempos por una ETN latinoamericana es la que realizó la minera brasileña Vale al comprar a la minera canadiense Inco, por un monto de 17 mil 150 millones de dólares, esta operación convirtió a Vale en la segunda minera más grande del

mundo. Existen en la lista otras dos compras de esta compañía, una de las cuales fue para adquirir el resto de la propiedad de Inco en 2007.

Otra compra relevante fue la que efectuó la cementera mexicana CEMEX al comprar a la australiana Rinker por 14 mil 248 millones de dólares, esta operación, junto a la de compra de Inco por parte de Vale, ha sido por mucho de las compras más grandes. Las otras compras brasileñas corrieron a cuenta de la acerera Gerdau y la cervecera ex translatina AmBev<sup>86</sup>. Las otras translatinas mexicanas que participan en este top son Coca-Cola FEMSA, Bimbo, América Móvil y Grupo México<sup>87</sup> (véase cuadro 2.9).

**Cuadro 2.9**

<b>América Latina y el Caribe: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras), 2001-2010</b> (millones de dólares)						
<b>Año</b>	<b>Empresa Adquirida</b>	<b>País</b>	<b>Empresa Compradora</b>	<b>País</b>	<b>% de Acciones Adquiridas</b>	<b>Monto (mdd)</b>
2006	Inco Ltd	Canadá	Cia Vale do Rio Doce SA	Brasil	75.6	17,150.3
2007	Rinker Group Ltd	Australia	CEMEX SAB de CV	México	100.0	14,247.7
2004	John Labatt Ltd	Canadá	Ambev	Brasil	100.0	7,758.0
2007	Chaparral Steel Co	EU	Gerdau Ameristeel Corp	Canadá	100.0	4,138.3
2003	Panamerican Beverages Inc	EU	Coca-Cola FEMSA SA CV	México	100.0	3,692.0
2010	BSG Resources Guinea Ltd	Guernsey	Cia Vale do Rio Doce SA	Brasil	51.0	2,500.0
2009	Dunedin Hldg-US Bread Making	EU	Grupo Bimbo SAB de CV	México	100.0	2,500.0
2007	Inco Ltd	Canadá	Cia Vale do Rio Doce SA	Brasil	13.4	2,316.1
2002	Telecom Americas Ltd	Brasil	América Móvil SA de CV	México	39.1	2,266.1
2009	ASARCO LLC	EU	Grupo México	México	100.0	2,200.0

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

Nota: La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos pero el último propietario si lo es.

Las FyA en América Latina y el Caribe han sido impulsadas principalmente por seis industrias/servicios, las cuales han generado el 71 por ciento de las operaciones, representando el 90 por ciento del monto económico total de estas operaciones. Estas son las referentes a la explotación de recursos naturales (minería, petróleo y gas), la industria de

<sup>86</sup> AmBev pasó a ser InBev al fusionarse con la cervecera belga Interbrew en 2004, creando así a la mayor cervecera del mundo. Posteriormente InBev compró en 2008 a la cervecera estadounidense Anheuser-Busch, reafirmandose como la mayor empresa en el sector.

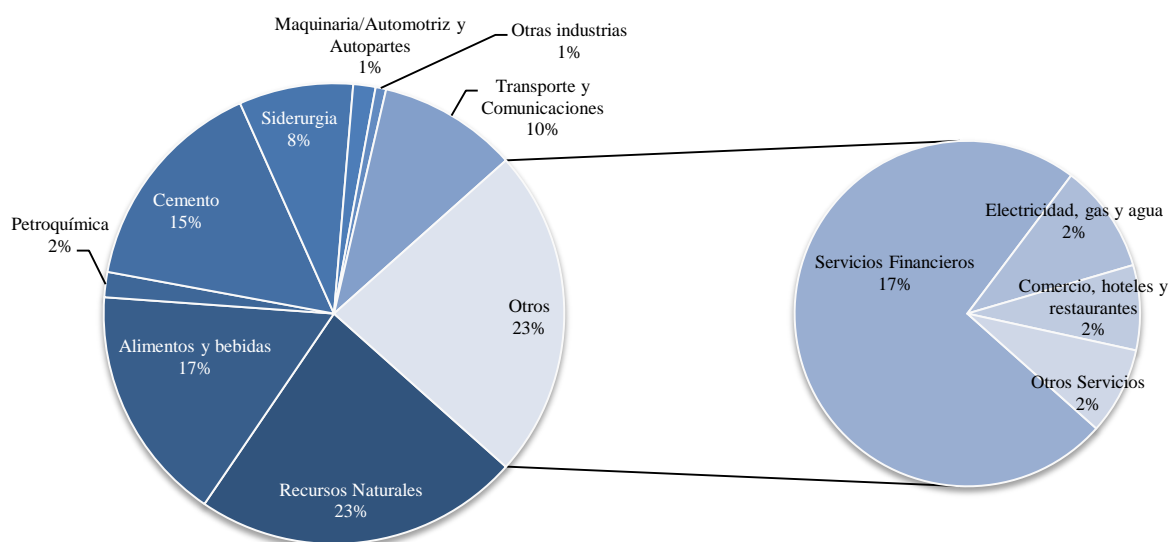
<sup>87</sup> La compra que realiza Grupo México de ASARCO en 2009 es resultado la quiebra de esta compañía, que ya era parte de Grupo México al haber sido adquirida en 1999.

alimentos y bebidas, la industria del cemento, la siderurgia, los servicios financieros y el sector de transportes y comunicaciones.

Las translatinas dedicadas a la explotación de recursos representaron el 23 por ciento del monto total de las FyA (compras) entre 1982 y 2010, siendo el sector que más ha comprado en el exterior. En segundo lugar se encuentran las translatinas del sector financiero, con un 17 por ciento. En tercer lugar se encuentran las translatinas del sector alimentario, éstas representaron un 17 por ciento del monto total. En cuarto lugar se encuentran las translatinas de la industria del cemento, con un 15 por ciento. En quinto lugar se encuentran las translatinas referentes al sector de transportes y comunicaciones con un 10 por ciento del monto total. En sexto lugar se encuentran las translatinas del sector siderúrgico, que representan un 8 por ciento.

**Gráfica 2.15**

**América Latina y el Caribe: Distribución sectorial de las FyA trasfronterizas (compras) según origen, 1982-2010**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Thomson-Reuters.

### 2.3 Tendencias de las translatinas

### **2.3.1 Orientación geográfica de las translatinas**

La mayoría de las empresas transnacionales de Latinoamérica provienen de Brasil, México, Chile y Argentina. Como mencionamos, las empresas argentinas y brasileñas fueron pioneras dentro de la primera ola de IED desde PED, pero ahora Argentina ha perdido el dinamismo de sus flujos de inversión directa en el exterior, Chile no ha podido despegar por completo y otros países se perfilan como nuevos actores importantes, como es el caso de Colombia y Perú.

La región latinoamericana alcanzó en 2010 un récord histórico de IDE, al llegar a los 44 mil millones de dólares, lo que es señal de una fuerte actividad inversora de las translatinas fuera de la región. Las tendencias nos indican que las translatinas siguen creciendo, las ventas de las 60 principales translatinas en 2011 ascendieron a 559 mil 104 millones de dólares, 287 millones más que en 2010 y un impresionante aumento de 42.5 por ciento respecto a 2009. Esto es una señal de la rápida recuperación de la economía latinoamericana después de la crisis *subprime*<sup>88</sup>, recuperación en la cual juegan un papel importante las translatinas, pues estas 60 translatinas proveen de empleo a casi 2.1 millones (véase el ranking de América Economía en el anexo estadístico) de personas en todo el mundo.

Brasil se ha mantenido como el país más importante dentro de las translatinas. De las 60 principales translatinas, 24 son de origen brasileño y lograron ventas en 2011 por 347 mil 764 millones de dólares, lo que significó un decremento en sus ventas de 4 por ciento respecto al año anterior, pero un aumento de 52 por ciento respecto 2009. Colombia es el país que más ha crecido en ventas, con un 32.5 por ciento respecto a 2010 y un 300 por ciento respecto a 2009, esto se explica por la suma de dos nuevas translatinas colombianas<sup>89</sup> al ranking de América Economía, con lo cual Colombia llega a un total de 4 translatinas (véase cuadro 2.10).

---

<sup>88</sup> La tasa constante de crecimiento para América Latina y el Caribe para 2010 fue de 6 por ciento (CEPAL). El fortalecimiento de las monedas frente al dólar en 2010, los buenos precios de los *commodities*, la demanda de China y la propia robustez de muchos mercados domésticos de América Latina han contribuido a la recuperación económica de la región y al crecimiento de las ventas de las translatinas (América Economía, N° 401).

<sup>89</sup> La cementera Grupo Argos y la aerolínea Avianca-TACA se incorporaron al ranking de América Economía 2011, recientemente la colombiana del sector eléctrico Interconexión Eléctrica S.A. (ISA) se consolidó como una translatina importante dentro de la región y se unió al ranking de 2012.

Cuadro 2.10

Principales 60 translatinas por país, 2011								
Rk 2012	País	Número de Empresas		Ventas Totales (millones de dólares)			Var % (10/11)	Participación Ventas % (2011)
		2010	2011	2009	2010	2011		
1	Brasil	25	24	229,300	362,104	347,764	-4.0	62.2
2	México	14	14	109,125	134,337	135,606	0.9	24.3
3	Chile	10	10	38,716	40,261	47,754	18.6	8.5
4	Argentina	4	4	10,859	11,541	14,591	26.4	2.6
5	Perú	2	2	1,877	1,944	2,404	23.7	0.4
6	Colombia	3	4	2,261	6,819	9,035	32.5	1.6
7	Panamá	1	1	0	1,411	1,550	9.9	0.3
8	Guatemala	1	1	300	400	400	0.0	0.1
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>392,438</b>	<b>558,817</b>	<b>559,104</b>	<b>13.5</b>	<b>100.0</b>

a) La empresa Avianca-TACA es de propiedad conjunta entre Colombia y El Salvador, en este cuadro las ventas de esta empresa se contabilizaron a favor de Colombia, ya que su sede se encuentra en Bogotá.

Nota: Del ranking de América Economía se excluyó a BrightStar por ser de EU y a PDVSA por ser totalmente de propiedad estatal.

Fuente: Elaboración propia, con datos de América Economía, véase <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/>

México tuvo un 2011 apenas positivo, las ventas de sus 14 translatinas top llegaron a 135 mil 606 millones de dólares, mil 269 millones más que 2010 y un aumento de 24 por ciento respecto a 2009. Chile y Argentina han tenido un buen rendimiento, las ventas de las 10 translatinas chilenas crecieron 18.6 por ciento y las ventas de las 4 translatinas argentinas 26.4 por ciento, ambas con tasas de crecimiento por encima del crecimiento de su PIB en 2011, que fue de 5 por ciento y 7.9 por ciento, respectivamente (CEPAL).

Cuadro 2.11

Principales translatinas según país de origen, 2011						
<b>BRASIL</b>	GRUPO JBS - FRIBOI	<b>MÉXICO</b>	CEMEX	<b>ARGENTINA</b>	TENARIS	
	VALE		TELMEX		IMPESA	
	GERDAU		GRUPO ALFA		LABORATORIOS BAGÓ	
	CONST. N. ODEBRECHT		GRUPO BIMBO		ARCOR	
	PETROBRAS		AMÉRICA MÓVIL		<b>COLOMBIA</b>	ISA (INTERCONEX ELEC)
	MARFRIG		GRUPO CASA SABA (FASA)			AVIANCA – TACA
	BRASIL FOODS		MEXICHEM	GRUPO NUTRESA		
	FIBRIA		GRUMA	GRUPO ARGOS		
	INTERCEMENT		GRUPO MODELO	<b>PERÚ</b>		AJEGROUP
	WEG		P.I. MABE		GRUPO GLORIA	
	TAM		GRUPO TELEVISIA	<b>PANAMÁ</b>	COPA AIRLINES	
	VOTORANTIM CIM.		GRUPO ELEKTRA	<b>GUATEMALA</b>	POLLO CAMPERO	
	EMBRAER		FEMSA			
	TIGRE	VITRO				
	METALFRIO	<b>CHILE</b>	LAN			
	SUZANO PAPEL E C.		SIGDO KOPPERS			
	TOTVS		CSAV			
	CAMARGO CORREA		INTEROCEÁNICA			
	ANDRADE GUTIERREZ		CENCOSUD			
	DHB COMP. AUTOMOTIVOS		SONDA			
	ARTECOLA		ARAUCO			
	BEMATECH		VIÑA CONCHA Y TORO			
	MARCOPOLO		CMPC			
	NATURA		FALABELLA			

Fuente: Elaboración propia con datos de América Economía, véase <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/>

En términos de la cantidad de empresas que cada país incluye en el ranking (véase cuadro 2.11), esta estructura se ha mantenido más o menos constante en los últimos años, Brasil y México son los países con la mayor cantidad de translatinas, representado entre ambos el 63 por ciento del total. Si añadimos las translatinas de Chile y Argentina, éstas ya

representan el 87 por ciento del total de translatinas. Países como Guatemala sólo figuran por Pollo Campero, Panamá con Copa Airlines<sup>90</sup> y Perú con Ajegroup y Grupo Gloria.

Este dominio sigue presente en la distribución porcentual de las ventas por país, las ventas de las translatinas brasileñas representan el 62.2 por ciento del total de ventas en 2011 del top 60<sup>91</sup>. Las ventas de las translatinas mexicanas alcanzan el 24.3 por ciento, las chilenas un 8.5 por ciento y las argentinas apenas 2.6 por ciento. Es decir, Brasil, México, Chile y Argentina representan 97.6 por ciento del total de las ventas de las translatinas más globales.

Hemos visto la distribución geográfica de origen de las translatinas; sin embargo, es muy importante analizar la distribución geográfica destino de las translatinas<sup>92</sup>. En conjunto, las 60 principales translatinas tienen operaciones en los 5 continentes, contabilizando un total 91 países<sup>93</sup> en los cuales tienen plantas productivas, oficinas comerciales, centros de distribución y centros de I+D.

Si de un rango de países realizamos 9 intervalos, encontramos que la mayor parte de las translatinas tiene operaciones en el intervalo de 6 a 10 países, representando un 31.7 por ciento del total. El 65 por ciento de las translatinas tiene operaciones en 15 países como máximo y sólo poco más del 10 por ciento tiene operaciones en más de 25 países.

---

<sup>90</sup> Copa Airlines es una aerolínea panameña fundada en 1946, ha hecho alianzas con empresas como la aerolínea entonces salvadoreña TACA y parte de su flota fue comprada a la aeronáutica brasileña Embraer. Actualmente opera en 7 países.

<sup>91</sup> Las ventas de Petrobras en 2011 fueron de 130 mil 171 millones de dólares (América Economía), lo que es poco más del 37 por ciento del total de las ventas de las translatinas brasileñas y el 23 por ciento del total de ventas de las 60 translatinas más globales.

<sup>92</sup> Una de las variables a considerar para el ranking de las translatinas de América Economía es la cobertura geográfica, que se construyó de acuerdo a que tan diversificadas estaban las operaciones de las empresas en el mundo. Se consideraron nueve zonas económicas, a las cuales se les asignó una ponderación según el grado de dificultad que tiene para las translatinas llegar a cada lugar. Las regiones fueron Sudamérica, Centroamérica, Norteamérica (México y Canadá), EU, Europa, Asia, África, Oceanía y Medio Oriente, se verificó en cuántos países estaba presente cada una de ellas.

<sup>93</sup> Para encontrar los distintos países a los que llegan las translatinas buscamos la información en los informes anuales de las empresas o en otras secciones de sus páginas web, la información corresponde a 2010.



**Cuadro 2.12**

<b>Cobertura geográfica de las 60 principales translatinas, 2010</b>						
<b>Región</b>	<b>N° Empresas</b>	<b>%</b>	<b>Filiales Productivas</b>	<b>%</b>	<b>Filiales Comerciales</b>	<b>%</b>
Sudamérica	59	98.3	58	98.3	1	1.7
Centroamérica	27	45.0	24	88.9	3	11.1
Norteamérica <sup>a</sup>	41	68.3	34	82.9	7	17.1
EU	41	68.3	26	63.4	15	36.6
Europa	39	65.0	25	64.1	14	35.9
Asia	33	55.0	18	54.5	15	45.5
África	13	21.7	8	61.5	5	38.5
Oceanía	9	15.0	4	44.4	5	55.6
Medio Oriente	10	16.6	6	60.0	4	40.0

a) Norteamérica comprende a México y Canadá.

Nota: Del ranking de América Economía se excluyó a BrightStar por ser de EU y a PDVSA por ser totalmente de propiedad estatal.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de América Economía e informes anuales de las empresas.

Las translatinas cubren los cinco continentes; sin embargo, muy pocas son las que llegan a regiones remotas como Asia, África, Oceanía y Medio Oriente. Solamente 10 translatinas tienen cobertura en la región psicológicamente más distante, que es Medio Oriente, entre estas se encuentran CEMEX, Petrobras, Vale y Tenaris. En la región de Oceanía existen 9 translatinas operando, tal es el caso de Grupo JBS, Gruma, Vale y Petrobras. En África 13 translatinas están presentes, 8 con filiales productivas y 5 con filiales comerciales (véase cuadro 2.12), por ejemplo Marcopolo, Odebrecht, Camargo y Vale. Existen 17 translatinas que sólo tienen operaciones en el continente americano, de las cuales 7 están presentes en EU, es decir, 10 translatinas operan únicamente en la región latinoamericana.

Casi todas las translatinas están presentes en Sudamérica, solamente Grupo Modelo no tiene filiales en esta región y lo abastece vía exportaciones. En el caso de Centroamérica, el 45 por ciento de las translatinas operan en la región, menos de las que operan en Europa y Asia, a pesar de que es una región psicológicamente más cercana. Parece que Europa y Asia tienen mayores ventajas de localización para las translatinas; no obstante, a pesar de que el 55 por ciento de las translatinas operan en Asia, casi la mitad lo hace a través de filiales comerciales, lo que indica que las translatinas todavía no tienen los

conocimientos y experiencia necesaria para arriesgar mayores recursos en la región asiática. El caso de EU es parecido al de Europa, 68 por ciento de las translatinas operan en el mercado estadounidense y poco más de la tercera parte lo hace vía filiales comerciales (véase gráfica 2.17).

Brasil y México son los países que tienen más translatinas operando en Asia, en general, las translatinas de estos países son por mucho las más diversificadas geográficamente. De las 25 translatinas brasileñas que hay entre las 60 más globales, 21 operan fuera del continente americano, de las cuatro restantes, dos tienen presencia en EU. México tiene operando fuera del continente a nueve de sus 14 translatinas principales; por otro lado, dentro de las que operan sólo en el continente, dos tienen presencia en EU. Cabe destacar que las brasileñas Vale y Petrobras, y la argentina Tenaris son las únicas que operan en los cinco continentes.

La diversificación geográfica de las translatinas de los demás países es mucho más limitada, las translatinas de Chile se concentran en el continente americano y con mayor énfasis en Sudamérica, limitándose a filiales comerciales para el resto de los continentes. Las 4 translatinas argentinas se encuentran operando fuera del continente, aunque Arcor lo hace vía filiales comerciales. Las translatinas de Panamá y Colombia aún no logran salir fuera del continente; Colombia es tal vez el país con mayores posibilidades de crecimiento, aunque aún le falta mucho para alcanzar a las translatinas brasileñas/mexicanas. Perú y Guatemala sólo tienen una translatina que opera fuera del continente, aunque tienen un alcance geográfico mayor, pues se han establecido en el continente asiático. En general, las translatinas juegan el papel de “empresas solitarias” dentro de su red enfocada al mercado local.

Algunas translatinas brasileñas y mexicanas son las únicas que podrían encajar dentro de la categoría empresa global “junto a las otras” que vimos en el primer capítulo. Empresas como CEMEX, Vale, Gruma y Petrobras se encuentran operando globalmente desde principios del siglo XXI y poseen una red de negocios internacional muy fuerte que las coloca como ETN con grandes posibilidades de seguir creciendo.

Por otra parte, la mayoría de las translatinas con mayor diversificación geográfica son brasileñas, 7 de las 10 translatinas más diversificadas son de este país, 2 son mexicanas y una es chilena. Resulta interesante que sólo dos de estas diez empresas pertenezcan al

sector de explotación de recursos, tres a la industria de alimentos y bebidas, tres al sector de la industria básica y dos a áreas de alto contenido tecnológico.

A continuación analizaremos que tipo de empresas invierten en mercados tan lejanos como Asia. El perfil productivo de las empresas es importante para determinar el tipo de mercados a los cuales se expanden. Sabemos que gran parte de las translatinas se encuentran en el sector de explotación de recursos naturales e industrias básicas, pero también existen translatinas de alta tecnología y del área de servicios. Analizaremos el perfil sectorial de las translatinas y en dónde han concentrado sus estrategias de internacionalización.

### ***2.3.2 Orientación sectorial de las translatinas***

Las translatinas de mayor peso se encuentran en el sector de los recursos naturales, principalmente petróleo y minería, pues las ventas de Petrobras y Vale representan el 33 por ciento de las ventas totales de las 60 principales translatinas. Le siguen las 13 empresas de la industria de alimentos y bebidas que juntas representan el 18 por ciento de las ventas, América Móvil representa casi el 9 por ciento de las ventas totales y el sector *retail* el 5 por ciento.

No obstante, hay otras translatinas que, aunque son “pequeñas”, son relevantes por no pertenecer a industrias básicas, sino a sectores innovadores y de alto contenido tecnológico. Por ejemplo, Sonda es una empresa chilena fundada en 1974 que brinda servicios de la tecnología de la información (TI), cuenta con más de 10 mil empleados y tiene presencia en 9 países en ALC. TOTVS es una empresa brasileña fundada en 1983 que provee software especializado, tiene presencia en 19 países a través de oficinas de representación, tiene un centro de desarrollo de software en Europa y es la sexta mayor empresa de software aplicativo en el mundo (Santiso, 2011).

Embraer es otra translatina en un sector de uso intensivo de tecnología que ha invertido bastante en invertido bastante en I+D en la industria aeronáutica. Esta empresa brasileña fue estatal desde 1969 y fue privatizada en 1994, creció en base a numerosas alianzas estratégicas, exportaciones y el apoyo del gobierno para financiar programas de investigación (CEPAL, 2006). Actualmente es la tercera mayor empresa del sector y está

presente en Estados Unidos, Francia, Singapur y China. Aunque existen más translatinas de sectores innovadores, a continuación nos enfocaremos en los tradicionales.

**Petróleo y gas** En general, el sector de hidrocarburos (petróleo y gas) latinoamericano históricamente ha sido un sector controlado por el Estado<sup>94</sup>. Estos activos energéticos juegan un papel estratégico dentro de la política nacional de cada país, tanto económicamente como militarmente, lo que ha derivado en que muchas de las petroleras latinoamericanas sean o hayan sido empresas estatales. Algunas petroleras estatales latinoamericanas se encuentran entre las mayores petroleras del mundo (top 50 de *Petroleum Intelligence Weekly*), que es el caso de PDVSA (Venezuela), PEMEX (México), Petrobras (Brasil) y Ecopetrol (Colombia); estas dos últimas son públicas pero controladas por el Estado.

Existen además petroleras latinoamericanas de capital privado local y extranjero, como la brasileña Ultrapar y la argentina (recientemente estatizada) YPF<sup>95</sup>. Sean empresas estatales, privadas o mixtas, las translatinas de este sector han invertido en exploración, producción, refinamiento y distribución de combustibles<sup>96</sup> en lugares tan distintos como Latinoamérica, EU, Asia, África, Oceanía y Medio Oriente, con el fin de garantizar sus reservas petroleras y reducir el riesgo mediante la diversificación de sus operaciones.

---

<sup>94</sup> La tendencia general observada en la región (excepto México) es la siguiente: i) el importante papel inicial asignado a las ETN a comienzos del siglo XX, ii) la posterior creación de empresas estatales y la nacionalización de activos petroleros con diferentes acuerdos para la participación (a veces muy restringida) de las ETN en la industria, y iii) desde la década de 1990 en adelante, una tendencia hacia la privatización y la apertura a nuevos competidores en todos los segmentos (CEPAL, 2006).

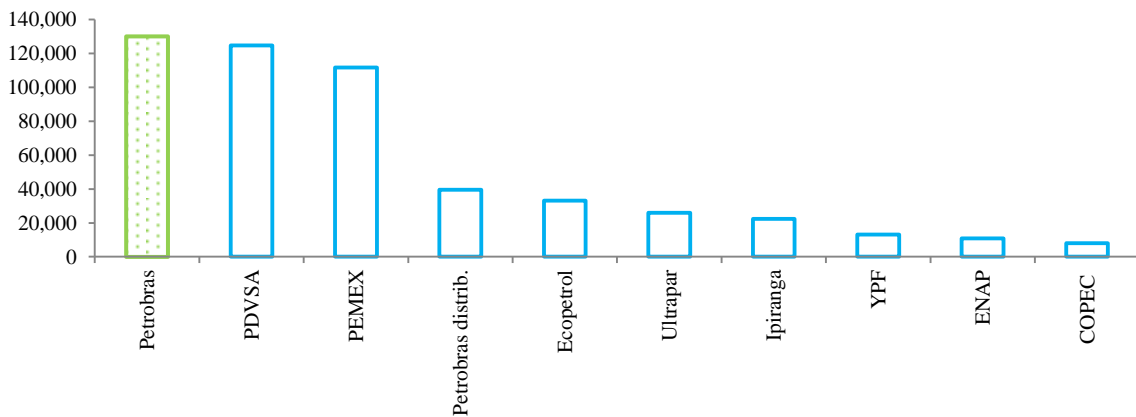
<sup>95</sup> A principios de los años noventa, YPF fue parcialmente privatizada y reestructurada, para luego ser vendida a la compañía española Repsol, formando Repsol YPF en 1999. La notable presencia de YPF fuera de Argentina se transformó en un elemento muy valorado por Repsol a la hora de decidir la compra de la empresa. Además de la marcada complementariedad de los activos de ambas, la adquisición de YPF concedió automáticamente a Repsol una sólida posición en América Latina y activos en otras partes del mundo (CEPAL, 2006). En abril de 2012 el gobierno argentino nacionalizó a YPF, expropiando el 51 por ciento del patrimonio de la empresa.

<sup>96</sup> La industria petrolera es riesgosa y de uso intensivo de capital, lo que impone fuertes barreras de entrada en el mercado. La mayoría de las grandes empresas en la industria han reducido el riesgo mediante la integración vertical de sus operaciones de exploración y producción con las actividades en el transporte, refinación, distribución y venta de productos derivados del petróleo. Además de las asociaciones en exploración y extracción, claves para la dinámica de la industria petrolera. Las principales formas contractuales de estas asociaciones son las concesiones, *joint ventures*, acuerdos de producción compartida (PSA, por sus siglas en inglés) y los contratos de servicios (Casanova, 2009b).

Petrobras es el caso de mayor éxito entre las translatinas<sup>97</sup> de este sector<sup>98</sup>, siendo la mayor empresa de Latinoamérica en ventas con 130 mil millones de dólares en 2011 (véase gráfica 2.16), de las cuales el 34.5 por ciento se realizaron en el exterior<sup>99</sup> y se alcanzaron utilidades netas por 17 mil 759 millones de dólares. Actualmente tiene operaciones en 29 países y es la 17° translatina más globalizada en el ranking de América Economía.

**Gráfica 2.16**

**Las 10 principales empresas petroleras de América Latina y el Caribe, 2011**  
(ventas en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de América Economía, N° 413

En resumen, Petrobras, gracias a su privilegiada situación como un gigante de energía de propiedad estatal, fue capaz de aprovechar los ingresos de monopolio en su mercado interno para ampliar sus operaciones en un principio. La compañía, al ser considerada un vehículo para lograr la autosuficiencia energética de Brasil, también influyó en su estrategia corporativa, pues su expansión en América Latina fue motivada por la

<sup>97</sup> Petrobras es considerado una translatina, porque aunque el Estado es el accionista mayoritario de la empresa y está bajo la influencia de intereses gubernamentales, Petrobras no ha dejado de atender los intereses de sus accionistas privados, siendo una empresa muy rentable.

<sup>98</sup> En este trabajo decidimos no tomar en cuenta a PDVSA como una translatina (lo mismo con PEMEX y otras petroleras estatales). Aunque posee fuertes inversiones en el exterior, su condición de empresa estatal la condiciona a seguir los intereses políticos del Estado, alejándola de tener una visión empresarial y comercial que sea competitiva en el mercado petrolero mundial. Sin embargo, esta misma condición le ha beneficiado para entrar a mercados en donde la condición de empresa estatal es un activo importante, como es el caso de Cuba, Brasil, Bolivia, India y China. Actualmente, esta petrolera venezolana ha retirado sus inversiones en EU para reorientar su crecimiento en la región latinoamericana.

<sup>99</sup> Las ventas son muy sensibles a las fluctuaciones de los precios, las cuales suelen ser desencadenadas por factores geopolíticos y los desastres naturales.

política del gobierno para asegurar un suministro estable de energía<sup>100</sup>. Esto es particularmente evidente en sus compras de bienes al por menor de las multinacionales extranjeras que se retiraban de la región.

La apertura del sector petrolero en Brasil y la parcial privatización de Petrobras, junto a la creciente demanda de hidrocarburos y sus precios, permitieron que Petrobras avanzara intensivamente en su expansión internacional. Asimismo, dado que las empresas petroleras y de gas deben ir a donde los recursos naturales se encuentran, los conocimientos técnicos y la experiencia de Petrobras fueron cruciales para su éxito internacional<sup>101</sup>. Décadas de experiencia en el difícil negocio de extraer petróleo de aguas profundas en sitios a lo largo de la costa de Brasil, dio los conocimientos y las capacidades tecnológicas a Petrobras para crear plataformas tecnológicas de exploración petrolera en aguas profundas que resultaron muy ventajosas en su expansión a nivel mundial a través de las asociaciones, fortaleciendo su posición competitiva.

Actualmente Petrobras, además de haber incrementado sus reservas de hidrocarburos, también ha ampliado sus negocios de diversificación en las actividades *downstream* como la petroquímica, refinación, distribución y comercialización de combustibles<sup>102</sup>, que sirven para aumentar la autonomía de gestión y asegurar la independencia técnica y financiera de la empresa. Para Petrobras, la producción y la exploración de petróleo en diferentes lugares de todo el mundo diversifica el riesgo y reduce los costos de financiación internacional<sup>103</sup> (Goldstein, 2010).

---

<sup>100</sup> De la misma manera, fue la política del gobierno la que llevó a Petrobras a desempeñar un papel pionero en el desarrollo del etanol como sustituto de la gasolina.

<sup>101</sup> La historia de Petrobras demuestra la importancia crucial de la acumulación de capacidades tecnológicas para establecer una posición de liderazgo internacional. Como menciona Goldstein (2010), la capacidad tecnológica de Petrobras ha evolucionado de la imitación tecnológica a la de un líder en la frontera internacional de innovación.

<sup>102</sup> Asimismo profundizó su integración vertical en la cadena de gas natural y energía eléctrica.

<sup>103</sup> También la generación de ingresos en dólares da a Petrobras el dinero para pagar sus obligaciones de deuda en el extranjero y aumentar su calificación crediticia.

Ilustración 2.1

### Cobertura geográfica de Petrobras, 2010



Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada por Petrobras en su página web: <http://www.petrobras.com/es/quienesomos/presencia-global/>  
Nota: Petrobras ha tenido anteriormente actividades de exploración en países como India, Irán, Senegal, Kazajistán, Noruega, Pakistán, Mozambique, etc.

**Minería** Al igual que en el caso del sector petrolero, los Estados desempeñaron un papel importante en el desarrollo de la industria minera latinoamericana y muchas empresas de este sector son o fueron empresas estatales. La minera estatal más destacada de la región es la chilena CODELCO, que es la mayor productora de cobre en el mundo. Sin embargo, actualmente las empresas de capital privado, tanto local como extranjero, son las que dominan esta industria en la región.

Dado que la industria minera es una actividad con uso intensivo de capital y sujeta a grandes incertidumbres, el desarrollo de la industria requiere de empresas con solidez financiera y avanzadas capacidades técnicas, por lo que existen pocas experiencias de internacionalización en el sector minero latinoamericano. Las mineras mexicanas de capital local, Grupo México e Industria Peñoles, son las tercera y quinta mineras más grandes de la región respectivamente y un ejemplo de internacionalización. Pero la minera latinoamericana más destacada en la región y la segunda más grande del mundo<sup>104</sup> es la brasileña ex estatal Vale.

Efectivamente, Vale es la translatina de mayor éxito en el sector minero, con ventas por 55 mil 014 millones de dólares en 2011 (véase gráfica 2.17), de las cuales el 18.4 por ciento ocurrieron en el exterior. Sus utilidades netas alcanzaron los 20 mil 158 millones de dólares y posee inversiones en 39 países. Según América Economía es la octava translatina más globalizada y la cuarta empresa más grande de Latinoamérica en ventas. Actualmente es la mayor productora de mineral de hierro<sup>105</sup> y la segunda mayor productora de níquel.

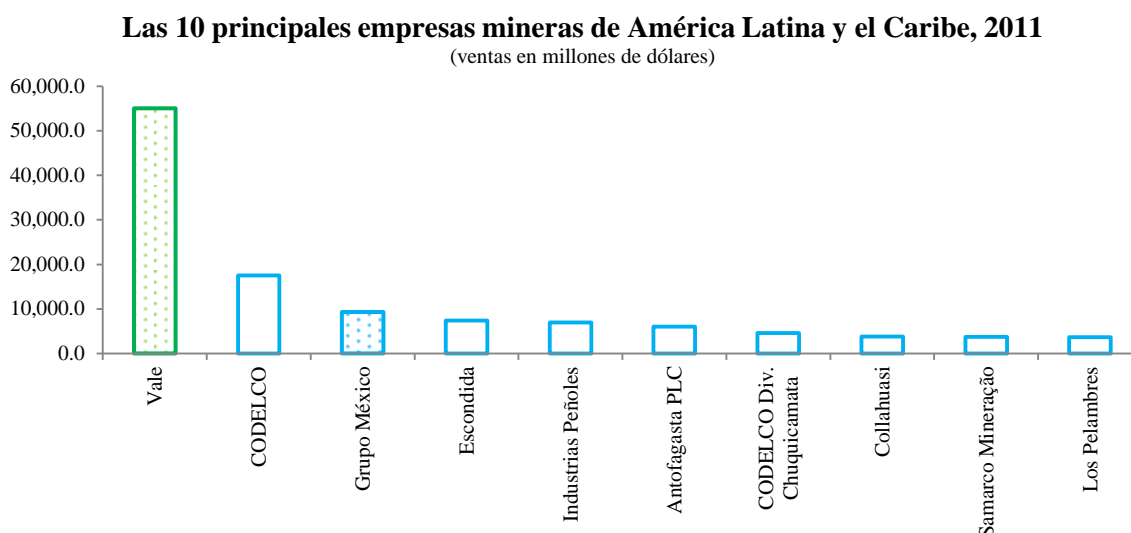
---

<sup>104</sup> Según su capitalización bursátil, que al 21 de septiembre de 2011 es de 136 mil 945 millones de dólares (Reuters). Para ver un análisis del top 40 de las mineras más grandes del mundo según su capitalización bursátil al 31 de diciembre de 2010 véase el estudio de PricewaterhouseCoopers “*Mine 2011: The Game Has Changed*” (PwC, 2011).

<sup>105</sup> El mineral de hierro es el mineral más producido y consumido del planeta. Principalmente es vendido a la industria siderúrgica para la fabricación de acero.



Gráfica 2.17



Fuente: Elaboración propia en base a datos de América Economía, N° 413.

En resumen, Vale se benefició durante muchos años de su propiedad estatal, disfrutando de los privilegios de ser líder en un mercado nacional oligopólico. Cuando fue privatizada, su estrategia de enfocarse solamente en la minería extractiva (mientras la tendencia mundial de las mineras en aquel entonces era integrarse verticalmente)<sup>106</sup> para diversificarse geográficamente y ampliar su cartera de productos minerales la llevaron al éxito, junto a la estrategia de *joint venture* y la gestión de adquisiciones que ha realizado (véase cuadro 2.13)<sup>107</sup>.

<sup>106</sup> “Although vertical integration strategies [at the present time] vary amongst the miners, generally there is no desire to increase their presence in metals manufacturing or sales. Where integration has occurred, the focus is primarily on infrastructure assets, [and so] ensuring security of access to key production and transport needs. Vale, for example, is adding a number of bulk iron ore ships to their in-house fleet” (PwC, 2011:19, corchetes nuestros).

<sup>107</sup> El éxito de Vale ha estado estrechamente vinculado con el liderazgo personal del expresidente, Roger Agnelli, quien impulsó la estrategia de internacionalización de la empresa desde su privatización. “According to experts, record prices for iron ore have in large part been due to Agnelli’s formidable negotiations with Chinese customers. Higher prices for its main product have given Vale the cash flow needed to invest in other mining activities. Furthermore, Agnelli’s ability to convince foreign steel companies to invest in jointly-owned mills in Brazil, in order to secure a stable client base for iron ores and pellets, could be considered as an important part of the company’s success and dominant market position in Brazil” (Casanova, 2009b:43).

**Cuadro 2.13**

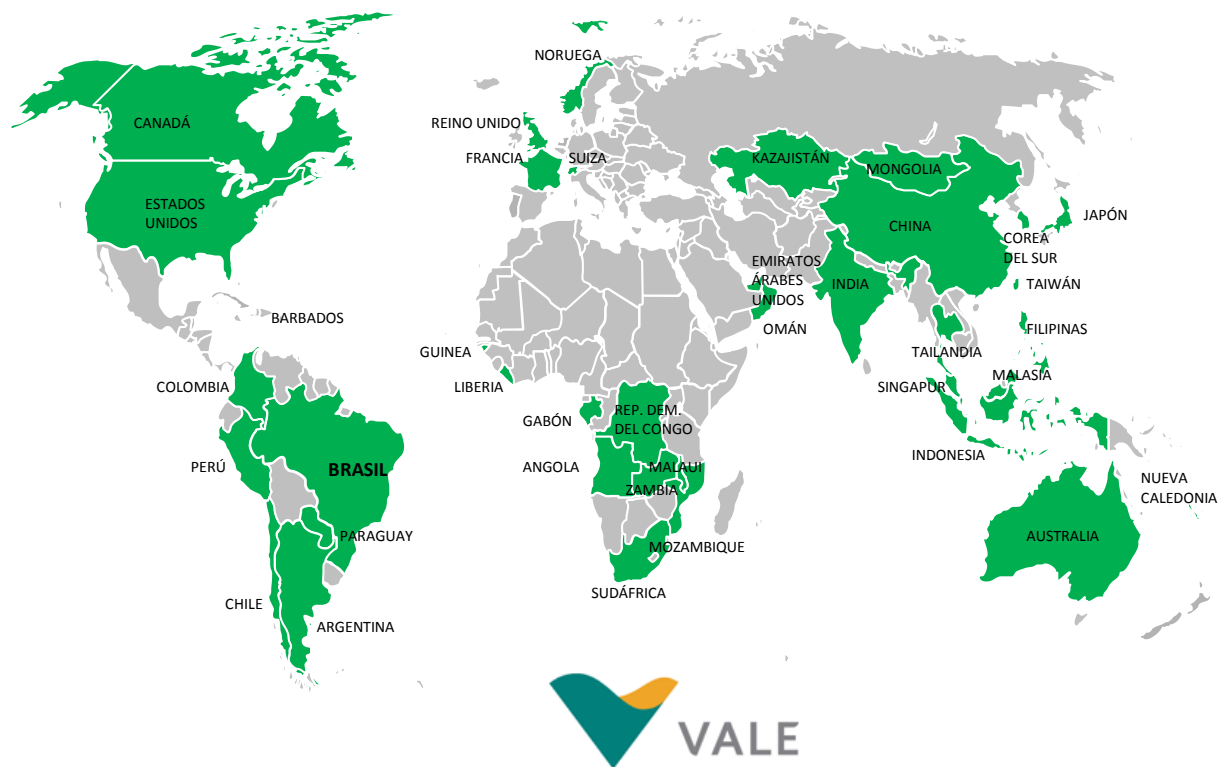
<b>Industria Minera: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras)</b> (millones de dólares)						
<b>Año</b>	<b>Empresa Adquirida</b>	<b>País</b>	<b>Empresa Compradora</b>	<b>País</b>	<b>% de Acciones Adquiridas</b>	<b>Monto (mdd)</b>
2006	Inco Ltd	Canadá	Cia Vale do Rio Doce	Brasil	75.6	17,150.3
2010	BSG Resources Guinea Ltd	Guernsey	Vale SA	Brasil	51.0	2,500.0
2007	Inco Ltd	Canadá	Cia Vale do Rio Doce	Brasil	13.4	2,316.1
2009	ASARCO LLC	EU	Grupo Industrial Minera Mexico	México	100.0	2,200.0
1999	ASARCO Inc	EU	Nuevo Grupo México SA de CV	México	90.5	1,073.3
2009	Rio Tinto Ltd-Potash Assets	Argentina	Cia Vale do Rio Doce	Brasil	100.0	850.0
2005	Canico Resource Corp	Canadá	Cia Vale do Rio Doce	Brasil	93.5	743.0
2007	AMCI Holdings Australia Pty	Australia	Cia Vale do Rio Doce	Brasil	100.0	662.6
2008	Mineracao Taboca SA	Brasil	Serra da Madeira Participacoes	Brasil	100.0	473.7
2009	Cementos Argos SA-Coal Mine	Colombia	Cia Vale do Rio Doce	Brasil	100.0	373.0

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

Nota: La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos pero el último propietario si lo es.

## Ilustración 2.2

## Cobertura geográfica de Vale, 2010



Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada por Vale en su página web: <http://www.vale.com/en-us/Pages/default.aspx>

**Industria Siderúrgica** La industria siderúrgica en Latinoamérica jugó un papel importante en la época de la industrialización por sustitución de importaciones al formar parte de importantes grupos empresariales. Las políticas explícitas de la ISI, la creación de grandes empresas estatales, la fortaleza de grupos familiares locales, la temprana asociación con inversionistas extranjeros<sup>108</sup>, y la abundante provisión de recursos mineros en América Latina ayudaron a crear una sólida industria siderúrgica en la región.

En la actualidad las empresas siderúrgicas latinoamericanas no son tan dominantes en la industria mundial. No obstante, existen empresas que han logrado internacionalizar sus operaciones como la brasileña ex estatal Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), la también brasileña Gerdau y la argentina Techint<sup>109</sup>. El acceso a mineral de hierro de alta calidad y de bajo costo, bajos costos de otros insumos y la alta capacidad gerencial son algunas ventajas competitivas de estas empresas. Además, como en otras industrias, la internacionalización permitía reducir riesgos por medio de la diversificación geográfica de los activos y ayudaba a superar barreras proteccionistas establecidas en los principales mercados de exportación (CEPAL, 2006).

Mediante una política expansionista y un programa de FyA, translatinas como Gerdau y Techint han logrado destacar y posicionarse entre las siderúrgicas más grandes del mundo<sup>110</sup>. Gerdau es la empresa siderúrgica número uno en ventas de la región latinoamericana (véase gráfica 2.18), con un total de 18 mil 875 millones de dólares en 2011, de las cuales 39 por ciento se realizaron en el exterior. Generó utilidades por mil 069 millones de dólares y con presencia en 14 países es la novena translatina más globalizada en el ranking de América Economía (véase cuadro 2.14). Las empresas siderúrgicas del Grupo Techint son Tenaris y Ternium, que son la tercera y quinta mayores empresas siderúrgicas en la región, Tenaris obtuvo en 2011 ventas por 9 mil 972 millones de dólares,

---

<sup>108</sup> La industria brasileña del acero fue una de las primeras en abrirse a la participación extranjera. En 1921, el grupo siderúrgico luxemburgués ARBED (actualmente ArcelorMittal) adquirió acciones de Belgo-Mineira. En los años cincuenta, la alemana Mannesmann producía acero en Brasil y ETN japonesas como Nippon Steel, Kawasaki y la italiana Finsider fueron socios claves del Estado brasileño para el establecimiento de las grandes siderurgias, primero Usiminas (1956) y luego la Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) en 1976 (CEPAL, 2006).

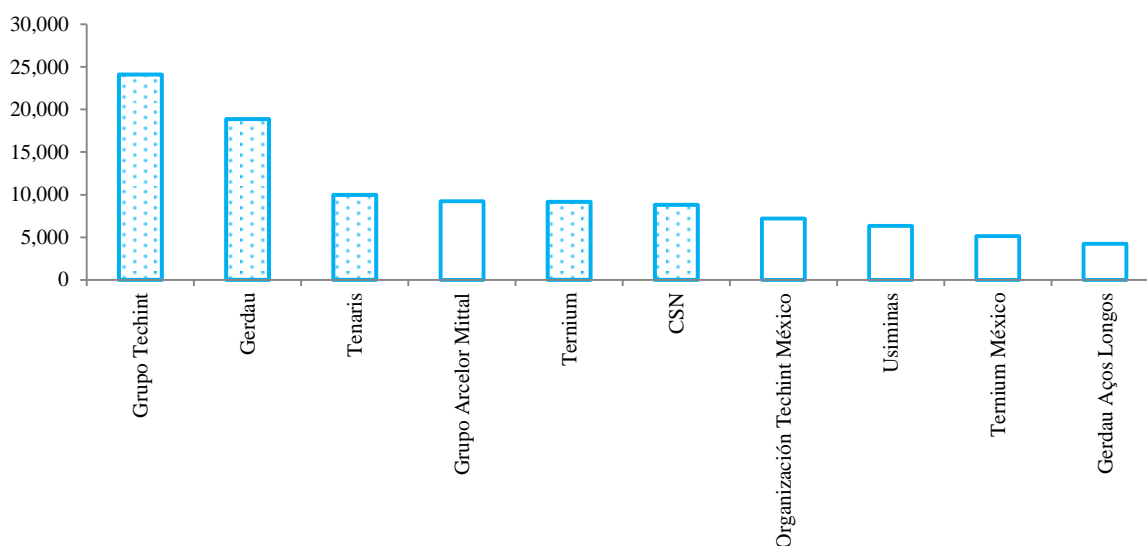
<sup>109</sup> Grupo Techint se encuentra conformado por dos empresas siderúrgicas Tenaris y Ternium, además está diversificada en otras áreas con sus empresas Techint E&C, Tenova, Tecpetrol y Humanitas. Por lo tanto, no todas las ventas del grupo (aunque sí la mayoría) pertenecen a la industria del acero.

<sup>110</sup> Gerdau ha logrado posicionarse como la décima productora de acero más grande del mundo y Techint se encuentra en la posición número 25, según el ranking 2010 de *World Steel Association*.

de las cuales el 80.4 por ciento ocurrieron en el exterior. Además opera en 12 países y es la cuarta translatina más globalizada.

**Gráfica 2.18**

**Las 10 principales empresas siderúrgicas de América Latina y el Caribe, 2011**  
(ventas en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de América Economía, N° 413.

**Cuadro 2.14**

**Principales translatinas de la industria siderúrgica, 2011.**

(millones de dólares)

Empresa	País	Ventas 2011 (mdd)	Empleados 2011 miles	Utilidades 2011 (mdd)	N° Países	Ventas en el exterior (%)	Inversión en el exterior (%)	Trabajadores en el exterior (%)
Gerdau	Brasil	18,875	50	1,069	14	38.9	60.9	48.0
CSN	Brasil	8,806	20	1,975	3	26.2*	13.4*	7.3*
Tenaris	Argentina	9,972	25	1,331	11	80.4	82.3	71.5
Madeco	Chile	428	2	19	3	38.2	17.2	53.2

Fuente: Elaboración propia en base a América Economía, véase <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/>

\* Estas cifras corresponden a 2010.

Por otro lado, Gerdau se consolidó rápidamente en su mercado local aprovechando las privatizaciones de activos estatales a fines de los ochenta y principios de los noventa.

Con una sólida posición en su mercado nacional y con la necesidad de crecer para reducir riesgos mediante la diversificación geográfica de sus activos y productos de mayor valor agregado, comenzó su expansión internacional paulatinamente, primero exportando y luego realizando inversiones en el exterior. Inversiones que fueron destinadas primero a mercados cercanos como Argentina y Chile, para posteriormente, una vez con experiencia, invertir en los mercados más lejanos como Canadá, EU y Europa. Gerdau se ha convertido en la siderúrgica latinoamericana más dinámica en el constante proceso de consolidación de la siderurgia mundial (véase cuadro 2.15).

**Cuadro 2.15**

<b>Industria Siderúrgica: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras)</b> (millones de dólares)						
<b>Año</b>	<b>Empresa Adquirida</b>	<b>País</b>	<b>Empresa Compradora</b>	<b>País</b>	<b>% de Acciones Adquiridas</b>	<b>Monto (mdd)</b>
2007	Chaparral Steel Co	EU	Gerdau Ameristeel Corp	Canadá	100.0	4,138.3
2008	Quanex Corp	EU	Gerdau SA	Brasil	100.0	1,749.2
2010	Gerdau Ameristeel Corp	Canadá	Gerdau Steel North America Inc	Canadá	33.7	1,606.8
2010	Cia Minera Milpo SAA	Perú	Votorantim Metais Ltda	Brasil	14.5	418.9
2005	Republic Engineered Products	EU	Industrias CH SA de CV	México	100.0	395.0
2008	US Zinc Corp	EU	Votorantim Metais Ltda	Brasil	100.0	295.0
2008	Corporacion Sidenor SA	España	Gerdau SA	Brasil	20.0	286.5
2004	Cargill Inc-Cert Steel Asts	EU	Gerdau Ameristeel US Inc	EU	100.0	266.0
1999	AmeriSteel Corp (Kyohei Steel)	EU	Gerdau Group	Brasil	75.0	262.0
2007	Grupo Industrial Feld	México	Gerdau SA	Brasil	100.0	259.0

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

Nota: La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos, pero el último propietario sí lo es.

Por otra parte, Grupo Techint nació con una visión internacional de los negocios. La empresa ha crecido mediante Tenaris aprovechando la creciente demanda de acero de la industria petrolera. Realizó estratégicas adquisiciones para convertirse en proveedor de las más grandes petroleras del continente, en especial las estatales (PEMEX y PDVSA). Grupo

Techint ha diversificado sus productos en la industria siderúrgica y supo aprovechar la privatización de algunos activos clave, transformándose en uno de los mayores productores de acero largo y plano de la región mediante Ternium.

Tanto Techint como Gerdau tienen la oportunidad de seguir creciendo y alcanzar el tamaño y relevancia mundial de otras translatinas como Petrobras y Vale. Aunque actualmente la industria presenta dificultades por la no lejana crisis *subprime* y por el impacto del crecimiento de China en la industria<sup>111</sup>; la demanda de acero en la región se recupera en base a la misma recuperación de los sectores automotriz y de la construcción. Además, el alza de las materias primas como el carbón y el mineral de hierro seguramente fortalecerán las integraciones verticales en la industria<sup>112</sup>, con el fin de hacer a las empresas más competitivas.

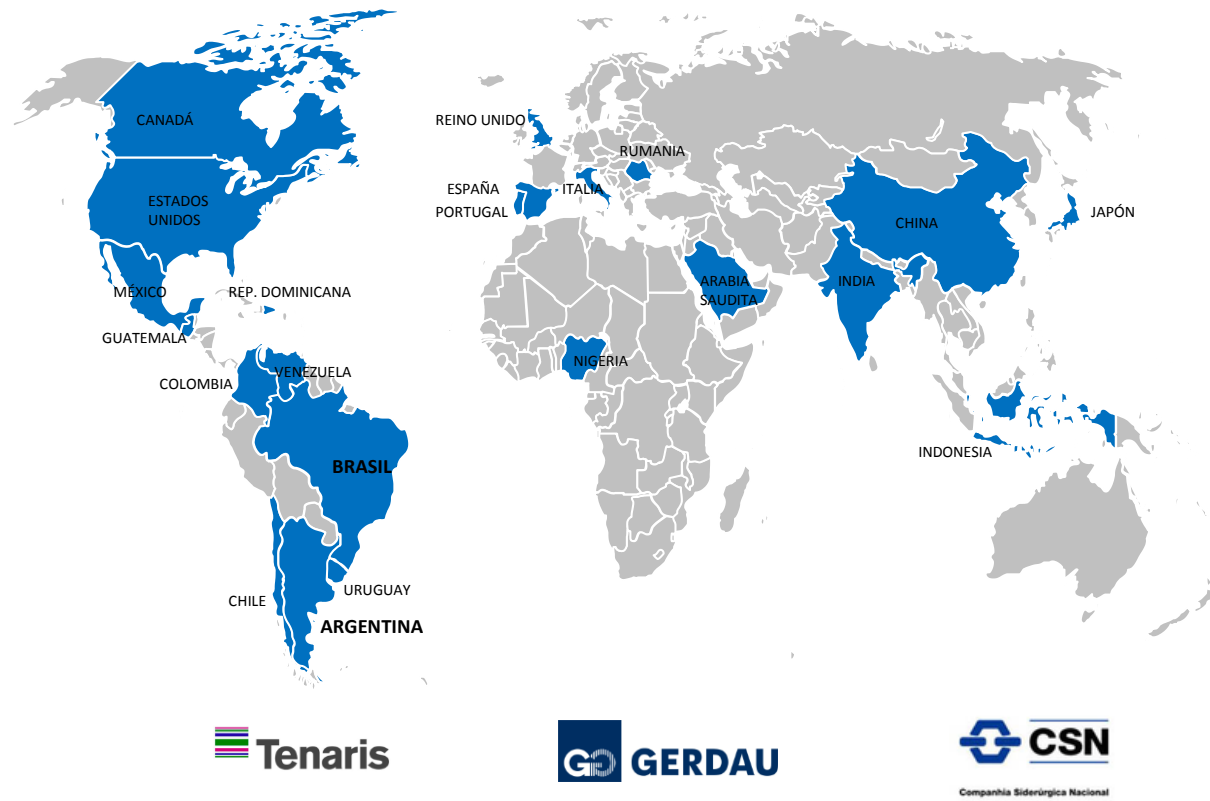
---

<sup>111</sup> Desde 2009 la participación asiática en la producción mundial aumentó de 38 a 65 por ciento, mientras que la de América Latina cayó de 6 a 4 por ciento (América Economía, N° 401).

<sup>112</sup> “*Vertical integration trends have been shaped by an increase in global demand for metals and the growing importance of securing stable supplies of increasingly scarce resources. Metal companies have looked to vertically integrate primarily to secure alternative sources of raw material supply to facilitate their own continued operation. Additional objectives often include gaining greater control over the price of production inputs and to provide future growth prospects*” (PwC, 2011:18).

Ilustración 2.3

### Cobertura geográfica de las translatinas siderúrgicas, 2010



Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada por Tenaris, Gerdau y CSN en sus páginas web.

Nota: Tenaris posee filiales comerciales en Singapur, Rusia, Australia, Francia, Alemania, Noruega, Angola, Kazajistán, Chile, Perú, Bolivia, Ecuador, Egipto, Libia y Argelia.

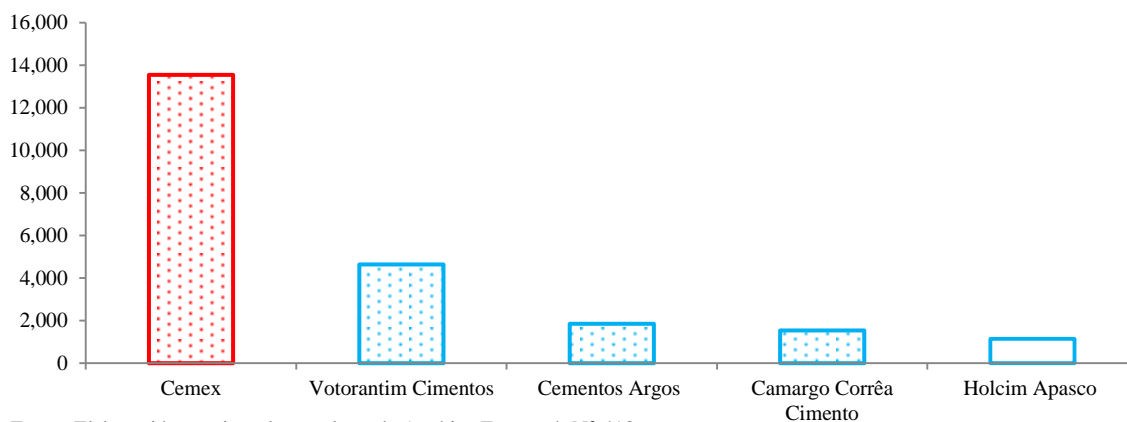


**Cemento** A pesar de que la industria del cemento es de naturaleza local-regional, debido a que no puede ser transportado a grandes distancias, algunas empresas latinoamericanas han internacionalizado sus operaciones mediante IED. En una industria crecientemente concentrada<sup>113</sup>, translatinas como Cementos Mexicanos (CEMEX) han logrado consolidarse en la región y en el mundo<sup>114</sup>. Recientemente, otras cementeras latinoamericanas comenzaron procesos de internacionalización, como es el caso de las brasileñas Votorantim Cimentos y Camargo Corrêa Cimentos (InterCement) y la colombiana Argos.

CEMEX tiene la distinción de ser la única empresa latinoamericana dentro del top 100 de las mayores ETN no financieras del mundo en el ranking de la UNCTAD, es la cuarta translatina más global en el ranking de América Economía y ocupa el lugar 29 entre las 500 empresas más grandes de Latinoamérica según ventas. Las ventas de CEMEX en 2011 fueron de 13 mil 546 millones de dólares (véase gráfica 2.19) y tuvo pérdidas por un millón 371 mil millones de dólares. Actualmente tiene operaciones en 36 países y tres cuartas partes de sus ventas son en el exterior.

**Gráfica 2.19**

**Las 5 principales empresas cementeras en América Latina y el Caribe, 2011**  
(ventas en millones de dólares)



Fuente:Elaboración propia en base a datos de América Economía N° 413.

<sup>113</sup> “The cement sector is largely a local business that remains highly fragmented. While the big global players enjoy strong market positions, pricing power, and control of trading networks, their market shares are still small. Lafarge holds a global market share of roughly 4.4%, which is equal to Holcim, and followed by CEMEX with 4.1%. The rest of the global construction market – or nearly 90% – is distributed among a large number of smaller firms” (Casanova, 2009b:114).

<sup>114</sup> CEMEX es la tercera cementera más grande del mundo, después de la francesa Lafarge y la suiza Holcim. Cabe señalar que Votorantim es la octava cementera más grande del mundo (Onestone Consulting Group).

Cuadro 2.16

Principales translatinas de la industria de cemento, 2011.								
(millones de dólares)								
Empresa	País	Ventas 2011 (mdd)	Empleados 2011 miles	Utilidades 2011 (mdd)	Nº Países	Ventas en el exterior (%)	Inversión en el exterior (%)	Trabajadores en el exterior (%)
Cemex	México	13,546.2	47	-1,371	36	75.6	68.7	65.8
Votorantim Cimentos	Brasil	4,639.0	12	nd	4	35.0	48.8	36.0
Cementos Argos	Colombia	1,852.1	6	nd	7	51.0	32.7	38.9
Camargo Corrêa Cimento	Brasil	1,538.0	5	nd	4	39.0	67.1	57.4

Fuente: Elaboración propia en base a América Economía, véase <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/>

En resumen, CEMEX se fortaleció y dominó su mercado interno durante la ISI. Con la apertura económica y la amenaza de competidores extranjeros se consolidó en el mercado nacional para luego expandir sus operaciones internacionalmente (primero vía exportaciones), principalmente en mercados naturales como España y países de Centroamérica y Sudamérica. Ante la volatilidad del mercado nacional, CEMEX decidió continuar con su expansión internacional en otros mercados emergentes y luego a mercados desarrollados. La fórmula de CEMEX ha sido la misma en todas sus adquisiciones, al agregar valor a las empresas adquiridas y con ello aumentar la rentabilidad del grupo. Esta capacidad de absorber lo mejor de las herramientas de gestión de las empresas adquiridas e introducir las prácticas más destacadas de la empresa es quizás la clave del éxito de la expansión de CEMEX (CEPAL, 2006).

*“On the firm-specific level of analysis, CEMEX’s major competitive advantages have undeniably been related to its strengths as a rigorously managed organization with a sophisticated acquisition-driven strategy. Specifically, CEMEX’s strengths are due to five primary factors: visionary leadership, operational discipline, innovative technologies, business model innovation, and strong financials”* (Casanova, 2009:130).

**Cuadro 2.17**

**ALC: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras) de la industria cementera**  
(millones de dólares)

Año	Empresa Adquirida	País	Empresa Compradora	País	% de Acciones Adquiridas	Monto (mdd)
2007	Rinker Group Ltd	Australia	Cemex SA de CV	México	100.0	14,247.7
2000	Southdown Inc	EU	Cemex SA de CV	México	100.0	2,846.2
2010	Cimpor Cimentos de Portugal	Portugal	Grupo Votorantim	Brasil	17.3	982.2
2001	Blue Circle Industries PLC-US	Canadá	Grupo Votorantim	Brasil	100.0	722.0
2001	Blue Circle-Great Lakes Cement	EU	SA Industrias Votorantim	Brasil	100.0	680.0
2007	Acerias Paz del Rio SA	Colombia	Grupo Votorantim	Brasil	51.9	488.6
2006	RMCC Group Inc	EU	Cia de Cementos Argos SA	Colombia	-	435.0
1999	Apo Cement Corp(JG Summit)	Filipinas	Cemex SA de CV	México	99.9	400.0
1996	Cementos Diamante	Colombia	Cemex SA de CV	México	63.0	400.0
2005	CEMEX SA-Cement plants	EU	Votorantim Participacoes SA	Brasil	100.0	389.0

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

Nota: La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos pero el último propietario si lo es.

Existen otras translatinas productoras de cemento, dos de ellas pertenecen a los dos mayores conglomerados de Brasil, Votorantim Cimentos y Camargo Corrêa Cimentos. Votorantim Cimentos posee casi la mitad del mercado brasileño del cemento, con este dominio en su mercado interno y por la contracción del mercado brasileño, Votorantim comenzó a buscar nuevas oportunidades en los mercados extranjeros. En 2001, la empresa adquirió la compañía Saint Mary's Cement en la frontera de EU y Canadá, por aproximadamente 720 millones de dólares. De esta manera, comenzó una estrategia de expansión internacional concentrada en América del Norte.

En 2003, Votorantim Cimentos adquirió el 50 por ciento de Suwannee American Cement por 104 millones de dólares. A partir de este momento, la empresa procuró incrementar la integración vertical de sus activos en EU, para ofrecer productos de mayor valor agregado (CEPAL, 2006). Entre 2003 y 2004, la empresa afianzó su participación en

el mercado norteamericano mediante una serie de adquisiciones<sup>115</sup> que le valieron entrar entre las 10 mayores cementeras del mundo. En 2008 Votorantim Cimentos adquirió Prairie, una productora en la región de los Grandes Lagos en EU, además obtuvo una participación estratégica en la chilena Cementos Bío Bío. En 2009 compró la argentina Cementos Avellanada por 202 millones de dólares y en 2010 realizó una importante inversión en Portugal al obtener una participación en Cimpor Cimentos por aproximadamente mil 192 millones de dólares.

Camargo Corrêa Cimentos es la cuarta cementera más grande de Latinoamérica. Recientemente ha realizado algunas adquisiciones importantes, en 2005 adquirió Loma Negra por mil 025 millones de dólares y en 2010 adquirió 33 por ciento del capital de la portuguesa Cimpor, cementera con presencia en 12 países. Además la empresa tiene planes de inversión en Angola y Paraguay.

También la colombiana Argos ha realizado algunas adquisiciones relevantes. Argos comenzó su proceso de internacionalización a finales de los noventa, con inversiones en EU, Haití, Panamá, República Dominicana y Venezuela<sup>116</sup>. Argos tiene una fuerte presencia en la zona del Caribe y prácticamente abastece a todos los mercados de la región. En 2006, Argos compró dos importantes cementeras en EU, Ready Mixed Concrete y Southern Star, por un monto combinado de 680 millones de dólares. En 2009, Argos compró los activos de Holcim en Panamá por 157 millones de dólares.

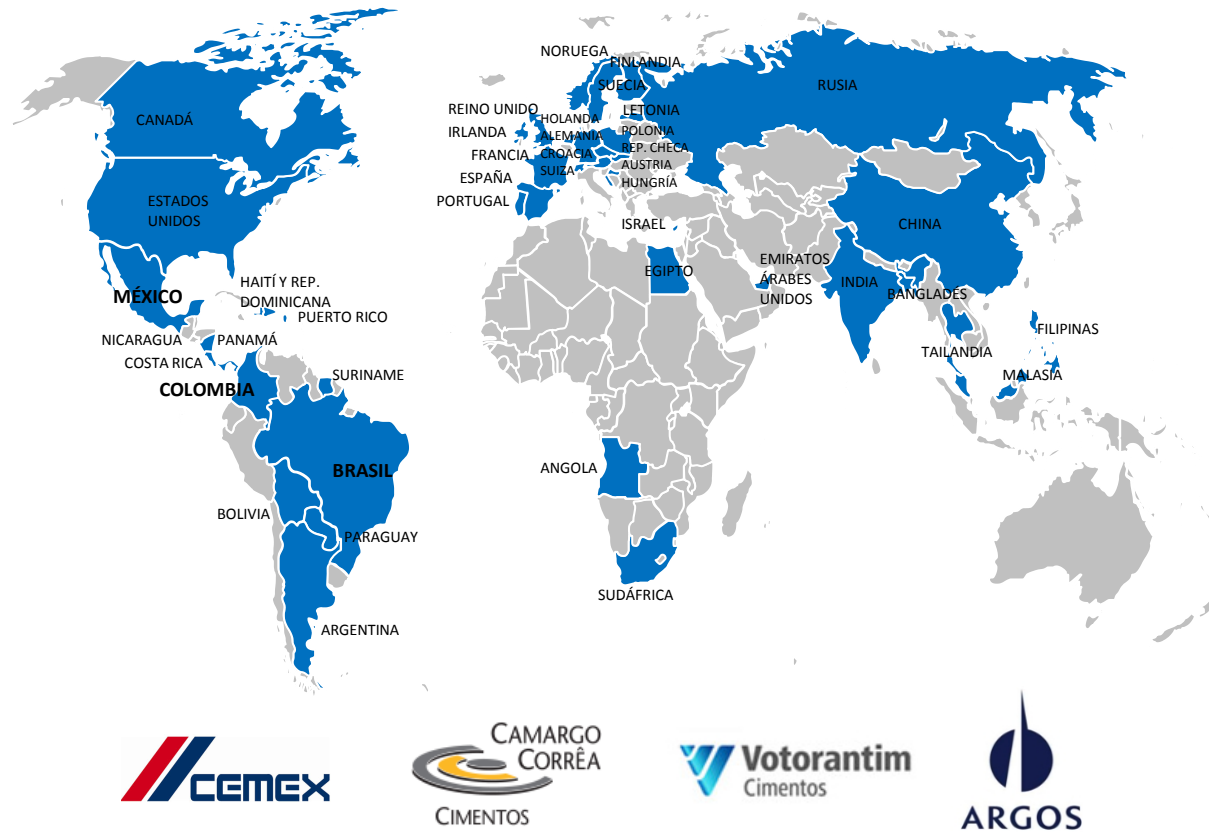
---

<sup>115</sup> En 2003, Votorantim Cimentos compró los activos de Badger Cement Products en la región de los Grandes Lagos. En 2004, adquirió la empresa de hormigón S&W Materials en Florida. En 2005, la empresa estableció una asociación entre Anderson Material y S&W Materials con el propósito de consolidar un *cluster* productivo en el sur de EU. En el mismo año Votorantim Cimentos concretó la adquisición de dos plantas de cemento y de un conjunto de terminales de distribución de CEMEX en la región de los Grandes Lagos por 389 millones de dólares (CEPAL, 2006).

<sup>116</sup> En 1998, Argos adquirió la Corporación de Cemento Andino en Venezuela y estableció alianzas para realizar inversiones en la dominicana Cementos Colón, en la panameña Corporación Incem y en Cimenterie Nationale d'Haití en Haití. También adquirió una pequeña empresa en EU llamada Concrete Express (CEPAL, 2006).

## Ilustración 2.4

## Cobertura geográfica de las translatinas cementeras, 2010



Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada por Cemex, Camargo Corrêa, Votorantim y Argos en sus páginas web e informes anuales.  
 Nota: Argos posee terminales de recepción y empaque en algunas Antillas menores como Antigua, Dominica e islas como St. Marteen, St. Thomas y Curazao.

***Madera, celulosa y papel*** La industria forestal y de papel a diferencia de las industrias anteriores, se encuentra bastante fragmentada y es bastante competitiva. Por lo tanto, las translatinas pertenecientes a este sector no tienen un papel líder en el plano global, aunque si dominan la región latinoamericana. América Latina posee algunos de los mejores lugares del planeta para las plantaciones forestales, las condiciones climáticas y los tipos de suelo de estas regiones ayudan a alcanzar bajos costos en la celulosa necesaria para la fabricación de papel y otros productos de la industria. Chile y Brasil, además de contar con estas ventajas competitivas naturales, favorecen la producción y la exportación de los productos forestales gracias a su ubicación geográfica y a la cercana infraestructura de transporte que poseen las plantaciones.

Con estas ventajas competitivas naturales, empresas brasileñas como Fibria y Suzano, y empresas chilenas como CMPC (Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones) y Arauco han logrado figurar entre los ranking de las mayores empresas de Latinoamérica y el mundo<sup>117</sup>. CMPC es la mayor empresa del sector forestal de Latinoamérica en ventas con 4 mil 796 millones de dólares en 2011 (véase gráfica 2.20), de las cuales el 75.8 por ciento se realizaron en el exterior (véase cuadro 2.18). Esta translatina tiene operaciones en 9 países y es la 33° translatina más globalizada en el ranking de América Economía.

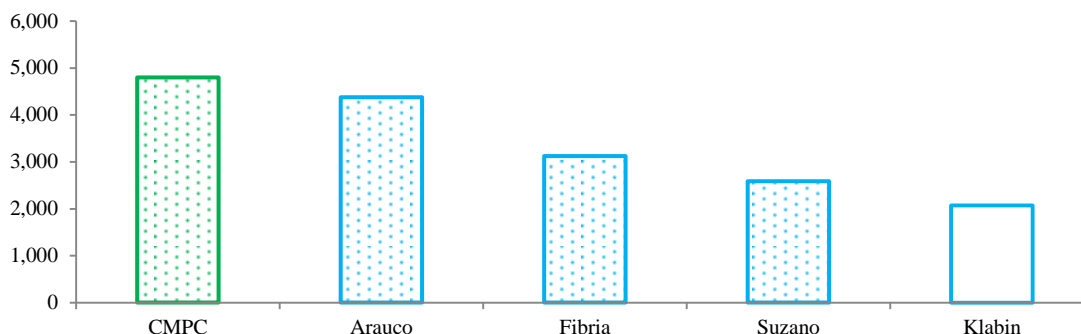
CMPC y Arauco se vieron beneficiadas durante los años setenta por el Estado chileno. Al igual que sucedió con otras industrias, las autoridades dieron un gran impulso a la industria forestal mediante cuantiosos beneficios tributarios a las empresas del sector. A partir de entonces, estas translatinas se encaminaron hacia una expansión en el mercado exterior (principalmente exportadora) y hacia una estrategia de holding orientada a invertir fuertemente en productos con cada vez mayor valor agregado (CEPAL, 2006).

---

<sup>117</sup> De las 100 mayores compañías del sector en el mundo, 9 son de Latinoamérica y representan el 5 por ciento de las ventas totales del ranking. Las translatinas CMPC, Arauco, Fibria y Suzano se encuentran en los lugares 30, 31, 34 y 44, respectivamente. Incluso Fibria y Suzano han logrado colocarse en el top 5 de las empresas más rentables del sector. (PwC, 2010).

Gráfica 2.20

**Las 5 principales empresas de madera, celulosa y papel en América Latina y el Caribe, 2011**  
(ventas en millones de dólares)



Fuente:Elaboración propia en base a datos de América Economía N°413.

Cuadro 2.18

**Principales translatinas de la industria de madera, celulosa y papel, 2011.**

(millones de dólares)

Empresa	País	Ventas 2011 (mdd)	Empleados 2011 miles	Utilidades 2011 (mdd)	N° Países	Ventas en el exterior (%)	Inversión en el exterior (%)	Trabajadores en el exterior (%)
CMPC	Chile	4,796.5	15	492	9	75.8	30.5	29.5
Arauco	Chile	4,374.5	35	621	11	88.0	23.7	23.6
Fibria	Brasil	3,121.0	17	-462	8	58.0	25.5	4.0
Suzano	Brasil	2,584.5	4	52	9	58.0	10.4	6.0

Fuente: Elaboración propia en base a América Economía, véase <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/>

Las translatinas chilenas Arauco y CPMC se internacionalizaron antes que las brasileñas Fibria y Suzano, primero vía exportaciones y posteriormente mediante inversiones exteriores en los países vecinos. Motivadas principalmente por atenuar la vulnerabilidad a su ciclo económico, por la escasez de terrenos para nuevas plantaciones y por las mayores exigencias medioambientales (CEPAL, 2006). A partir de entonces, Arauco decidió concentrarse en la producción de celulosa, procesamiento de madera y

fabricación de paneles; mientras que CPMC<sup>118</sup> se concentró en la manufactura de productos de papel<sup>119</sup>.

La empresa brasileña Fibria nació en 2009 con la adquisición de Aracruz por VCP (Votorantim Celulose e Papel)<sup>120</sup>. Aracruz se debilitó gravemente durante la crisis *subprime* debido a que estaba muy expuesta a los derivados de divisas. Con la debilitación financiera de Aracruz, la operación se concretó y dos de las empresas más importantes del sector se fusionaron por un monto aproximado de 8 mil millones de dólares<sup>121</sup>. La fusión creó el mayor productor mundial de celulosa de fibra corta<sup>122</sup>, controlando alrededor de un tercio de la capacidad mundial de producción (PwC, 2010).

---

<sup>118</sup> “[La] expansión al exterior y la diversificación en el área forestal, con los consecuentes desafíos de mayor eficiencia, obligaron a [CMPC] a reorganizar su estructura a fines de 1995 y dar paso a un esquema administrativo descentralizado, que terminó en la división del holding en cinco áreas (productos forestales, celulosa, papeles, productos tissue y productos de papel) constituidos como filiales” (Castillo, M. y Álvarez, R., 1998:304, corchetes nuestros).

<sup>119</sup> Anualmente se transan en el mundo aproximadamente 48 millones de toneladas métricas de celulosa, tratándose de un mercado altamente competitivo en el cual Chile tiene una participación de 6%, aproximadamente ([www.arauco.cl/informacion](http://www.arauco.cl/informacion)).

<sup>120</sup> Votorantim entró al mercado del papel y la celulosa en 1988 con la adquisición de CELPAV, la cual fue una de las muchas empresas estatales privatizadas (Bonelli, R., 1988).

<sup>121</sup> Para ayudar a reducir la deuda, Fibria vendió su unidad de Guaíba, que incluye fábricas de papel y celulosa, además de una plantación de eucaliptos. La chilena CMPC fue la parte compradora al adquirir estos activos por mil 400 millones de dólares (PwC, 2010).

<sup>122</sup> En el mercado mundial se distinguen básicamente dos tipos de celulosa según la materia prima que le dio origen: la celulosa de fibra larga y la celulosa de fibra corta, según provengan de maderas de especies coníferas o de latifoliadas, respectivamente ([www.arauco.cl/](http://www.arauco.cl/)).



**Cuadro 2.19**

**ALC: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras) de la industria de madera, celulosa y papel**  
(millones de dólares)

<b>Año</b>	<b>Empresa Adquirida</b>	<b>País</b>	<b>Empresa Compradora</b>	<b>País</b>	<b>% de Acciones Adquiridas</b>	<b>Monto (mdd)</b>
2009	Fibria SA (Activos Guaíba)	Brasil	CMPC	Chile	-	1,430.0
2009	Tafisa Brasil SA	Brasil	Celulosa Arauco y Constitución SA	Chile	-	227.0
2007	Stora Enso Arapoti	Brasil	Celulosa Arauco y Constitución SA	Chile	80.0	208.0
2007	Fábrica Nacional de Papel SA (FANAPEL)	Uruguay	Grupo Tapebicua	Argentina	87.3	85.0
2008	Tafibras Participaciones SA	Brasil	Masisa SA	Chile	45.7	70.0
1997	McKinley Paper, Recycled Mat	EU	Grupo Industrial Durango SA	México	100.0	70.0
2010	FuturaGene PLC	Reino Unido	Suzano Trading Ltd	Brasil	92.4	69.3
1996	Papelera del Plata SA	Argentina	CMPC Productos Tissue SA	Chile	68.7	50.5
1995	American Plast SA	Argentina	Dixie Toga	Brasil	100.0	22.8
1994	Industrial Papelera Uruguay SA	Uruguay	CMPC	Chile	96.0	12.9

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

Nota: La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos pero el último propietario sí lo es.

Suzano es la cuarta empresa de papel y celulosa de América Latina y el Caribe. Esta empresa brasileña también recibió un fuerte apoyo del gobierno brasileño para su expansión interna, sobre todo durante el periodo 1960-1985. Desde los años cincuenta el BNDES ha financiado gran parte de la expansión de esta empresa<sup>123</sup>, la cual no sólo ha sido territorial. Suzano también se ha diversificado en negocios como el petroquímico; sin embargo, su negocio principal siempre ha sido el de la celulosa y papel.

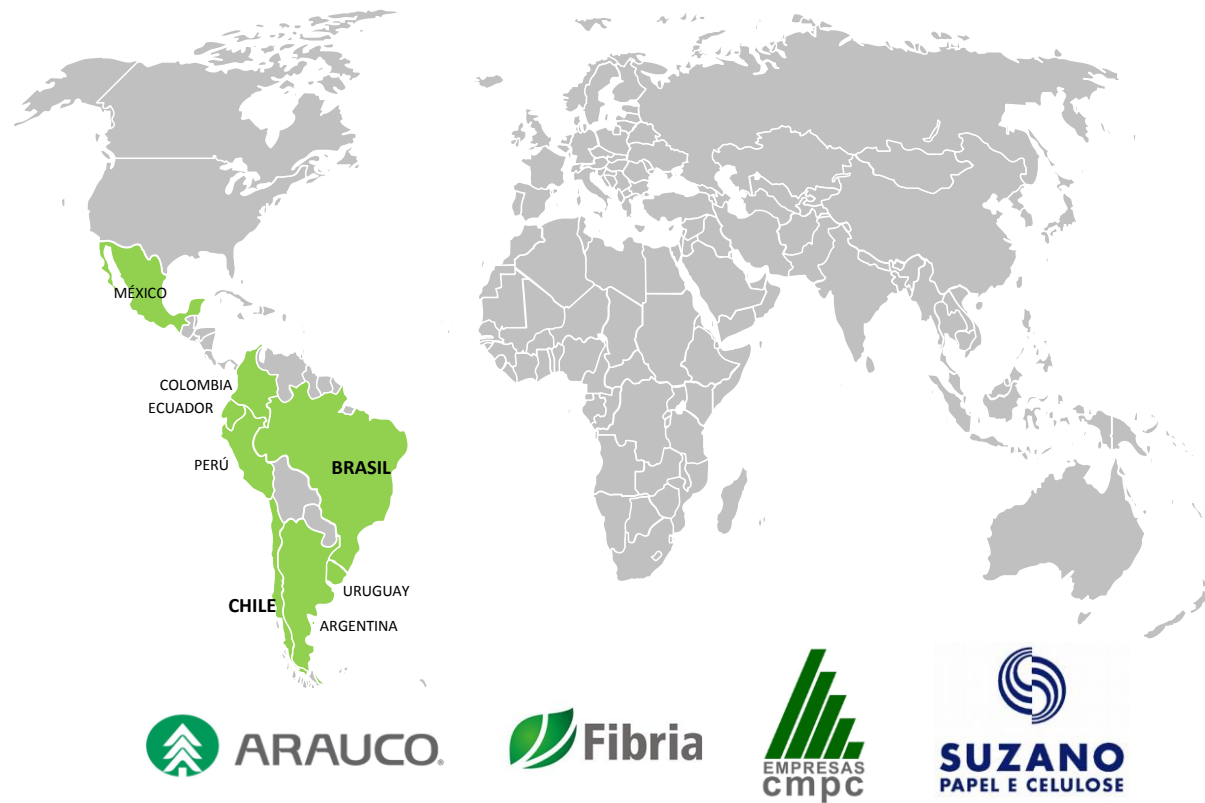
Aunque Suzano poseía actividades de exportación desde la década de los setenta en el mercado sudamericano y europeo, su internacionalización de operaciones comienza en 1983 con la fusión entre Suzano y la empresa brasileña Industria de Papel Rio Verde (Suzano, sitio web). Hasta el momento, Suzano ha limitado sus operaciones en el exterior estableciendo sólo oficinas comerciales. Durante 2006, la empresa dio apertura a una

<sup>123</sup> “A partir de la segunda mitad de los años ochenta, también [Suzano] utilizó otros instrumentos para captar recursos, tanto en el país como en el exterior: la conversión de la deuda externa y la colocación de acciones y obligaciones, incluyendo ADR en el mercado estadounidense y eurobonos” (Bonelli, R., 1998:246).

oficina en EU y otra en Suiza; el siguiente año abrió una nueva oficina en China para abastecer el mercado asiático.

## Ilustración 2.5

## Cobertura geográfica de las translatinas de madera, celulosa y papel, 2010



Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada por Arauco, Fibria, CMPC y Suzano en sus páginas web e informes anuales.

Nota: Arauco posee filiales comerciales en EUA, Canadá, Holanda, China, Japón y Australia. Fibria posee filiales comerciales en EUA, Hungría, Suiza y China. Suzano posee filiales comerciales en EUA, Reino Unido, Suiza, Israel y China.

**Bebidas** La industria de las bebidas ha sufrido grandes transformaciones en las últimas décadas, principalmente por los cambios en los patrones de consumo, los avances tecnológicos y el incremento de la competencia. Las translatinas de las bebidas se destacan principalmente en los segmentos de las bebidas sin alcohol y la cerveza.

En el segmento de las bebidas sin alcohol, y como consecuencia de los cambios en las preferencias de los consumidores, las empresas del sector han diversificado su cartera de productos, añadiendo jugos, agua embotellada y bebidas “light” (CEPAL, 2006). El deseo de poseer una mayor cartera de productos ha motivado una mayor concentración de la industria tras una serie de fusiones y adquisiciones.

La industria mundial de las gaseosas está dominada por Coca-Cola y Pepsi, de las cuales las translatinas del sector han sido y son aliadas importantes al convertirse en sus “embotelladoras ancla”. Coca-Cola FEMSA<sup>124</sup> es la principal embotelladora de Coca-Cola en América Latina y en el mundo por volumen de ventas. En 2011 sus ventas alcanzaron los 8 mil 942 millones de dólares, siendo el 18.3 por ciento en el exterior, tiene presencia en 9 países (véase cuadro 2.20) y ocupa el lugar 53 en el ranking de las translatinas más globalizadas, según América Economía.

El proceso de internacionalización de Coca-Cola FEMSA se debió, en parte, a su necesidad de asegurarse mercados en crecimiento más allá del mercado nacional. Se aprovecharon oportunidades generadas por las dificultades financieras de otras empresas embotelladoras de la red de Coca-Cola, como fue el caso de la adquisición de Panamco. Se creció hacia el exterior con el apoyo de Coca-Cola, relación que junto con la internacionalización de sus operaciones le ha permitido aplicar prácticas más eficaces para convertir a esta empresa en una de las más competitivas en la región.

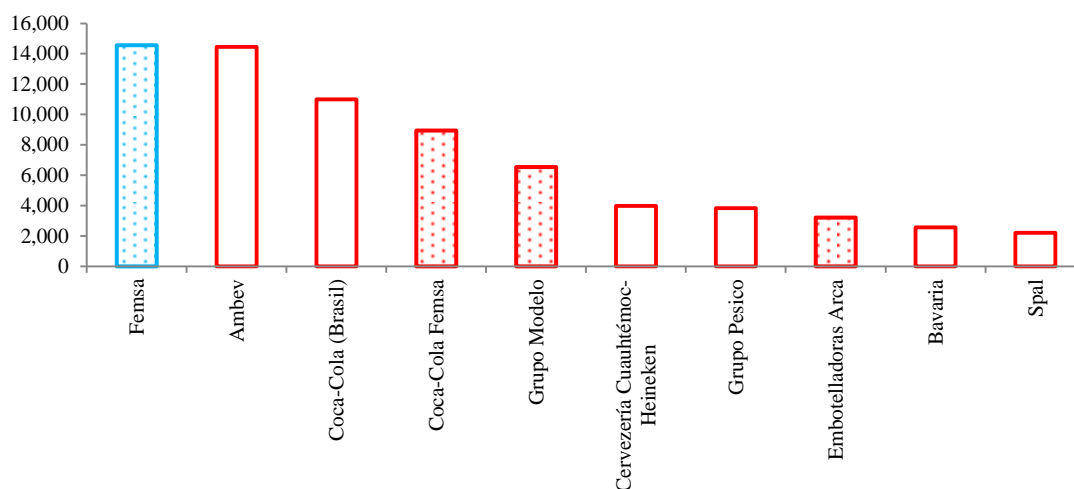
---

<sup>124</sup> FEMSA es una translatina mexicana que se encuentra dividida en Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y en una inversión del 20 por ciento en Heineken Holding. Coca-Cola cuenta con una participación del 29.4 por ciento en Coca-Cola FEMSA.

Gráfica 2.21

### Las 10 principales empresas de las bebidas en América Latina y el Caribe, 2011

(ventas en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de América Economía N°413.

Cuadro 2.20

### Principales translatinas de la industria de las bebidas, 2011.

(millones de dólares)

Empresa	País	Ventas 2011 (mdd)	Empleados 2011 miles	Utilidades 2011 (mdd)	N° Países	Ventas en el exterior (%)	Inversión en el exterior (%)	Trabajadores en el exterior (%)
Coca-Cola Femsa	México	8,941.7	79	761	9	18.3	18.3	35.6
Grupo Modelo	México	6,539.0	37	856	22	51.6	15.9	2.9
AjeGroup	Perú	1,719.3	10	nd	16	78.0	68.4	74.0
Viña Concha y Toro	Chile	770.1	3	93	30	77.4	19.7	13.8

Fuente: Elaboración propia en base a América Economía, véase <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/>

La translatina peruana AjeGroup, fundada en 1988 por la familia Añaños, se dedica a producir bebidas gaseosas a bajo costo. Esta estrategia le ha permitido captar porciones de mercado suficientes que la hacen eficiente y competitiva. AjeGroup no ha buscado incrementar sus participaciones en los mercados que opera, han optado por tener

participaciones pequeñas en muchos mercados distintos, sobre todo, mercados emergentes<sup>125</sup>.

Actualmente Ajegroup opera en 16 países y sus ventas ascendieron a mil 719 millones de dólares en 2011. Cuando Ajegroup decidió internacionalizarse entendió que el segmento de mercado que manejaban y la fuerte participación en el mercado de las grandes ETN como Coca-Cola ponían un techo a la participación de sus marcas de entre 15 y 20 por ciento. Impulsada por captar nuevos mercados en crecimiento y ser menos vulnerable a su mercado local<sup>126</sup>, Ajegroup salió en 1999 a Venezuela, un mercado con un consumo per cápita de gaseosas tres veces más grande que Perú<sup>127</sup>. Posteriormente entraron a Ecuador y en 2002 llegan a México, el país latinoamericano con mayor consumo de gaseosas, capturando casi de inmediato el 10 por ciento del mercado.

Después de expandirse por otros países centroamericanos, deciden entrar al mercado asiático, siendo Tailandia el primero. Posteriormente entraron a Vietnam, India e Indonesia. Ajegroup tiene la ventaja de no pagar regalías, a diferencia de las embotelladoras de Coca-Cola y Pepsi, además su modelo de bajo costo parece que se ha adaptado bien al mercado asiático, un mercado con un alto consumo de gaseosas per cápita y en crecimiento.

---

<sup>125</sup> En Perú, la marca Kola Real tiene el 20 por ciento del mercado; en Venezuela, el 14 por ciento y en México, la marca Big Cola posee el 7 por ciento del mercado (véase [www.ajegroup.com](http://www.ajegroup.com)).

<sup>126</sup> El mercado peruano representa apenas el uno por ciento del mercado de gaseosas latinoamericano, siendo más rentable para AJE captar participación en otros mercados con mayor consumo per cápita de bebidas gaseosas que invertir en publicidad para absorber una mayor participación de mercado y competir frente a frente con grandes ETN como Coca-Cola o Pepsi.

<sup>127</sup> Gran parte del éxito de Ajegroup en el mercado venezolano se debe a que el 97 por ciento de las bebidas gaseosas eran vendidas en envases de vidrio y la presentación de los productos de Ajegroup en envases PET no retornables tuvo gran aceptación (véase [www.ajegroup.com](http://www.ajegroup.com)).

**Cuadro 2.21**

<b>ALC: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras) de la industria de bebidas</b> (millones de dólares)						
<b>Año</b>	<b>Empresa Adquirida</b>	<b>País</b>	<b>Empresa Compradora</b>	<b>País</b>	<b>% de Acciones Adquiridas</b>	<b>Monto (mdd)</b>
2004	John Labatt Ltd	Canadá	Ambev	Brasil	100.0	7,758.0
2003	Panamerican Beverages Inc	EU	Coca-Cola Femsa SA CV	México	100.0	3,692.0
2003	UCP Backus y Johnston SA	Perú	Bavaria SA	Colombia	3.4	567.8
2003	Quilmes Industrial SA{Quinsa}	Argentina	Ambev	Brasil	74.0	545.0
2002	UCP Backus y Johnston SA	Perú	Bavaria SA	Colombia	3.1	420.3
2008	Refrigerantes Minas Gerais	Brasil	Coca-Cola FEMSA SA CV	México	100.0	380.0
2003	Quilmes International Ltd	Bermuda	Ambev	Brasil	41.4	346.4
2010	Ecuador Bottling Co Corp	Ecuador	Embotelladoras Arca SAB de CV	México	75.0	345.0
2002	Cerveceria Nacional SA	Panamá	Bavaria SA	Colombia	91.5	260.0
1999	Embotelladora Latinoamericana	Perú	Embotelladora Arica Sacl	Chile	72.0	181.6

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

Nota: La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos pero el último propietario si lo es.

En cuanto a la industria de la cerveza, las empresas de capital nacional fueron por mucho tiempo dominantes en el mercado local. La internacionalización de las empresas latinoamericanas dedicadas a esta industria se debe, en parte, a la fuerte vinculación que han tenido con las mayores ETN de la industria, que dominan el 80 por ciento del mercado; en consecuencia, existe una fragilidad que puede y ha culminado con adquisiciones agresivas por parte de ETN más grandes. En los últimos años las mayores translatinas cerveceras han sido absorbidas por otras cerveceras mundiales, lo que ha impedido el surgimiento y desarrollo de translatinas en esta industria.

Las ETN que han intentado entrar al mercado latinoamericano de cerveza no han tenido mucho éxito con sus exportaciones, por lo cual marcas como Anheuser-Busch, Heineken, Carlsberg y Miller han optado por entrar al mercado por medio de convenios de licencia o alianzas estratégicas con las empresas nacionales. Estas alianzas se fortalecieron mediante la adquisición de participaciones minoritarias en la empresa latinoamericana

asociada y, en algunos casos, culminó con la compra total como sucedió recientemente con Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma, la división de cerveza de FEMSA.

Grupo Modelo se fundó en México en 1925 y comenzó a exportar sus productos a finales de los años setenta a Estados Unidos. Tras su consolidación en el mercado mexicano a través de una sólida red de distribución e infraestructura, en 1993 Anheuser-Busch, una ETN cervecera con sede en Estados Unidos, decidió invertir en Modelo, adquiriendo inicialmente una participación del 17.7 por ciento. Con el tiempo esta participación alcanzó un 50.2 por ciento y Modelo se convirtió en importador exclusivo en México de marcas de Anheuser-Busch, como Budweiser y Bud Light. Asimismo, la marca Corona<sup>128</sup> se convirtió en la cerveza importada más vendida en Estados Unidos desde 1997.

En 2012 la empresa belga Anheuser-Busch InBev anunció que compraría el resto de Modelo por 20 mil 100 millones de dólares, de esta forma la empresa belga absorbe el 60 por ciento del mercado mexicano<sup>129</sup>. Al igual que Modelo, FEMSA vendió su división de cerveza a Heineken por una participación accionaria del 20 por ciento en la transnacional holandesa, la transacción se finiquitó a principios de 2010 y se valuó en 7 mil 347 millones de dólares.

También en los últimos años han ocurrido importantes adquisiciones de las principales cerveceras latinoamericanas: la brasileña AmBev fue vendida a la belga Intebrew, dando origen a InBev en 2004; posteriormente, en 2006 comprarían a la argentina Quilmes y en 2008 a la estadounidense Anheuser-Busch, naciendo la mayor cervecera del mundo, Anheuser-Busch InBev. La mayor cervecera colombiana, Bavaria, fue absorbida por la sudafricana SABMiller en 2005.

De esta forma, queda claro que la tendencia mundial en la industria de las bebidas es la consolidación, las translatinas cerveceras se encontraron con poco espacio para crecer y ante ofertas de compra atractivas, que satisficían a los accionistas, se vendieron las empresas. Tal vez la chilena CCU, de la familia Luksic, sea la única cervecera

---

<sup>128</sup> La marca Corona Extra es la primera marca mexicana y latinoamericana en ser incluida en el listado de las cien marcas globales más valiosas que publica Interbrand y obtuvo el segundo lugar entre las cervezas consideradas, después de Budweiser. En 2012 ocupó el puesto 89 del ranking (véase [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)).

<sup>129</sup> AB InBev posee el 70 por ciento del mercado brasileño y el 50 por ciento del mercado estadounidense; sin embargo, este último va en decrecimiento. La adquisición le permite a la empresa belga dominar el mercado mexicano, que es el cuarto más lucrativo del mundo y que tiene un amplio potencial de crecimiento, pues el consumo per cápita en México es de 57 litros de cerveza al año, frente a 78 en Estados Unidos y 107 en Alemania.



latinoamericana que podría continuar con su proceso de internacionalización; sin embargo, Heineken ya posee el 50 por ciento de la propiedad desde 2003.

En resumen, las translatinas de las bebidas han desarrollado ventajas competitivas a partir de la comercialización de marcas reconocidas a nivel internacional, con la aplicación de economías de escala, invirtiendo en I+D y empleando sistemas eficaces de distribución global. Sin embargo, la interacción entre las translatinas y las mayores ETN de PD, a pesar de que ha traído grandes beneficios a las empresas latinoamericanas en términos de transferencia tecnológica y mejores prácticas en la operación, la actual tendencia de concentración en el sector, ha terminado con la internacionalización de las translatinas, sobre todo en la industria de la cerveza.

## Ilustración 2.6

## Cobertura geográfica de las translatinas del sector bebidas, 2010



Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada por Ajegroup, Viña Concha y Toro, Grupo Modelo y Femsa en sus páginas web e informes anuales.  
 Nota: Viña Concha y Toro posee filiales comerciales en Reino Unido, Suecia, Noruega, Finlandia y Singapur. Grupo Modelo posee filiales comerciales en España y Japón.

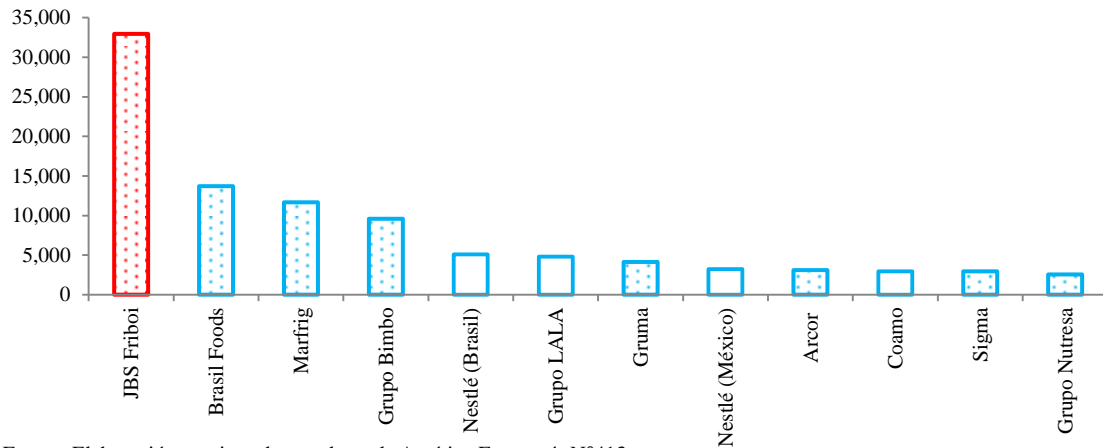
**Alimentos** La industria alimentaria, de forma similar a la de bebidas, se ha venido transformando en los últimos años; los cambios en las preferencias de los consumidores han provocado que las empresas amplíen sus carteras de productos y aseguren una participación en el mercado. Las translatinas de los alimentos también comenzaron por conquistar su mercado local de forma independiente, para luego internacionalizarse asociándose con otras ETN.

JBS Friboi es la mayor empresa de alimentos en ALC (véase gráfica 2.22) y es la translatina más globalizada según el ranking de América Economía, esta empresa brasileña dedicada a la agroindustria tuvo ventas en 2011 por 32 mil 944 millones de dólares, tiene presencia en 22 países y sus ventas en el exterior representaron el 89.2 por ciento de sus ingresos (véase cuadro 2.22).

**Gráfica 2.22**

**Las 12 principales empresas de alimentos en América Latina y el Caribe,  
2011**

(ventas en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de América Economía N°413.

Nota: JBS Friboi, Brasil Foods y Marfrig pertenecen al sector agroindustria.

JBS fue fundada en 1953 por la familia Batista en Brasil, se mantuvo a una escala pequeña hasta la década de los setenta. Entre 1981 y 2002 se comenzó a expandir en el mercado local por medio de adquisiciones. Ya consolidada en Brasil, en 2005 comienza un proceso de internacionalización acelerado, ese año adquieren Swift Armour, que era la mayor productora y exportadora de carne bovina en Argentina.

En 2007 JBS entra al mercado estadounidense al adquirir Swift Foods Company, la mayor empresa del sector, (véase cuadro 2.23) y en 2008 se consolida en el mercado mundial de carnes al adquirir a la empresa norteamericana Smithfiel y a la australiana Tasman. Finalmente, en 2009 adquieren el 64 por ciento de Pilgrim's, una importante empresa estadounidense dedicada a la creación y comercialización de pollo.

**Cuadro 2.22**

<b>Principales translatinas de la industria de alimentos, 2011.</b>								
(millones de dólares)								
<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Ventas 2011 (mdd)</b>	<b>Empleados 2011 miles</b>	<b>Utilidades 2011 (mdd)</b>	<b>N° Países</b>	<b>Ventas en el exterior (%)</b>	<b>Inversión en el exterior (%)</b>	<b>Trabajadores en el exterior (%)</b>
JBS Friboi	Brasil	32,944.2	128	-345	22	89.2	66.5	61.7
Brasil Foods	Brasil	13,704.1	128	1,155	27	40.0	16.3	16.4
Marfrig	Brasil	11,667.0	96	-244	23	60.1	32.1	41.7
Grupo Bimbo	México	9,586.7	127	382	19	54.4	61.1	52.7
Gruma	México	4,133.0	21	378	16	65.7	18.7	63.3
Grupo Nutresa	Colombia	2,736.4	30	186	11	30.5	72.8	20.9
Arcor	Argentina	2,540.0	20	nd	16	16.3	27.6	28.7
Grupo Gloria	Perú	954.1	14	84	6	16.3	14.4	24.0
Pollo Campero	Guatemala	400.0	7	nd	13	72.0	10.3	76.5

Fuente: Elaboración propia en base a América Economía, véase <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/>

En 2009 nace Brasil Foods (BRF) de la fusión de dos importantes empresas brasileñas, Perdigão y Sadia<sup>130</sup>. Perdigão fue fundada en 1934 y es una de las empresas más grandes en productos alimenticios en Latinoamérica, actualmente posee cuatro unidades industriales en el extranjero (Argentina, Reino Unido, Holanda y Rumania).

<sup>130</sup> Las pérdidas que Sadia sufrió a fines de 2008 con transacciones de derivados financieros la dejaron en una situación muy delicada, lo que facilitó la fusión con su competidor Perdigão (América Economía, N°389).

**Cuadro 2.23**

<b>ALC: Top 10 de FyA trasfronterizas (compras) de la industria de alimentos</b> (millones de dólares)						
<b>Año</b>	<b>Empresa Adquirida</b>	<b>País</b>	<b>Empresa Compradora</b>	<b>País</b>	<b>% de Acciones Adquiridas</b>	<b>Monto (mdd)</b>
2009	Dunedin Hldg-US Bread Making	EU	Grupo Bimbo SAB de CV	México	100.0	2,500.0
2007	Swift & Co	EU	J&F Participacoes SA	Brasil	100.0	1,458.0
2010	Keystone Foods LLC	EU	Marfrig Alimentos SA	Brasil	100.0	1,260.0
2009	Pilgrim's Pride Corp	EU	JBS USA Holdings Inc	EU	64.0	800.0
2002	George Weston Ltd-US Bakery	EU	Grupo Bimbo SAB de CV	México	100.0	610.0
2010	Bar-S Foods Co	EU	Sigma Alimentos SA de CV	México	100.0	575.0
1996	PPI Del Monte Fresh Produce	EU	IAT Group	Chile	100.0	534.0
2007	Quickfood SA	Argentina	Marfrig Frigorificos e	Brasil	70.5	266.8
1998	Dos en Uno SA	Chile	Arcor SAIC	Argentina	100.0	190.8
1997	Polibrasil-Packaging Film Bus	Brasil	Nuchar Alimentos (Arcor SAIC)	Brasil	100.0	165.0

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

Nota: La base de datos muestra las FyA trasfronterizas por *ultimate ownership*, es decir, pueden aparecer FyA a nombre de otros países no latinoamericanos pero el último propietario si lo es.

Marfrig es una compañía brasileña fundada en 1986, es la tercera empresa agroindustrial más grande en Brasil y es la cuarta mayor productora de carne vacuna en el mundo. Actualmente tiene unidades industriales en Argentina, Chile, México, Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda y Sudáfrica.

Bimbo es una panificadora mexicana fundada en 1945, es la mayor empresa de alimentos en México y la panificadora más grande del mundo. Su estrategia de crecimiento comenzó con la conquista de su mercado local, en los años ochenta comenzó exportar a mercados naturales y a Estados Unidos para atender a la comunidad hispana del país vecino, luego se estableció en estos países y recientemente continuó su expansión hacia Europa y Asia. Actualmente es la mayor panificadora del continente americano.

Otra translatina bastante internacionalizada es la mexicana Gruma, la cual fue fundada en 1949. Gruma es uno de los mayores productores de harina de maíz y tortillas en el mundo y, al igual que Bimbo, después de consolidarse en el mercado mexicano con un participación del 70 por ciento (CEPAL, 2006) buscó crecimiento en el extranjero. La

expansión comenzó desde los años setenta en mercados culturalmente cercanos como Centroamérica y el segmento hispano de Estados Unidos. Actualmente opera en México, Estados Unidos, Venezuela, Centroamérica, Europa, Asia y Australia.

Arcor es una de las pocas translatinas argentinas, fundada en 1951 es ahora uno de los principales fabricantes de dulces en el mundo. Su presencia internacional se debe principalmente a las exportaciones, pero también comenzó a expandirse operativamente al establecerse en los países fronterizos como Paraguay, Uruguay y Brasil desde la década de los setenta. Arcor ha seguido creciendo a través de ventajas competitivas que le brinda su integración vertical, su consolidación de redes de distribución, las alianzas con otras ETN<sup>131</sup> y su mismo alcance global.

Grupo Nutresa fue fundado en 1920 en Colombia, actualmente es la cuarta compañía de alimentos más grande de América Latina en términos de capitalización bursátil. Nutresa ha crecido exponencialmente en la última década, entre 2000 y 2009 las ventas del grupo pasaron de 45 millones a más de 700 millones de dólares (Santiso, 2011). Hasta ahora su crecimiento se ha limitado a la región latinoamericana, tiene 8 plantas productivas divididas en Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Perú y Venezuela.

---

<sup>131</sup> Bimbo y Arcor invirtieron 60 millones de dólares para crear una fábrica de golosinas en México.

## Ilustración 2.7

## Cobertura geográfica de las translatinas del sector alimentos, 2010



Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada por JBS, Bimbo, Nutresa, Marfrig, Gruma, Arcor, BRF, Pollo Campero y Grupo Gloria en sus páginas web.  
 Nota: También Marfrig posee filiales comerciales en Francia, Alemania, Kuwait, Emiratos Árabes, Nueva Zelanda, Tailandia y Corea del Sur. Brasil Foods posee filiales comerciales en Cuba, Rusia, Japón, Turquía, Arabia Saudita y otros países europeos. Arcor posee una filial comercial en Canadá.

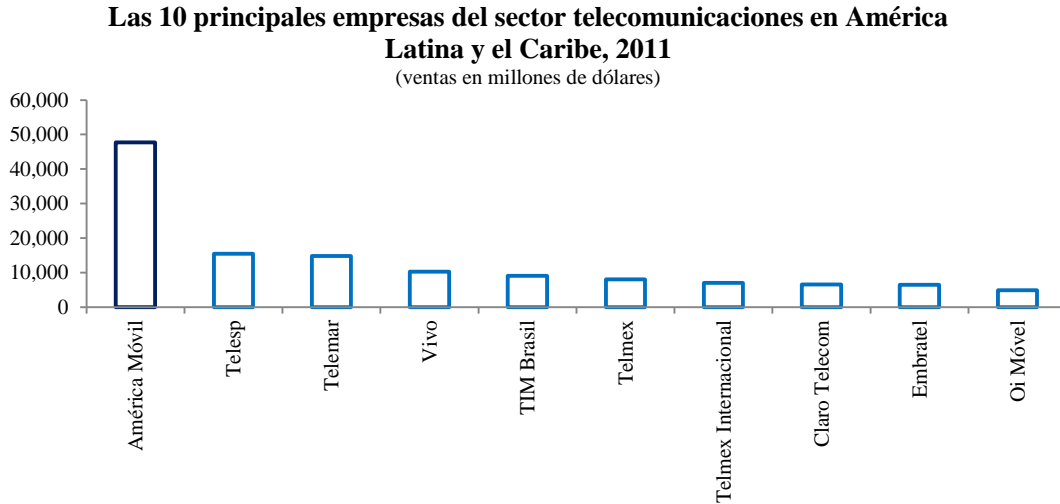
***Translatinas en el sector servicios*** Es en el sector de las telecomunicaciones donde se encuentra la translatina más destacada del sector servicios. América Móvil es la mayor compañía de servicios de comunicación en América Latina (véase gráfica 2.23) y una de las cinco más grandes del mundo en términos de suscriptores proporcionales y valor de capitalización de mercado. En 2011 sus ventas ascendieron a 47 mil 700 millones de dólares, de las cuales el 36 por ciento fueron en el exterior, suficiente para posicionarla como la quinta empresa más grande de ALC y la 16° translatina más global en el ranking de América Economía. La compañía opera en 18 países del continente americano.

América Móvil surge a partir de la privatización de Telmex en 1990, gozando de una actividad monopólica en el mercado mexicano hasta finales de los años noventa. Cuando algunas ETN comenzaron a invertir en el mercado mexicano, sobre todo en la telefonía móvil, Telmex decidió invertir más de 13 mil millones de dólares en su modernización, expansión y diversificación para hacer frente a la competencia. En 2000 nace América Móvil como una escisión de los activos para operar telefonía móvil de Telmex, siguió invirtiendo en el mercado latinoamericano y aprovechó la baja penetración de telefonía celular en la región (CEPAL, 2006).

La expansión internacional de América Móvil fue posible al financiarse de sus excedentes en el flujo de efectivo y al uso de instrumentos de financiamiento, así como a las oportunidades surgidas al momento en que las ETN decidían poner en venta sus activos no estratégicos en telecomunicaciones. En 2010 América Móvil absorbió las operaciones de Telmex y actualmente está buscando oportunidades de inversión en Europa, donde los activos del sector telecomunicaciones han bajado de precio por la crisis regional.



Gráfica 2.23

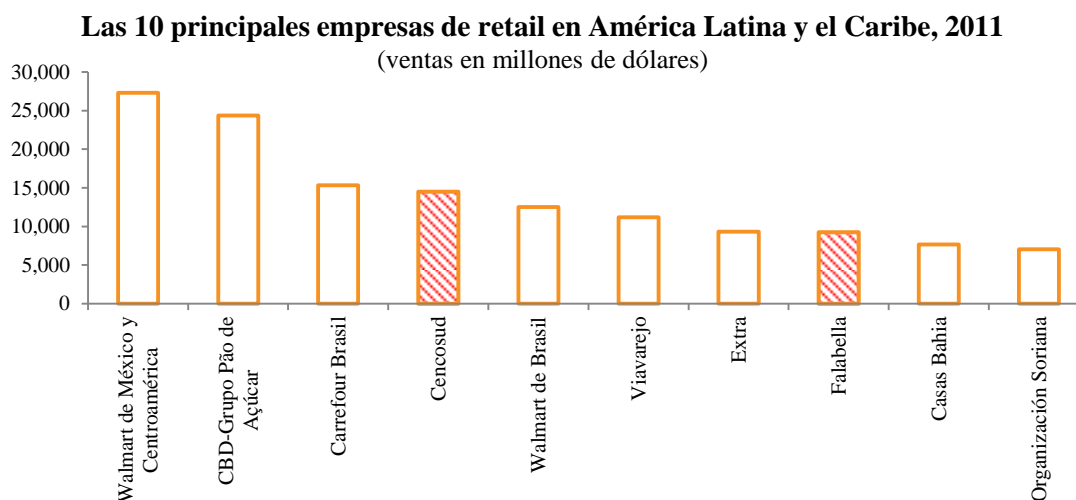


Fuente: Elaboración propia en base a datos de América Economía N° 413.

En el sector del transporte aéreo, destacan dos aerolíneas, LAN y TAM. LAN fue una empresa estatal chilena durante décadas, en 1989 fue privatizada y adoptó una visión estratégica de expansión internacional; por otra parte, la brasileña TAM comenzó a expandirse en la región del Mercosur desde 1996. Lo más relevante es que estas dos translatinas han decidido fusionarse para crear la aerolínea más grande de ALC, LATAM ofrecerá 150 destinos en 22 países, representará el 37 por ciento de la carga aérea de la región, un 0.6 por ciento del tráfico aéreo mundial y un 10 por ciento de las utilidades de la industria aérea mundial (Santiso, 2011). La internacionalización de estas empresas y la continuidad de su expansión dependen de la flexibilización de la IED en la región, pues este sector todavía posee restricciones a la participación de inversionistas extranjeros.

El sector del comercio minorista (*retail*) en América Latina es dominado por grandes ETN como Wal-Mart y Carrefour; sin embargo, translatinas como Cencosud y Falabella también destacan (véase gráfica 2.24). Estas empresas adoptaron nuevas prácticas ante las amenazas de la entrada de grandes ETN, comenzaron a incorporar nuevos productos y servicios para defender su participación en el mercado, por ejemplo, empezaron a otorgar créditos a los clientes mediante servicios bancarios. Cencosud comenzó su expansión en 1982 al llegar a Argentina, actualmente es la tercera mayor empresa de Chile y posee una filial comercial en China.

Gráfica 2.24



Fuente: Elaboración propia en base a datos de América Economía N° 413.

Falabella también comenzó su internacionalización en Argentina y tras superar algunas dificultades relacionadas con las normas legales y hábitos de los consumidores, la empresa se valió del otorgamiento del crédito para consolidarse en el mercado argentino (CEPAL, 2006). Después de aprender de la experiencia en Argentina, Falabella continuó su expansión en Perú y Colombia. La crisis argentina del “corralito” afectó mucho a estas empresas; sin embargo, supieron adaptarse bien al permitir que los clientes pagaran con sus tarjetas de crédito y al sustituir la mercancía importada por productos de proveedores locales (CEPAL, 2006). Las translatinas del sector pueden seguir creciendo y expandiéndose en la medida que sigan adaptando sus mejores prácticas a los mercados que se caracterizan por tener consumidores de distintas necesidades.

## 2.4 Conclusión preliminar

La mayoría de las translatinas fueron fundadas durante la ISI, lo que significa que crecieron en un ambiente donde el Estado controlaba la actividad económica del país. Aunque algunas translatinas existen gracias al apoyo estatal durante esta etapa, no hubo políticas públicas específicas que apoyaran directamente el proceso de internacionalización de las

empresas latinoamericanas. En general, la ISI jugó un papel importante para la formación de las translatinas por dos cosas:

- 1) Grupos Empresariales. Los GE se crearon a partir de la integración vertical o por la diversificación por conglomeración, de forma que se crean empresas autónomas que responden a una agencia central (*holding*) con el fin de mejorar la coordinación y asignación de funciones (Chudnovsky, 1999), incluso algunos grupos incorporaron divisiones financieras. El Estado intervino para fortalecer a estos GE, por ejemplo, al darles acceso privilegiado a las principales privatizaciones o al convertirlos en proveedores regulares de grandes programas de infraestructura, como es el caso de las mexicanas ICA, CEMEX, Vitro y las brasileñas Odebrecht y Cementos Camargo (Peres, 1998).
- 2) Empresas estatales. El Estado controlaba sectores económicos enteros durante la ISI, por lo que las empresas estatales eran monopólicas. Al ser privatizadas, estas empresas iniciaron con una ventaja indiscutible en su mercado local y con una mejor posición para competir en el extranjero. Tal es el caso de las brasileñas Vale, Embraer, Petrobras y CSN, las chilenas LAN e Interoceánica, y la mexicana Telmex.

Los GE latinoamericanos se caracterizan por tener un perfil familiar, más de la mitad de las principales translatinas son contraladas por familias; no obstante, en los últimos años las familias han tenido que ceder cierto control en la toma de decisiones con el fin de sobrevivir y crecer en el mundo globalizado. Dos terceras partes de las translatinas de control familiar cotizan en la bolsa de valores, lo que ha significado un mayor grado de profesionalización y transparencia de las empresas, así como acceso al mercado de capitales.

Estos GE y algunas empresas estatales comenzaron a invertir modestamente en el exterior durante la ISI, desde entonces los flujos han sido volátiles debido a una serie de crisis económicas y financieras, podemos describir las tendencias de emisión de IED en 4 fases:

- 1) Fase uno (1970-1982). Durante esta etapa la firma de algunos tratados comerciales permitieron a algunas empresas, principalmente argentinas y brasileñas, invertir en

países limítrofes para eludir aranceles u otras barreras comerciales impuestas en el país destino. La emisión de IED se caracterizó por ser modesta, por explotar los mercados “naturales” y por realizarse conjuntamente con otras empresas (*joint ventures*).

- 2) Fase dos (1982-1990). Fue en esta etapa que las empresas latinoamericanas quedaron rezagadas respecto a las firmas asiáticas, principalmente por el distinto rumbo que tomaron. La decidida orientación exportadora de las economías asiáticas incrementó las inversiones en el exterior de la región, principalmente por firmas de Hong Kong, Taiwán, Singapur y Corea que sabían que su competitividad en el largo plazo dependía de orientarse a segmentos de mayor contenido tecnológico. Por otro parte, las empresas latinoamericanas no les parecía atractivo invertir en I+D y prefirieron concentrarse en industrias maduras, pues no tuvieron presiones competitivas durante décadas. Además, la crisis de la deuda tuvo efectos negativos en los flujos de entrada y salida de IED. Por otro lado, tras el agotamiento de la ISI los gobiernos latinoamericanos comenzaron a liberar sus economías, en consecuencia, el incremento de la competitividad llevó a las empresas a un proceso de reestructuración y consolidación a través de las FyA y privatizaciones.
- 3) Fase tres (1990-2001). En la década de los noventa continuaron las reformas pro-mercado, los países latinoamericanos adoptaron las políticas del Consenso de Washington y se privatizaron los grandes sectores regulados por el Estado, como telecomunicaciones, servicios públicos, petróleo, acero, etc. También se firmaron tratados comerciales tan importantes como el Mercosur y el TLCAN con la finalidad de mejorar la competitividad de la región. Frente a la liberalización económica, las empresas latinoamericanas tuvieron un fuerte incentivo para mejorar su posición competitiva y expandirse a otros mercados; además, la apertura económica y las condiciones macroeconómicas facilitaron su acceso al financiamiento internacional. De este modo, los flujos de entrada y salida de IED comenzaron a despegar, aunque la crisis asiática en 1997 y el colapso de la burbuja punto com en 2000 desaceleraron este impulso. Por otra parte, estas crisis significaron oportunidades para algunas translatinas, pues compraron los activos de

algunas ETN extranjeras que se retiraron de la región<sup>132</sup> (sobre todo del sector financiero, petrolero y telecomunicaciones).

- 4) Fase cuatro (2001 en adelante). Aunque la mayoría de las principales translatinas ya habían realizado inversiones en el exterior en las fases anteriores, es a partir del siglo XXI que comienzan a realizar importantes adquisiciones y a figurar como líderes internacionales. Actualmente casi la mitad de las principales translatinas obtienen más de la mitad de sus ingresos en el extranjero, y empresas como CEMEX, Vale y América Móvil se encuentran entre las empresas más grandes del mundo en su sector. La estabilidad macroeconómica en ALC, salvo el efecto que tuvo la crisis *subprime* en 2008, ha permitido a las empresas acceder a un financiamiento en el mercado internacional y nacional a tasas atractivas, permitiendo que se llevaran a cabo grandes operaciones, como la compra de Inco por parte de Vale y la compra de Rinker por CEMEX. En 2010 ALC registró un récord de emisión de IED al alcanzar los 44 mil millones de dólares, siendo México el máximo inversor de la región.

Aunque en 2011 las salidas de IED en ALC representaron menos del 10 por ciento de la emisión de IED desde PED, la tendencia nos indica que los flujos irán en aumento en los próximos años. Las FyA con ALC como comprador representaron el 16 por ciento del total desde PED en 2010 y, en base a Thomson-Reuters, de 1982 a 2010 las compras alcanzaron los 177 mil 171 millones de dólares, destacándose Brasil y México con el 40 y 33 por ciento de este monto total, respectivamente.

Existe un alto grado de concentración en la internacionalización de las translatinas, por lo que un pequeño número de operaciones (compras) representan un alto porcentaje del monto total. Por ejemplo, casi el 80 por ciento de los activos en el exterior de Brasil se deben a Vale, Petrobras y Gerdau (Santiso, 2011); asimismo, CEMEX, FEMSA y Bimbo han realizado las compras de mayor peso en México. De aquí se desprende que el monto de los flujos de salida de IED depende, en gran medida, del interés por invertir en el exterior de unas pocas translatinas.

---

<sup>132</sup> Distintas empresas europeas dejaron espacios durante los tiempos de crisis económica, así como por la angustia creciente de una potencial nacionalización de sus sectores tras los acontecimientos políticos en Venezuela y Bolivia con la llegada de los presidentes Hugo Chávez y Evo Morales, respectivamente.

Del mismo modo, estas translatinas provienen de un puñado de países, que son Brasil, México, Chile, Argentina y, recientemente, Colombia y Perú. Las 60 principales translatinas que pertenecen a estos países alcanzaron ventas por casi 560 millones de dólares en 2011 y dan empleo a más 2 millones de personas. México y Brasil son los países que tienen más translatinas, con 25 y 14 respectivamente, sus ventas representan el 86.5 por ciento del total del ranking y, además, son las que se encuentran más diversificadas geográficamente.

Hasta ahora las inversiones de las translatinas se han dirigido al continente americano, el 51 por ciento del monto total de las FyA entre 1982 y 2010 se ha dirigido a la región norteamericana y el 38 por ciento a la región centro y sudamericana. En los últimos años se han realizado importantes compras en regiones como Europa, aunque apenas representan el 10 por ciento del total; asimismo, las translatinas comienzan a destinar recursos en regiones más alejadas como Asia, África y Medio Oriente.

Estimamos que en 2010, las 60 principales translatinas operaban en 91 países. Con excepción de Modelo, todas operan en Sudamérica y 41 operan en Norteamérica (México y Canadá) y EU, siendo estos los principales destinos. Europa también destaca al hospedar a 39 translatinas y Asia comienza a ser un destino importante con 33 firmas presentes, en África, Oceanía y Medio Oriente se encuentran 13, 9 y 10 translatinas respectivamente. Existe una clara tendencia a establecer filiales comerciales, en vez de productivas, en las regiones geográfica y psicológicamente más lejanas; una tercera parte o más de las inversiones fuera de Latinoamérica se realiza a través de filiales comerciales, lo que nos indica que la mayoría de las translatinas aún se encuentran en un proceso de recopilación de información y conocimiento de estos mercados que les permitan destinar mayores recursos en el futuro.

Respecto a los sectores en donde destacan las translatinas, el 90 por ciento de las FyA se deben a seis industrias y servicios: explotación de recursos naturales, alimentos y bebidas, cemento, siderurgia, servicios financieros, y transportes y telecomunicaciones. Es importante señalar algunas características de cada una:

- 1) Petróleo y gas. Petrobras es la translatina más destacada de este sector y es una de las petroleras más grandes del mundo, su calidad de empresa estatal y la enorme

inversión privada<sup>133</sup> le han permitido obtener suficientes recursos para ampliar sus operaciones en el exterior. Con el propósito de aumentar sus reservas petroleras, Petrobras comenzó a realizar inversiones en el extranjero mediante acuerdos de asistencia técnica y contratos de exploración con otros países productores de petróleo (CEPAL, 2006), después comenzó a diversificar cada vez más sus mercados y sus productos: transformaron la firma en una empresa integrada de energía, desarrollaron el mercado del gas e incrementaron sus operaciones en los segmentos de refinación, comercialización y distribución de combustibles en los países de la región (CEPAL, 2007). Debido a la naturaleza del sector petrolero, Petrobras ha alcanzado una enorme cobertura geográfica, pues el factor más importante para invertir en un país es que posea reservas energéticas, luego que exista una buena relación comercial con el país destino para entrar a este mercado frecuentemente protegido. Este sector posee enormes barreras a la entrada debido a la enorme infraestructura que se requiere para su explotación, así como por el control que suele ejercer el Estado sobre estos energéticos. Es posible que existan futuras translatinas en el refinamiento y distribución de estos combustibles, pero en cuanto a la explotación de cualquier energético, el futuro está condicionado a la política nacional del Estado, pues estas empresas pueden ser estatizadas en algún proceso de protección económica.

- 2) Minería. Vale es la translatina del sector minero más internacionalizada y de mayor éxito, pues es la segunda minera más grande del mundo según su capitalización bursátil. Vale, al igual que Petrobras, fue una empresa estatal brasileña durante décadas, hasta su privatización en 1997<sup>134</sup>. Después de su privatización, Vale cambió la integración vertical que la caracterizó durante la gestión estatal, para

---

<sup>133</sup> En 1997, bajo la presidencia de Cardoso, se realizaron importantes cambios en la legislación del sector petrolero en Brasil, principalmente se abrió el sector a la competencia nacional y extranjera. Petrobras se convirtió en una empresa pública ese mismo año, el Estado conservó el 48 por ciento de las acciones con 57 por ciento de votación, manteniendo el control de la empresa, además Petrobras quedó fuera del presupuesto público. Hasta el momento Petrobras ha recaudado 70 mil millones de dólares (equivalente al PIB de Ecuador y Honduras) en la bolsa de Nueva York y Brasil, batiendo records históricos (América Economía, N° 389).

<sup>134</sup> En 1995 comenzó el proceso de privatización de Vale, primero en 1997 se vendió el 42 por ciento de las acciones de la empresa en una subasta que ganó el grupo Valepar (empresas extranjeras como Río Tinto y BHP fueron excluidos de la licitación). En 2000 Vale comenzó a cotizar en Latibex (Madrid) y en la bolsa de Nueva York, con el propósito de dar a la compañía acceso a los mercados financieros internacionales. Finalmente en 2002, el gobierno vendió su participación restante a través de una oferta pública global (Casanova, 2009b).

dedicarse exclusivamente a la extracción de hierro y níquel principalmente. Vale se concentró en el mercado interno al comprar los activos de diversas ETN que se retiraron durante la crisis de 1998, aunque no dejó de la lado su reciente proceso de internacionalización para administrar mejor los riesgos ligados a sus operaciones en Brasil y a los ciclos del mercado de hierro (CEPAL, 2006). Al igual que Petrobras, Vale se ha expandido alrededor del mundo a través de *joint ventures* para explorar nuevas oportunidades de extracción de minerales, dirigiéndose hacia donde están los recursos, por lo que la distancia geográfica y otros factores económicos y culturales de los países destino pasan a segundo plano. El futuro de las translatinas del sector minero depende mucho de sus capacidades financieras; cuando los precios de los minerales se encuentran en su parte alta, estas empresas se han hecho de los recursos suficientes para comprar activos en el exterior. Vale es un buen ejemplo de la importancia que tiene la visión del director general para la expansión de una empresa, Roger Agnelli impulsó la internacionalización de la empresa desde su privatización y llevó a cabo la adquisición de la canadiense Inco, que ha sido la mayor compra por una empresa latinoamericana en la historia.

- 3) Industria Siderúrgica. La privilegiada dotación de recursos mineros en ALC permitió la formación de una sólida industria siderúrgica, tanto estatal como privada nacional y extranjera. Las translatinas más importantes de esta industria son Gerdau, Tenaris y CSN, esta última fue una empresa estatal hasta su privatización en 1993<sup>135</sup>. Gerdau es una empresa familiar que creció rápidamente al comprar activos durante el proceso de privatizaciones en Brasil, una vez consolidada en su mercado interno comenzó a exportar a mercados cercanos como Argentina, para luego adquirir operaciones en estos países fronterizos. Tanto Gerdau como Tenaris han expandido sus operaciones a mercados naturales y a países con grandes mercados automotrices y de construcción como Estados Unidos, también se han establecido en regiones lejanas como Asia mediante *joint ventures*. Tenaris tiene mayor presencia mundial a través de filiales comerciales, centros de distribución y centros de I+D, además se ha enfocado a proveer de acero a la industria petrolera. Es

---

<sup>135</sup> La privatización contribuyó a que las empresas previamente estatales, como la siderúrgica CSN, adoptaran una gestión orientada a la obtención de ganancias, mejoraran las prácticas administrativas y tuvieran una mayor capacidad para buscar oportunidades de negocios alrededor del mundo (CEPAL, 2006).



posible que surjan más translatinas siderúrgicas, por ejemplo, Altos Hornos de México puede crecer y expandirse hacia el exterior, pero mucho depende de la situación económica mundial, de la visión de sus directivos y de que no sea absorbida por otras ETN como Arcelor Mittal o las mismas translatinas ya mencionadas.

- 4) Cemento. Aunque la internacionalización no parece ser factible en la industria del cemento, por su bajo nivel en la relación valor-peso que multiplica los efectos de la distancia geográfica, existen cinco ETN que a través de FyA controlan cerca del 25 por ciento del mercado mundial (Ghemawat, 2008). CEMEX es la tercera cementera más grande del mundo y es un claro ejemplo de cómo la liberalización económica condujo la transformación de una empresa local en global. CEMEX se consolidó en el mercado interno para debilitar la presencia de los grupos extranjeros, una vez saturado el mercado local decide salir a España y a todo ALC. El siguiente paso fue expandirse a los PD y aprovechar las transferencias de conocimiento para fortalecer sus ventajas competitivas. Otras translatinas cementeras como Votorantim Cimentos, Intercement y Argos tienen una fuerte presencia regional y aún tienen espacio para seguir creciendo, especialmente en EU. Estas translatinas son muy sensibles a los ciclos económicos de la industria constructora, por lo que mantener finanzas fuertes es importante, una mala decisión puede debilitarlas y convertirlas en un objetivo de una agresiva adquisición.
- 5) Madera, celulosa y papel. Las translatinas de la industria forestal y de papel dominan la región latinoamericana, operando en países que cumplen las condiciones necesarias para hacer rentable esta actividad, como Brasil y Chile. En general, buscan explotar nuevos terrenos de plantaciones y disminuir su vulnerabilidad al ciclo económico de la industria, aunque actualmente la expansión ha sido principalmente exportadora, estableciendo filiales comerciales en algunos países clave de Norteamérica, Europa y Asia. En los segmentos de explotación forestal y manufactura de papeles parece poco probable que las translatinas vayan más allá de Sudamérica, pero en otros segmentos, como la distribución y comercialización de papeles, existen más posibilidades de crecimiento y expansión internacional.

- 6) Bebidas. Las translatinas de la industria de bebidas se han caracterizado por asociarse con grandes ETN, lo que les ha permitido crecer competitivamente e internacionalizarse, pero en algunos casos la asociación ha culminado en su completa absorción. En el segmento de bebidas no alcohólicas destaca Coca-Cola FEMSA, la mayor embotelladora de Coca-Cola en ALC, ésta comenzó a expandirse cuando saturó su mercado interno y Coca-Cola respaldó la compra de otras embotelladoras con problemas financieros en la región latinoamericana. Otra translatina del segmento es Ajegroup, la cual es productora y embotelladora de bebidas gaseosas de bajo costo. Cuando Ajegroup no pudo crecer más en su mercado local, debido a la sólida posición de ETN como Coca-Cola, decidió salir al exterior y disminuir su vulnerabilidad consolidando bajas participaciones en los mercados emergentes. En cuanto a la industria cervecera, ésta ha estado en un intenso proceso de concentración mundial, el cual las translatinas no han superado. Tradicionales cerveceras como Quilmes, Bavaria, AmBev, Cuauhtémoc-Moctezuma, Grupo Modelo no encontraron la forma de crecer en una industria altamente concentrada y terminaron siendo absorbidas por las principales ETN del sector.
- 7) Alimentos. En general, las translatinas de la industria alimenticia dominan sus mercados locales y se han internacionalizado vía exportaciones y expandido operativamente hacia mercados naturales y en crecimiento. Las agroindustriales JBS Friboi, Marfrig y Brasil Foods son menos sensibles a las diferencias culturales, por lo que se han establecido en regiones geográficamente más lejanas que el resto, además se han internacionalizado aceleradamente en los últimos años. Las translatinas de segmentos más tradicionales con productos de consumo final como Gruma, Bimbo, Arcor y Nutresa son más sensible a los factores culturales, por lo que su expansión operativa se ha centrado en la región latinoamericana; sin embargo, Gruma y Bimbo han logrado establecerse en regiones psicológicamente distantes como Asia a través de la investigación de mercados y mercadotecnia, adaptando sus productos a los gustos y tradiciones de los consumidores. Es posible que surjan más translatinas en esta industria en la medida que más empresas profesionalicen su gestión con una visión internacional.

8) Translatinas del sector servicios. Existen importantes translatinas en el sector servicios, principalmente en telecomunicaciones, *retail*, servicios de ingeniería y construcción, aerolíneas y tecnología como desarrollo de software. Empresas como América Móvil y LAN fueron empresas estatales hasta su privatización en 1990 y 1989, respectivamente. Ahora la mayoría son empresas privadas de control familiar que han salido al exterior para proteger sus mercados internos y competir con las mayores ETN. América Móvil ha logrado dominar el mercado de las telecomunicaciones en ALC, tiene presencia en EU y espera penetrar el mercado europeo. La chilena LAN se ha fusiona con la brasileña TAM para formar la aerolínea más grande de ALC. En el retail las chilenas Cencosud y Falabella han logrado mantener a raya a grandes ETN como Wal-Mart, dominar su mercado interno y expandirse dentro de la región, principalmente a través del crédito y adaptando su modelo de negocio de acuerdo a las preferencias de los consumidores. Otras translatinas de mayor contenido tecnológico como Sonda, Bematech y TOTVS han logrado superar sus fronteras en un segmento altamente competitivo, lo que nos muestra que las translatinas no sólo pertenecen a industrias maduras, sino también a segmentos 2.0 como analiza Santiso (2011).

## CAPÍTULO 3

### EL CASO MEXICANO

#### 3.1 Introducción

México fue en 2010 el mayor inversor en el exterior de los países latinoamericanos, un año después ocupó la segunda posición, debido a que las inversiones de las empresas mexicanas en el exterior cayeron en un 34 por ciento; sin embargo, cabe destacar que en 2012 las inversiones en el exterior duplicaron la IED captada y alcanzaron su máximo histórico. En base al ranking de América Economía y a los estudios realizados por *Boston Consulting Group* (2009) y Basave y Gutiérrez-Haces (2011), hemos identificado 25 empresas mexicanas con inversiones en el exterior<sup>136</sup> (véase cuadro 3.1). En base a la información recopilada para 2011, los activos en el exterior de estas empresas sumaron aproximadamente 124 mil 665 millones de dólares, alcanzaron ventas en el exterior por 68 mil 077 millones de dólares, y emplearon a más de 282 mil personas en el extranjero.

América Móvil y CEMEX son las empresas con mayores activos en el exterior, ambas suman más de 85 mil millones de dólares, es decir, representan casi el 70 por ciento del total. La industria de alimentos y bebidas es la más común, con seis empresas del rubro (nueve contando la división de alimentos de las empresas diversificadas); le siguen cuatro empresas clasificadas en minerales no metálicos y tres en *retail*. Con excepción de Xignux, todas las empresas son públicas. Asimismo, dos empresas poseen una división financiera; Grupo Elektra tiene a Banco Azteca y Famsa tiene a Banco Ahorro Famsa<sup>137</sup>.

---

<sup>136</sup> Cabe aclarar que existen otras empresas mexicanas con inversiones en el exterior; no obstante, sus inversiones son muy pequeñas o no se publican datos suficientes al respecto. Algunas empresas que entran en esta categoría son Grupo Casa Saba, Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE), P.I. Mabe, Comex, Condumex (Grupo Carso), IUSA, Lala, Verzatec, Cinépolis, Metalsa, Softtek, etc.

<sup>137</sup> Gruma vendió a principios de 2011 su participación en Banorte-Ixe; sin embargo, siguen siendo empresas relacionadas, ya que Roberto González fue hasta su fallecimiento el presidente de ambas empresas. Del mismo modo, Mexichem y el banco BX+ son empresas relacionadas, pues ambas pertenecen a Antonio del Valle.

Cuadro 3.1

<b>Las Mayores Translatinas Mexicanas, 2012</b>						
<b>Rk</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Activos totales 2011 mdd</b>	<b>Activos en el exterior 2011 mdd</b>	<b>Ventas 2011 mdd</b>	<b>Ventas en el exterior 2011 mdd</b>
1	AMÉRICA MÓVIL	Telecomunicaciones	67,797.8	50,703.7	47,689.6	17,168.3
2	CEMEX	Cemento	39,311.3	34,676.0	13,546.2	10,240.9
3	FEMSA	Bebidas	19,695.4	10,321.4	14,501.6	5,960.2
4	GRUPO MEXICO <sup>b</sup>	Minería	16,683.3	8,335.3*	9,296.4	5,900.6
5	GRUPO BIMBO	Alimentos	10,144.2	7,360.5	10,462.8	5,691.8
6	GRUPO ALFA	Autopartes/Petroquímica	9,934.4	2,758.7*	13,053.1	5,873.9
7	MEXICHEM	Petroquímica	4,334.6	2,193.7*	3,415.8	2,596.0
8	GRUMA	Alimentos	3,193.60	2,114.0	4,104.4	2,696.6
9	ARCA <sup>b</sup>	Alimentos y bebidas	4,331.6	1,036.4	3,211.8	820.1
10	XIGNUX <sup>b</sup>	Diversificada	1,791.2	734.9*	2,562.3	1,584.6
11	GRUPO ELEKTRA	Retail	12,726.8	668.7	3,729.6	559.4
12	INDUSTRIAS CH <sup>b</sup>	Siderurgia	2,674.3	650.9	2,323.7	1,164.2
13	ICA <sup>b</sup>	Construcción	7,090.0	499.8	3,066.4	220.6
14	GRUPO MODELO	Bebidas	9,256.5	497.5	6,539.0	3,374.1
15	KUO <sup>b</sup>	Diversificada	1,629.5	461.9*	1,916.3	1,020.8
16	VITRO	Vidrio	2,393.8	317.8*	2,030.0	984.6
17	FAMSA <sup>b</sup>	Retail	2,029.7	293.1	1,229.5	236.0
18	GRUPO TELEVISA	Medios	11,117.4	230.4	4,486.9	753.8
19	ALTOS HORNOS <sup>b</sup>	Siderurgia	4,390.8	156.0	2,928.0	176.0
20	SAN LUIS CORP <sup>b</sup>	Autopartes	615.6	148.9	751.8	289.3
21	INTERCERAMIC <sup>b</sup>	Minerales no metálicos	363.8	138.0	460.3	144.1
22	HOMEX <sup>b</sup>	Construcción	2,967.9	106.0*	1,756.7	15.3
23	ACCEL <sup>b</sup>	Logística	184.9	92.9	263.1	218.1
24	BIO-PAPPEL <sup>b</sup>	Celulosa	1,175.5	91.4	1,140.6	194.8
25	ALSEA <sup>b</sup>	Restaurantes	674.8	77.0	857.6	193.0

Fuente: Elaboración propia en base a América Economía, véase <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/>

b) Para el caso de estas empresas la información se obtuvo de los informes anuales publicados por éstas.

Nota: El dato de activos en el exterior se obtuvo de los informes anuales 2011 para todas las empresas.

\*Estimación

Rk	Empleados 2011 miles	Empleados en el exterior 2011 miles	Nº Países	Activos en el Ext. %	Ventas en el Ext. %	Invers. en el Ext. %	Trabajad. En el Ext. %
1	57	40	18	74.79	36.0	33.6	70
2	46	30	36	88.21	75.6	68.7	65.8
3	177	63	9	52.41	41.1	18.3	35.6
4	27	5	4	49.96	68.7	73.0	18.5
5	127	67	19	72.56	54.4	61.1	52.7
6	57	15	17	27.77	45.0	72.1	27
7	10	7	16	50.61	76.0	30.6	70
8	21	13	17	66.19	65.7	18.7	63.3
9	23	N/A	3	23.93	25.5	20.1	N/A
10	19	6	5	41.03	61.8	62.2	29.3
11	39	8	8	5.25	15.0	28.8	20.1
12	5	2	3	24.34	50.1	52.6	30.7
13	40	N/A	7	7.78	7.2	8.0	N/A
14	37	1	22	5.37	51.6	15.9	2.9
15	17	N/A	7	28.35	53.3	46.9	N/A
16	18	3	11	13.28	48.5	16	17
17	16	N/A	2	14.44	19.2	22.6	N/A
18	24	3	8	2.07	16.8	22.4	10.5
19	22	0	3	3.55	6.0	2.5	0.5
20	4	1	3	24.18	38.5	43.5	31.0
21	4	1	5	37.95	31.3	53.0	15.1
22	12	2	2	3.57	0.9	0.9	19.8
23	2	N/A	2	50.24	82.9	83.6	N/A
24	8	0	2	7.77	17.1	23.1	2.3
25	23	15	4	11.42	22.5	20.1	63.6

La mayoría de las translatinas mexicanas han enfocado sus inversiones en el continente americano, 19 de las empresas tienen inversiones en EU, 11 tienen inversiones en Europa, también 11 en Asia, 2 empresas tienen presencia en África y 2 en Medio Oriente, y sólo Gruma opera en Oceanía (véase cuadro 3.2), después de que CEMEX retirara sus inversiones de Australia durante 2011, debido a la crisis *subprime* y sus altos niveles de deuda.

De acuerdo con Basave (2012), las mayores 20 translatinas mexicanas representaron entre 2005 y 2008 casi el 100 por ciento del total de la emisión de IED mexicana, en 2009 el 80 por ciento y en 2010 el 67 por ciento. También nos indica que entre 2005 y 2010 la región latinoamericana ha sido el principal destino de la IDE mexicana con un 47.3 por ciento, le siguen América del Norte con 34 por ciento, Europa y Asia Central con el 15.7 por ciento, Australia y Asia con 1.1 por ciento cada uno, y por último Oriente Medio y África con 0.8 por ciento.

**Cuadro 3.2**

<b>Alcance geográfico de las translatinas mexicanas, 2011</b>										
<b>Rk</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sudamérica</b>	<b>Centroamérica</b>	<b>Canadá</b>	<b>EUA</b>	<b>Europa</b>	<b>Asia</b>	<b>África</b>	<b>Oceanía</b>	<b>Medio Oriente</b>
1	AMÉRICA MÓVIL	X	X	X	X					
2	CEMEX	X	X		X	X	X	X		X
3	FEMSA	X	X							
4	GRUPO MEXICO	X			X					
5	GRUPO BIMBO	X	X		X	X	X			
6	GRUPO ALFA	X	X	X	X	X	X			
7	MEXICHEM	X	X		X	X	X			
8	GRUMA	X	X		X	X	X		X	
9	ARCA	X								
10	XIGNUX	X			X		X			
11	GRUPO ELEKTRA	X	X							
12	INDUSTRIAS CH			X	X					
13	ICA	X	X			X		X		
14	GRUPO MODELO				X	O	O			
15	KUO	X			X	X	X			
16	VITRO	X	X	X	X	X				
17	FAMSA				X					
18	GRUPO TELEVISA	X			X	X	O			
19	ALTOS HORNOS				O					X
20	SAN LUIS CORP	X			X	O	O			
21	INTERCERAMIC		O		X		X			
22	HOMEX	X								
23	ACCEL				X					
24	BIO-PAPPEL				X					
25	ALSEA	X								

Fuente: Elaboración propia en base a los informes anuales 2011 de las empresas.

Nota: La "X" corresponde a plantas productivas, la "O" a oficinas comerciales.

### **3.2 Evolución de la inversión directa en el exterior y consolidación de las translatinas mexicanas**

En la década de los setenta el Estado controlaba gran parte de la actividad económica del país, había pocas empresas cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la relación empresarios-gobierno estaba fracturada por el homicidio del líder de Grupo Monterrey, Eugenio Garza Sada (Expansión, N° 1093). Durante el Desarrollo Estabilizador<sup>138</sup> las empresas se desarrollaron en una economía caracterizada por la creación de infraestructura industrial, crecimiento de los mercados y participación directa del Estado en el desarrollo<sup>139</sup> (Basave, 2001).

En aquellos años las mayores empresas eran estatales y automotrices extranjeras; no obstante, algunas empresas privadas como Grupo Modelo, FEMSA, ICA y Bimbo ya destacaban desde entonces. A través de las grandes empresas estatales se controlaba la producción, principalmente en la rama de alimentos, química, refinación de petróleo y metálicas básicas; por otro lado, se subsidiaba a algunas empresas de capital privado. Con la ayuda del Estado y con un carácter oligopólico, algunas de las empresas que nacieron y se consolidaron en esta etapa se convirtieron en grandes grupos empresariales.

Por otro lado, durante la ISI aumentó notablemente la IED y se instalaron diversas filiales de ETN, como Pepsi Cola, Motorola, Firestone, Philips, GE, Monsanto, Procter & Gamble, Avon Cosmetics, Gillette, Pfizer, Kimberly Clark, Volkswagen, etc. Muchas empresas mexicanas se convirtieron en proveedoras de estas ETN y algunas otras establecieron alianzas y coinversiones con éstas (véase cuadro 3.3).

---

<sup>138</sup> El Desarrollo Estabilizador fue una política económica instrumentada a finales de la década de los 50 por la Secretaría de Hacienda y el Banco de México. Su foco fue impulsar el crecimiento económico sin inflación promoviendo la industrialización, abatiendo la desigualdad social, consolidando la infraestructura en comunicaciones y el sector energético, promoviendo la IED, regulando el sistema financiero para promover el financiamiento de la actividad productiva, implementando una política fiscal que estimulara el ahorro y la inversión a través de subsidios y precios bajos, e implementando tasas de interés reales y atractivas para estimular el ahorro del sector privado y financiar el déficit del sector público (Expansión, septiembre 2010).

<sup>139</sup> “El periodo comprendido entre 1940 e inicios de los años setenta fue para México, debido al proceso de expansión de sus mercados, a la política proteccionista gubernamental, a la coincidencia con el impresionante crecimiento de la economía estadounidense de posguerra y a la estabilidad política impuesta por el Estado, una larga etapa que ofreció promisorias ventajas de inversión para los mayores capitales privados, tanto nacionales como extranjeros” (Basave, 2001:54).



**Cuadro 3.3**

<b>Principales alianzas estratégicas entre GE mexicanos y socios extranjeros</b>	
<b>Sociedades</b>	<b>Socios</b>
Telmex	Southwestern Bell International (Estados Unidos)
	France Cable Co. (Francia)
	AT&T (Estados Unidos)
Sigma Alimentos (ALFA)	Phillip Morris (Estados Unidos)
Nemak (ALFA)	Fiat (Italia)
	Teksid (Italia)
Peñoles	Minera Bismark (Japón)
	Somitomo Corporation (Japón)
	Dowa Mining (Japón)
ICA	Fluor Daniel (Estados Unidos)
	Reichman International Ltd. (Estados Unidos)
	Koll International (Estados Unidos)
	General Electric (Estados Unidos)
CEMEX	Portland (Estados Unidos)
	Grupo Mendoza (Venezuela)
Bimbo	Mrs. Baird's Bakeries (Estados Unidos)
	Sara Lee (Estados Unidos)
Grupo Modelo	Anheuser Busch (Estados Unidos)
FEMSA	Coca-Cola Export (Estados Unidos)
	Miller Company (Estados Unidos)

Fuente: Elaboración propia con base en Basave (1996).

También durante esta etapa algunas empresas aprovecharon para invertir en su diversificación empresarial e instalarse en el extranjero<sup>140</sup>, principalmente en EU y Centroamérica, aprovechando la fácil disponibilidad de créditos por la banca internacional (con tasas de interés menores a las locales), la cual se encontraba en expansión por el mercado de euromonedas<sup>141</sup>.

<sup>140</sup> “Una expansión prematura, si atendemos a que no parecían haberse agotado aún las posibilidades de expansión internas y que el modelo proteccionista no había alentado la modernización productiva en las empresas mexicanas que les permitiera competir exitosamente en los mercados internacionales” (Basave, 2012:12).

<sup>141</sup> “El mercado de eurodivisas tuvo un crecimiento impresionante a partir de 1968. En un periodo de tres años, hasta 1971, se triplica, y en los siguientes tres se duplica. De 1974 a 1977 crece a un ritmo menor (76.7%), pero bastante considerable tomando en cuenta la recesión mundial, y entre 1977 y 1979 lo hizo en 93.5 por ciento” (Basave, 1996:54).

A pesar de la expansión que tuvieron las empresas en la década de los setenta, principalmente por el auge económico sustentado en la explotación petrolera y el aumento de los precios del crudo, la crisis estructural de la ISI (fuga de capitales, incremento en las tasas de interés y excesivo gasto gubernamental) detonó en 1982, con la crisis de la deuda<sup>142</sup>. El atraso tecnológico de algunas empresas, la dependencia del crédito externo y los altos niveles de endeudamiento<sup>143</sup> llevaron a la quiebra a muchas empresas, incluyendo algunos GE y a toda la banca<sup>144</sup>, suspendiendo el incipiente proceso de internacionalización de algunos GE, el cual no se reanuda hasta la década de los noventa.

Basave (1996) nos explica como inicialmente los empresarios, y después otros sectores de la población, comenzaron a proteger su capital personal de una inminente devaluación, de modo que las empresas eran descapitalizadas (por sus propietarios) mediante un reparto extraordinario de dividendos, pero sostenían su crecimiento a través de la capitalización por deuda.

Debido a los altos niveles de endeudamiento de las empresas, muchos de los GE más importantes de México tuvieron que ser rescatados por el Estado mediante Ficorca<sup>145</sup>, como sucedió con Grupo Alfa, VISA (ahora FEMSA), DESC (ahora KUO), Vitro, Altos Hornos, CEMEX y Bimbo; de manera que se fue evidente el peso que tenían estas empresas en la economía mexicana. El periodo de 1983 a 1987 fue muy complicado, sentar las bases para cambiar de modelo económico (de la ISI a la liberalización económica) tuvo fuertes consecuencias, principalmente en el nivel de vida de la población<sup>146</sup>. Por otro lado,

---

<sup>142</sup> En 1981, la moneda se devaluó de 25 a 70 pesos por dólar, y la deuda externa pasa de 26 mil millones de dólares a 80 mil (Expansión, N° 1068). En 1982, la deuda externa privada total era de 20 mil 500 millones de dólares, de la cual más de dos terceras partes correspondía a entidades no bancarias (Basave, 2001).

<sup>143</sup> “[El fácil crédito otorgado por la banca internacional fluiría] a México y a otros países en desarrollo del área latinoamericana a partir de los años sesenta provocando un crítico endeudamiento de sus principales empresas privadas y de todos sus gobiernos” (Basave, 2001:62, corchetes nuestros).

<sup>144</sup> En septiembre de 1982 el gobierno de José López Portillo estatizó la banca privada, impuso el control de cambios y devaluó el peso. El pago de indemnización bancaria consistió en un bono por 500 mil millones de pesos (viejos) aproximadamente; también se vendieron las acciones industriales, comerciales y de servicio que poseían los bancos; se ofertó el 34 por ciento de las acciones de la banca expropiada y se vendieron las entidades financieras no bancarias, como las aseguradoras y casas de bolsa al sector privado (Basave, 1996).

<sup>145</sup> El gobierno del presidente De la Madrid creó en abril de 1983 el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (Ficorca), con el objetivo de proteger a las empresas endeudadas en dólares de futuras devaluaciones. Este instrumento público inició operaciones renegociando deudas que sumaron 11 mil 600 millones de dólares y se convirtió en un extraordinario “subsidio financiero” para los GE (Basave, 1996).

<sup>146</sup> “El resultado [de Ficorca] fue la socialización de las pérdidas cambiarias del gran capital que al ser asumidas por el Estado trasladaron buena parte de sus efectos al conjunto de la sociedad por medio de la reducción de los gastos sociales del gobierno y el incremento de precios de sus bienes y servicios” (Basave, 1996:101, corchetes nuestros).

las reformas implementadas permitieron estabilizar los indicadores macroeconómicos y la reestructuración de los GE sobrevivientes hacia finales de la década.

En este periodo de recesión, inflación elevada y altas tasas de interés, los principales empresarios mexicanos se refugiaron en las casas de bolsa<sup>147</sup> (que fueron vendidas por el Estado después de la expropiación de la banca privada). Ante la crisis económica, los empresarios dejaron de lado la inversión productiva<sup>148</sup> para centrarse en la acumulación de capital financiero, de modo que esta estrategia permitió a los GE saldar sus deudas bancarias en sólo cinco años y prepararse para la apertura económica, principalmente mediante la adquisición de nuevas empresas, exportando (con ayuda del gobierno para conseguir algunas exenciones fiscales), y reestructurando su organización y tipo de integración<sup>149</sup> (Basave, 2001). Asimismo, las empresas se beneficiaron del reingreso al financiamiento internacional, a partir de la negociación de Brady en 1989.

En este restablecimiento de líderes empresariales nacionales<sup>150</sup> participaron tanto los GE existentes antes de la crisis como los que surgieron durante los años ochenta y principios de los noventa. Tal vez el GE que más ganó en esta década fue Grupo Carso, el cual se formó a partir de una diversidad de inversiones realizadas mediante la Casa de Bolsa Inbursa desde 1984, principalmente en el sector manufacturero, minero y comercial<sup>151</sup>; aunque fue la adquisición de Telmex en 1990 la que convirtió a este GE en uno de los más relevantes del país.

Como parte de las presiones de las nuevas relaciones comerciales a nivel internacional y la necesidad de adelgazar el Estado para hacerse de recursos y pagar a los

---

<sup>147</sup> Carlos Slim entró en el negocio financiero en 1984 al comprar la participación que tenía Manuel Espinoza Iglesias (expropietario mayoritario de Bancomer) en algunas empresas industriales y en la Casa de Bolsa Inbursa.

<sup>148</sup> Basave (1996) analiza un grupo de empresas seleccionadas, y nos muestra como la inversión productiva pasó de representar 50.1 por ciento de los recursos disponible en 1982 a representar sólo 8.1 por ciento en 1987.

<sup>149</sup> Por estas razones Basave (1996) llama a la década de los ochenta “la década ganada”, en lugar de la década perdida.

<sup>150</sup> “[...] la configuración del nuevo liderazgo se produjo en un contexto y de políticas públicas cambiante, donde las acciones de los actores empresariales y del Estado se dieron, tanto dentro como fuera de los mercados, en el marco de una creciente articulación entre la economía nacional y la internacional” (Garrido, 1998:398).

<sup>151</sup> “Entre 1983 y 1986 [Grupo Carso] llegó a controlar 69.4% de Tabacalera Mexicana, 48.7 de Fábricas Loreto y Peña Pobre, 42.9 de Reynolds Aluminio y 7.7% de Sanborns Hnos. Para 1988 había incrementado su control en Loreto y en Sanborns a 79.5 y 73.8%, respectivamente. El control definitivo de Reynolds lo logró en 1988 por medio de Nacobre, empresa a su vez controlada por Inbursa en un 77.3%. Adicionalmente, en ese mismo año Inbursa aparece controlando 70.3% de la minera Frisco y 20.5% de Hulera Euzkadi” (Basave, 2001:83, corchetes nuestros).

acreedores, se llevó a cabo la privatización de numerosas empresas estatales. En una primera etapa (1982 a noviembre de 1990) se privatizaron 253 empresas, en su mayoría pequeñas y medianas. La segunda etapa (diciembre de 1990 a noviembre de 1991) fue la más relevante, pues se privatizaron 58 empresas con un valor de compra de más 39 billones de pesos (constantes de 1991), es decir, el valor de las empresas vendidas duplicó el de las empresas de la primera etapa. Posteriormente, entre 1992 y mayo de 1993, se vendieron 35 empresas con un valor de 15 billones de pesos<sup>152</sup> (Basave, 2001).

En general, las reformas hacia la liberalización giraron en torno a los GE, pues las políticas estatales promovían directa o indirectamente su liderazgo. La nueva concepción del Estado exigía crear las precondiciones extraeconómicas para que los mercados operaran de forma competitiva, de forma que influenciado fuertemente por un neoliberalismo pragmático, el gobierno diseñó una estrategia hacia la competitividad en una economía abierta basada en los grandes oligopolios empresariales privados mexicanos (Garrido, 1998).

Las políticas estatales para el desarrollo económico se centraron en incentivar tanto las exportaciones como el crecimiento del mercado interno; sin embargo, las políticas aplicadas iban dirigidas a incentivar las inversiones de corto plazo en los mercados financieros locales, y así financiar el auge las importaciones que se asociaban a la recomposición de la inversión y el consumo. La tasa de interés fue el principal instrumento para atraer estas inversiones de portafolio, y el sobrevaluado peso fue el principal instrumento de la política de estabilización.

En un contexto internacional con una baja tasa de interés, las inversiones extranjeras de corto plazo pronto crearon una burbuja especulativa en el mercado accionario mexicano. Por otro lado, el tipo de cambio permitía ser una ancla antinflacionaria, pero creó un acelerado incremento de las importaciones y del déficit comercial externo. En consecuencia, la necesidad de defender la estabilidad del peso puso en riesgo la estabilidad

---

<sup>152</sup> “[...] la privatización de empresas públicas tuvo un impacto decisivo para incrementar la escala y el tipo de poder económico que ejercen los grupos y sus empresas industriales en México [...]. La privatización de empresas públicas no financieras se concretó mediante subastas selectivas; de ese modo, se transfirió una parte sustancial del poder económico empresarial público a un conjunto de grupos económicos privados [...]. Por otra parte, se privatizaron los bancos comerciales que estaban en poder del Estado, se aceptó la formación de grupos financieros [...] y se permitió la formación de grupos financieros-industriales [...]. Esto proporcionó a esos grupos medios financieros para acelerar su expansión y consolidación, en condiciones notablemente ventajosas respecto al resto de sus competidores locales (Garrido, 1998:430).

económica del país que, al no corregirse, finalmente condujo a un colapso en 1994 conocido como “el error de diciembre”.

La firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)<sup>153</sup> fue otro paso relevante hacia la liberalización económica<sup>154</sup>, este acuerdo incrementó las exportaciones mexicanas, principalmente de productos manufactureros<sup>155</sup> y hacia EU. De acuerdo con el Monitor de la Manufactura Mexicana (Dussel Peters, 2012d), los tres principales socios comerciales de México (EU, China y la Unión Europea) concentraron más del 80 por ciento del comercio total de México. Cabe señalar que, a partir de 1990, se incrementaron notablemente las exportaciones hacia el área latinoamericana. De acuerdo al Monitor, Estados Unidos sigue concentrando el 80 por ciento de las exportaciones manufactureras mexicanas y China se sitúa como el séptimo mercado de exportación de manufacturas mexicanas, después de Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, Colombia, Alemania y Brasil. Hacia 1995 empresas como CEMEX, Grupo Alfa, Peñoles, Vitro, Grupo Carso y KUO eran los mayores exportadores, actualmente estas empresas siguen destacando (véase gráfica 3.1).

De esta forma, los GE profundizaron su expansión hacia el exterior. El continuo aumento de sus exportaciones desde 1983 derivó en acciones de consolidación en esos mercados mediante inversión directa. De este modo, se puso a prueba su capacidad de competir internacionalmente en término de precios, productividad, acceso a tecnología y financiamiento; así como, simultáneamente, consolidarse en su mercado interno ante la reciente apertura al exterior y la amenaza de una mayor competencia extranjera, sobre todo como consecuencia del TLCAN<sup>156</sup>.

---

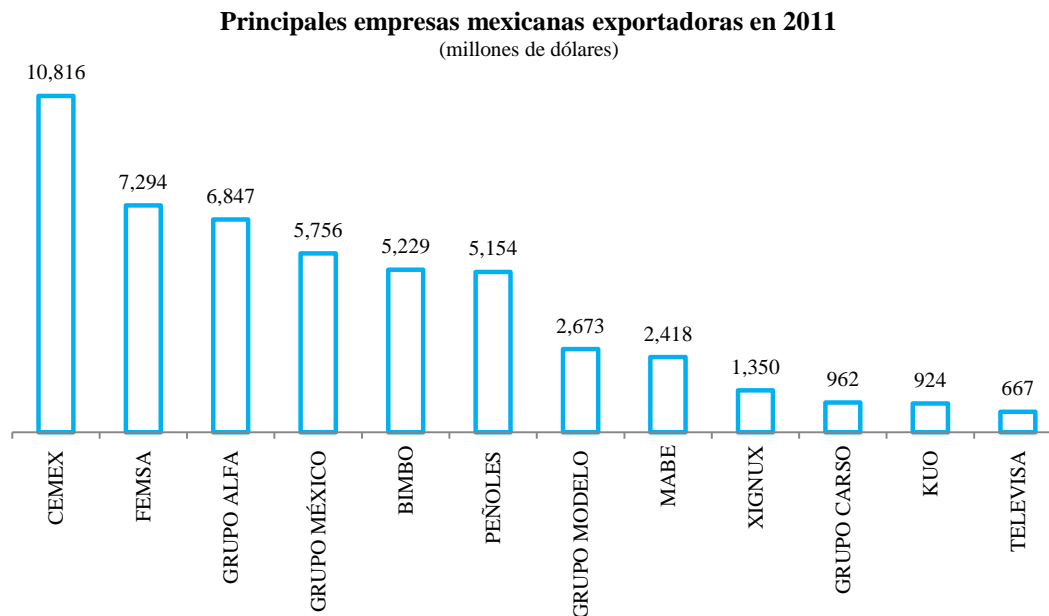
<sup>153</sup> El TLCAN se firmó en 1992 y entró en vigor en 1994. Se establecieron 6 seis objetivos que debieron haberse cumplido en 2008: i) Eliminar obstáculos al comercio, ii) Promover la competencia leal, iii) Aumentar las oportunidades de inversión, iv) Proteger los derechos de propiedad intelectual, v) Crear formas de resolver controversias que surjan del acuerdo, vi) Establecer lineamientos para la cooperación trilateral (Expansión, septiembre 2010).

<sup>154</sup> “[...] el segmento que impulsó radicalmente la reforma [liberal] fue una nueva élite política que accedió progresivamente al control del aparato del Estado a partir de 1983 [...]. En los años setenta gran cantidad de miembros de esta élite política fueron estimulados y apoyados para realizar estudios en universidades de primer nivel en Estados Unidos. Estas personas adquirieron una sólida adscripción intelectual a los enfoques económicos de libre mercado y regresaron fuertemente convencidas sobre la necesidad de transformar radicalmente la economía mexicana hacía un régimen de ese tipo” (Garrido, 1999:419).

<sup>155</sup> La participación de las exportaciones de manufacturas pasó de 56 por ciento en 1988 a casi 70 por ciento en 1994 (Expansión, septiembre 2010).

<sup>156</sup> México ha firmado acuerdos comerciales con otras 42 naciones para facilitar el intercambio de bienes y servicios.

Gráfica 3.1



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de América Economía N° 413.

Nota: Se ha omitido a PEMEX, la cual tuvo exportaciones por 50 mil 378 millones de dólares en 2011.

La principal barrera que impusieron los GE a las ETN del exterior fue el fuerte liderazgo que éstas poseían en el mercado interno, sobre todo para aquéllas que pertenecían a industrias en las que las redes de distribución y canales de comercialización eran muy extensas y totalmente controladas. Un liderazgo que los GE forjaron al invertir y consolidarse en el mercado interno mediante adquisiciones de otras empresas locales. Por ejemplo, CEMEX, ante la amenaza de la entrada de las grandes cementeras internacionales, optó por acaparar el mercado local a través de una agresiva etapa de compras. De esta manera, las ETN preferían establecer alianzas con los GE locales para entrar al mercado, lo que trajo, en algunos casos, grandes derramas tecnológicas y administrativas para éstas.

Aunque el notable aumento que tuvieron las exportaciones fue la antesala de una nueva ola de inversiones en el exterior por parte de los principales GE, su salida al extranjero requirió nuevas estrategias de inversión, incluyendo también la asociación con otras ETN y la adopción de mejores prácticas para superar con mayor rapidez los rezagos tecnológicos y de *know how*, de forma que se fuera más competitivo en los mercados extranjeros, en especial de países desarrollados.

Por ejemplo, el sector de alimentos y bebidas tuvo importantes alianzas, las cuales permitieron a las empresas extranjeras distribuir sus productos en el mercado mexicano, y a las empresas mexicanas distribuir sus productos en los mercados del competidor extranjero. Frecuentemente, estas alianzas iban acompañadas de transferencia tecnológicas de producción, organización y mercadotecnia (Garrido, 1998).

En la segunda mitad de los años noventa, las empresas tuvieron que resistir numerosas crisis, comenzando por el “efecto tequila”<sup>157</sup> en 1995, luego otras crisis financieras provenientes de Asia, Rusia, Brasil y Argentina entre 1997 y 2001. Además, en 2001 explota la burbuja punto com. Durante este periodo de crisis, diversas ETN abandonaron ALC, por lo que algunas translatinas aprovecharon la oportunidad de comprar estos activos y consolidarse regionalmente, por ejemplo, América Móvil (Telmex) compró activos de Telefónica en Sudamérica.

El periodo de estabilidad y crecimiento económico 2002-2007 fue muy activo para las translatinas, pues se expandieron de forma acelerada y realizaron compras importantes a nivel mundial. Por ejemplo, en este periodo Cemex adquirió a Rinker, FEMSA a Panamco, Bimbo a Dunedin y América Móvil a Telecom Brasil. A partir de entonces existe una clara tendencia alcista en la salida de IED en México (véase gráfica 3.2).

En 2008, la crisis *subprime* impactó fuertemente a México, en especial a la industria automotriz. Las salidas de IED cayeron drásticamente en 2008 ante la incertidumbre financiera. Sin embargo, en los últimos años las principales translatinas mexicanas han logrado crecer en ventas, en el periodo 2005-2009, Mexichem logró crecer 28.1 por ciento, Bimbo 15.6, Coca-Cola FEMSA 14.5, Grupo Maseca 13.5, Grupo Alfa 10.8, Grupo Modelo 10.6 y CEMEX 3 por ciento (Expansión, N° 1068). A partir de 2009 la IDE ha alcanzado niveles superiores a los años pre-crisis *subprime*, incluso en 2012 la IDE alcanzó los 25 mil 597 millones de dólares, lo que significó un crecimiento de 111 por ciento respecto al año anterior, de hecho duplicó los niveles de IED captada por primera vez en México.

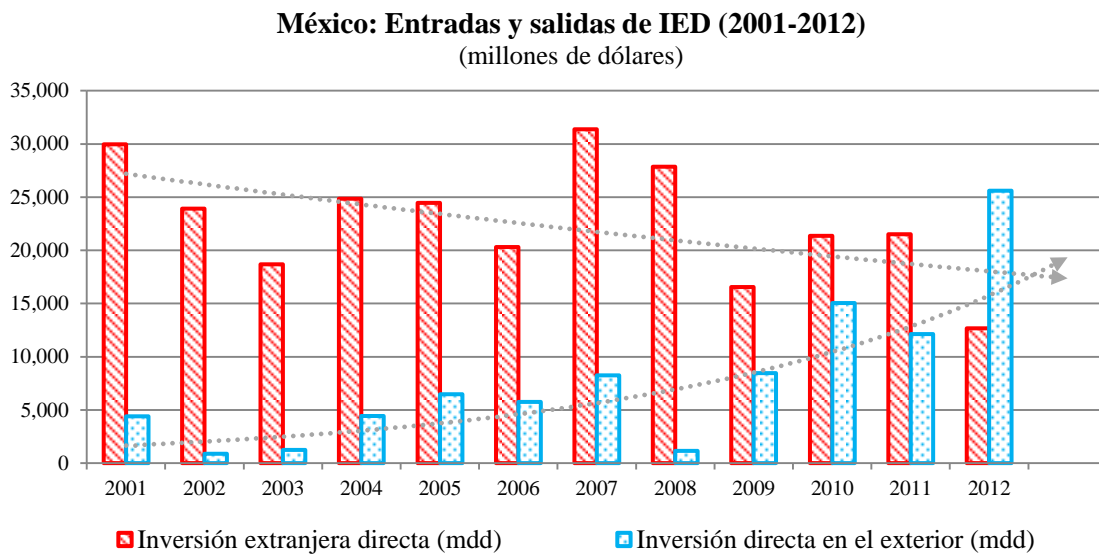
Este aspecto novedoso en las tendencias de inversión posiblemente se debe a que las firmas mexicanas salieron a comprar empresas debilitadas por la crisis y a que las ETN de

---

<sup>157</sup> En enero de 1995, el gobierno decidió utilizar el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) para enfrentar la crisis bancaria. La deuda que asume el Fondo es de 552 mil millones de pesos, equivalentes a 5.5 por ciento del PIB (Expansión, septiembre 2010).

PD no han tenido la liquidez suficiente para invertir en México. Sin embargo, en la medida que los PD salgan de la crisis, sus ETN volverán a invertir en países como México, que recientemente está llevando a cabo una serie de reformas que buscan, en parte, mejorar su posición competitiva y ser un destino atractivo para la IED, por ejemplo, la reciente reforma a las telecomunicaciones. Por otro lado, tan sólo la compra de Grupo Modelo seguramente provocará que los flujos de entrada de IED sean mayores a los de salida, e incluso lleguen a su máximo histórico durante 2013.

**Gráfica 3.2**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Banxico, véase [www.banxico.org](http://www.banxico.org)

La resistencia que tuvieron las empresas ante la más reciente crisis (incluyendo la banca) y la fortaleza que mostraron los principales indicadores económicos, provoca un optimismo acerca del futuro de las translatinas mexicanas; aunque siempre está latente un entorno económico volátil, ya sea por la inestabilidad de los precios de algunas mercancías, como los *commodities*; así como la fragilidad sociopolítica de algunas naciones proveedoras de estos.

En los últimos 10 años las operaciones de FyA en México han aumentado un 107 por ciento (Poder y negocios, marzo 2012). Las inversiones que las empresas mexicanas han realizado en el exterior se han dirigido principalmente a América Latina y Estados



Unidos (véase cuadro 3.4), aunque en la última década y media se ha notado una mayor diversificación de los destinos, al expandirse a los mercados europeos y asiáticos principalmente.

Estados Unidos es un destino particularmente importante porque la economía de México depende de éste, es decir, sus ciclos económicos están estrechamente correlacionados<sup>158</sup>. Al estallar la crisis, el principal destino comercial de las empresas mexicanas se desplomó, arrastrando con ello al PIB mexicano, que resultó también ser el más afectado de Latinoamérica con un crecimiento de -6.0 por ciento en 2009 (véase gráfica 3.3). En consecuencia, los flujos de IED disminuyeron de manera drástica y las empresas mexicanas globales, aunque no todas, resintieron la debilidad económica mundial<sup>159</sup>.

#### Cuadro 3.4

**México: Distribución geográfica de las FyA trasfronterizas (compras) según destino, 1982-2010**

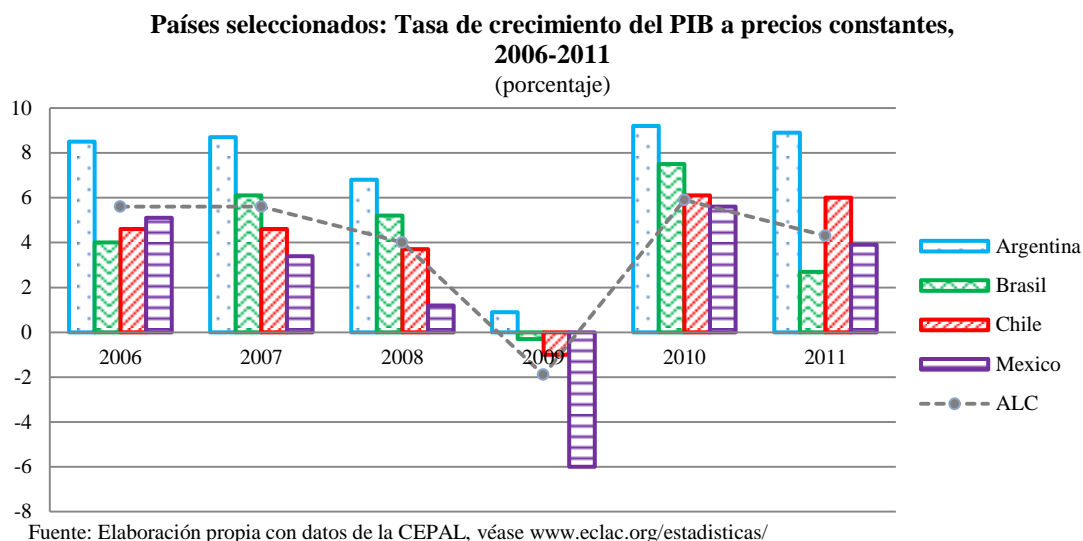
Región	N° de Operaciones	%	Monto Total de las Operaciones (mdd)	%
Latinoamérica y el Caribe	166	44.86	18,574.00	42.45
Norteamérica	153	41.35	22,752.00	52.00
Europa	36	9.73	1,221.00	2.79
Asia, África, Oceanía y Medio Oriente	15	4.05	1,208.00	2.76
<b>Totales</b>	<b>370</b>	<b>100.00</b>	<b>43,755.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson-Reuters (2011).

<sup>158</sup> En términos estadísticos, la correlación entre el crecimiento ambas economías es de 69 por ciento y se calcula que por cada 1 por ciento de crecimiento en EU se tiene un crecimiento en México de 1.37 por ciento, tomando como muestra de 1994 a 2011. Además, la correlación sube a 92 por ciento al considerar sólo la actividad industrial manufacturera nacional y la de EU (Ejecutivos de Finanzas, N° 122).

<sup>159</sup> “Las multilatinas mexicanas, hasta entonces de las más pujantes de la región, se vieron atrapadas en un ciclo adverso con su principal mercado internacional desplomándose (EEUU), llevándose por adelante el doméstico y disparando los costos financieros de empresas muchas veces muy endeudadas y además con operaciones en los mercados de capitales que les afectaron negativamente” (Santiso, 2011:87).

Gráfica 3.3



Es evidente que durante una crisis los niveles de entrada y salida de IED disminuyen, pues las empresas se enfrentan a restricciones crediticias, elevadas tasas de interés y a una volatilidad en los mercados financieros, lo que hace inviable fondarse a través de créditos y diseñar instrumentos de deuda certeros. Por otro lado, aquellas empresas que poseen un buen flujo de caja, un bajo nivel de apalancamiento y una eficiencia operativa pueden aprovechar la crisis para comprar empresas vulnerables y consolidarse en los mercados seleccionados.

Por ejemplo, Carlos Slim ha hecho crecer sus empresas y fortuna sabiendo cuándo comprar barato; recientemente compró a través de América Móvil el 23.2 por ciento de la telefónica holandesa KPN por 93 mil 350 millones de dólares y el 22.7 por ciento de Telekom Austria por mil 160 millones de dólares. Este es el primer paso de América Móvil en Europa y se espera que en el largo plazo, cuando la economía europea se recupere, ambas empresas sean bastante rentables.

Cabe mencionar que la expansión global no sólo es una estrategia viable para las grandes compañías, también las empresas medianas pueden y deben estar familiarizadas con los mercados extranjeros para buscar oportunidades en estos. Una nueva ola de translatinas mexicanas se puede venir formando en las empresas medianas que tengan una visión global de los negocios y las habilidades necesarias para crecer.

Según una encuesta de KPMG<sup>160</sup>, las empresas medianas en México que participan en los mercados mundiales obtienen, en promedio, el 23 por ciento de sus ingresos de sus actividades en el exterior. La misma encuesta nos dice que las empresas han incrementado su presencia en el exterior principalmente a través del uso de proveedores y distribuidores y de una mayor lista de clientes extranjeros.

Actualmente, sólo un 4 por ciento de los empleados de las empresas medianas radica en el exterior, muy inferior al 36 por ciento que promedian las empresas medianas de EU, pero dado que México posee un costo laboral bajo no necesita externalizar o subcontratar funciones de la empresa en el extranjero. Se espera que en los próximos cinco años el 26 por ciento de las empresas mexicanas encuestadas incremente su fuerza laboral en el extranjero.

La mitad de las empresas encuestadas ven el éxito local como una condición previa para expandirse globalmente, pues tener operaciones sólidas y procesos eficaces en el mercado nacional permite a las empresas tener los recursos económicos para iniciar operaciones en el exterior, así como para liberar el tiempo necesario para impulsar estos nuevos mercados.

En promedio, las empresas medianas en México operan en 6 países extranjeros a través de *joint ventures* y en 5 países con instalaciones propias. Tal y como la teoría de redes lo prevería, la mayoría de los encuestados considerará un mercado geográfico determinado para su expansión si tiene una relación ahí, superando otros criterios como la proximidad geográfica, los regímenes fiscales favorables o la iniciativa del gobierno (véase cuadro 3.5).

---

<sup>160</sup> El reporte “Incentivos globales a su alcance. Encuesta de empresas medianas multinacionales de América” recopila la información de la encuesta 2012, en la cual para México y Brasil se consideró como empresas medianas a aquellas empresas privadas que tuvieran ingresos entre un millón y 249 millones de pesos anuales. (Véase [www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/2012/Encuesta-empresas-medianas-multinacionales-America.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/2012/Encuesta-empresas-medianas-multinacionales-America.pdf))

Cuadro 3.5

<b>¿De qué forma seleccionan las empresas medianas los mercados globales para su expansión?</b>					
10 principales criterios de selección					
	<b>Oportunidades de mercado sin explotar</b>	<b>Tamaño de mercado</b>	<b>Mayor necesidad de un producto y/o servicio</b>	<b>Demanda y/o necesidad del cliente</b>	<b>Crecimiento de la economía</b>
<b>México</b>	46%	21%	20%	23%	25%
	<b>Afinidad con otros mercados</b>	<b>Costo para realizar actividades empresariales</b>	<b>Beneficios de acuerdos comerciales</b>	<b>Costo de mano de obra</b>	<b>Proximidad geográfica</b>
	30%	18%	29%	13%	32%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Encuesta de Expansión Global 2012 de KPMG.

Hasta ahora las empresas mexicanas se han concentrado en invertir en Estados Unidos y en mercados en expansión con el mismo idioma y similar cultura, pues las similitudes facilitan la entrada a nuevos mercados e incrementan las posibilidades de adaptarse y tener éxito. Dussel Peters (2012a) calcula que las firmas mexicanas han invertido en China 85 millones de dólares entre 1996 y 2010, menos del uno por ciento del total de IED que ha captado el país chino. De acuerdo con el autor, existen tres puntos para entender la dinámica de la IDE mexicana hacia China:

- a) La firma del Acuerdo para la Promoción y la Protección recíproca de las Inversiones (APPRI).
- b) La debilidad de las instituciones bilaterales provoca una relación poco satisfactoria entre el gobierno chino y mexicano, de modo que los flujos de inversión bilaterales no alcanzan los resultados esperados.
- c) La relación económica bilateral entre México y China se limita principalmente al comercio. China es el segundo socio comercial de México desde el 2003; sin embargo, existe una fuerte desbalance comercial de nueve a uno a favor de China.

Un grupo pequeño y creciente de empresas que poseen los recursos y el know-how necesario han podido invertir en China. Dussel Peters (2012a) estudia algunos casos y encuentra que las empresas mexicanas con marcas globales, como Bimbo y Gruma, buscan explotar el mercado interno; otras empresas como Nematik y Softek invierten para obtener una planta de producción eficiente y usarla como plataforma de exportación a otros países.

Algunas empresas ya llevaban años exportando sus productos a China y decidieron invertir directamente en China, a través de *joint ventures*. Asimismo, con excepción de Nemark, todas las empresas que han invertido en China han tenido que adaptar sus productos a la cultura china, según los gustos y costumbres del país.

Por otro lado, aunque países como China son atractivos por su tamaño de mercado (más que por acceso a tecnología superior), la lejanía geográfica, las marcadas diferencias en el idioma y cultura, y las dificultades para garantizar la propiedad intelectual son riesgos que han inhibido un despegue de la inversión mexicana en aquel país. De acuerdo a la encuesta de KPMG, el 46 por ciento de las empresas medianas mexicanas planea expandirse a EU, el 31 por ciento a otros países sudamericanos y el 18 por ciento a Europa.

Sin duda, los líderes que estén concentrados en la expansión global de sus empresas tendrán más éxito en los nuevos mercados que aquellos que no lo consideran dentro de sus prioridades. La intensificación de la competencia y la incertidumbre económica que impulsó a las empresas latinoamericanas a internacionalizarse desde la liberalización económica no ha cambiado, las empresas mexicanas que penetren los mercados globales serán más competitivas y podrán hacer frente a otras ETN; de lo contrario, corren el riesgo de desaparecer.

### **3.3 Casos de Estudio**

#### **3.3.1 CEMEX**

En un principio CEMEX era una cementera pequeña del noreste del país, pero en la década de los setenta<sup>161</sup>, bajo el amparo de las políticas de la ISI, CEMEX comenzó a consolidar su posición en el mercado interno. La industria cementera es muy intensiva en capital y posee significativas economías de escala, además exige altos niveles de capital y la red de distribución es altamente costosa; lo que crea barreras a la entrada y salida. De esta manera, CEMEX pronto logró una cobertura nacional.

---

<sup>161</sup> CEMEX ingresó en la Bolsa Mexicana de Valores en 1976.

En el proceso CEMEX instrumentó una profunda modernización productiva y una mayor integración vertical. Sin embargo, con la llegada de la crisis de los años ochenta y la apertura económica CEMEX ya no gozaba más de la protección del Estado. La apertura a la IED trajo consigo grandes competidores mundiales, entre ellos, Lafarge y Holcim<sup>162</sup>. La amenaza de los nuevos competidores en el mercado nacional obligó a CEMEX a tomar una posición más activa en el ámbito internacional<sup>163</sup> y consolidarse en el local<sup>164</sup>.

CEMEX decidió entrar al mercado estadounidense estableciendo una red de distribución y comprando algunas plantas de hormigón al sur de EU; sin embargo, esta estrategia no funcionó debido a la fuerte reacción de sus competidores en ese país<sup>165</sup>. CEMEX fue demandado por competencia desleal y fue obligado a pagar un impuesto del 52 por ciento sobre los precios de los productos exportados a EU (CEPAL, 2006). CEMEX se retiró de Estados Unidos y buscó oportunidades en países emergentes con alto potencial de crecimiento. En 1992, CEMEX entró al mercado europeo con la adquisición de las dos más grandes cementeras de España, Valenciana y Sansón, por poco más de 1,840 millones de dólares<sup>166</sup>, este par de compras significaron el control de 28 por ciento del mercado español.

En 1994, CEMEX adquirió la cementera venezolana Vencemos<sup>167</sup> por 320 millones de dólares y la empresa estatal panameña Cemento Bayano. La crisis del tequila y la contracción del mercado interno mexicano convencieron a CEMEX de que la diversificación geográfica era el mejor camino para su crecimiento. Ese mismo año

---

<sup>162</sup> Holcim sigue teniendo presencia en el mercado mexicano a través de la marca Apasco.

<sup>163</sup> CEMEX es un ejemplo clásico de cómo una empresa familiar se convierte en una empresa familiar de gestión altamente profesional. En 1985 Lorenzo Zambrano, nieto del fundador homónimo, toma el control de la empresa. Lorenzo Zambrano es ingeniero por el ITESM y estudió un MBA en la escuela de negocios de la Universidad de Stanford, lo que influyó en la visión internacional de negocios de CEMEX.

<sup>164</sup> Entre 1987 y 1989, CEMEX adquirió a dos de sus mayores competidores en el mercado mexicano, Cementos Anáhuac y Empresas Tolteca, con lo que reforzó su perfil exportador y amplió su capacidad productiva en el segmento de hormigón, además de debilitar la presencia de grupos extranjeros en México al obtener más de la mitad del mercado nacional (CEPAL, 2006).

<sup>165</sup> En 1986, CEMEX firmó un joint venture de 20 años con Southdown para comercializar su cemento en el sur de Estados Unidos. Sin embargo, Southdown pronto se quejó de que CEMEX estaba aumentando los precios de importación de cemento para exprimir los beneficios y tomar más de la asociación. En 1989, CEMEX compró la participación de Southdown. Menos de un mes después, Southdown y otras siete empresas de EU presentaron una petición antidumping en contra de CEMEX, alegando que habían desinflado los precios del cemento para ganar cuota de mercado (Casanova, 2009b).

<sup>166</sup> La mayor parte del financiamiento de esta operación se obtuvo mediante un crédito puente sindicado otorgado por Citicorp de un millón 143 mil millones de dólares. A mediados de 1993, el crédito fue cancelado en una emisión de eurobonos de un millón de dólares (CEPAL, 2006).

<sup>167</sup> El gobierno bolivariano de Venezuela nacionalizó el 90 por ciento de su industria cementera en 2008. Las empresas afectadas fueron Holcim, Lafarge y CEMEX.

CEMEX le compra a Lafarge su planta de cemento en Texas por 100 millones de dólares. Entre 1995 y 1999, la empresa adquirió nuevos activos en Chile, Colombia, Costa Rica y República Dominicana<sup>168</sup>.

En esta misma década de los noventa, además de consolidarse en el mercado latinoamericano, CEMEX comenzó a penetrar otros mercados emergentes con elevadas tasas de crecimiento, primero vía exportaciones y luego mediante la compra de activos. La gran oportunidad llegó con la crisis económica asiática de 1997-1998, que tuvo un impacto negativo en el sector de la construcción. Cuando las empresas locales comenzaron a vender activos no estratégicos y los gobiernos empezaron a desprenderse de sus participaciones en operaciones de cemento, CEMEX se presentó como un comprador muy activo. Entre 1997 y 2001, CEMEX adquirió activos en Filipinas, Indonesia<sup>169</sup> y Tailandia<sup>170</sup>.

En 1999, CEMEX entró al mercado africano mediante una participación del 77 por ciento en el mayor productor de cemento de Egipto, Assiut Cement, por 417 millones de dólares. De esta manera, CEMEX se consolidó como una empresa internacional, especialmente en los mercados emergentes. Sin embargo, la alta volatilidad en los PED hacia finales de los años noventa llevó a la empresa a buscar nuevas opciones para fortalecer sus actividades en las economías desarrolladas (CEPAL, 2006).

En el 2000, CEMEX decide volver al mercado estadounidense, para comprar la segunda mayor productora de cemento del mercado, Southdown, por alrededor de 2 mil 800 millones de dólares. El acuerdo con Southdown instantáneamente convierte a la compañía en el mayor productor de cemento en América del Norte y la consolida como la

---

<sup>168</sup> En 1995, CEMEX compró la dominicana Cementos Nacionales por 111 millones de dólares. En 1996, adquirió las cementeras líderes de Colombia, Cementos Diamante y Cementos Siamper, por alrededor de 700 millones de dólares convirtiéndose en la tercera cementera más grande del mundo. En 1999, adquirió el 95 por ciento de la costarricense Cementos del Pacífico y el 12 por ciento de la chilena Cementos Bío Bío. En 2001 entra al mercado nicaragüense con el arrendamiento de una planta estatal y en 2002 adquiere en Puerto Rico la empresa Puerto Rican Cement Company por 176 millones de dólares (CEPAL, 2006).

<sup>169</sup> Debido a su estratégica ubicación, tamaño, potencial de crecimiento, y su papel como un ancla para el comercio de cemento en el sudeste asiático, Indonesia fue visto como un segmento importante de la estrategia de CEMEX en Asia. Sin embargo, después de varios años de desacuerdos con el gobierno de Indonesia, CEMEX vendió su participación en Semen durante 2006 por 346 millones de dólares a Indonesia Group. También CEMEX ingresó al mercado de Taiwán en el 2000, sin embargo, en el 2002 salió de este mercado al terminar su asociación con la empresa Universe Cement. (Casanova, 2009b).

<sup>170</sup> En 1997, la compañía adquirió el 30 por ciento de Rizal Cement Company en Filipinas. En los dos años siguientes, CEMEX compró la mayor cementera de Indonesia, PT Semen Gresik, otro 40 por ciento de Rizal Cement y el 100 por ciento de APO Cement Corporation en Filipinas, para lo que desembolsó más de 640 millones de dólares. En 2001, CEMEX compró el 99 por ciento de Saburi Cement Company por aproximadamente 73 millones de dólares e ingresó al mercado de Tailandia. Este mismo año CEMEX construye una planta en Bangladés para suministrar los mercados regionales. (CEPAL, 2006).

tercera cementera más grande del mundo<sup>171</sup>. En 2004, CEMEX inesperadamente compra la empresa británica RMC Group<sup>172</sup>, el mayor proveedor mundial de materiales de construcción y servicios vinculados a la construcción, por 5 mil 800 millones de dólares. Esta adquisición le heredó operaciones en varios países europeos y de Medio Oriente. Además convirtió a CEMEX en la mayor cementera en EU y debilitó a sus competidores Holcim y Lafarge, ya que RMC era un cliente muy importante de éstas.

A finales de 2006, CEMEX volvió a sorprender a todos con la adquisición de la australiana Rinker<sup>173</sup>, por un monto de 14 mil 627 millones de dólares. Esta empresa de concreto premezclado y proveedor de materiales para la construcción pesada con 80 por ciento de su capacidad en EU, convirtió a CEMEX en el mayor proveedor mundial de materiales para la construcción pesada. CEMEX no ha apostado por los mercados de emergentes de mayor crecimiento como el BRIC; sin embargo, es probable que pronto CEMEX decida continuar su expansión internacional en ellos.

### 3.3.2 FEMSA

Los orígenes de FEMSA se remontan a 1890 cuando las familias Calderón, Garza y Sada fundaron Cervecería Cuauhtémoc<sup>174</sup>. Es hasta 1979 cuando se funda Coca-Cola FEMSA, al adquirir varias franquicias para embotellar los productos de Coca-Cola en México, entrando

---

<sup>171</sup> Esta compra redujo la vulnerabilidad de CEMEX ante la volatilidad de los mercados emergentes y dio a la empresa considerables ingresos en dólares, moneda en la cual estaba denominada la mayor parte de la deuda (CEPAL, 2006).

<sup>172</sup> “RMC was in fact a classic “CEMEX Way” target: a low-margin, underperforming company having just undergone an intense restructuring process. CEMEX’s offer therefore came close to the bottom of the firm’s business cycle. RMC shareholders embraced CEMEX’s takeover bid that put a 43% premium on the pre-offer stock price” (Casanova, 2009b:128).

<sup>173</sup> “While some analysts were critical of the Rinker acquisition due to its poor timing with a U.S. housing construction slowdown, the deal allows CEMEX to strengthen its position in the United States, enhance its vertical integration, and build further economies of scale. The Rinker deal also underlines CEMEX efforts in reducing the cement-based revenues in its portfolio to become an integrated global player in heavy building materials” (Casanova, 2009b:129). Sin duda la adquisición de Rinker le trajo dificultades a CEMEX, tanto que tuvo que deshacerse de los activos en Australia posteriormente. Además esta adquisición que hizo más vulnerable a CEMEX por la crisis *subprime* en EU le costó estar alternando entre el puesto tres y cuatro entre las mayores cementeras del mundo.

<sup>174</sup> El nombre de la empresa no es casualidad, a principios del siglo XX el país estaba haciendo un esfuerzo por recuperar su pasado prehispánico, por lo cual los socios aprovecharon para bautizar a la empresa con ese nombre. Además se identificaría a la cerveza (un producto nuevo en ese entonces) con su mercado objetivo y se levantaría una barrera a la entrada a los competidores extranjeros (Expansión, septiembre 2010).



así al segmento de bebidas sin alcohol. En 1993 The Coca-Cola Company adquiere una participación del 30 por ciento en Coca-Cola FEMSA<sup>175</sup> al ver el éxito logrado de la empresa en la producción y distribución local.

Después de dominar el mercado local, Coca-Cola apoyó un plan de crecimiento fuera de México. En 1994 Coca-Cola FEMSA entra al mercado argentino al adquirir la franquicia para embotellar productos de Coca-Cola. Entrar a un mercado extranjero significó una serie de desafíos y esfuerzos que permitieron a la empresa desarrollar un mayor nivel de eficacia. Entre las medidas que se adoptaron para mejorar el desempeño se encuentran el desarrollo de productos más baratos, la segmentación del mercado según el poder adquisitivo y el uso de botellas retornables (CEPAL, 2005).

En 2003 Coca-Cola FEMSA da un gran paso hacia su internacionalización tras adquirir a Panamerican Beverages Inc. (Panamco) por 3 mil 700 millones de dólares. Panamco<sup>176</sup> era el embotellador más grande de América Latina y uno de los tres mayores embotelladores ancla de The Coca-Cola Company, la compañía, con sede en Panamá, producía y distribuía los productos de Coca-Cola en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil.

La principal motivación de esta adquisición fue la posibilidad de entrar a mercados con un amplio potencial de crecimiento. En estos nuevos mercados también se aplicaron estrategias que habían funcionado en el mercado mexicano y argentino, como la eliminación de algunos intermediarios en el proceso de distribución y la introducción de nuevas tecnologías para el procesamiento de datos, que permitieron aplicar eficientemente las estrategias de segmentación del mercado (CEPAL, 2005).

En 2007 Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company adquieren el 100 por ciento de Jugos del Valle<sup>177</sup>, una empresa mexicana de bebidas no carbonatadas con fuerte presencia en Brasil. En 2008 adquiere la franquicia de Coca-Cola Refrigerantes Minas Gerais Ltda. (Remil) por 364.1 millones de dólares, creciendo en más de una tercera parte

---

<sup>175</sup> Ese mismo año se coloca el 19 por ciento del capital de Coca-Cola FEMSA en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE). Actualmente FEMSA posee el 53.7 por ciento de la compañía, The Coca-Cola Company el 31.6 por ciento y el público inversionista el 14.7 por ciento.

<sup>176</sup> Panamco llevaba un tiempo en dificultades y se había debilitado por una serie de crisis en los países que operaba, como los problemas político-económicos en Venezuela, la devaluación en Brasil en 1999 y otras dificultades en Colombia y Centroamérica. En 2003, Panamco ya estaba afectando el desempeño de Coca-Cola (CEPAL, 2006).

<sup>177</sup> Actualmente Jugos del Valle se compone por Coca-Cola Company en un 50 por ciento, Coca-Cola FEMSA con 25.61 por ciento, Arca Continental con 16.45 por ciento y otro grupo de empresas el resto.

su presencia en Brasil. Ese mismo año adquieren Agua de los Ángeles, una empresa dedicada al agua embotellada.

En 2009 adquieren otro negocio de agua embotellada, Agua Brisa, una empresa colombiana que pertenecía a Bavaria, a su vez controlada por SABMiller. Durante 2011 Coca-Cola FEMSA adquiere conjuntamente con The Coca-Cola Company al Grupo Industrias Lácteas, una empresa panameña líder en la fabricación y distribución de productos lácteos y bebidas sin alcohol.

Actualmente Coca-Cola FEMSA es el mayor embotellador público de productos Coca-Cola a nivel mundial en términos de ventas, representando uno de cada diez productos Coca-Cola vendidos en el mundo. La diversificación de mercados que ha alcanzado le ha permitido una mayor estabilidad en sus ingresos, al equilibrar las diferencias estacionales de consumo y depender menos de México; también la mayor escala en sus operaciones ha incrementado la eficiencia de la empresa (CEPAL, 2005).

En los últimos años han logrado grandes avances tecnológicos, esperan que para 2013 el 85 por ciento de sus operaciones en México funcionen con energía eólica. Se espera que Coca-Cola FEMSA siga creciendo, pues el mercado latinoamericano de bebidas está creciendo por encima del PIB regional y México es el segundo país de mayor consumo de bebidas en el mundo, después de Estados Unidos<sup>178</sup>. Además, recientemente FEMSA ha mostrado interés en expandirse fuera del continente al adquirir el 51 por ciento de las operaciones de Coca-Cola Bottlers Philippines por 688.5 millones de dólares.

### **3.3.3 BIMBO**

Bimbo es la panificadora más grande del continente americano, la familia Servitje la fundó en 1945 en México. En sus primeros años Bimbo desarrolla su principal ventaja

---

<sup>178</sup> En México se venden 26 mil 032 millones de litros de agua al año, lo que representa el 13 por ciento del mercado mundial. Esto coloca a México como el segundo mayor consumidor de agua en el mundo, en cuanto a consumo per cápita es el primero, con 223 litros por persona al año. Brasil ocupa el sexto lugar, siendo parte de los países que más aumentaron, porcentualmente, su consumo de agua envasada, después de China e Indonesia, entre 2004 y 2009. En cuanto a las bebidas carbonatadas, un mexicano consume alrededor de 160 litros de refresco por año. (América Economía, N° 389).

competitiva al empacar sus productos, diferenciándolo de la competencia <sup>179</sup> . Posteriormente, la construcción de rutas de distribución fortalecería su posición en el mercado local y global <sup>180</sup> . Ahora es la panificadora más grande del mundo, por encima de la estadounidense Nabisco de Kraft Foods.

Bimbo tuvo un rápido crecimiento en el mercado local, instalando fábricas en las principales ciudades de México, a la vez que incrementaba su cartera de productos. En las décadas de los sesentas hasta los ochentas, Bimbo siguió creciendo en el mercado interno a través de algunas adquisiciones y tomando la decisión de integrarse verticalmente “hacia atrás” para tomar un mayor control sobre el precio de sus materias primas, principalmente el trigo <sup>181</sup> .

Bimbo también se ha asociado con algunas ETN para seguir creciendo, por ejemplo, a finales de los ochenta se convirtió en un proveedor local de McDonald’s para producir panes para hamburguesa, hasta llegar a ser el proveedor exclusivo de bollos <sup>182</sup> (Casanova, 2009b).

En 1980 Bimbo comienza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores <sup>183</sup> y en 1984 Bimbo comienza a exportar al mercado estadounidense. Bimbo como muchas otras translatinas se dio cuenta que para seguir creciendo era necesario expandir sus fronteras, es decir, la principal motivación fue la búsqueda de nuevos mercados. Además, Bimbo claramente aprovechó las oportunidades que los tratados comerciales, como el TLCAN <sup>184</sup> , le brindaron al desarrollo del comercio exterior.

La expansión internacional de Bimbo comenzó 1989 cuando construye una planta en Guatemala, creándose Bimbo Centroamérica. Aunque cabe mencionar que ya se había adquirido cierta experiencia internacional desde 1984, al exportar sus productos a EU, con

---

<sup>179</sup> Con sólo seis meses en el mercado, Bimbo innova al empacar sus productos en celofán transparente. Esta estrategia de mercadotecnia muestra un producto más fresco, a diferencia de la competencia que envolvía su pan en papel parafinado (Expansión, septiembre 2010).

<sup>180</sup> Actualmente Bimbo cuenta con más de 50 mil rutas de distribución y más de 2 millones de puntos de venta (Informe anual integrado 2011, Grupo Bimbo).

<sup>181</sup> En 1986 Bimbo adquiere la filial de Pan Wonder en México, así como un molino de harina como parte de ese acuerdo (Casanova, 2009b).

<sup>182</sup> Posteriormente, Bimbo también se convirtió en el proveedor exclusivo de pan para hamburguesas y hot dog en Perú, Colombia y Venezuela (Casanova, 2009b).

<sup>183</sup> Sólo el 20 por ciento de las acciones de Bimbo está en la BMV, Bimbo no suele financiarse con recursos de la BMV, prefiere el crédito bancario y solicitar bonos internacionales. Como empresa de control familiar, Bimbo tiende a ser conservadora y mantener niveles de deuda relativamente bajos.

<sup>184</sup> “*The post-NAFTA years were a boon for Bimbo’s business. From 1994 to 1998, the company’s CAGR was about 10.5% and its stock price increased by a staggering 200%.*” (Casanova, 2009b:103).

el fin de atender el mercado natural (hispanoamericano) de ese país. En 1992 se asocia con Sara Lee para distribuir sus productos en EU, también ese año compra una empresa chilena llamada Alessa, el año siguiente adquiere una panificadora venezolana y en 1994 absorbe a la segunda panificadora más importante de Costa Rica. También en 1994 Bimbo forma el *joint venture* llamado QFS Food junto a Mrs. Baird's Bakeries, lo que le permitió a Bimbo acceder a las redes de distribución necesarias para controlar, junto a su competencia Gruma, el mercado de la tortilla en Texas. Posteriormente Bimbo compró a su asociada en Texas y a Pacific Pride Bakeries.

Bimbo también entró a algunos mercados latinos por medio de *joint ventures*, por ejemplo, en Colombia compra la fábrica de galletas Noel, y en Perú con Alicorp, la principal empresa de alimentos de ese país. Estas alianzas estratégicas le han permitido a Bimbo entrar de forma rápida a los mercados, de forma que Bimbo puede enfocarse más en aprovechar su eficiencia en la distribución y comercialización (Casanova, 2009b). En 2000, Bimbo adquiere Pan Pyc, la segunda panificadora más grande de Perú y ese mismo año adquieren la empresa guatemalteca La Mejor.

En 2001 Bimbo entra al mercado brasileño al adquirir Plus Vita, una subsidiaria de la estadounidense Bunge, y a Pullman. En 2002 Bimbo compró los activos estadounidenses de la canadiense George Weston, lo que le dio acceso a un mayor mercado y duplicó sus ingresos en Estados Unidos. En 2003, tras la quiebra de Fargo, líder en panificación en el mercado argentino, Bimbo adquiere una participación mayoritaria, aprovechando la oportunidad que la crisis argentina facilitó. En 2007 adquieren una dulcera chilena llamada Agua de Piedra. En 2008, se adquiere Panificadora Nutrella Brasil.

La presencia internacional de Bimbo se expande al mercado asiático en 2006, tras la iniciativa de Daniel Servitje, con la compra de la panificadora Panrico en Beijing por 11 millones de dólares. En 2011, aprovechando la crisis mundial, Bimbo finalmente se consolida como la mayor panificadora a nivel mundial al adquirir Sara Lee North American Fresh Bakery por 709 millones de dólares y a Bimbo Iberia en España y Portugal. Estas compras elevaron la participación de Bimbo en el mercado de pan estadounidense a un 17 por ciento y a un 4 por ciento a nivel mundial<sup>185</sup>.

---

<sup>185</sup> En Estados Unidos la industria del pan tiene un valor de 39 mil 761 millones de dólares, seguido de América Latina donde alcanza los 20 mil 206 mdd, México con 14 mil 825 mdd, Argentina 2 mil 632 mdd,

### 3.4 Conclusión preliminar

En general, las empresas mexicanas que han demostrado a través del tiempo ser exitosas en sus procesos de internacionalización han aprendido cuatro lecciones:

- 1) Adaptarse a los nuevos entornos. La liberalización económica significó un cambio en la historia económica del país, algunos GE de propiedad familiar decidieron convertir sus empresas privadas en públicas al entrar a la BMV y coinvertir con las ETN, tomar estas decisiones drásticas y adaptarse a las nuevas condiciones económicas del país les permitió sobrevivir y crecer. Por ejemplo, Bimbo entró a la bolsa en 1980, FEMSA y Grupo Alfa entraron en 1978, y Grupo Televisa en 1991.
- 2) Buscar nuevos consumidores. Con la apertura económica, los grandes GE que controlaban los principales sectores del país vieron la posibilidad de expandirse al exterior ante la imposibilidad de crecer en un mercado local saturado y competitivo con la llegada de las ETN.
- 3) Responder a la competencia. Para hacer frente a las grandes ETN que comenzaron a instalar filiales en el país, muchas empresas mexicanas optaron por consolidarse en el mercado local, diversificarse y establecer alianzas con éstas y/o penetrar en el mercado de origen de las ETN. Por ejemplo, CEMEX se consolidó en el mercado mexicano cuando llegaron ETN como Holcim al comprar Tolteca y Cementos Anáhuac y comenzó a expandirse por Centroamérica y Sudamérica.
- 4) Imitar mejores prácticas. Establecer alianzas con ETN de países desarrollados e incursionar en mercados extranjeros como EU y Sudamérica permitió a las empresas mexicanas mejorar su competitividad al superar los rezagos tecnológicos y absorber mayor *know how*. Por ejemplo, desde que FEMSA se asoció con Coca-Cola para ser su embotellador se han realizado muchos esfuerzos para mejorar su eficiencia, por supuesto Coca-Cola brindó compartió conocimientos y mejores prácticas y ha llevado a Coca-Cola FEMSA a expandirse internacionalmente en los últimos años.

El que EU sea nuestro país vecino ha marcado diferencias entre la economía mexicana y el resto de Latinoamérica, así como en el comportamiento y especialización sectorial de sus empresas. La existencia de una demanda hispanoamericana en EU<sup>186</sup>, convirtiéndolo en un mercado natural, ha motivado a muchas empresas mexicanas a penetrar el mercado estadounidense, algo que han aprovechado las empresas que son sensibles a la distancia cultural como las de la industria alimentaria y entretenimiento. Por ejemplo, Televisa se ha asociado con Univisión, que es la cadena hispana de televisión más importante de Estados Unidos.

Por otro lado, México se especializó en la maquila manufacturera (a diferencia de explotar y procesar recursos naturales como Sudamérica) para su exportación, de modo que muchas empresas tienen un perfil exportador que ha servido como un primer paso hacia futuras inversiones en el exterior. Es así como EU ha sido el país donde más se ha concentrado la inversión de las empresas mexicanas. Por ejemplo, el que México sea una plataforma de exportación hacia EU ha atraído a muchas empresas automotrices, siendo las exportaciones automotrices una de las más importantes. De aquí han surgido empresas como Nemark, que han sido grandes exportadoras, en los últimos años han decidido invertir en otros países armadores de automóviles como Estados Unidos, Europa y recientemente China e India.

Las similitudes culturales y administrativas con Centroamérica y Sudamérica han facilitado que todo tipo de empresas mexicanas penetren estos mercados. Empresas como América Móvil, CEMEX y FEMSA han dominado la región y también forman parte de las nueve empresas latinoamericanas entre las 100 mayores ETN no financieras de PED (UNCTAD, 2010). Las translatinas mexicanas que han logrado éxito en distancias geográficas más lejanas como Europa y Asia pertenecen a la industria manufacturera, tal es el caso de CEMEX, Bimbo, Grupo Alfa, Mexichem y Gruma. Recientemente, empresas del sector servicios han decidido penetrar en el mercado europeo en vista de las oportunidades que la crisis económica ha dejado, habrá que esperar para ver si empresas como América

---

<sup>186</sup> Los hispanos representan 16% de la población total en territorio estadounidense, una cifra que podría elevarse a 30% en 2050 ([www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com)).

Móvil logran tener éxito en una región con una supervisión local y exigencias operativas elevadas.

Hasta ahora, las empresas mexicanas han logrado invertir en el exterior lo suficiente como para ser el mayor inversor de los países latinoamericanos en algunos años como 2010 y 2012, al alcanzar la IDE su máximo histórico. La tendencia nos muestra que el promedio de estas inversiones seguirá a la alza y las empresas seguirán disfrutando de los beneficios que la internacionalización trae consigo, como un crecimiento estable, acceso al financiamiento internacional, mayor demanda, economías de escala, acceso a nuevas tecnologías, etc.

Es cierto que el Estado favoreció a los GE ante la apertura económica y son estos los que ahora han logrado forjarse como translatinas. Sin embargo, existen algunos puntos importantes que creemos son indispensables para el fortalecimiento de la competitividad de las empresas mexicanas que invierten en el exterior y el surgimiento de una nueva ola de éstas:

- Las empresas medianas que tengan suficiente capital para colocarlo en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) deben hacerlo, para ello la bolsa debe hacer lo posible por disminuir los costos de colocación y los fondos de capital privado podrían acceder, como en otros países, a invertir en las pequeñas y medianas empresas (pymes) para luego recuperar su inversión a través de una oferta pública inicial, en otras palabras, se debe fomentar el capital emprendedor (*venture capital*).
- El desarrollo de los *clusters*<sup>187</sup> puede crear sinergias suficientes como para crear empresas competitivas con un alto nivel de I+D y productividad. Actualmente existen 23 parques tecnológicos en México en crecimiento que realizan innovaciones, lo que significa competitividad en el futuro y un aliciente para formar y expandir empresas distintas a las de los sectores tradicionales, por ejemplo impulsar la industria del software.
- Eliminar o reducir el poder monopólico en ciertas actividades podría tener un impacto positivo en los fundamentos del crecimiento económico y abrir las puertas a nuevas empresas que posteriormente inviertan en el exterior. Por ejemplo, la

---

<sup>187</sup> “Un clúster es una concentración de empresas, instituciones y agentes relacionados entre sí por un mercado o un producto, en una zona geográfica definida, para formar un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas” (Porter, 1990).

reciente reforma a las telecomunicaciones puede reducir el poder monopólico de América Móvil y permitir una mayor competencia de empresas como Iusacell, por otro lado, Grupo Carso podrá competir con el duopolio Televisa y TV Azteca.

- Una reforma financiera que permita una mayor competencia entre las instituciones financieras del país, así como mejores condiciones en los préstamos comerciales, sobre todo, de largo plazo.



## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES FINALES

En resumen, las empresas translatinas que hoy existen fueron empresas estatales o empresas privadas de capital nacional y de carácter familiar que fueron beneficiadas por el Estado en el proceso de apertura económica. Durante la ISI, la protección del mercado nacional facilitó la monopolización del mercado, permitiéndole a estas grandes empresas obtener recursos suficientes para competir con las ETN que llegarían al mercado local con la liberalización económica. Por un lado, algunas de estas empresas ya habían saturado el mercado nacional durante los años ochenta, lo que a su vez se convirtió en un incentivo para salir al exterior y aumentar su rentabilidad; asimismo, la inestabilidad macroeconómica les hizo pensar en los beneficios de invertir en el extranjero y diversificar los riesgos del ciclo económico. Por otro lado, las ETN que deseaban ingresar al mercado local aceptaron coinvertir con las empresas nacionales y compartir tecnología, *know-how*, y mejores prácticas de gestión. De esta forma, el riesgo competitivo que implicaba la IED también tuvo los beneficios indirectos de los que habla Romo (2003).

Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas familiares aceptaron abrir parte de su capital al público, lo que también favoreció una gestión más profesional y el acceso a mercados de capital nacional e internacional para financiar su expansión. Paulatinamente, las empresas disminuyeron su percepción del riesgo sobre invertir en mercados extranjeros. Desde luego, la estabilidad macroeconómica y política que ha presentado la región latinoamericana después de la liberalización económica ha sido un factor que ha facilitado a las translatinas procurar un crecimiento internacional, tanto dentro como fuera de la región.

Aunque lo señalado anteriormente ha facilitado la inversión de las empresas latinoamericanas en el exterior, no es suficiente si no se cuenta con una visión global de los negocios, así como de las capacidades competitivas necesarias.

Por otra parte, han logrado crear fortalezas a partir de sus debilidades:

- Insuficientes economías de escala y tecnología de punta: Las translatinas han desarrollado la capacidad para copiar y adaptar tecnología, reduciendo los requerimientos de escala y capital (aunque no al nivel que ha logrado Asia).

- Escasos recursos financieros: Durante la ISI los mercados cautivos permitieron a las grandes empresas generar suficiente flujo de efectivo como para financiar su crecimiento y algunas otras se unieron a entidades bancarias. Con la apertura económica, las empresas abrieron su capital al público y tuvieron incentivos para invertir en países con mercados de capitales desarrollados como EU y Europa.
- Falta de marcas de prestigio global: Muchas empresas latinoamericanas han fortalecido sus marcas locales para llevarlas a sus mercados naturales, la similitud cultural en Latinoamérica ha permitido el éxito de algunas marcas, ahora regionales.
- Empresas familiares: Las empresas familiares han permitido una mayor flexibilidad en la toma de decisiones de las translatinas, que en combinación con la profesionalización del *management* crea una ventaja competitiva importante.

Para que ALC sea competitiva debe modernizar su aparato productivo y cerrar la brecha tecnológica que existe con otros PD y emergentes. Considerando que no existen políticas públicas en ALC que fomenten la IDE, es necesario diseñar al menos las estrategias necesarias que faciliten una participación sustentable de las empresas latinoamericanas en las redes globales de producción y comercio, de forma que en el largo plazo se intensifique el aprendizaje de productos y procesos extranjeros, principalmente en los sectores rezagados tecnológicamente. Para lograr este escalonamiento tecnológico (*upgrading*), los gobiernos deben destinar mayores recursos en I+D e incentivar la inversión privada. De acuerdo con Dussel Peters (2012c) China ha tenido un mejor desempeño que ALC por cuatro aspectos:

- a) Llevan una estrategia sistémica e integral coherente en distintos niveles como el fiscal, de competitividad, tipo de cambio, crecimiento, empleo y desarrollo industrial, con políticas de largo plazo.
- b) El control directo (vía propiedad) e indirecto (vía incentivos y políticas transicionales) que mantiene el sector público en la economía china.
- c) El enorme grado de pragmatismo y flexibilidad enfocado a incrementar el nivel de vida de la población, donde los ingenieros participan en la toma de decisiones.

- d) Significativos esfuerzos en el “escalonamiento” tecnológico de China, con políticas de Ciencia y Tecnología (CyT) de largo plazo y recursos públicos destinados a un sector.

Un punto a destacar y analizar son las políticas públicas de apoyo para la inversión directa en el exterior. Países como China tienen programas (“*Going Global Strategy*”) que apoyan a las empresas a salir al exterior, principalmente mediante financiamiento de bancos estatales. Esta estrategia busca permitir un proceso de escalonamiento y aprendizaje en sectores que el sector público considera estratégicos para el crecimiento económico, sincronizándolos con los objetivos tanto macroeconómicos como microeconómicos (Dussel Peters, 2012c). Sin embargo, se ha discutido la pertinencia de apoyar (con recursos estatales) a las empresas líderes en sus países, siendo que no tienen problemas de financiamiento y no se encuentran en algún tipo de desventaja para competir en los mercados globales. Por otro lado, es difícil garantizar y cuantificar que los beneficios de la internacionalización de estas empresas se derramen a la economía nacional. Además, una política pública que promueva la internacionalización puede crear incentivos perversos no deseados (CEPAL, 2012).

Brasil y el BNDES es el caso más destacado en ALC que apoya la internacionalización de las empresas, ha impulsado muchos “campeones nacionales”. México tiene la agencia ProMéxico, que inauguró en 2010 un programa para apoyar la internacionalización de las empresas, pero éste no tiene financiamiento, está más enfocado a la asesoría<sup>188</sup>. Para el caso de Colombia, dentro del Plan Nacional de Desarrollo se contempla promocionar la inversión colombiana en el exterior, aunque se enfoca en impulsar a las grandes empresas estatales (Ecopetrol, ISA y Empresas Públicas de Medellín).

Uno de los factores claves para mejorar la competitividad de las translatinas e incrementar la productividad de la región latinoamericana es avanzar en las innovaciones tecnológicas, una forma de acelerar las innovaciones es mediante alianzas estratégicas con

---

<sup>188</sup> “Según la agencia, esta política se justifica porque ayuda a la promoción de las exportaciones, facilita la transferencia de tecnología, puede repercutir favorablemente en la balanza de pagos a través de la repatriación de utilidades, fomenta el desarrollo de capital humano y la inversión en innovación e investigación y desarrollo y permite mejorar la imagen de México en el exterior” (CEPAL, 2012:47).

otras ETN para invertir en I+D. Actualmente, la inversión pública y privada en I+D es de tan sólo 0.3 por ciento del PIB regional, mientras que el promedio de la OCDE es de 2.33 por ciento.

Mejorar la productividad es fundamental para aumentar la competitividad de las translatinas. En este sentido, desarrollar los *clusters* en industrias claves es una forma de estrechar la brecha que en los últimos años se ha ampliado respecto a otras regiones emergentes. Las empresas deben:

- 1) Estimular la innovación dentro de las empresas.
- 2) Fortalecer el clúster propio y moverse hacia productos y servicios adyacentes con mayor componente de alta tecnología y capital intelectual.
- 3) Sofisticar el negocio, moviéndose hacia nichos especializados y de mayor contenido tecnológico sobre la cadena de valor, para lograr mejores márgenes de ganancia.

Tal vez la parte más importante y difícil de analizar de la IDE es su contribución al desarrollo industrial y económico en los países de origen<sup>189</sup>. Se espera de la IDE que mejore el rendimiento, la productividad, la adquisición de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades tecnológicas en la empresa, así como en la estructura productiva del país mediante externalidades. También la IDE puede impactar de manera positiva en la balanza de pagos a través de la repatriación de utilidades que obtienen las empresas latinoamericanas en el extranjero, aunque de forma limitada porque aún existe una gran brecha entre las utilidades expatriadas (113 mil millones de dólares) y las recibidas (17 mil millones de dólares) en ALC (CEPAL, 2013).

La red de proveedores y distribuidores nos puede llevar a afirmar que existe una derrama de conocimiento y tecnologías entre las translatinas y otras empresas privadas de capital nacional. Sin embargo, su alcance aún es muy limitado, es necesario incorporar un mayor número de empresas nacionales en la cadena de suministros de las ETN, incluyendo las translatinas. De igual forma, la mayor parte de la IDE se concentra en pocas empresas y

---

<sup>189</sup> “... El proceso de globalización de las translatinas contribuye a fortalecer su propia competitividad, pero el vínculo entre esta mayor competitividad a nivel de la empresa y la competitividad o mejora de la eficiencia a nivel industrial no es tan claro en las economías en desarrollo. En parte, esto se debe a la dificultad para cuantificar dichos efectos, pero también al hecho de que los beneficios generados por la transferencia de conocimiento o tecnología pueden verse atenuados, en el caso de países en desarrollo, por las limitaciones de su capacidad de absorción” (CEPAL, 2008:50).

sectores, en la medida que esta base de ETN aumente y se expanda a escalas cada vez más globales, existe una mayor posibilidad de que la derrama económica en el país de origen sea mayor.

También las translatinas deben mantener un grado de compromiso con su país de origen para apoyar el crecimiento y desarrollo de la economía; asimismo, el gobierno debe desarrollar una política industrial que facilite la vinculación de las ventajas competitivas de las grandes empresas al desarrollo productivo nacional. Hasta ahora no existen encadenamientos productivos suficientes que incorporen a las pymes con las ETN, lo que dificulta el derrame de los beneficios de las empresas internacionalizadas al resto de la economía.

Algunos beneficios que las translatinas pueden derramar a su país de origen:

- 1) Un país puede tornarse mucho más competitivo si incuba más empresas globales, lo que significa que será más atractivo a las inversiones y lo que ello involucra.
- 2) Al realizar inversiones en otros países se pueden incrementar las exportaciones de otros productos, como maquinaria u otros insumos. Es decir, realizar IED no significa un desplazamiento de las exportaciones necesariamente, en cambio, se crean nuevas ventajas competitivas para las ETN.
- 3) Al invertir en el exterior es probable que las empresas incrementen los recursos destinados a I+D, así como el producir fuera puede crear efectos *spillovers* hacia el país de origen, tanto de beneficios tecnológicos como de habilidades gerenciales.

Muchas translatinas aún son relativamente pequeñas respecto otras ETN que son las líderes mundiales, lo que las hace vulnerables a una compra hostil. Siendo que para seguir creciendo en el exterior las translatinas deben poseer una gran cantidad de recursos financieros, tecnológicos y de comercialización, muchas veces han optado mejor por vender la empresa al mejor postor. Recientemente las mexicanas Modelo y Comex han sido vendidas a rivales extranjeros, lo que pone en evidencia la fragilidad de las translatinas, no importando que sean iconos nacionales.

Además, el futuro de las translatinas que pertenecen a sectores estratégicos, pueden estar más condicionadas a los intereses políticos del gobierno en turno, pues la apertura

económica puede ser reversible e incluso las ETN pueden ser estatizadas. También el futuro y éxito de las translatinas depende de la capacidad y visión de la directiva, por ejemplo, se corre el riesgo de que elijan una estrategia global equivocada que las haga aún más vulnerables. CEMEX cometió el error de comprar la australiana Rinker, lo que comprometió sus finanzas y provocó una caída en su capitalización; asimismo, Vale se expandió agresivamente bajo la dirección de Roger Agnelli, lo que debilitó sus estados financieros (América Economía, N° 413).

Parte del futuro éxito de las translatinas dependerá de su capacidad para penetrar las economías asiáticas emergentes; estrechar los vínculos con la región de mayor crecimiento y que es el motor de la economía mundial es crucial para la consolidación y competitividad de las translatinas, de no hacerlo podrían quedar excluidas de una próxima recomposición económica mundial y de los beneficios que esto significaría para las economías locales. Para que las economías latinoamericanas lleguen a los niveles de productividad que tiene Asia<sup>190</sup> se tendrán que eliminar problemas como la falta de crédito, los regímenes tributarios discriminatorios y, sobre todo, corregir la falta de innovación.

---

<sup>190</sup> Entre 1990 y 2005 la productividad latinoamericana aumentó en sólo 1.5 por ciento anual contra 2.4 por ciento de los PD y 4 por ciento en Asia (América Economía, N° 400).

**BIBLIOGRAFÍA**

- América Economía (2012): “Especial multilatinas (*multilatinas special issue*)”. En internet: <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/>
- América Economía (2010): “Las 500 mayores empresas de América Latina”, América Economía, N° 389, julio, Chile.
- América Economía (2010): “Especial Bancos”, América Economía, N° 392, octubre, Chile.
- América Economía (2011): “Edición Aniversario 25 años”, N° 400, junio, Chile.
- América Economía (2011): “Las 500 mayores empresas de América Latina”, América Economía, N° 401, julio, Chile.
- América Economía (2012): “Las 500 mayores empresas de América Latina”, América Economía, N° 413, julio, Chile.
- Aykut, D.; Ratha, D. (2004): “South-South FDI flows: How big are they?” *Transnational Corporations*, Vol. 13, núm. 3, pp. 148-176.
- Basave, J. (1996): “Los grupos de capital financiero en México, 1974-1995”, IIEC/El Caballito, México.
- Basave, J. (coord.) [2000]: “Las empresas mexicanas ante la globalización”, UNAM y M.A. Porrúa, México.
- Basave, J. (2001): “Un siglo de grupos empresariales en México”, UNAM y M.A. Porrúa, México.
- Basave, J. y Gutiérrez-Haces, Ma. (2011): “Striving to Overcome the Economic Crisis: Progress and Diversification of Mexican Multinationals”, Vale Columbia Center/IIE. En internet: <http://ru.iiec.unam.mx/1115/1/EMGP-Mexico-Report-2011-ingles.pdf>

- Basave, J. (2012): “Flujos de IED mexicana hacia Europa y presencia de grandes multinacionales mexicanas en España. Evidencia empírica y reflexiones teóricas”, ICEI Workingpapers WP04/12, Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Madrid. En internet: [http://eprints.ucm.es/15763/1/WP\\_04-12.pdf](http://eprints.ucm.es/15763/1/WP_04-12.pdf)
- Bonelli, R. (1998): “Las estrategias de los grandes grupos económicos brasileños”, en W. Peres (coord.), *Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI-CEPAL, México.
- Bell, James (2010): “Made in BRICOLAND”, en *Gestión de Negocios*, núm. 4, México.
- Boston Consulting Group (2009): “The 2009 BCG Multilatinas”, BCG, Boston. En internet: [www.bcg.com/documents/file27236.pdf](http://www.bcg.com/documents/file27236.pdf)
- Boston Consulting Group (2011): “BCG Global Challengers. Companies on the move: rising stars from rapidly developing economies are reshaping global industries”, BCG, Boston. En internet: [http://tilt.ft.com/files/201101/18/BCG\\_Companies\\_on\\_the\\_Move\\_MediaUse\(2\).pdf](http://tilt.ft.com/files/201101/18/BCG_Companies_on_the_Move_MediaUse(2).pdf)
- Casanova, L. (2009a): “Global Latinas: Latin América’s Emerging Multinationals”, Palgrave MacMillan, New York.
- Casanova, L. (2009b): “From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)” Inter-American Development Bank Working Paper, enero de 2009, Washington. En internet: [www.iadb.org/intal/-intalcdi/PE/2009-/03415](http://www.iadb.org/intal/-intalcdi/PE/2009-/03415)
- Castillo, M. y Álvarez R. (1998): “Liderazgo en las grandes empresas en Chile”, en W. Peres (coord.), *Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI-CEPAL, México.
- Chudnovsky et al. (1999): “Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado”, FCE, Argentina.
- Comisión Económica para América y el Caribe (2006): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2005”, CEPAL, Chile.



- Comisión Económica para América y el Caribe (2007): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2006”, CEPAL, Chile.
- Comisión Económica para América y el Caribe (2008): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2007”, CEPAL, Chile.
- Comisión Económica para América y el Caribe (2009): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008”, CEPAL, Chile.
- Comisión Económica para América y el Caribe (2010): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2009”, CEPAL, Chile.
- Comisión Económica para América y el Caribe (2011): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010”, CEPAL, Chile.
- Comisión Económica para América y el Caribe (2012): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2011”, CEPAL, Chile.
- Comisión Económica para América y el Caribe (2013): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2012”, CEPAL, Chile.
- Cuervo-Cazurra, A. (2010): “Multilatinas”, *Universia Business Review*, primer trimestre, núm. 25. En internet: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/25010-01.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-01.pdf)
- Díaz-Alejandro, C. (1977): “Foreign Direct Investment for Latin Americans”, en Tamir Agmon y Charles Kindleberger, *Multinationals from Small Countries*, MIT Press, Cambridge Mass.
- Dunning, J. y Lundan S. (2008): “Multinationals Enterprises and the Global Economy”, Addison-Wesley, Great Britain.
- Durán, J.J. (2004): “Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior”, en *Universia Business Review*, tercer trimestre, núm. 3, pp. 114-123. En internet: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/433/43300309.pdf>
- Dussel Peters, E. (coord.); Galindo Paliza, L. M.; Loría Díaz, E. (2003): “Condiciones y efectos de la inversión extranjera directa y del proceso de integración regional en

México durante los noventa. Una perspectiva macro, meso y micro”, Facultad de Economía/Universidad Nacional Autónoma de México, Banco Interamericano de Desarrollo-INTAL y Plaza y Valdés, México.

Dussel Peters, E. (coord.); Galindo Paliza, L. M.; Loría Díaz, E.; Mortimore, M. (2007): “La inversión extranjera directa en México: desempeño y potencial: una perspectiva macro, meso y micro”, Siglo XXI, Facultad de Economía/Universidad Nacional Autónoma de México y Secretaría de Economía, México.

Dussel Peters, E. (2012a): “Mexican Firms Investing in China, 2000-2011”, Inter-American Development Bank, Integration and Trade Sector, Discussion Paper No. IDB-DP-255. En internet: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37344511>

Dussel Peters, E. (2012b): “Chinese FDI in Latin America: Does Ownership Matter?”, Working Group on Development and Environment in the Americas, Discussion Paper No. 33. En internet: <http://ase.tufts.edu/gdae/Pubs/rp/DP33DusselNov12.pdf>

Dussel Peters, E. (2012c): “Políticas chinas de comercio exterior e inversión extranjera y sus efectos”, en Bittencourt (coord.), El impacto de China en América Latina: Comercio e Inversiones, Serie Red Mercosur, Uruguay. En internet: <http://dusselpeters.com/54.pdf>

Dussel Peters, E. (coord.) (2012d): “Monitor de la Manufactura Mexicana”, Chechimex, Facultad de Economía, UNAM, año 8, número 9, noviembre, 2012.

Ejecutivos de Finanzas, el poder de los negocios (2013): “20 años del TLCAN. La puerta de México hacia el mundo”, IMEF, N° 122, enero, México.

Expansión (2010): “20 historias en 20 décadas”, Grupo Expansión, septiembre, México.

Fleury, A., Fleury, M. T.L. (2010): “El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas”, en Universia Business Review, primer trimestre, núm. 25. En internet: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/25010-02.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-02.pdf)

- Garrido, C. (1998): “La configuración del liderazgo de los grupos de los grupos industriales en México”, en W. Peres (coord.), *Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI-CEPAL, México.
- Garrido, C. (1999): “El caso mexicano”, en Chudnovsky, D. et. al., *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, FCE, Argentina.
- Ghemawat, P. (2008): “Redefiniendo la globalización. La importancia de las diferencias en un mundo globalizado”, Harvard Business School Press, Deusto, España.
- Goldstein, A. (2010): “The Emergence of Multilatinas: The Petrobras Experience”, *Universia Business Review*, primer cuatrimestre, núm. 25
- Kogut, B. y Zander, U. (1993): “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation”, en *Journal of the International Business Studies*”, núm. 24. En internet: [http://aib.msu.edu/awards/24\\_4\\_93\\_625.pdf](http://aib.msu.edu/awards/24_4_93_625.pdf)
- Kosacoff, B. (1999): “El caso argentino”, en Chudnovsky, D. et. al., *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, FCE, Argentina.
- Kosacoff, B.; Ramos, A. (2010): “Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas. Una historia de pioneros, incursiones y fragilidad”, en *Universia Business Review*, primer trimestre, núm. 25. En internet: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/25010-03.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-03.pdf)
- Lopez, Andrés. (1999): “El caso chileno”, en Chudnovsky, D. et al., *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, FCE, Argentina.
- Lucea, R. y Lessard, D. (2010): “¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de CEMEX”, *Universia Business Review*, primer trimestre, núm. 25. En internet: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/25010-04.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-04.pdf)
- Martínez, J. (2010): “En el rezago”, en *Ejecutivos de Finanzas, el poder de los negocios*, núm. 94, México, pp. 14-18.

- Organization for Economic Cooperation and Development (2008): “Benchmark Definition of Foreign Direct Investment”, OECD, París. En internet: [www.oecd.org/industry/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf](http://www.oecd.org/industry/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf)
- Peres Nuñez, W. (coord.) (1998): “Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos”, Siglo XXI-CEPAL, México.
- Pla, J. y León F. (2004): “Dirección de empresas internacionales”, Pearson-Prentice-Hall, Madrid.
- PricewaterhouseCoopers (2010): “Global Forest, Paper & Packaging Industry Survey. 2010 Edition”. En internet: [www.pwc.com/forest-paper-packaging/global-forest-survey\\_2010.pdf](http://www.pwc.com/forest-paper-packaging/global-forest-survey_2010.pdf)
- PricewaterhouseCoopers (2011): “Mine 2011: The Game Has Changed”. En internet: [www.pwc.com/en\\_GX/gx/mining/pdf/mine-2011-game-has-changed.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/mining/pdf/mine-2011-game-has-changed.pdf)
- Pozas, M. A. (2000): “Las empresas regiomontanas y la nueva economía global”, en J. Basave (coord.), Empresas mexicanas ante la globalización, UNAM y M.A. Porrúa, México.
- Pozas, M. A. (2002): “Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa”, El Colegio de México, México.
- Rojas-Suárez, comp. (2009): “Los desafíos del crecimiento en América Latina. Un nuevo enfoque”, FCE, Center for Global Development, Colec. De Lecturas del Trimestre Económico, núm. 101, México.
- Romo Murillo, D. (2003): “Derramas tecnológicas de la inversión extranjera en la industria mexicana”, en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 3, México.
- Santiso, J. (2008): “La emergencia de las multilatinas”, en Revista de la CEPAL, núm. 95, Chile. En internet: [www.cepal.org/publicaciones/xml/8/33748/RVE95Santiso.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/33748/RVE95Santiso.pdf)
- Santiso, J. (2011): “La década de las multilatinas”, Siglo XXI, España.

UNCTAD (2011): “World Investment Report, 2011”, United Nations, New York. En internet: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>

UNCTAD (2012): “World Investment Report, 2012”, United Nations, New York. En internet: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012\\_embargoed\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf)

Villarreal, O. (2007): “La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas”. Tesis doctoral, Universidad del País Vasco. En internet: [www.ieae.ehu.es/p279content/es/contenidos/informacion/ieae\\_publicaciones/es\\_publicac/adjuntos/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_I.pdf](http://www.ieae.ehu.es/p279content/es/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf)

World Trade Organization (1996): “Trade and Foreign Direct Investment”. WTO News. En internet: [www.wto.org/spanish/news\\_s/pres96\\_s/pr057\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/pres96_s/pr057_s.htm)

## ANEXO

**Las Mayores Translatinas, 2012**

Rk	Empresa	País	Sector	Ventas 2011 mdd	Empleados 2011	Nº Países	Ventas en el Ext. %
1	GRUPO JBS - FRIBOI	BR	Alimentos	32,944	128,036	22	89.2
3	LAN	CL	Aerolíneas	5,718	21,838	20	75.1
4	CEMEX	MX	Cemento	13,546	44,104	36	75.6
5	TENARIS	AR	Siderurgia	9,973	25,422	12	80.4
6	TELMEX	MX	Telecomunicaciones	7,057	19,026	9	95.9
7	GRUPO ALFA	MX	Autopartes/Petroquímica	13,053	56,978	17	45.0
8	VALE	BR	Minería	55,014	70,785	39	18.4
9	GERDAU	BR	Siderurgia	18,876	42,820	14	38.9
10	AJEGROUP	PE	Bebidas	1,450	10,000	16	78.0
11	IMPESA	AR	Energía	1,067	3,108	13	46.3
12	CONST. N. ODEBRECHT	BR	Ingeniería	32,325	124,356	34	34.6
13	GRUPO BIMBO	MX	Alimentos	10,463	126,747	19	54.4
14	LABORATORIOS BAGÓ	AR	Farmacéutica	1,012	6,500	18	23.1
15	SIGDO KOPPERS	CL	Construcción/Ingeniería	2,017	20,334	25	43.5
16	AMÉRICA MÓVIL	MX	Telecomunicaciones	47,690	158,694	18	36.0
17	PETROBRAS	BR	Petróleo	130,172	80,492	29	34.5
18	ISA (INTERCONEX ELEC)	CO	Trans. Ener. Elec.	2,240	3,435	7	70.1
19	GRUPO CASA SABA (FASA)	MX	Retail	4,670	11,758	4	73.0
20	MARFRIG	BR	Alimentos	11,549	84,535	23	60.1
21	AVIANCA – TACA	CO	Aerolíneas	3,279	6,950	25	82.0
22	GRUPO NUTRESA	CO	Alimentos	2,736	29,679	11	30.5
23	CSAV	CL	Naviera	5,152	9,749	6	93.4
24	INTEROCEÁNICA	CL	Naviera	880	3,251	4	79.2
25	MEXICHEM	MX	Petroquímica	3,416	11,173	16	76.0
26	BRASIL FOODS	BR	Alimentos	13,486	127,982	27	40.0
27	FIBRIA	BR	Celulosa	3,121	16,956	8	58.0
28	INTERCEMENT	BR	Cemento	1,325	5,061	4	39.0
29	CENCOSUD	CL	Retail	13,971	131,505	5	46.0
30	WEG	BR	Maquinaria	2,767	19,406	49	33.7
31	SONDA	CL	Tecnología	1,137	10,882	9	55.3
32	ARAUCO	CL	Forestal/Celulosa	4,451	35,704	11	88.0
33	GRUMA	MX	Alimentos	4,104	21,318	16	65.7
34	VIÑA CONCHA Y TORO	CL	Bebidas	770	2,848	30	77.4
35	CMPC	CL	Forestal	4,613	15,068	9	75.8
36	TAM	BR	Aerolíneas	6,927	28,193	13	31.3
37	GRUPO ARGOS	CO	Cemento	779	6,263	7	51.0
38	GRUPO MODELO	MX	Bebidas	6,539	36,566	22	51.6

39	VOTORANTIM CIM.	BR	Cemento	5,680	11,000	4	35.0
40	POLLO CAMPERO	GT	Alimentos	400	7,000	13	72.0
42	EMBRAER	BR	Aeroespacial	5,141	17,149	6	87.0
43	TIGRE	BR	Mat. de construcción	1,460	5,200	10	22.4
44	FALABELLA	CL	Retail	9,044	70,841	4	31.0
45	P.I. MABE	MX	Pañales	320	19,751	21	46.1
46	METALFRIO	BR	Electrodomésticos	403	1,600	6	29.8
47	ARCOR	AR	Alimentos	2,540	25,500	16	16.3
48	SUZANO PAPEL E C.	BR	Celulosa	2,538	4,352	9	58.0
49	GRUPO TELEvisa	MX	Medios	4,487	24,362	8	16.8
50	GRUPO ELEKTRA	MX	Retail	3,730	39,429	8	15.0
51	TOTVS	BR	Tecnología	682	5,507	19	47.0
52	CAMARGO CORREA	BR	Construcción/Ingeniería	9,610	58,400	14	18.4
53	FEMSA	MX	Bebidas	14,502	177,470	9	41.1
54	ANDRADE GUTIERREZ	BR	Construcción/Ingeniería	8,400	16,600	38	25.2
55	DHB COMP. AUTOMOTIVOS	BR	Autopartes	163	1,151	26	25.7
56	COPA AIRLINES	PA	Aerolíneas	1,550	5,000	7	25.3
57	ARTECOLA	BR	Química	238	1,831	6	21.6
58	BEMATECH	BR	Tecnología	158	1,144	27	13.6
69	VITRO	MX	Vidrio	2,030	17,628	11	48.5
60	MARCOPOLO	BR	Autopartes	1,805	17,231	12	27.1
61	NATURA	BR	Cosméticos	2,981	7,037	10	7.2
62	GRUPO GLORIA	PE	Alimentos	954	13,680	6	16.3

Fuente: América Economía, véase <http://rankings.americaeconomia.com/2012/multilatinas/> y América Economía N° 413  
Nota: Se ha excluido a BrightStar y a PDVSA.

### Cobertura geográfica de las principales translatinas, 2011

Empresa	País	Sector	Sudamérica	Centroamérica	Norteamérica*	EU	Europa	Asia	África	Oceanía	Medio Oriente
GRUPO JBS (FRIBOI)	BR	Alimentos	X		O	X	O	O		X	
CEMEX	MX	Cemento	X	X	X	X	X	X	X		X
TENARIS	AR	Siderurgia	X		X	X	X	X	X	O	X
LAN	CL	Aerolíneas	X	O	O	O	O	O		O	
TELMEX	MX	Telecom.	X		X	X					
GRUPO ALFA	MX	Diversificada	X	X	X	X	X	X			
IMPSA (PESCARMONA)	AR	Energía	X					X			
VALE	BR	Minería	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CONST. NORBERTO ODEBRECHT	BR	Constr./Ing.	X	X	X	X	X		X		
GERDAU	BR	Siderurgia	X			X	X				
AJEGROUP	PE	Bebidas	X	X	X			X			
GRUPO BIMBO	MX	Alimentos	X	X	X	X	X	X			
PETROBRAS	BR	Petróleo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AVIANCA – TACA	Co/ES	Aerolíneas	X	X	O	O	O				
LABORATORIOS BAGÓ	AR	Farmacéutica	X	X	X		X				
AMÉRICA MÓVIL	MX	Telecom.	X	X	X	X					
NUTRESA	CO	Alimentos	X	X	X	X					
GPO. CASA SABA	MX	Retail	X		X						
MARFRIG	BR	Alimentos	X		O	X	X	O	X	O	O
SUDAMERICANA DE VAPORES	CL	Naviera	X	X	X	O	O	O	O		O
CENCOSUD	CL	Retail	X					O			
CAMARGO CORRÊA CIMENTOS	BR	Cemento	X				X	X	X		
BRASIL FOODS	BR	Alimentos	X	O			X	O			O
INTEROCEÁNICA	CL	Naviera	X	O		O	O	O	O		
MEXICHEM	MX	Petroquím.	X	X	X	X	X	X			
VIÑA CONCHA Y TORO	CL	Bebidas	X				O	O			
SONDA	CL	Tecnología	X	X	X						
GRUMA	MX	Alimentos	X	X	X	X	X	X		X	
EMBRAER	BR	Aeroespac.	X			X	X	X			
ARAUCO	CL	Forest./Celul.	X		O	O	O	O		O	



FIBRIA	BR	Forest./Celul.	X			O	O	O	
CMPC	CL	Forest./Celul.	X		X				
WEG	BR	Maquinaria	X		X	O	X	X	O
VOTORANTIM CIMENTOS	BR	Cemento	X		X	X			
POLLO CAMPERO	GU	Alimentos	X	X	X	X	X	X	
TAM	BR	Aerolíneas	X		O	O	O	O	
FALABELLA	CL	Retail	X						
GRUPO ARGOS	CO	Cemento	X	X		X			
GRUPO MODELO	MX	Bebidas			X	X	O	O	
TIGRE (TUBOS DE CONEXIÓN)	BR	Mat. Construc.	X			X			
SUZANO PAPEL E CELULOSE	BR	Forest./Celul.	X			O	O	O	O
METALFRIO	BR	Electrodom.	X		X	O	X		X
P.I. MABE	MX	Pañales	O		X	O	O		
ARCOR	AR	Alimentos	X		X	O	O	O	O
ITAÚ - UNIBANCO	BR	Banca	X	X	X	X	X	X	X
GRUPO TELEVISA	MX	Medios	X		X	X	X	O	
GRUPO ELEKTRA	MX	Retail	X	X	X				
FEMSA	MX	Bebidas	X	X	X				
GRUPO CAMARGO CORRÉA	BR	Constr./Ing.	X	X		O	X	X	X
VITRO	MX	Vidrio	X	X	X	X	X		
ANDRADE GUTIERREZ	BR	Constr./Ing.	X	X	X	O	O		O
ARTECOLA	BR	Química	X		X				
COPA AIRLINES	PA	Aerolíneas	X	X	O	O			
MADECO	CL	Siderurgia	X						
CÍA. SIDERURGICA NACIONAL	BR	Siderurgia	X			X	X		
NATURA	BR	Cosméticos	X		X		X		
BEMATECH	BR	Tecnología	X			X		X	
MARCOPOLO	BR	Autopartes	X		X		X	X	X
GRUPO GLORIA	PE	Alimentos	X						
LUPATECH	BR	Constr./Ing.	X						

Fuente: Elaboración propia en base a la información de las páginas web de las compañías y sus informes anuales.

Nota: Una "X" significa que la empresa posee al menos una filial productiva, una "O" significa que sólo se poseen filiales comerciales.

\*Para este cuadro Norteamérica se comprende de México y Canadá.





<b>Centroamérica</b>	<b>Costa Rica</b>								
	<b>El Salvador</b>								
	<b>Guatemala</b>								
	<b>Honduras</b>								
	<b>Nicaragua</b>								
	<b>Panamá</b>								
<b>Asia</b>	<b>China</b>								
	<b>Bangladés</b>								
	<b>Filipinas</b>								
	<b>Malasia</b>								
	<b>India</b>								
	<b>Indonesia</b>								
	<b>Japón</b>								
	<b>Tailandia</b>								
<b>África</b>	<b>Egipto</b>								
	<b>Marruecos</b>								
<b>Oceanía</b>	<b>Australia</b>								
<b>Medio Oriente</b>	<b>Israel</b>								
	<b>Emiratos Árabes Unidos</b>								

Fuente: Elaboración propia en base a la información de las páginas web de las compañías y sus informes anuales.

Nota: Una "X" significa que la empresa posee al menos una filial productiva, una "O" significa que sólo se poseen filiales comerciales.

1 CEMEX	7 Gruma	13 Xignus	19 Arca	25 ICA	31 Homex
2 América Móvil	8 Bimbo	14 Grupo Elektra	20 KUO	26 Famsa	32 Grupo Modelo
3 FEMSA	9 Televisa	15 Bio-Pappel	21 Altos Hornos de México	27 Lala	33 P.I. Mabe
4 Grupo Alfa	10 Cementos de Chihuahua	16 Interceramic	22 Alsea	28 Verzatec	34 Grupo Casa Saba
5 Grupo México	11 Industrias CH	17 San Luis Corp	23 Comex	29 Cinépolis	35 Vitro
6 PEMEX	12 Mexichem	18 Accel	24 CIE	30 Metalsa	36 Softtek

